

# LA PUCP DEL SIGLO XXI: EXCELENCIA AL SERVICIO DEL PERÚ

*Dr. Carlos Garatea Grau  
Profesor del Departamento de Humanidades  
Candidato a Rector*

*Dra. Cristina del Mastro Vecchione  
Profesora del Departamento de Educación  
Candidata a Vicerrectora Académica*

*Dr. Aldo Panfichi Huamán  
Profesor del Departamento de Ciencias Sociales  
Candidato a Vicerrector de Investigación*

*Dr. Domingo González Álvarez  
Profesor del Departamento de Ingeniería  
Candidato a Vicerrector Administrativo*

*Personero:  
Dr. Eduardo Dargent Bocanegra  
Profesor del Departamento de Ciencias Sociales*

*Propuesta  
2019-2024*

# Índice<sup>1</sup>

---

1. Principios generales .....	2
2. Identidad institucional .....	4
3. Misión institucional .....	4
4. Fines institucionales .....	5
4.1. Formación .....	5
4.2. Investigación .....	9
5. Gobernanza universitaria: participación, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas .....	12
5.1. Rectorado .....	13
5.2. Gestión .....	14
5.3. Manejo presupuestal .....	15
5.4. Puesta en valor de los activos PUCP .....	16
6. Comunidad universitaria .....	17
6.1. Profesores .....	17
6.2. Estudiantes .....	19
6.3. Personal administrativo .....	20
6.4. Egresados .....	21
6.5. Personal de los servicios tercerizados .....	21
7. El Perú en la PUCP y la PUCP en el Perú .....	21
8. Igualdad e inclusión: género, pluralidad, no discriminación .....	23
9. Seguro de salud para profesores jubilados sin CPJ .....	24

---

<sup>1</sup> En la elaboración de este documento han intervenido las siguientes personas: Claudia Zapata, Eduardo Dargent, Julio del Valle, Juan Carlos Dextre, Alberto Gago, Carlos Garatea, Aldo Panfichi y Alfredo Villavicencio, y contó con la colaboración de otro importante grupo de profesores.

Somos un conjunto de profesoras y profesores que se constituyó como grupo hace algunos meses con el objetivo de reflexionar sobre nuestra Universidad, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), y elaborar, de forma participativa y colaborativa, una propuesta programática de gobierno para el próximo periodo rectoral. Nos reconocemos estrechamente comprometidos con el desarrollo de la PUCP y, por ello, consideramos importante proponer en este documento los aspectos en los que se debería incidir para mejorar lo que se ha construido hasta la fecha. Así pues, es una propuesta que surge de la propia comunidad universitaria con una aspiración de consenso frente al reto que implica la elección del próximo equipo rectoral. Darla a conocer es especialmente importante en el contexto atravesado por nuestra comunidad a fines del año pasado, coyuntura que aún no hemos podido superar. Asimismo, es importante por el contexto actual de la situación universitaria del país —en el que todavía se están definiendo estándares de calidad en un ambiente de creciente instrumentalización de la labor universitaria— y, sin duda, de nuestro país —en el que la corrupción es un problema cotidiano y al que no podemos dar la espalda sino al que debemos contribuir con su erradicación a partir del ejemplo. Este documento busca responder institucionalmente a estos desafíos; plantea propuestas que nos permitan asegurar el rumbo de nuestra Casa de Estudios hacia la integridad, la excelencia, el avance del conocimiento y el compromiso con el Perú.

## 1. Principios generales

Nuestra Universidad es una institución centenaria. La celebración —hace dos años— de su primer siglo de existencia sirvió para tomar consciencia del camino recorrido y de todo aquello que nos falta por transitar. Tenemos evidencias recientes que confirman la urgencia de poner nuestro mejor empeño en un cambio que nos permita crecer académicamente, fortalecer y ampliar la investigación de calidad, y estrechar nuestra relación con el país. Somos, por excelencia, una institución educativa en la que los estudiantes son su eje, por lo que nuestra prioridad es su desarrollo alrededor del cual se articulan todas sus diversas dimensiones: la docencia, la investigación, la relación con el entorno y la gestión. Por lo mismo, no podemos dejar de reconocer que cumplimos cien años gracias al trabajo de un grupo humano integrado por profesores, estudiantes, personal administrativo y egresados que supo mantener vivo y encaminar el proyecto educativo iniciado por el padre Dinthilac en 1917. Entendemos que el pasado es raíz, pero no un programa.

La Universidad es otra hoy. Necesitamos enfrentar el futuro con nuevos aires, de cara al mundo, a los nuevos métodos de aprendizaje, al avance científico y tecnológico, respaldado en un presupuesto equilibrado. Debemos ser capaces de poner esas metas en diálogo con nuestra misión institucional y con el convencimiento de que la persona es el centro de nuestra Universidad, así como de que trabajamos en una institución al servicio del país en su sentido más amplio. Para ningún miembro de la PUCP pasa desapercibida la necesidad de un cambio profundo, sobre todo en lo que se refiere a la gestión y en la necesidad de que sean nuevas generaciones quienes lo asuman. No puede ser un cambio a ciegas, ni con angustias ni temores; sino un cambio a corto, mediano y largo plazo con un rumbo académico claro y sólido que nos permita ser cada vez una mejor Universidad.

Transparencia, renovación, meritocracia y rendición de cuentas son, probablemente, las cuatro expresiones que condensan mejor las expectativas más inmediatas de la comunidad PUCP. Cada una de ellas debe verse respaldada en acciones concretas y apoyadas por políticas que nos permitan seguir creciendo como institución universitaria. Las cuatro exigen compromiso, voluntad y decisión cuando son asumidas a plenitud.

La convivencia democrática, la tolerancia y el respeto a la diversidad —entendida en su sentido más amplio, de género, de raza, de religión, de condición social, etc.— son tres características que hemos sabido cultivar y conservar desde nuestra fundación. Debemos mantenerlas y defenderlas con firmeza. En la PUCP conviven diversas concepciones de universidad; buscamos dialogar con ellas para aprovechar lo mejor de cada una en su beneficio. Esta diversidad, bien aprovechada, es una fortaleza que debemos conservar porque enriquece la pluralidad de perspectivas necesarias a una auténtica institución universitaria.

Habrà siempre algo que mejorar; la universidad no está hecha, la vamos haciendo. La búsqueda es un aliciente para crear y plantearse alternativas que amplíen el horizonte académico que debe guiar a la PUCP. Fortalecer la investigación, reconocer adecuadamente a los docentes y al personal no docente, y brindar un servicio educativo de calidad son los pilares que definirán nuestro futuro y nuestras posibilidades de ser una institución seria y moderna, no anclada en el pasado ni en prácticas que podían justificarse cuando la Universidad era más pequeña y menos compleja de lo que es actualmente. Investigación, docencia, formación y proyección al país son las actividades que dan sentido a una institución universitaria y deben recibir el respaldo necesario para mantener su dinamismo, adecuarse a los cambios y preservar su auténtico sentido universitario, lejos de lógicas y criterios ajenos al mundo académico.

Cuando nos definimos como comunidad de profesores, estudiantes, personal administrativo y egresados, expresamos un compromiso: las personas que constituyen nuestra comunidad son el centro a partir del cual todo se organiza. La gestión universitaria es un servicio que debe ser asumido con desprendimiento y honestidad, con sencillez y disposición a escuchar y corregir los errores. El éxito en la gestión requiere de canales que permitan una comunicación fluida. Nuestra Universidad debe mejorar los espacios de diálogo y participación existentes, porque nos permiten convivir democráticamente. Por ello, es necesario crear las condiciones para que sean aprovechados por las instancias de representación de nuestra Universidad. Sin diálogo permanente no será posible llegar a los consensos que requiere la PUCP para que los cambios que necesitamos sean posibles.

Por ello, es indispensable que las autoridades estén siempre cerca de la comunidad. Diálogo y búsqueda de consenso son dos de los grandes objetivos que debe asumir el próximo Rectorado. Del mismo modo, necesitamos impulsar la promoción de nuevos docentes, contar con una política salarial equitativa y sostenible financieramente, fortalecer la igualdad de derechos, erradicar el acoso, reconocer la dedicación institucional, desechar todo tipo de discriminación y desigualdad, promover el arte y la cultura. Ese es el horizonte que debe guiar a nuestra Universidad en su futuro inmediato. La tarea es ardua, pero no puede esperar.

A partir de este marco general, consideramos que, en los próximos cinco años, los acentos deben recaer en los aspectos que se presentan a continuación y que nos parecen plausibles de ejecutar. Nos concentramos en las prioridades y en aquellas que entendemos distintivas de una Universidad, con nuestras características, con nuestros ideales y nuestras limitaciones.

