

# **ENTREVISTAS A REFERENTES NACIONALES SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Agosto 2024



# **TEMARIO**

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. PROBLEMÁTICA .....	3
3. PREGUNTAS BASE.....	3
4. RESUMEN INDIVIDUALES.....	3
4.1 ENTREVISTA 1: GONZALO GALDÓS .....	3
4.2 ENTREVISTA 2: FERNANDO VILLARÁN.....	8
4.3 ENTREVISTA 3: JOSE LUIS BEAS .....	11
4.4 ENTREVISTA 4: LUIS LESCANO.....	14
4.5 ENTREVISTA 5: JOSÉ DEXTRE.....	18
4.6 ENTREVISTA 6: LEON THRATENBERG .....	22
4.7 ENTREVISTA 7: FABIOLA LEÓN VELARDE.....	27
5. RESUMEN GRUPAL .....	32
6. CONCLUSIONES .....	36
7. ANEXOS .....	37
7.1 CV RESUMIDOS DE CADA ENTREVISTADO .....	37

## 1. INTRODUCCIÓN

En este informe se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a siete referentes nacionales en el ámbito de la educación superior en el Perú.

El objetivo de estas entrevistas fue identificar los principales desafíos que enfrentan las universidades públicas, las posibles soluciones para garantizar la calidad académica y el papel que estas instituciones pueden desempeñar en el desarrollo del país.

Este informe también explora cómo se puede mejorar la formación docente y la importancia de la investigación en el contexto universitario.

## 2. PROBLEMÁTICA

Las universidades públicas en el Perú enfrentan múltiples desafíos que limitan su capacidad para ofrecer una educación de alta calidad y alinearse con las necesidades del país.

Entre los problemas más destacados se encuentran un modelo institucional obsoleto, financiamiento insuficiente, burocracia, y una gobernanza ineficiente.

Estas barreras obstaculizan la modernización de las universidades y su adaptación a las nuevas demandas tecnológicas y del mercado laboral.

## 3. PREGUNTAS BASE

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?
2. ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica en una universidad pública?
3. ¿Cómo puede mejorarse la formación docente para asegurar la excelencia educativa?
4. ¿Qué importancia tiene la investigación en las universidades públicas y cómo puede ser potenciada?
5. ¿Cómo puede la universidad pública contribuir mejor al desarrollo del país?

## 4. RESUMEN INDIVIDUALES

### **4.1 ENTREVISTA 1: GONZALO GALDÓS**

#### **PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?**

El entrevistado identifica tres dimensiones clave de los desafíos que enfrentan las universidades públicas:

- **Modelo Institucional:**

1. Las universidades públicas en el Perú operan bajo un modelo institucional tradicional. Este modelo se caracteriza por una fuerte dependencia de la educación presencial, donde las aulas han experimentado muy pocas modificaciones a lo largo del tiempo. Los profesores ocupan un rol central dentro de este sistema, pero la gobernanza es extremadamente vertical, lo que significa que hay poca flexibilidad en la toma de decisiones y en la implementación de cambios.
2. Este modelo ha sido particularmente problemático durante la pandemia, donde las universidades privadas pudieron adaptarse rápidamente gracias a su estructura más horizontal y flexible. En contraste, las universidades públicas experimentaron

grandes dificultades para adaptarse, lo que amplió la brecha entre el sector público y privado. La falta de recursos tecnológicos y la infraestructura obsoleta también contribuyeron a esta brecha, resaltando la necesidad urgente de modernizar el modelo institucional de las universidades públicas para que puedan atender mejor a los estudiantes en la era digital.

- **Cultura Institucional:**

1. La cultura institucional de las universidades públicas está profundamente arraigada en la estabilidad y la tradición. Esta cultura, si bien ofrece un sentido de continuidad, actúa como un obstáculo significativo para la innovación. Hoy en día, la educación está desestructurándose, con carreras que necesitan acortarse y una mayor incorporación de tecnología y metodologías activas de enseñanza. Sin embargo, la falta de una cultura de innovación, creatividad y flexibilidad en las universidades públicas dificulta la adopción de estas nuevas tendencias.
2. La cultura de "cliente cautivo", donde se asume que siempre habrá una demanda estable debido a la falta de opciones económicas para los estudiantes, también perpetúa la resistencia al cambio. Sin una cultura que valore y promueva la adaptación a las nuevas exigencias del entorno educativo global, las universidades públicas corren el riesgo de volverse obsoletas y perder su competitividad.