## 2. Identidad Institucional

La PUCP nació en 1917 como una universidad de enseñanza, católica y humanista. Una identidad primigenia que se consolida en las siguientes décadas gracias a la calidad de la enseñanza impartida y a su temprana vocación de servicio al país. De forma paulatina y sostenida, siempre fiel a su esencia católica y humanista, la Universidad ha ido ampliando sus horizontes. Ha incorporado académicos de una gran diversidad de disciplinas que han ayudado a convertir a la PUCP en una universidad reconocida, no solo en el Perú, sino también en la región. Actualmente, no solo se la reconoce por su alta calidad en enseñanza, sino también por su creciente dedicación a la investigación científica. Varios rankings así lo confirman: según el QS World University Ranking del 2018, la PUCP es la mejor universidad del Perú y está ubicada en el puesto 21 en América Latina. SUNEDU también considera a la PUCP como la primera universidad del país. Recientemente, además, la PUCP se sitúa en primer lugar a nivel nacional en 10 especialidades del Ranking Mundial QS by subject 2019. En esa misma línea, es de destacar también que el ranking Times Higher Education (THE) ubica al conjunto de las especialidades de ciencias de la PUCP como primeras en Latinoamérica. En un contexto no tan positivo, la PUCP ha descendido al cuarto lugar en el Ranking Scimago anual 2019 de instituciones académicas relacionadas con la investigación, este es un resultado que nos debe llamar la atención para no solo no descuidar, sino incrementar, los esfuerzos dirigidos a apoyar la investigación académica de alto nivel. No obstante, debemos reconocer que la importancia de la PUCP en el Perú está más allá de lo que pueden reflejar los rankings.

En un país donde el Estado históricamente no ha apoyado de forma decidida la educación superior, la investigación académica y las actividades artísticas, la PUCP ha asumido ese compromiso desarrollando una variada oferta educativa y apoyando la producción de conocimiento. La PUCP es hoy en día una universidad humanista y científica, volcada tanto a la enseñanza como a la investigación y al cultivo de las artes, que ha sabido mantener, además, su inspiración católica y plural frente a todo tipo de creencia, y respetar escrupulosamente la libertad de cátedra y de expresión. Sus 62 carreras de pregrado, 147 maestrías, 21 doctorados y casi 30,000 estudiantes son una prueba de una amplia oferta académica que no tienen otras universidades del país; el reto es buscar el diálogo y la colaboración entre las disciplinas para incrementar la excelencia académica y profesional.

Enfrentamos, entonces, el desafío de mantener y profundizar esta identidad arraigada en las necesidades del país. Asimismo, de fortalecer una cultura institucional donde la formación integral, la investigación y el respeto académico, que nos caracteriza, se potencien aún más con la meritocracia, la transparencia en las decisiones y la igualdad de oportunidades.

## 3. Misión institucional

La PUCP cuenta con una misión institucional que se encuentra en su Plan Estratégico Institucional 2018-2022 que suscribimos. Es la siguiente:

“La Pontificia Universidad Católica del Perú:

- Es una comunidad académica plural y tolerante, respetuosa de la libertad de conciencia y religión, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos.

- Ofrece una formación ciudadana, humanista, científica e integral de excelencia.
- Contribuye a ampliar el saber mediante la investigación e innovación a nivel internacional.
- Promueve la creación y difusión de cultura y arte, reconociendo la naturaleza multicultural del país.
- Se vincula de manera efectiva y permanente con la sociedad y el entorno, reconociendo la diversidad del país y asumiendo su compromiso con el desarrollo humano y sostenible”.

Nosotros queremos fortalecer esta misión institucional promoviendo los valores que contribuyen con la formación y con la vida social, cuyo aprecio debe impregnar los planes de estudios, la gestión y toda actividad, académica o no, realizada en el marco de nuestra universidad. Inclusión, solidaridad, honestidad y transparencia, además de la justicia, son valores consustanciales a nuestra identidad. Es imprescindible empeñarse en hacer de ellos elementos medulares del modelo de formación que defendemos en la PUCP y, al mismo tiempo, procurar que su cumplimiento y respeto sea ejemplar por todos los que integramos la PUCP.

Ofrecer una formación ética supone actuar éticamente. Esto involucra de forma directa a quienes tienen la responsabilidad de conducir la universidad; debe servir para que estudiantes y profesores, personal administrativo y trabajadores en general, se integren y confíen unos en otros. Los valores no son adornos, meras declaraciones, sino expresiones de conductas y compromisos individuales y sociales. Nuestro modelo de universidad descansa en ello. Sucede lo mismo con el respeto a la diversidad —como se mencionó anteriormente, en su sentido más amplio, de género, de raza, de religión, etc.— y al medioambiente, o con la actitud crítica y el cultivo de la imaginación y la libertad; si no cruzan los planes de estudio y las experiencias formativas no son tangibles en lo que hacemos como universitarios.

El futuro de la PUCP y la vigencia del modelo educativo que nos caracteriza exigen que todos esos elementos sean consustanciales a nuestro día a día. Ello nos servirá para fortalecer los cimientos de nuestra institución y continuar nuestra senda de crecimiento académico y humano.

## 4. Fines institucionales

### 4.1. Formación

El Estatuto de la PUCP señala que la universidad “[...] adopta una estructura orgánica en la que se hacen compatibles su libertad y su autonomía científica y académica con fidelidad al mensaje evangélico y a la doctrina de la Iglesia. Este diálogo, que se dirige a velar por el sentido formativo integral y la finalidad trascendente que debe inspirar la vida institucional, se halla formalizado a través de las disposiciones canónicas que, en su ámbito y con respeto a la ley civil aplicable, señalan las relaciones de coordinación y mutuo apoyo que deben existir entre las autoridades eclesiásticas y la Universidad”. Estas ideas coinciden con lo señalado anteriormente, porque expresan una formación orientada por el diálogo, al respeto a la diversidad de disciplinas y tradiciones, y a la pluralidad de orientaciones que enriquecen una auténtica vida universitaria. Es deber del rectorado promover esa orientación pluralista en toda la Universidad.

En este orden de ideas, la libertad de cátedra, el diálogo permanente entre profesores y estudiantes, el análisis crítico y respetuoso de distintos enfoques, la investigación como fuente de conocimiento libre, así como la creatividad para buscar soluciones a los problemas desde una

mirada disciplinar e interdisciplinar, son dimensiones esenciales a la formación que ofrece la PUCP. Es importante considerar que el avance de nuevas maneras de difusión y creación de información y conocimiento, gracias al uso de las TIC y de otras tecnologías como la inteligencia artificial, nos exigen repensar el sentido que debemos otorgar al rol formador de los docentes. La formación será cada vez más accesible y, por lo mismo, se debe reforzar nuestra misión como institución formadora de personas, profesionales, investigadores y ciudadanos capaces de pensar, seleccionar, analizar críticamente e integrar la información, argumentar, tomar decisiones y generar conocimiento que ayude a construir una sociedad mejor y un mundo más sostenible. A continuación, se presentan nuestras propuestas para el pregrado, el posgrado y la formación continua.

### *Pre-grado*

- Fortalecer los mecanismos de evaluación y mejora continua de la calidad de la formación que garanticen la revisión trianual de los planes de estudios y la evaluación de los perfiles de egreso, tal como lo establece la ley universitaria 30220 de modo que se trabaje en su constante actualización y mejora.
- Fortalecer los comités consultivos externos conformados por académicos y profesionales reconocidos nacional e internacionalmente que permitan analizar los cambios, tendencias y demandas sociales y laborales para evaluar nuestros planes de estudio y propuesta formativa por carrera. De este modo se busca promover la interacción permanente entre la academia, la sociedad y el campo profesional.
- Continuar con la implementación de un enfoque de formación por competencias, tanto las genéricas señaladas en el modelo educativo de la PUCP, como las competencias específicas propuestas en el perfil de egreso de cada carrera. El enfoque por competencias implica integrar los contenidos (saber) con los procedimientos (saber hacer) y las actitudes (ser) necesarias para actuar y solucionar desafíos del contexto profesional, local, nacional y global. Esto requiere que los estudiantes estén expuestos a diversas realidades y contextos, por lo que se debe repensar la organización de las asignaturas, las estrategias pedagógicas, las prácticas y/o trabajos de campo, y los sistemas de evaluación, así como ofrecer una mayor flexibilidad curricular y conexión entre las diversas asignaturas orientadas al desarrollo de las mismas competencias o competencias afines.
- Enfatizar la formación ética y ciudadana, competencia genérica y pilar de nuestro modelo educativo a lo largo de sus 102 años de historia. Este es un aspecto que debe trabajarse de manera explícita para brindar de forma sólida una educación socialmente responsable.
- Generar mecanismos de mayor comunicación y conocimiento de los profesores sobre las características, necesidades y problemática de los adolescentes y jóvenes, ya que existen muchos cambios y brechas generacionales que hacen que los contenidos y actividades de enseñanza queden ajenos a la realidad de los estudiantes y viceversa.
- Fortalecer los cursos iniciales que contribuyen con el desarrollo de las competencias genéricas básicas en quienes empiezan la vida académica y propiciar el desarrollo de proyectos o actividades conjuntos que permitan la integración, la puesta en práctica y la evaluación de las mismas.

- Alentar los cursos y experiencias de formación interdisciplinaria (curriculares y extracurriculares), así como una mayor flexibilidad curricular para poder elegir cursos complementarios en otros planes de estudio. Para ello, es necesario innovar en el diseño de los planes de estudio, especialmente en los últimos semestres, de modo que se favorezca la integración de cursos en un mismo semestre y la investigación interdisciplinaria conducentes a las tesis. Asimismo, es importante considerar que los cursos no son compartimentos estancos, sino puentes entre diversas áreas de conocimientos y entre los conocimientos y el entorno de vida de las personas.
- Fortalecer los Estudios Generales —que constituyen la marca distintiva de la PUCP— en su modelo de formación humanista interdisciplinaria con énfasis en la formación ético-ciudadana.
- Asegurar que los planes de estudio incluyan cursos que contribuyen a la investigación formativa.
- Contribuir a tomar una mayor conciencia en torno a las brechas de género y a problemas asociados a la salud mental.
- Favorecer la integración de los recursos que ofrece la biblioteca en los métodos de enseñanza y aprendizaje, así como el apoyo de la DTI para incorporar diversas herramientas y programas informáticos que enriquezcan las maneras de enseñar y aprender con el uso de diversos medios y materiales, dentro y fuera del aula.
- Perfeccionar los mecanismos para recoger la opinión y las sugerencias de mejora de los estudiantes y exalumnos sobre la calidad de la formación recibida en su conjunto.
- Contar con una política que contribuya a reducir la deserción estudiantil y a identificar las causas de la baja tasa de graduación. En ambos casos debe contarse con indicadores que permitan realizar un adecuado seguimiento de las mejoras que resulten pertinentes.

### **Posgrado**

- Contar con un posgrado sólido es clave en el futuro de la PUCP, por lo que es necesario realizar una reforma integral. En la actualidad, se percibe desorden, falta de perspectiva, pues existen muchas maestrías con poca o nula articulación horizontal entre ellas y serios problemas de graduación. Es necesario definir el tamaño del posgrado de acuerdo con sus prioridades académicas, infraestructura y planta docente para garantizar una formación académica y profesional de calidad. En este sentido, es una responsabilidad sincerar la oferta de posgrado para lograr un equilibrio entre la necesidad de obtener recursos y la calidad de los programas que ofrece.
- Ofrecer las mejores condiciones para que los estudiantes puedan realizar exitosamente sus estudios de posgrado.
- Trabajar intensamente en la articulación entre la Escuela de Posgrado, las facultades y los departamentos académicos, tanto en el ámbito de los planes de estudio como en el de la investigación. En este sentido, es importante trazar un plan de descentralización académica progresiva de la Escuela de Posgrado hacia las facultades. Apuntando a que la Escuela de Posgrado mantenga los recursos administrativos y normativos necesarios, debiéndose convertir además en un supervisor efectivo de la calidad de los programas.

- Precisar las causas de la baja tasa de graduación e implementar un plan de mejora que permita revertir la tendencia. Queda claro que varios programas de posgrado solucionarían su baja tasa de graduación mediante el otorgamiento de becas, lo que les implicaría tener estudiantes a tiempo completo. Por ello, se ampliarán los fondos destinados a becas con el objetivo de contar con un mayor número de alumnos que puedan dedicarse exclusivamente a sus estudios de posgrado. Por otro lado, existen algunos programas de Maestría donde los estudiantes ingresan con el fin de obtener el Diploma de Posgrado que ofrece el programa como parte de una estrategia de certificación secuencial. Sin embargo, estos estudiantes son contados como estudiantes de Maestría y, con ello, aumenta el número de no graduados. En consecuencia, se implementará un sistema que no contabilice a los estudiantes que solo desean realizar un Diploma de Posgrado como estudiantes de Maestría.
- Contar con los sistemas y procedimientos adecuados que aseguren un nivel de excelencia académica en todos los programas.
- Revisar los perfiles de ingreso de los estudiantes de los programas de posgrado para establecer si corresponde con el que exige el programa de maestría o doctorado.
- Ampliar los fondos destinados a becas y contar con un mayor número de alumnos a tiempo completo. Esta ampliación deberá estar asociada a una intensa búsqueda de fondos externos (ver Investigación), así como la reinversión de los propios fondos de la Escuela de Posgrado.

### **Formación continua**

En 2015, la PUCP aprobó la Política de Educación Continua y Abierta, y la definió como una propuesta formativa que responde a las necesidades y demandas de diferentes colectivos de la sociedad, con capacidad de aportar con nuevos conocimientos, nuevas metodologías y nuevas tecnologías. Adicionalmente, la Política reconoce que la formación continua es un servicio educativo con capacidad de generar sus propios recursos y de contribuir significativamente con el financiamiento de las funciones de docencia e investigación de la Universidad. Resulta pertinente precisar que, en los últimos cuatro años, la formación continua ha contribuido con el 16% del total de los ingresos anuales de la PUCP con lo que ha demostrado que esta contribución puede ser aún mayor de tomarse medidas concretas sobre la misma.

Si bien la Universidad ha avanzado en cuanto al ordenamiento y desarrollo de lo que actualmente es, y lo que puede llegar a ser, resulta necesario continuar los esfuerzos institucionales de mediano y largo plazo que reconozcan las condiciones básicas y necesarias para mejorar y expandir esta oferta formativa; en este sentido, la Universidad debe dar pasos significativos en los siguientes aspectos:

- Consolidar la articulación y coordinación entre las diferentes unidades que prestan formación continua y la Dirección de Formación Continua.
- Ampliar la cobertura de la oferta formativa a los diversos públicos que la demandan y que por su edad, por su formación o por su lugar de residencia, requieren de una oferta pertinente a su perfil y a sus necesidades de desarrollo profesional o personal. Para ello, la Universidad requiere invertir en infraestructura adecuada que permita atender la

demanda actual y la no satisfecha en condiciones que respondan a las características de esta oferta formativa fuera del campus, pero conectado con él.

- Fortalecer las instancias de dirección y ordenamiento de la formación continua, otorgándole capacidad de planificar y proyectar la oferta en el mediano y largo plazo. Dicha oferta debe estar sustentada en estudios de demanda y tendencias de desarrollo de la educación y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Diseñar un sistema de reconocimientos de créditos equivalentes que permita la articulación de la propuesta formativa de actualización y especialización con el pregrado y posgrado. De esta manera, los egresados y no egresados de nuestra casa de estudios podrán proyectar su formación en diversos campos y de manera continua en nuestra Universidad.
- Ampliar y modernizar las propuestas de formación continua a través de nuevos medios —basados en la utilización de tecnologías de la información, en las modalidades semi-presenciales y virtuales— que permitan a la Universidad dar respuesta a las demandas formativas a nivel nacional e internacional.
- Implementar mecanismos de aseguramiento de la calidad de las actividades de formación continua evaluando periódicamente la pertinencia y satisfacción de sus usuarios en relación a sus contenidos, metodologías e impacto, para realizar ajustes y mejoras permanentes que garanticen una formación continua de excelencia.
- Definir los mecanismos de diseño, oferta y promoción de la formación continua que garanticen la sostenibilidad económica de sus actividades, desde la pertinencia de su enfoque y la calidad integral del proceso formativo, hasta su contribución superavitaria a la Universidad.

#### **4.2. Investigación**

Desde hace algunos años, la PUCP ha desplegado una política de apoyo irrestricto a la investigación en sus distintas formas. Esto nos ha permitido obtener fondos de más de 43 millones de soles en proyectos de investigación, becas de posgrado, etc., entre fuentes nacionales e internacionales; por lo mismo, nuestra producción académica ha crecido notablemente. Esta política no solo debe mantenerse, sino que debe fortalecerse aún más. Nuestro crecimiento en investigación no solo repercute en elevar la calidad de la formación del pregrado y del posgrado que ofrecemos, o en mejorar nuestro posicionamiento/prestigio nacional e internacional, sino que también representa un compromiso con el país. El Perú no tiene suficientes universidades de enseñanza e investigación, y la PUCP es la universidad peruana mejor posicionada para lograr este objetivo de forma plena.

Para continuar en esta senda, debemos impulsar una serie de acciones. Una de ellas es el incremento de la producción académica y la mejora paulatina de su calidad en los distintos departamentos. Una segunda acción está enfocada a incrementar el otorgamiento de becas de posgrado, así como a instaurar becas de postdoctorado. Esta segunda acción está estrechamente ligada a la tercera acción que es la búsqueda de fondos. Esta nos ayudaría también a sostener los proyectos de investigación. A continuación, brindamos los detalles de estas acciones.