- **Adaptación a la Nueva Era Educativa:**

1. En la nueva era educativa, la experiencia de aprendizaje ha cambiado drásticamente. La tecnología avanzada, la digitalización de la educación y los métodos pedagógicos modernos son ahora esenciales. Sin embargo, muchas universidades públicas en el Perú no han logrado adaptarse a estos cambios. La resistencia a modernizar el currículum, la falta de renovación en la infraestructura y la carencia de inversión en tecnología son barreras importantes.
2. Además, existe un envejecimiento tanto en la plantilla de profesores como en las metodologías utilizadas, lo que agrava el problema. Los profesores jóvenes y talentosos tienden a migrar al sector privado, donde las condiciones laborales son más atractivas. Esto deja a las universidades públicas con un cuerpo docente que, en muchos casos, no está preparado para enfrentar los desafíos de la educación moderna. La combinación de estas fallas estructurales, culturales y de adaptación pone en peligro la sostenibilidad de las universidades públicas en el largo plazo.

## **PREGUNTA 2: ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?**

El entrevistado aborda la calidad académica como un componente integral de la calidad educativa en general. La calidad académica se refiere a cómo se estructuran y gestionan los recursos de aprendizaje, los contenidos curriculares y la experiencia educativa para garantizar que los estudiantes logren los resultados esperados de aprendizaje.

- **Relación entre Calidad Académica y Calidad Educativa:**

- La calidad académica es crucial, pero es solo una parte del panorama más amplio de la calidad educativa. La calidad educativa, según el entrevistado, no solo abarca la excelencia académica, sino también cómo se traducen esos conocimientos y habilidades en interacciones significativas entre estudiantes, docentes, familias y la sociedad en general. Una universidad pública de alta calidad debe preparar a sus estudiantes para resolver los problemas nacionales, contribuyendo así al desarrollo social y económico del país.
- El entrevistado menciona que una educación de calidad debe estar orientada hacia la solución de problemas específicos del país, como los desafíos en infraestructura,

educación rural, y otros aspectos que son críticos para el desarrollo nacional. Es fundamental que los currículos y programas educativos se diseñen con un enfoque claro en cómo estos conocimientos se aplicarán para resolver los problemas reales que enfrenta el Perú.

- **Rol de los Profesores y la Infraestructura:**

- Garantizar la calidad académica también requiere que los profesores estén bien preparados, no solo en términos de su conocimiento de la materia, sino también en su capacidad para enseñar de manera efectiva en un entorno que integra la tecnología y las metodologías pedagógicas modernas. Además, la infraestructura debe estar alineada con las necesidades del aprendizaje contemporáneo, incluyendo laboratorios bien equipados, acceso a tecnologías avanzadas y espacios de aprendizaje diseñados para fomentar una metodología activa y participativa.

**PREGUNTA 3: ¿Por qué no están haciendo los cambios necesarios con suficiente velocidad en las universidades públicas?**

El entrevistado explica que, a pesar de la clara necesidad de cambio, las universidades públicas han sido muy lentas en su adaptación, especialmente después de la pandemia. Atribuye esta lentitud a varios factores clave:

- **Estructura Institucional Rígida:**

- La gobernanza en las universidades públicas es altamente vertical y burocrática, lo que dificulta la implementación de cambios rápidos y efectivos. Este tipo de estructura no solo frena la modernización de los procesos académicos y administrativos, sino que también perpetúa un ambiente donde los cambios se ven con recelo y se implementan de manera conservadora.

- **Falta de Recursos:**

- Las universidades públicas carecen de los recursos financieros y tecnológicos necesarios para implementar los cambios que el entorno educativo moderno exige. Mientras que las universidades privadas han podido invertir en tecnología y en la modernización de su infraestructura, las públicas siguen rezagadas, lo que agrava aún más la brecha entre ambos sectores.

- **Dependencia del Modelo de Cliente Cautivo:**

- Las universidades públicas han mantenido una demanda estable, pero esto se debe más a la falta de opciones económicas para los estudiantes que a la calidad de la educación ofrecida. Este "modelo de cliente cautivo" puede haber creado una falsa sensación de seguridad entre los administradores universitarios, reduciendo la urgencia de implementar los cambios necesarios. Sin embargo, el entrevistado advierte que este modelo es frágil y podría colapsar si se implementaran políticas como un sistema de voucher educativo, que permitiría a los estudiantes optar por universidades privadas de bajo costo.