- Crear comités internacionales por especialidad para la revisión de los criterios de calidad de nuestras investigaciones. Existe inconformidad en varios sectores académicos de la PUCP que sostienen no sentirse identificados con los criterios actuales de calidad de producción académica (premio VRI) establecidos por sus propios departamentos. Con el propósito de llegar a una salida consensuada de esta situación, proponemos conformar un comité de especialistas externos por área, donde además participe el jefe de departamento correspondiente y dos profesores elegidos por los profesores del departamento. Este comité revisará estos criterios de calidad y propondrá su modificación para ponerlos a la par de, por lo menos, las universidades en países vecinos como Chile y Colombia. La propuesta estaría asociada a un plan de mejora progresivo de los criterios, en departamentos donde la valla internacional es aún alta. Es conveniente señalar que los criterios que aquí se establezcan deberán ser los mismos que se usarán para los nombramientos o para cualquier tipo de evaluación de profesores, incremento de sueldo, bono, u otra acción similar. El objetivo es unificar los criterios de calidad por especialidad en todas sus instancias.
- Estrechar la relación con la Escuela de Posgrado. El Posgrado —en especial los programas de doctorado— es uno de los espacios más importante en la consolidación de la investigación en la PUCP. Por lo tanto, debemos incentivar la participación, en donde competa, de los estudiantes de doctorado y maestría en los proyectos y grupos de investigación de nuestros profesores de planta. Por ejemplo, si los estudiantes son incluidos en proyectos que reciben financiamiento de la universidad, o de fondos externos, podrían incluso recibir una subvención o remuneración económica temporal que los ayude en sus estudios. De esta manera, mediante la investigación colaborativa de profesores y estudiantes se incrementará nuestra productividad académica.  

Existe otra posibilidad de apoyo económico para nuestros estudiantes de posgrado más destacados que es utilizada en algunas universidades en el mundo. Se trata de generalizar una política de estudio-trabajo, mediante la cual los mejores estudiantes de maestría y doctorado pueden desempeñarse como jefes de práctica, asistentes de cátedra o tutores mientras llevan adelante sus estudios, recibiendo por ello una remuneración de la universidad. Regularmente, en todas las unidades, existen egresados que cumplen ya esta función, aunque no todos llevan estudios de posgrado. La idea es dirigir parte de estas posiciones a estudiantes de posgrado, ayudándolos a continuar, alentando su vocación académica y obteniendo experiencia. Las asignaciones tendrían un tiempo determinado mientras estudian y preparan su tesis.
- Financiar becas de posgrado y postdoctorado. Una de las razones principales de la baja tasa de graduación en la Escuela de Posgrado es el escaso número de becas del que disponen sus estudiantes. En particular, si colocamos prioridades, los estudiantes de los doctorados de la PUCP deberían ser el grupo objetivo en donde se concentren los esfuerzos de financiamiento. Si esto se logra, podríamos tener estudiantes de doctorado a tiempo completo, con lo que mejoraría sustantivamente la calidad de los postulantes. Los programas de doctorado son, por definición, de investigación. Por ello, uno de nuestros objetivos es fortalecer programas como las becas Huiracocha y, para ello, necesitamos fortalecer nuestras relaciones de trabajo con el Estado, el sector privado y la cooperación internacional.

Otro objetivo es el financiamiento de *postdocs*, que deberán estar adscritos a grupos de investigación que tengan estudiantes de posgrado. El *postdoc* es una posición temporal que ocupa típicamente un doctor recientemente titulado, por un período de dos o tres años en el cual se dedica íntegramente a la investigación. La figura del *postdoc*, a pesar de común en el resto del mundo, es muy poco entendida en el Perú debido que la carrera del investigador está poco desarrollada. La PUCP ya ha contado con *postdocs* tanto en el Departamento de Ingeniería como en el de Ciencias. Recientemente, ya hay *postdocs* en Humanidades y Ciencias Sociales. El *postdoc* es una etapa donde el investigador suele, y debe, ser más productivo, siendo un apoyo fundamental en la estructura de los grupos de investigación y de su producción académica, pudiendo ayudar incluso en la asesoría de los estudiantes de posgrado y búsqueda de fondos.

- Promover la búsqueda de fondos internacionales para la investigación. Para lograr las acciones indicadas en los acápites anteriores, se requiere contar con los fondos adecuados. Es evidente que la PUCP no puede ni podrá cubrir por sí sola lo que implica sostener un crecimiento sustantivo de la investigación de alto nivel. En la tarea de búsqueda de fondos debe estar fuertemente involucrado el rectorado, así como también los propios investigadores. Son los expertos los que conocen el campo de especialización y tienen las redes de contacto que son las vías mediante las cuales se diseñan y gestionan los proyectos y se compite por su financiamiento. Y son las autoridades quienes deben asegurar el compromiso de la universidad con esta política. Habría que revisar el porcentaje de *overhead* que la Universidad considera actualmente (10% de gastos administrativos y 15% de superávit) y si esto es competitivo con otras universidades comparables con la PUCP.

De otro lado, uno de los posibles mecanismos es incentivar económicamente a quien o quienes contribuyan en preparar propuestas que sean ganadoras de fondos externos. Estos pueden ser académicos de la PUCP o del extranjero. El incentivo será un porcentaje del monto total del proyecto. Se entiende que esta búsqueda de financiamiento compromete a toda la Universidad y los miembros de la comunidad universitaria y no se restringe solo a algunas facultades.

- Validar la producción artística en sí misma, así como la autoría, más allá del artículo académico que pueda dar cuenta de ella, que podría encajar en el rubro de investigación. Para ello, se trabajará con las unidades académicas correspondientes en la validación de las plataformas y eventos (como bienales internacionales, concursos especializados, festivales de renombre, etc.) que puedan ser considerados como indicadores de calidad, pertinencia, innovación y aporte al desarrollo artístico. Se prestará especial atención a que dichas plataformas y eventos cuenten con rigurosas evaluaciones de especialistas y comité de pares.

#### **Otras medidas**

- Es indispensable estrechar el vínculo entre el VRI y VRAC: el desarrollo de la investigación en la PUCP debe tener un rol protagónico en el alcance de los objetivos académicos. Su vínculo es natural y debe contarse con los espacios en los que los vicerrectorados dialoguen entre sí y con los departamentos académicos. Del mismo modo, es necesario concentrar recursos y esfuerzos en la formación de investigadores

mediante planes de estudio (cursos, actividades, talleres, etc) pensados para tal propósito y en coordinación con los Decanos.

- Articular las distintas unidades que brindan soporte al desarrollo de la investigación desde el VRI y simplificar los procesos existentes entre los investigadores y esas unidades de soporte.
- Contar con una política que vincule a los estudiantes de posgrado con los grupos de investigación.
- Ampliar el alcance del Fondo Editorial. Esto implica trabajar en cuatro aspectos decisivos: mejorar los tiempos de impresión, aumentar el número de libros impresos por año, impulsar las coediciones y establecer el arbitraje externo.
- Difundir el trabajo de los Institutos y Centros de Investigación de la PUCP, de modo que se vinculen temáticas y puedan, poco a poco, consolidarse líneas de investigación que identifiquen a nuestra Universidad.
- Vincular también, en donde corresponda, la investigación e innovación del aparato productivo para que la transferencia de tecnología ayude a reducir las brechas que, en esta materia, vive nuestra sociedad.
- Apoyar el trabajo que el Sistema de Bibliotecas realiza brindándole las condiciones necesarias para que pueda continuar mejorando sus servicios y potenciando sus colecciones bibliográficas.

## **5. Gobernanza Universitaria: participación, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas**

La gobernanza, entendida como el ejercicio formal e informal de las autoridades, se rige por la ley universitaria, el estatuto de la universidad, las políticas aprobadas, y los usos y costumbres desarrollados en las últimas décadas. Incluye al equipo Rectoral pero también a la Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, los Consejos de la Facultades, los Consejos de los Departamentos Académicos y las Direcciones Académicas, como las principales instancias de gobierno.

La crisis institucional recientemente sufrida reveló dramáticamente una serie de problemas producidos por el tipo de gobernanza que se ejerció y que es necesario corregir. Algunas de estas correcciones se pueden hacer dentro del marco normativo actual y otras requieren modificaciones estatutarias que deben ser producto de un amplio proceso de deliberación y acuerdo de la Asamblea Universitaria y del Consejo Universitario. Lo anterior se ha agudizado por el modelo centralizado, vivido hasta la fecha, que ha resultado ineficiente. Ello significa que el acento está puesto en las direcciones administrativas y no en las facultades y departamentos. De esta manera, la atención de las demandas de las unidades académicas, a pesar de ser las responsables de la realización de nuestra misión, no tuvo la preferencia que correspondía, sino que se las atendía tarde e insatisfactoriamente. Esta es una situación que debemos corregir.

En general, es imprescindible que la gobernanza universitaria, en sus distintas instancias, muestre transparencia en las decisiones, capacidad de escuchar la opinión de la comunidad y cuente con canales efectivos de comunicación con ella. No son pocos los docentes y trabajadores que se quejan de que no hay diálogo con las autoridades y con sus representantes ante la Asamblea Universitaria, de que las autoridades no escuchan y de que se toman decisiones arbitrarias. Todo esto debilita la legitimidad y representatividad de las autoridades universitarias.