- **Regreso al Modelo Tradicional Post-Pandemia:**

- Despues de la pandemia, las universidades públicas han vuelto en gran medida a su modelo tradicional, en lugar de aprovechar la oportunidad para modernizarse y adaptarse a nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. Esto contrasta con las universidades privadas, que han continuado innovando y experimentando con modelos híbridos y virtuales. El entrevistado sugiere que si las universidades públicas no logran cerrar rápidamente estas brechas tecnológicas y pedagógicas,

corren el riesgo de perder aún más estudiantes en favor de instituciones privadas más modernas y accesibles.

**PREGUNTA 4: ¿Qué podría suceder si se implementara un voucher educativo en el Perú?**

El entrevistado explora las posibles consecuencias de implementar un sistema de voucher educativo en el Perú, donde los fondos públicos destinados a la educación se entregarían directamente a las familias para que elijan la universidad a la que desean enviar a sus hijos:

• **Impacto en las Universidades Públicas:**

- Si se implementara un sistema de voucher educativo, el entrevistado cree que las universidades públicas podrían perder hasta dos tercios de sus estudiantes. La razón principal es que muchos estudiantes actualmente optan por universidades públicas no por preferencia, sino por falta de recursos económicos para acceder a instituciones privadas. Si se les diera la opción de utilizar un voucher en una universidad privada de calidad a bajo costo, es probable que muchos estudiantes migren hacia esas instituciones.

• **Competencia con Universidades Privadas:**

- El entrevistado menciona que ya existen modelos de universidades privadas de alta calidad que están logrando atraer a un número masivo de estudiantes a costos relativamente bajos. Si estas universidades continúan creciendo y mejorando su oferta, podrían cerrar aún más la brecha de costos entre las universidades públicas y privadas, acelerando la migración de estudiantes hacia el sector privado. Esto crearía una presión significativa sobre las universidades públicas para que modernicen sus modelos y mejoren la calidad de su oferta educativa.

• **Necesidad de Modernización Urgente:**

- Ante este posible escenario, el entrevistado advierte que las universidades públicas no pueden "dormirse en sus laureles". Necesitan volverse mucho más atractivas y competitivas para retener a sus estudiantes. Esto incluye modernizar su infraestructura, actualizar sus currículos y mejorar la calidad de la enseñanza. De lo contrario, podrían enfrentar una reducción significativa en su base de estudiantes, lo que comprometería su sostenibilidad a largo plazo.

**PREGUNTA 5: ¿Qué impacto tiene la cultura institucional en la adaptación de las universidades públicas a los nuevos modelos educativos?**

La cultura institucional de las universidades públicas es un factor crítico en su capacidad para adaptarse a los nuevos modelos educativos. El entrevistado señala que esta cultura, que valora la estabilidad y la tradición, puede ser un gran obstáculo para la innovación y la flexibilidad necesarias en la educación moderna:

• **Resistencia al Cambio:**

- La cultura de estabilidad y tradición crea una resistencia intrínseca al cambio dentro de las universidades públicas. Esta resistencia se manifiesta en una falta de urgencia para modernizar las prácticas pedagógicas y adoptar nuevas tecnologías. En un mundo donde la educación está cambiando rápidamente, esta falta de adaptación puede resultar en una pérdida significativa de competitividad para las universidades públicas.

• **Necesidad de Innovación y Flexibilidad:**

- Para mantener su relevancia, las universidades públicas deben fomentar una cultura que valore la innovación, la creatividad y la flexibilidad. Esto incluye la

incorporación de tecnologías avanzadas como simulaciones, realidad aumentada y plataformas de aprendizaje digital, así como la adopción de nuevas metodologías pedagógicas que hagan el aprendizaje más activo y centrado en el estudiante.

- **Mantener la Vigencia y Competitividad:**

- El entrevistado advierte que si las universidades públicas no logran cerrar rápidamente las brechas tecnológicas y pedagógicas, corren el riesgo de volverse obsoletas. En un futuro cercano, los padres de familia podrían preferir sacrificar otros aspectos de su vida, como la movilidad o la vivienda, para enviar a sus hijos a universidades privadas más modernas y accesibles, en lugar de mantenerlos en instituciones públicas que no han sabido adaptarse a los nuevos tiempos.

- **Impacto en la Investigación y Rankings:**

- La falta de innovación también afectará la capacidad de las universidades públicas para mantener su posicionamiento en los rankings internacionales y en términos de investigación. Si los actuales profesores-investigadores no son reemplazados o apoyados adecuadamente, la productividad académica y la cantidad de publicaciones científicas de calidad podrían disminuir, afectando negativamente la reputación y la competitividad de estas universidades.

## **4.2 ENTREVISTA 2: FERNANDO VILLARÁN**

### **PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?**

- El entrevistado comienza destacando un deterioro significativo en la calidad de la educación universitaria en el Perú, que afecta tanto a las universidades públicas como a las privadas. Señala que este deterioro no es un fenómeno reciente, sino que ha venido ocurriendo a lo largo de varios años. Aunque algunas universidades privadas, como la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), la Universidad del Pacífico y la Universidad de Piura, siguen apareciendo en los rankings internacionales, las universidades públicas han quedado rezagadas.
- Para ilustrar este punto, el entrevistado compara la situación de las universidades peruanas con las chilenas, que han mejorado significativamente en los rankings de América Latina en los últimos años. Chile ha implementado políticas exitosas que han elevado la calidad de sus universidades, situándolas entre las mejores de la región. En contraste, el entrevistado observa que las universidades peruanas han sido dominadas por instituciones de baja calidad, denominadas "universidades chatarra", que han contribuido al deterioro generalizado del sistema educativo.
- Un factor clave en este deterioro es la pérdida de meritocracia, tanto en la educación básica como en la universitaria, debido a la influencia negativa de mafias sindicales que han destruido los mecanismos de selección y ascenso basados en el mérito. Este colapso de la meritocracia ha llevado a una crisis en la calidad de la enseñanza, afectando a todos los niveles educativos, pero especialmente a las universidades públicas. La situación es tan grave que el entrevistado describe el estado actual de la educación universitaria como una "emergencia", donde los principales afectados son los estudiantes, que reciben una educación de calidad cada vez más baja.

### **PREGUNTA 2: ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?**

- El entrevistado subraya que la calidad académica de una universidad está directamente relacionada con la calidad de sus profesores. Considera que los docentes son el factor más importante para garantizar una educación de alta calidad, representando aproximadamente el 80% de lo que determina la calidad de una institución educativa.
- Para garantizar la calidad académica, el entrevistado propone dos enfoques principales:
  1. **Atraer a los mejores profesores:** A corto plazo, las universidades deben enfocarse en atraer a los mejores profesores disponibles. Este enfoque se basa en la idea de que los profesores de alta calidad pueden elevar el nivel académico de la universidad, tal como ocurrió en la Universidad de Harvard cuando contrató al economista Joseph Schumpeter en 1932. Schumpeter, conocido como el padre de la innovación tecnológica, transformó la reputación de Harvard en el campo de la economía, demostrando el impacto que un solo profesor destacado puede tener en una institución.

2. **Formar a los propios docentes:** A mediano y largo plazo, el entrevistado sugiere que las universidades peruanas deben invertir en la formación de sus propios docentes. Para ello, recomienda enviar a los mejores egresados y profesores a realizar doctorados y posdoctorados en las mejores universidades del mundo, como Harvard, Stanford, MIT, entre otras. Este enfoque ha sido implementado con éxito en Chile, donde el gobierno ha otorgado miles de becas para que sus ciudadanos estudien en el extranjero. Al regresar, estos profesionales no solo aportan una formación avanzada, sino que también traen consigo contactos y proyectos de investigación que mejoran la calidad académica y elevan a sus universidades en los rankings internacionales.