Frente a esta situación, es imprescindible reconstruir el vínculo representativo entre las autoridades y la comunidad universitaria. Actualmente, este vínculo se ha debilitado; la desconfianza hacia el sistema político nacional y sus representantes, lamentablemente, ha ingresado a nuestra Universidad y amenaza a sus autoridades. A pesar de los esfuerzos realizados, aún persiste una percepción de maltrato, arbitrariedad y falta de empatía en la manera como se toman las decisiones económicas en la Universidad.

Un instrumento crucial en esta reconstrucción es la comunicación institucional, la cual debe proveer en forma rápida y efectiva la información que requieran los profesores, estudiantes y trabajadores para el desarrollo de sus actividades regulares. También se debe difundir de forma transparente las deliberaciones y decisiones que toman las autoridades sobre el destino de la Universidad y sobre los proyectos e iniciativas institucionales que se emprenden. Asimismo, es importante comunicar a la Comunidad Universitaria, y a la sociedad en general, lo que somos, lo que hacemos, y lo que decimos. Esto requiere un equipo profesional competente con objetivos claros, así como el uso intenso de recursos impresos, visuales y digitales.

### **5.1. Rectorado**

Al estar fuertemente interrelacionadas la formación académica, la investigación e innovación y la gestión administrativa, es urgente que el equipo rectoral tenga una dinámica de trabajo colectivo y bien articulado, sin liderazgos personalistas que lo perjudiquen, y con pleno respeto de las funciones propias de cada vicerrectorado, especialmente en las decisiones cruciales sobre la marcha de la Universidad.

Las actividades de los vicerrectorados deben estar al servicio del cumplimiento de las siguientes tareas fundamentales de la PUCP: ofrecer una educación de excelencia, impulsar la investigación académica y desarrollo tecnológico, y promover las expresiones artísticas; siendo la sumatoria de todo lo anterior nuestro aporte al desarrollo del país. Para ello, debe proveer las mejores condiciones de trabajo y remuneración a profesores y trabajadores, y gestionar el uso óptimo de los recursos de la universidad. Es decir, una gestión eficiente y moderna al servicio de la comunidad universitaria y no al revés: profesores y trabajadores al servicio de la administración.

Los vicerrectorados deben publicar sus planes de trabajo anuales en sus respectivas páginas web, y deben informar con anticipación al Consejo Universitario de sus metas a corto y mediano plazo.

También creemos saludable impulsar algunas medidas de tipo político, en el ámbito que corresponda, las mismas que detallamos a continuación:

- Instaurar una cultura de evaluación y rendición de cuentas anual de las altas autoridades (equipo rectoral, decanos, jefes de departamento y directores académicos), que no perjudique sus actividades ni cree espacios contenciosos regulares.
- Definir e implementar los procedimientos y los cambios que aseguren mayor agilidad, eficiencia y representatividad en el Consejo Universitario.
- Proponer a la Asamblea Universitaria que solo se pueda tener un máximo de dos períodos en el cargo de vicerrector y/o rector. Entre los dos cargos no se puede superar dos mandatos consecutivos. Creemos que esto garantiza la experiencia acumulada en la gestión, así como permite la renovación en los cargos de dirección, más aún cuando la universidad cuenta con grupos de docentes altamente calificados y con voluntad de servicio.

Las Direcciones Académicas trabajan estrechamente con el Rectorado para cumplir con la misión y los fines que se traza la Universidad; esto debería extenderse a las unidades académicas. Por ello, para que su contribución al desarrollo de la Universidad sea conocida y compartida por la comunidad, se propone que las Direcciones Académicas realicen lo siguiente:

- Revisar continuamente las políticas que están bajo su responsabilidad para actualizarlas o mejorarlas. Asimismo, velar por su implementación y cumplimiento en la Universidad.
- Formular cada dos años un plan de trabajo que se haga público y cuyos resultados se presenten anualmente ante la Asamblea universitaria y se registren en la Memoria anual del rectorado.
- Coordinar con las Direcciones dentro de su ámbito de trabajo, de modo que se generen espacios de intercambio que permitan mejorar los procesos, compartir los aciertos e intervenir en las decisiones vinculadas con sus respectivos campos de trabajo.
- Establecer una comunicación fluida entre ellas, con el Rectorado, con las direcciones y con las unidades académicas, de modo que se puedan articular sus iniciativas y proyectos.

## 5.2. Gestión

La PUCP es una universidad líder en formación e investigación en el país y debería serlo también en la gestión eficiente de sus áreas administrativas y financieras. La medida de eficiencia no debe ser solo el *bottom line* contable, sino el incremento de la calidad de lo que ofrecemos en enseñanza e investigación, así como en la mejora de las condiciones de trabajo y remuneración de su personal. La PUCP tiene que incrementar sus ingresos y administrarlos mejor, pero esos recursos deben estar al servicio de metas y fines como los que presentamos a continuación.

- Establecer políticas claras para el proceso de atracción e incorporación de nuevo personal y la retención de personal altamente competitivo. Es necesario disponer la estructura necesaria para dar soporte a la academia, el número y los perfiles del personal administrativo que se requiere para ello.
- Revisar la escala de remuneraciones del personal administrativo, de modo que sea transparente y justa de acuerdo con los méritos, proactividad y compromiso de cada uno.

- Nombrar a los funcionarios por sus competencias y destrezas para ejecutar las funciones asignadas. Una debilidad, que debe corregirse a la brevedad, es el hecho de que, por extensos períodos, las principales direcciones administrativas de la universidad (Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Gestión del Talento Humano, Dirección de infraestructura) han estado a cargo de directores encargados o transitorios. Esta situación perjudica la eficiencia en la gestión e impide que los funcionarios a cargo respondan cabalmente por su sector.
- Articular entre sí los sistemas de información de la gestión universitaria; ya que, debido a su desarticulación, los docentes y el personal administrativo tienen una sobre carga administrativa puesto que deben ingresar la misma información en varios ámbitos y momentos diferentes. Es urgente vincular el CV PUCP con el plan de trabajo docente, de modo que ambas plataformas estén sincronizadas y se actualicen simultáneamente y a su vez estén conectadas con las bases de datos de revistas y libros. Además, estas aplicaciones informáticas deben actualizarse constantemente de acuerdo con las nuevas tendencias.
- Documentar, optimizar y simplificar procesos y optimizar el uso de los recursos, no debiéndose entender esto último como sinónimo de recorte o austeridad. Garantizar el uso óptimo de los recursos de la universidad como, por ejemplo, su infraestructura — que incluye aulas, bibliotecas, laboratorios, espacios públicos— es vital para continuar con un sólido desarrollo. Nos comprometemos a tener siempre como principio fundamental que la administración debe estar al servicio de la comunidad universitaria y no al revés.
- Preservar y mejorar los espacios verdes del campus, así como promover los espacios de reunión, de estar; deben ser amigables y de calidad, diseñados especialmente para los usuarios y sus necesidades.
- Mejorar el servicio que brinda la Dirección de Tecnologías de la Información en lo que se refiere a tiempos de respuesta para la implementación de aplicaciones informáticas que alivien el trabajo de las facultades y departamentos (exámenes de convalidación, inscripción a exámenes orales, inscripción a salidas de campo, solicitudes de permiso para asistir a congresos, etc.).
- Brindar una capacitación *ad hoc* a los docentes que asuman un cargo de autoridad o un cargo administrativo. En este sentido, el rol de gestor de la carrera docente debe ser revisado y mejorado.

### **5.3. Manejo Presupuestal**

Una premisa central en el manejo presupuestal es tener presente las diferencias entre las unidades; se debe precisar con cuánto y cómo contribuyen las unidades académicas en relación con la visión del PEI y el modelo educativo de la PUCP asociado a su desarrollo en investigación. En ese sentido, debemos contar con indicadores que permitan ponderar el valor estratégico de ellas (prestigio, ranking QS, profesores que dictan en varias facultades, cursos masivos, internacionalización, presencia nacional y otros). Esto no implica que, tanto el Rectorado como las diversas unidades de gobierno de la PUCP, actúen de forma aislada e independiente; por el contrario, proponemos una mayor articulación entre ellas para atender convenientemente lo singular y para asegurar un trabajo conjunto en pos de los mismos objetivos.