**PREGUNTA 3: ¿Cómo podría mejorarse la formación docente a corto y mediano plazo?**

- El entrevistado aborda la formación docente desde una perspectiva integral, sugiriendo un enfoque en dos niveles: corto y largo plazo.
  - **Corto plazo:** En el corto plazo, considera que es fundamental atraer a los mejores profesores disponibles en el mercado. Esto significa identificar a docentes altamente calificados que puedan aportar inmediatamente a la calidad educativa. La contratación de profesores excepcionales puede tener un impacto inmediato en la calidad académica, elevando el nivel de enseñanza y estableciendo un estándar más alto dentro de la universidad.
  - **Largo plazo:** A mediano y largo plazo, el entrevistado enfatiza la necesidad de invertir en la formación de los propios docentes. Esto implica enviar a los mejores candidatos a estudiar en las principales universidades del mundo, donde pueden adquirir conocimientos avanzados y establecer conexiones con instituciones de renombre internacional. Al regresar, estos docentes estarían mejor equipados para implementar innovaciones pedagógicas y contribuir a proyectos de investigación de alta calidad. Este enfoque también ayudaría a crear una cultura académica más sólida y a fomentar la excelencia educativa dentro de las universidades públicas.
- El entrevistado destaca ejemplos internacionales, como China y Corea del Sur, que han invertido en la formación de sus jóvenes en las mejores universidades del mundo. En el caso de China, miles de estudiantes han sido enviados a universidades en Estados Unidos y Europa, y al regresar, se han convertido en agentes de cambio en sus respectivos campos, elevando significativamente el nivel académico de las universidades chinas. Este enfoque ha permitido a China y Corea del Sur posicionarse como líderes en educación e investigación a nivel mundial.

**PREGUNTA 4: ¿Qué estrategias podrían adoptarse para promover la formación del talento en las universidades públicas?**

- El entrevistado utiliza el caso de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) como un ejemplo de cómo se puede promover la formación del talento. Explica que la UNI es reconocida como una de las mejores universidades en ingeniería, ciencia y matemáticas en el Perú, principalmente debido a la calidad de sus alumnos. Los estudiantes que ingresan a la UNI son seleccionados a través de un proceso de admisión altamente competitivo, lo que garantiza que solo los mejores y más capacitados accedan a la universidad.
- **Rol de los Alumnos:** El entrevistado sugiere que los alumnos juegan un papel crucial en la calidad educativa y deberían tener una mayor participación en la evaluación y selección de sus profesores. Propone la implementación de "cátedras paralelas", donde varios profesores enseñan el mismo curso y los estudiantes tienen la oportunidad de evaluarlos. Esta estrategia permitiría identificar a los mejores docentes, incentivarlos y proporcionarles más recursos y tiempo para desarrollar su labor académica.

- **Evaluación Continua:** Además, el entrevistado menciona que es importante dar más peso a las evaluaciones de los estudiantes en la selección y retención de profesores. Esto ayudaría a mantener un estándar alto de calidad en la enseñanza y a asegurar que solo los mejores profesores permanezcan en la universidad. También sugiere que, en caso de que un profesor no cumpla con las expectativas, se le debería dar tiempo para mejorar, pero si no lo logra, su contrato no debería ser renovado.
- **Desafíos Internos:** Sin embargo, el entrevistado también advierte sobre los desafíos que enfrenta la UNI, y otras universidades públicas, en términos de gobernanza y rendición de cuentas. Menciona la existencia de grupos de poder dentro de las universidades que pueden obstaculizar los esfuerzos por mejorar la calidad educativa. Estos grupos pueden crear una cultura de estabilidad laboral que, si bien protege a los profesores, también puede perpetuar la mediocridad y evitar que los mejores docentes emergan.

**PREGUNTA 5: ¿Qué tanto es factible implementar la rendición de cuentas y mejorar la gobernanza en las universidades públicas?**

El entrevistado considera que es factible implementar medidas para mejorar la gobernanza y la rendición de cuentas en las universidades públicas, pero reconoce que existen desafíos significativos.

- **Conflictos de Poder:** Menciona que en la UNI ya se están observando conflictos internos debido a abusos de poder por parte de algunos decanos. Estos problemas de gobernanza subrayan la necesidad de una mayor supervisión y transparencia en la gestión de las universidades públicas. La gobernanza no solo debe involucrar a los administradores universitarios, sino también a la sociedad civil, incluidos los colegios profesionales y otras organizaciones, que deben desempeñar un papel activo en la supervisión de las universidades.
- **Transparencia y Supervisión:** El entrevistado sugiere que estas organizaciones, como el Colegio de Ingenieros y el Patronato de la UNI, deberían estar presentes en los órganos de gobernanza de las universidades públicas para asegurar que las decisiones se tomen en beneficio de la calidad educativa. Propone que estas entidades tengan el poder de exigir transparencia en las decisiones académicas y administrativas, como la publicación de informes sobre el uso de los recursos, la calidad de los laboratorios y los resultados de las evaluaciones de los estudiantes.
- **Riesgos de Captura de Poder:** Sin embargo, advierte que estos mismos colegios profesionales y organizaciones de la sociedad civil también pueden ser vulnerables a la captura por parte de intereses particulares, lo que podría comprometer su capacidad para mejorar la calidad educativa. Por lo tanto, es crucial que la lucha por el poder dentro de las universidades sea transparente y que se enfoque en mejorar la calidad de la educación, asegurando que los mejores programas y docentes prevalezcan.