Se debe tomar en cuenta las diferencias entre las llamadas unidades de negocio y las unidades académicas, porque hay diferencias notables en el número de alumnos, profesores y sentidos académicos. A partir de esto es posible plantear que:

- Recuperar el protagonismo del VRAC en el diseño del presupuesto general de la universidad. El VRAC y el VRI deben poner los énfasis en las prioridades académicas y de investigación cuando se define el presupuesto de la PUCP. Deben, por tanto, involucrarse en el diseño de los presupuestos de las unidades académicas, tanto facultades como departamentos.
- Generar más recursos para que la Universidad invierta en potenciar la docencia, la investigación, la innovación y la Responsabilidad Social Universitaria como parte de una de las funciones prioritarias del VRAD. Esto lo debe hacer a través de las unidades de negocio, y generar equilibrios justos y debidamente sustentados entre el aporte de las unidades académicas y los recursos que se les asigna anualmente.
- Al elaborar los presupuestos de la Universidad, el VRAD debe concentrar su trabajo en las unidades generadoras de recursos; mientras que las prioridades de inversión en los temas académicos y de investigación deben ser coordinados entre el VRAC y el VRI. Para esto, este último tiene que reunirse permanentemente con las facultades y departamento académicos, de modo que pueda tener claras cuáles son sus necesidades, sus planes de desarrollo y sus proyectos, para luego establecer las prioridades de inversión y ofrecer una opinión integral de las unidades cuando se defina el presupuesto general.
- Lograr que el presupuesto general de la PUCP responda a un proceso de convergencia entre el VRAC, el VRAD y el VRI.
- Alinear todas las unidades de soporte administrativo con el objetivo de generar valor en los procesos operativos de las unidades académicas y de negocio. Por lo tanto, deben corregirse todas las distorsiones existentes y que ocasionan un excesivo, engorroso e inútil trabajo administrativo.
- Establecer que el VRAD presente anualmente los proyectos de inversiones en el mismo periodo de formulación presupuestal que el resto de la Universidad. Debe quedar descartada la realización de proyectos que no hayan sido aprobados por el Consejo Universitario luego de conocer la opinión de las unidades y organismos competentes para opinar.
- La política de inversiones de la Universidad debe estar asociada al plan estratégico institucional.
- Es urgente revisar los altos costos que significa para las unidades académicas recurrir a los servicios que ofrecen los proveedores autorizados por la PUCP.

#### ***5.4. Puesta en valor de los activos de la PUCP***

Existe un desconocimiento grande, tanto dentro como fuera de la comunidad universitaria, sobre la riqueza y diversidad de los activos de la PUCP, tanto en investigación como sobre sus instalaciones, laboratorios, bibliotecas, publicaciones, centros de documentación e infraestructura académica. Igualmente, sobre los convenios internacionales y las posibilidades

de intercambio estudiantil y docente. Frente a esta situación, proponemos las siguientes medidas:

- Utilizar todas las vías de comunicación con las que contamos para hacer llegar esa información a la mayor cantidad de público, tanto interno como externo, en función de criterios de urgencia y relevancia.
- Incrementar el presupuesto de difusión de las actividades académicas y de investigación, reorientando el gasto de algunas otras actividades no prioritarias.
- Crear una oficina de marketing, profesional y moderna, dada la dura competencia en el campo de la educación superior universitaria.
- Implementar, en los cursos pertinentes, una o más horas de clase para que se presente las investigaciones que se realizan en la PUCP relacionadas con el curso y/o con las especialidades de los estudiantes que llevan dicho curso.
- Replicar lo mencionado en el punto anterior en diversos colegios del país, de modo que sea una labor de Responsabilidad Social Universitaria que cada grupo de investigación o profesor investigador dé una charla en los colegios de Lima y/o provincias sobre la labor de investigación que realiza. Las coordinaciones de esto serían realizadas por la OCAI, VRAD, DARS y VRI.

## 6. Comunidad Universitaria

Como se mencionó anteriormente, entendemos la PUCP como una comunidad universitaria. Una comunidad compuesta por estudiantes, profesores, administrativos y egresados; no un mero agregado, sino un conjunto de personas que creen en la convivencia de ideas y creencias, con sabiduría y tolerancia; que se esfuerza en la búsqueda del saber y en el logro de la excelencia en su quehacer profesional; que están dispuestas a comprometerse en el desarrollo del país y en alcanzar la justicia social dentro de una Universidad de inspiración católica. Para que no se queden solo en palabras, debemos ser conscientes de lo que implica esta idea de comunidad y estar dispuestos a cuidarla y preservarla. Lo fundamental es llevar a la acción nuestro sello institucional, pues no basta expresar nuestro reconocimiento al otro, sino hacer ejercicio de reconocimiento; abogar por la justicia y el respeto a la diferencia a partir de acciones que protejan el adecuado uso de las herramientas de justicia que reparen la injusticia y preserven el bien común. Con este horizonte de expectativas, proponemos una serie de medidas que nos permitan concretarlas tanto a nivel de profesores, estudiantes, trabajadores, egresados y personal que trabaja en los servicios tercerizados.

### 6.1. Profesores

Profesores y estudiantes constituyen dos caras de la misma moneda; no existen uno sin el otro. Es tarea de la PUCP seleccionar y formar la mejor plana docente a la que se pueda aspirar. El perfil docente debe integrar la capacidad de formar personas, la disposición a ampliar las fronteras del conocimiento y el compromiso a ejercer, eventualmente, tareas de gestión académica. Son los docentes los que permanecen más años en la institución, junto con los trabajadores administrativos. No obstante, con la transformación de la PUCP de solo centro de enseñanza a centro de enseñanza e investigación, es necesario mejorar las políticas existentes

sobre los distintos roles de los profesores, así como sus correspondientes incentivos y reconocimientos, de modo que sean más transparentes y más compatibles con estándares internacionales. La meritocracia con transparencia debe ser el objetivo y, por ello, proponemos lo siguiente:

- Mejorar el diseño de la carrera docente que tiene su punto de partida en el documento de política de carrera profesoral que ha producido la Dirección Académica del Profesorado y que señala cuatro áreas de desempeño que todo profesor PUCP debe desarrollar a lo largo de su trayectoria: docencia, investigación, gestión académica administrativa y responsabilidad social universitaria. Asumir que todo profesor es capaz de ser docente, investigador y gestor a lo largo de su carrera es una excelente aspiración que en la práctica ha demostrado ser difícil de lograr. Quienes pueden realizar estos tres tipos de actividades son una minoría; contamos con profesores, por ejemplo, cuya vocación es ser muy buenos docentes y no necesariamente investigadores o gestores.
- Reestructurar la política salarial. En términos generales, los salarios de los profesores PUCP están por debajo de los que ofrecen las mejores universidades del país. También es cierto que no todos aquellos que cuentan con un tiempo completo tienen la misma dedicación real a las tareas de la Universidad. Por ello, se propone un esquema mixto de remuneración. De un lado, es necesaria una política de mejora paulatina de la base del salario del cuerpo docente para que, a partir de allí, se pueda generar una política de incentivos basados en el mérito y en los resultados obtenidos en docencia, investigación/publicación, gestión académica y creación artística. Un criterio fundamental es que este esquema de remuneración mixto tiene que ser transparente y abierto a todos los interesados.
- Se contará, además, con comités externos por disciplina para definir cuáles serán los criterios de calidad que serán tomados en cuenta, respecto de cada uno de los rubros que se evalúen: investigación, docencia y gestión. En función de esta evaluación se otorgarán los incentivos salariales. Estos incentivos serán revisados cada dos años y el profesor tendrá la libertad de escoger en qué rubros quiere ser evaluado cumplido dicho período. El monto de los incentivos se dividirá en varias categorías; tanto en su cuantía como en los criterios para asignarlos, que serán definidos por la unidad a la que pertenezca el profesor en coordinación con el rectorado. Asimismo, se velará por que los incentivos salariales sean otorgados a los profesores con una real dedicación a la Universidad.
- Mejorar las condiciones de trabajo y de desarrollo académico de los jefes de práctica.

Proponemos una evaluación integral de la carrera docente que contemple la implementación de las siguientes categorías:

- Contratar profesores a tiempo completo en la modalidad de *“tenure track”*. El *“tenure track”* es el camino por el cual se contrata a un profesor a tiempo completo con el compromiso de que, luego de tres años, pueda ser ordinarizado (o *tenure*). Este camino se inicia con un concurso de público de méritos y de acuerdo con los criterios definidos por la unidad a la que se presenta. Se espera que, durante los tres años en los que está contratado a tiempo completo, tenga una alta productividad, puesto que su posterior ordinarización dependerá de la evaluación hecha por pares expertos en su área sobre la

calidad de sus publicaciones, la valoración de los estudiantes y autoridades de sección sobre los cursos a su cargo, tesis de posgrado asesoradas e iniciativas académicas innovadoras. Si la evaluación es favorable, será nombrado automáticamente como profesor ordinario. Los “*tenure track*” contarán con beneficios salariales compatibles con sus calificaciones.

- Crear una categoría de profesor adjunto con dedicación a tiempo parcial (TPA) o tiempo completo (TC) para aquellos que tengan un perfil profesional destacado. En la política de carrera profesoral de la Universidad existe un canal para incorporar profesionales destacados vinculados al sector público, a la empresa privada, el arte, la cultura, etc. El profesor adjunto mantendría tal condición independiente de su carga lectiva semestral.

## 6.2. Estudiantes

El próximo Rectorado debe prestar particular atención de los estudiantes. Ellos son los actores principales de nuestra comunidad y del sentido primigenio de nuestra institución. Por ello, es imperativo restaurar la confianza de los estudiantes en sus autoridades y reparar el vínculo con la PUCP. El servicio educativo que les ofrecemos debe ser de calidad y capaz de crear un diálogo entre las tradiciones, las historias de las disciplinas, y los cambios y demandas del mundo moderno. Debemos brindar una formación que permita a nuestros estudiantes asumir de manera crítica, reflexiva, ética, creativa y colaborativa los escenarios a los que tengan que enfrentarse en el futuro.

Todo estudiante debe sentirse cómodo en la PUCP y tener la seguridad de que, en la Universidad, puede ampliar y enriquecer su formación en un espacio de tolerancia y apertura a la diversidad, de permanente creación de conocimientos y de desarrollo integral. Para lograrlo, debemos enfrentar los siguientes desafíos:

- Revisar la política de pensiones y reajustarlas de acuerdo al costo de vida.
- Promover la difusión de las becas y subvenciones que ofrece la universidad.
- Potenciar los espacios de diálogo y encuentro entre las autoridades y los estudiantes, especialmente a través de la representación estudiantil, de manera que se establezcan alianzas de trabajo para la mejora de su formación académica y profesional, y de la Universidad en general.
- Rediseñar y fortalecer la Dirección de Asuntos Estudiantiles para que, desde sus diversas funciones e instancias, se mejore el trabajo con y para los estudiantes. Una de ellas, de naturaleza fundamental, es mejorar el servicio psicopedagógico y generar una política de atención a los distintos aspectos de la salud mental.
- Diseñar un mecanismo para que los estudiantes puedan prever el costo de su educación a mediano plazo.
- Revisar los procedimientos de la Oficina de Servicio de Apoyo Social para atender oportuna, respetuosa, y amablemente a los estudiantes sin dañar su autoestima ni la de sus familias y mejorar la calidad de su atención en tiempo de respuesta y asignación de escalas de pago a ingresantes.
- Tener un sistema integral de tutorías en la PUCP que ofrezca el marco general de trabajo y apoyo a los sistemas de tutoría más particularizados en las diferentes unidades académicas. Apoyar, especialmente, los sistemas de tutorías en los Estudios Generales

que son las unidades donde se da más del 50% de la deserción temprana de la Universidad.

- Promover y certificar las actividades extracurriculares que realicen los estudiantes en la PUCP, dirigidas a desplegar diversas habilidades que contribuyan a su desarrollo integral, complementar su formación profesional o realizar labores de responsabilidad social o prácticas en contextos socio-profesionales, entre otras actividades.
- Respaldo las actividades deportivas y artístico-culturales otorgándoles el adecuado respaldo académico-administrativo para que puedan llevarse a cabo.
- Instaurar un clima adecuado y de servicio en todas las oficinas que brindan apoyo a los estudiantes en la PUCP. Mejorar el trato hacia los estudiantes, crear una cultura institucional que coloque a las personas, y especialmente a los estudiantes, en el centro de la misión de nuestra Casa de Estudios.
- Dar soporte formativo a la representación estudiantil para que pueda desempeñar sus cargos de la mejor forma posible.
- Ampliar y mejorar la atención de la Oficina de Servicios de Orientación al Estudiante, de modo que se brinde a los alumnos diversos programas de prevención y promoción de la salud mental.

### **6.3. Personal Administrativo**

El personal que trabaja en las oficinas académico-administrativas del PUCP es uno de los pilares de nuestra Universidad; sin ellos, el día a día de nuestra institución no sería posible. Es crucial para su buen desempeño que se sientan cómodos, valorados, escuchados y reconocidos. Por ello, proponemos las siguientes medidas para mejorar su situación laboral:

- Reestructurar y fortalecer la Dirección de Gestión del Talento Humano para que brinde un servicio oportuno y de calidad a las diversas unidades de la PUCP.
- Revisar la política de selección y contratación de personal, de modo que se puedan establecer parámetros objetivos para cada puesto y familia de puestos de trabajo, que garanticen la incorporación de las personas más idóneas para cada cargo y equipo.
- Desarrollar una carrera administrativa previsible a partir de la meritocracia, con evaluaciones periódicas bajo criterios objetivos, razonables y de público conocimiento. Para ello, es necesario revisar la estructura orgánica de la Dirección de Gestión del Talento Humano, así como los procedimientos a su cargo, para fortalecer su capacidad de evaluación y de uso adecuado de las normas laborales. De esta forma se garantizará e incentivará la permanencia y ascenso de quienes cumplen a cabalidad con sus funciones.
- Evaluar de forma seria, objetiva y razonable el ingreso, permanencia y ascenso de los trabajadores. Esta perspectiva debe sustituir el criterio economicista y de corto plazo, que prioriza el costo reducido a costa de la calidad del trabajo.
- Revisar la escala de remuneraciones del personal administrativo, de modo que sea transparente y justo de acuerdo con los méritos, proactividad y compromiso de cada uno.

- Trabajar en una propuesta de incentivos no económicos que mejoren el clima laboral en las diversas unidades de la PUCP y que permitan reconocer el esfuerzo de cada persona.
- Crear en el SAG una herramienta que permita realizar un seguimiento al personal administrativo de la universidad y de cada unidad que ayude a la gestión de las diversas unidades con información sobre el número de personal en cada unidad, sexo, edad, grado de instrucción, tiempo de permanencia en el cargo, escala de remuneraciones, número de trabajadores a su cargo según el puesto que ocupa, etc.

#### **6.4. Egresados**

Aunque los egresados ya no comparten físicamente el campus con nosotros, son parte de nuestra comunidad y debemos asegurarnos de que se sigan sintiendo identificados con la PUCP. Con ellos, el rango de acción de nuestra Universidad se extiende en todo el Perú y también internacionalmente. Es importante, entonces, mejorar las estrategias que nos permitan estrechar los nexos con ellos a partir de:

- Incluirlos en instancias consultivas que nos permitan tener información, a partir de su ejercicio profesional, acerca de cómo se está considerando la formación profesional de la PUCP.
- Reforzar las estrategias existentes para vincularlos activamente con la PUCP.
- Generar espacios que permitan el acercamiento entre nuestros egresados y nuestros estudiantes.

#### **6.5. Personal de los servicios tercerizados**

Consideramos que el personal que trabaja en los servicios que la Universidad terceriza debe ser incluido como parte de la comunidad, en la medida de lo posible. Si bien es cierto que ellos se rigen por los contratos suscritos con la empresa que la Universidad subcontrata, no podemos permanecer indiferentes a sus condiciones de trabajo. Por ello, planteamos lo siguiente:

- Velar por que las condiciones de la empresa que subcontrata estén acordes con las de la PUCP.
- Trabajar para que el personal subcontratado sea considerado parte de la comunidad PUCP. Ello implica, entre otras cosas, que pueda participar de las actividades y servicios que se ofrecen a los trabajadores de la PUCP, así como que cuenten con el respaldo institucional si se presentara alguna situación de maltrato o acoso.

### **7. El Perú en la PUCP y la PUCP en el Perú**

Es importante que las propuestas, así como la visión de lo que queremos para la PUCP, estén siempre contextualizadas en nuestro país. No solo es la PUCP que queremos construir, sino es el país en el que queremos vivir. Y, en esa medida, la relación de nuestra universidad con el país responde a dos preguntas centrales: ¿Cómo la PUCP se vincula con el Perú? y ¿cómo el Perú está presente en la PUCP? Tomando en cuenta esas dos perspectivas se presentan las siguientes propuestas.