#### **4.3 ENTREVISTA 3: JOSE LUIS BEAS**

##### **PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?**

- El entrevistado identifica varios desafíos clave en la educación universitaria pública peruana. Uno de los principales es la **selección del talento humano**. Considera que es fundamental encontrar personas con las competencias, habilidades y vocación necesarias para dirigir y enseñar en las universidades públicas. Para él, la docencia no debería ser vista solo como una fuente de ingresos, sino como una vocación similar a la medicina, donde el compromiso con la calidad del servicio es crucial.
- Además, menciona que muchos docentes carecen de **experiencia profesional relevante** en el área que enseñan, lo que limita su capacidad para aportar valor en el aula. Subraya la importancia de que los profesores tengan experiencia práctica y no solo conocimientos teóricos. También enfatiza la necesidad de que tanto los docentes como el personal administrativo tengan **competencias digitales** para manejar las tecnologías modernas y que puedan comunicarse de manera eficaz con los estudiantes.
- Otro desafío significativo es la **burocracia en las instituciones estatales**. El entrevistado destaca que la burocracia retrasa la contratación de personal, la adquisición de recursos y la implementación de cambios necesarios, lo que afecta la eficiencia y dinamismo de las universidades. Además, señala que el **financiamiento inadecuado** es otro problema, ya que muchas universidades dependen de los fondos estatales, que suelen ser insuficientes y poco predecibles, lo que dificulta la planificación y la consecución de objetivos.
- La **calidad educativa** es otra preocupación. El entrevistado observa que la calidad varía significativamente entre universidades en Lima y las de provincias, con estas últimas generalmente en desventaja. Además, la **investigación** en las universidades públicas es limitada, en parte porque no se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios ni con personal capacitado para utilizarlos.
- Finalmente, resalta la **obsolescencia tecnológica** como un desafío crítico. Las universidades públicas a menudo operan con infraestructura anticuada y carecen de los recursos para realizar las actualizaciones necesarias. Para superar estos desafíos, sugiere que las universidades establezcan convenios internacionales para obtener apoyo tecnológico y mejorar sus capacidades de investigación y enseñanza.

##### **PREGUNTA 2: ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?**

- El entrevistado sugiere que para garantizar la calidad académica, es crucial implementar una **acreditación continua** tanto para las instituciones como para los egresados. Considera que la acreditación no debe ser un evento único, sino un proceso permanente que asegure que las universidades mantengan altos estándares de calidad a lo largo del tiempo.

- Propone que se realicen **exámenes de acreditación para los egresados** antes de que puedan ejercer profesionalmente, similar a lo que ocurre en otras profesiones como la medicina. Esto garantizaría que solo aquellos graduados que realmente estén capacitados para ejercer su profesión puedan ingresar al mercado laboral, lo que a su vez incentivaría a las universidades a mejorar la formación que ofrecen.
- En cuanto a los **docentes**, el entrevistado considera que también deben ser sujetos de un proceso de acreditación, especialmente en lo que respecta a sus competencias digitales y su capacidad para enseñar en el entorno universitario. Además, subraya la importancia de **internacionalizar la planta docente**, sugiriendo que las universidades públicas deberían contratar profesores de diferentes países para enriquecer la calidad de la educación con diversas perspectivas y experiencias.
- También destaca la importancia de la **investigación** como un componente clave de la calidad académica. Las universidades públicas deben centrarse en la producción de investigación que aborde problemas nacionales y contribuya al desarrollo del país. Critica que muchos trabajos de tesis y proyectos de investigación en las universidades públicas no tienen un impacto significativo y no contribuyen a resolver los desafíos que enfrenta el Perú.

#### **PREGUNTA 3: ¿Qué importancia tiene la investigación en las universidades públicas?**

- El entrevistado enfatiza que la investigación es un pilar fundamental en la misión de las universidades públicas y debe ser potenciada para cumplir con esta misión. Considera que la **investigación aplicada**, que aborda directamente los problemas nacionales, debería ser una prioridad para las universidades públicas, ya que permite que el conocimiento generado en las aulas tenga un impacto real en la sociedad.
- Para potenciar la investigación, sugiere que las universidades necesitan mejorar sus **capacidades tecnológicas**. Esto incluye no solo la actualización de la infraestructura, sino también la formación de personal que pueda utilizar estas tecnologías de manera efectiva. Menciona que los programas modernos de análisis y prospectiva son esenciales para realizar investigaciones de alta calidad, pero que muchos de estos programas no están disponibles o no son accesibles en las universidades públicas debido a restricciones presupuestarias y burocráticas.
- Además, el entrevistado aboga por la **colaboración internacional** como una estrategia clave para mejorar la calidad de la investigación en las universidades públicas. Sugiere que establecer convenios con universidades extranjeras, intercambiar docentes e investigadores, y participar en proyectos de investigación conjuntos podría elevar significativamente el nivel de la investigación en las universidades peruanas.
- También critica el hecho de que muchos trabajos de investigación y tesis en las universidades públicas carecen de relevancia práctica. Sostiene que, dado que el Estado invierte en la educación de estos estudiantes, es justo esperar que los resultados de sus investigaciones contribuyan al desarrollo del país. Propone que se exija a los estudiantes que sus proyectos de tesis estén alineados con las necesidades nacionales y que aporten soluciones concretas a los desafíos que enfrenta el Perú.

#### **PREGUNTA 4: ¿Cómo podría mejorarse la formación docente para asegurar la excelencia educativa en una universidad pública?**

- El entrevistado sugiere que la formación docente puede mejorarse significativamente mediante un enfoque en la **acreditación y la actualización continua**. Propone que todos los docentes universitarios sean evaluados regularmente en términos de sus competencias pedagógicas y digitales, asegurando que estén al día con las últimas tecnologías y metodologías de enseñanza.
- Además, destaca la importancia de **atraer talento internacional**. Sugiere que las universidades peruanas deberían abrirse más a la contratación de docentes de otros países, ya que estos profesionales traen consigo nuevas ideas, experiencias y enfoques

que pueden enriquecer la calidad educativa. Sin embargo, señala que la burocracia estatal a menudo impide la contratación de docentes extranjeros, lo que limita las oportunidades para diversificar y mejorar la enseñanza en las universidades públicas.

- El entrevistado también propone que los docentes deberían estar más involucrados en **investigación aplicada**, que aborde problemas reales del país. Considera que los docentes que participan activamente en la investigación no solo mejoran su propio conocimiento, sino que también elevan el nivel de la enseñanza que ofrecen a sus estudiantes, conectando el aprendizaje teórico con aplicaciones prácticas.

#### **PREGUNTA 5: ¿Cómo puede la universidad pública contribuir mejor al desarrollo del país?**

- El entrevistado subraya que las universidades públicas deben estar alineadas con las necesidades del país para contribuir efectivamente a su desarrollo. Propone que se establezca un **compromiso de retorno de la inversión** para los estudiantes que se gradúan de universidades públicas, similar al que existe en las fuerzas armadas, donde los oficiales deben servir al país durante un periodo determinado después de completar su formación. Sugiere que los graduados de universidades públicas deberían trabajar en sectores que beneficien directamente al país durante algunos años antes de poder ingresar al sector privado, o de lo contrario, deberían devolver el costo de su educación al Estado.
- También enfatiza la importancia de **vincular la educación con el mercado laboral**. Critica que muchas universidades públicas ofrecen programas que no están alineados con las necesidades del mercado laboral local, lo que resulta en una alta tasa de desempleo o subempleo entre los graduados. Sugiere que las universidades deberían enfocar su oferta educativa en áreas que realmente se necesitan en el país, como la ingeniería, la agronomía y otras disciplinas técnicas, en lugar de saturar el mercado con profesionales en áreas que no tienen suficiente demanda.
- Además, el entrevistado destaca la necesidad de que las universidades públicas se **internacionalicen** y establezcan redes de colaboración con instituciones educativas de otros países. Propone que se fomenten los **dobles grados y la movilidad internacional de docentes y estudiantes** como una forma de elevar los estándares educativos y asegurar que los graduados peruanos estén preparados para competir en un mercado global.
- Finalmente, menciona que la **gobernanza y la transparencia** dentro de las universidades públicas son esenciales para asegurar que estas instituciones cumplan su misión de contribuir al desarrollo del país. Propone que se implementen medidas que permitan una mayor participación de la sociedad civil y de los colegios profesionales en la supervisión de las universidades, para asegurar que las decisiones que se tomen estén alineadas con el interés público y no con intereses particulares.