- Crear una oficina dedicada a todo tipo de relación con el país e integrada en la Dirección Académica de Relaciones Institucionales (DARI). Dicha Dirección cuenta actualmente con las siguientes unidades: oficina de movilidad estudiantil internacional, oficina de movilidad académica internacional y oficina de RPU que funciona a la vez como la secretaria técnica de la Red Peruana de Universidades RPU al interior de la RED. Los vínculos que puede establecer la PUCP con diversos actores e instituciones implica un ámbito de acción mucho más amplio que el de la RPU lo que significa también un impacto mucho mayor. Esta oficina debe ser una suerte de “promotora” de los vínculos de la universidad con el Perú y facilitarlos. Esto contribuye a fortalecer la PUCP como un actor e interlocutor político autorizado en nuestro país.
- Incorporar la Red Peruana de Universidades como parte de la Oficina de Relaciones Nacionales. La RPU debe ser un instrumento muy potente para establecer un vínculo con el sistema universitario del país y, desde la secretaria técnica que recae en la PUCP, se debería liderar un “Observatorio Universitario” dedicado a estudiar la realidad peruana y proponer políticas públicas integrando en su diseño diversas instancias del estado.
- Ampliar las actividades de la RPU y RSU de manera creativa y concentrándose en el apoyo preferente a las comunidades académicas de las universidades de las regiones del país, pertenecientes a la RPU.
- Desarrollar un sistema de comunicación directa con las universidades miembros de la RPU de manera que todo evento o visita a la PUCP de académicos a cualquier departamento o unidad sea reportado con la debida antelación a las unidades correspondientes a las universidades asociadas a la RPU. De tal manera, que estas puedan tener la oportunidad de aprovechar también la presencia de estos académicos y puedan tener la oportunidad de invitarlos a sus instituciones. Así, los beneficios de la visita de académicos destacados a la PUCP, no sólo los recibiríamos nosotros sino también universidades del interior del país. Esta actividad debe comprometer a la RSU.
- Crear cursos propedéuticos que permitan poner a nivel a los estudiantes de Maestría que provienen de las diversas regiones del país de manera que puedan estar mejor preparados y aprovechar mejor la Maestría. Estos cursos propedéuticos serán cortos e intensos (dados en un período de dos meses), durante los meses de verano, y financiados por la PUCP vía RSU a los estudiantes de provincias.
- Implementar versiones virtuales de cursos en algunas carreras del pregrado tal que estos puedan ser tomados por estudiantes en provincia y validados en sus respectivas universidades. Esto sería un primer paso para buscar que nuestras carreras puedan ser virtuales o semi-virtuales en un futuro no muy lejano. Esta es una manera de que la PUCP pueda llegar a todo el país y contribuir de manera directa, a través de la calidad de su enseñanza, en el mejoramiento de nuestras capacidades.
- Desarrollar incentivos para investigaciones conjuntas entre estudiantes de la PUCP y estudiantes de las regiones de modo que se incentive la movilidad de nuestros estudiantes a las universidades de la RPU dado que el intercambio de estudiantes en el marco de la RPU es mayormente de una sola vía, es decir de estudiantes que llegan a estudiar a la PUCP, pero muy poco de estudiantes de la PUCP que pasan un tiempo en

las universidades de provincias. Se creará un fondo concursable para esto, siendo una de las condiciones que los proyectos se lleven a cabo en las regiones.

- Contar con un programa de acogida para los estudiantes de las regiones que vienen a estudiar en la PUCP, de modo que su inserción en Lima y en la vida universitaria sea más sencilla. Esto además ayudaría a realizar un seguimiento de estos alumnos.
- Fortalecer el vínculo de la DARS con los departamentos y las facultades con el propósito de sumar esfuerzos y realizar proyectos de interés común fuera del campus.

## **8. Igualdad e inclusión: género, pluralidad, no discriminación**

Creemos, firmemente, que debemos seguir promoviendo las políticas de género impulsadas por la PUCP durante estos últimos años de forma transversal, pues impacta en todos los puntos mencionados hasta aquí. Es evidente que el rol de la mujer en los diversos ámbitos de la sociedad peruana no es reconocido como se debería. Nuestro deber como agentes de cambio es ayudar a revertir esta situación. Del mismo modo, un tema igualmente sensible e importante en el Perú es el de la discriminación por raza, origen social o condición económica, una práctica que está enraizada muy fuertemente en nuestro país, pero no debidamente visibilizada. Debemos ayudar a tomar conciencia de su importancia e impulsar decididamente su erradicación para volvernos así una sociedad más justa e igualitaria. Por supuesto que el combate a la discriminación deber ser visto desde el sentido más amplio posible, incluyendo distintas formas de limitaciones y discapacidades que pueden ser incluso lingüísticas.

También es fundamental apoyar decididamente el derecho a la educación que tienen las personas con discapacidad. En este sentido, es importante reconocer que se han venido eliminando barreras en el campus, y que la mesa de vida independiente y discapacidad ha tenido un papel importante en la identificación de problemas y en la difusión de acciones. Sin embargo, tal como lo exige la Ley 29973, se requiere abordar el problema desde diferentes disciplinas: educación, derecho, psicología, administración, arquitectura, ingeniería, economía, contabilidad y trabajo social.

No menos importante es el enfatizar que nuestro deber como universidad es velar por la pluralidad y la tolerancia de diferentes líneas de pensamiento, que aun pudiendo estar encontradas, deben ser capaces de coexistir dentro del marco del respeto y la ponderación. La mejor manera de fomentar el pensamiento crítico es impulsando el debate de las ideas, toda idea puede, y debe, ser cuestionada. En un ámbito académico no puede haber un pensamiento único; por el contrario, tiene que ser lo más plural posible. En la diversidad del pensamiento radica el progreso de la academia. Para lograr el objetivo señalado, proponemos:

- Reformar y reforzar las normas y mecanismos de prevención y lucha contra el hostigamiento sexual.
- Intensificar la difusión de información y acciones de sensibilización sobre la equidad de género la violencia sexual y la necesidad de su erradicación hasta ser un campus libre de estas prácticas.
- Suscribir adendas con los profesores, personal administrativo y jefes de práctica, en los que se comprometan a no abusar de su posición ni cometer actos de hostigamiento

sexual. Lo mismo debe pedirse que se haga en las empresas con las que se tercerizan servicios.

- Reformar el procedimiento de investigación y sanción de actos de hostigamiento sexual, dejando a la Comisión con las funciones de investigación, denuncia y defensa de la víctima, y creando un órgano técnico, de dos instancias, que resuelva estas denuncias. En todo caso, se respetarán los derechos fundamentales de las personas, su dignidad, el principio de confidencialidad, el debido proceso y la protección de la víctima.
- Promover la inclusión del tema de la discapacidad en, por lo menos, las disciplinas que lo pide la Ley 29973.
- Utilizar las diferentes tecnologías que les permitan a las personas con discapacidad física o movilidad reducida la accesibilidad vertical en las edificaciones del *campus*.
- Implementar líneas guías y pavimento táctil para mejorar la movilidad autónoma de las personas con discapacidad visual.

## 9. Seguro de salud para profesores jubilados sin CPJ

Con motivo de la política de jubilación que fue aprobada por la Asamblea Universitaria en el 2018, se inició la discusión para brindar, a los profesores jubilados, la posibilidad de continuar con el seguro médico privado, tal como actualmente lo hacen los beneficiarios de la CPJ. Por esta razón, consideramos que no es necesario plantear un camino distinto al que en ese momento propuso en su informe la comisión formada por la Asamblea de estudiar este tema.

A continuación, detallamos lo que incluía el informe mencionado:

“(Punto 4.1. del informe) Los beneficios que se establecen a continuación son aplicables a los docentes ordinarios que al jubilarse tenían dedicación a tiempo completo o a tiempo parcial convencional y que hayan acumulado 20 años de servicio como docentes ordinarios con dichos regímenes de dedicación.

(Punto 4.2. del informe) En lo que respecta al acceso a un seguro médico, la universidad se compromete a aplicar las mismas tarifas corporativas negociadas para los docentes jubilados con CPJ con la Compañía Aseguradora siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que los docentes que no pactaron la continuidad de sus labores de dictado, y que desean acogerse al beneficio de tener la tarifa corporativa del jubilado con CPJ, firmen anualmente una Declaración Jurada en la que se comprometan a realizar oportunamente los pagos del seguro.
- Que al menos el 75% de los profesores a tiempo completo activos de la universidad accedan voluntariamente a que mensualmente un monto de S/25 sea deducido de su sueldo con la finalidad de crear un fondo solidario de contingencia que sirva como respaldo financiero para la universidad en caso de incumplimiento de pago por parte de los docentes jubilados. El porcentaje mínimo de profesores aportantes y/o el valor del aporte voluntario deberán ser actualizados de acuerdo con la variación en el precio del seguro y dependiendo del uso que se haya tenido del fondo de contingencia.
- Que el aporte voluntario de los docentes activos empiece a aplicarse desde enero de 2021, con la finalidad de que la bolsa solidaria cumpla su rol de fondo de contingencia.
- Que el fondo de contingencia sea empleado para cubrir por un máximo de seis (6) meses el pago del seguro exclusivamente del docente y en el plan básico. Si cumplido

este periodo de tiempo, el docente no ha regularizado sus pagos, el seguro será cancelado. El dinero recaudado cuando el docente regularice sus pagos deberá retornar al fondo de contingencia.

- El monto anual acumulado en el fondo por encima del monto de contingencia para cubrir por 6 meses el pago por seguros de 20 profesores, podrá ser empleado para cofinanciar actividades de bienestar de los profesores jubilados, dependiendo del uso que se requiera del fondo de contingencia.
- De acuerdo con el monto del fondo de contingencia que se acumule a través de los años, y previa evaluación financiera, este podría llegar a ser usado para subsidiar en algún porcentaje el seguro médico de los docentes jubilados sin CPJ.
- El costo del seguro será completamente financiado por los docentes jubilados y/o por el fondo solidario de contingencia constituido con los aportes de los docentes activos.
- DAF se encargará de evaluar periódicamente la sostenibilidad financiera del fondo e informar a los profesores aportantes sobre la evolución que este haya tenido.