#### **4.4 ENTREVISTA 4: LUIS LESCANO**

##### **PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?**

El entrevistado inicia contextualizando la situación histórica y actual de la educación superior en el Perú, destacando que, aunque ha habido mejoras desde finales del siglo pasado, persisten desafíos estructurales profundos. Uno de los desafíos más importantes es el **enfoque estatista y la gobernanza** de las universidades públicas, una herencia de la Reforma de Córdoba de 1918, que introdujo conceptos como la autonomía universitaria y la participación estudiantil en la toma de decisiones.

###### **Gobernanza y Autonomía Universitaria:**

- La **autonomía universitaria** ha sido un tema central desde la Reforma de Córdoba, con debates sobre el grado de independencia que deben tener las universidades respecto al Estado. Algunos defienden una autonomía irrestricta, en la cual las universidades tienen control total sobre sus decisiones académicas y administrativas sin interferencia estatal. Sin embargo, este modelo ha llevado a problemas de gobernanza, donde la falta de regulación y supervisión estatal ha resultado en ineficiencias y dificultades para implementar políticas de mejora.

###### **Participación Estudiantil en la Gobernanza:**

- La participación estudiantil, a través del **tercio estudiantil** (un sistema que otorga a los estudiantes un tercio de los votos en los órganos de gobierno universitario), ha sido un desafío significativo. Aunque este sistema fue diseñado para dar voz a los estudiantes en la administración de las universidades, en la práctica ha generado problemas. El entrevistado compara esta situación con tener practicantes en los directorios de empresas, subrayando que los estudiantes, en muchos casos, carecen de la experiencia y el conocimiento necesarios para participar en la toma de decisiones estratégicas. Esta estructura ha llevado a una gobernanza ineficiente y a menudo conflictiva, donde los intereses de diferentes grupos dentro de la universidad pueden estar en desacuerdo, dificultando la implementación de cambios necesarios para mejorar la calidad educativa.

###### **Elitismo y Acceso:**

- Otro desafío destacado es el **elitismo** en el acceso a la educación superior pública. Aunque algunas universidades públicas, como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, gozan de un alto prestigio, su proceso de admisión es extremadamente competitivo, lo que resulta en un acceso limitado para la mayoría de los estudiantes. Este elitismo perpetúa la desigualdad, ya que solo los estudiantes más preparados, generalmente provenientes de entornos socioeconómicos más favorecidos, logran ingresar.
- Además, el entrevistado menciona que, a pesar del crecimiento de la demanda educativa, la matrícula en las universidades públicas no ha aumentado significativamente en las últimas décadas. Esto indica una falta de capacidad y recursos para expandir la oferta educativa, lo que agrava aún más el problema del acceso limitado.

**PREGUNTA 2:** ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?

El entrevistado subraya la importancia de establecer mecanismos sólidos para asegurar la calidad académica en las universidades peruanas, sugiriendo un enfoque integral que combine información precisa, apoyo estatal, licenciamiento y acreditación.

**Importancia de la Información:**

- La **información** es fundamental para evaluar y mejorar la calidad educativa. Sin datos precisos sobre el estado de las universidades, incluyendo detalles sobre la infraestructura, el personal docente, los programas académicos y los resultados de los estudiantes, es imposible implementar políticas efectivas de mejora. La recopilación y el análisis de datos permiten identificar áreas de debilidad y fortalecer los aspectos que ya funcionan bien.

**Rol del Estado y el Licenciamiento:**

- El entrevistado destaca el **fomento estatal** como un pilar esencial para garantizar la calidad. El Estado tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos necesarios y crear un marco regulatorio que asegure que todas las universidades, públicas y privadas, cumplan con las **condiciones básicas de calidad**. Estas condiciones, establecidas a través del proceso de licenciamiento gestionado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), incluyen la existencia de una infraestructura adecuada, un número suficiente de docentes a tiempo completo, y programas académicos bien diseñados.
- El licenciamiento, introducido por la Ley Universitaria de 2014, ha sido una herramienta clave para asegurar que las universidades cumplan con estos estándares mínimos. Sin embargo, el entrevistado aclara que el licenciamiento solo garantiza un nivel básico de funcionamiento y no debe confundirse con la acreditación, que es un proceso más profundo y continuo de evaluación de la calidad.

**Proceso de Acreditación:**

- La **acreditación** es un proceso más riguroso que va más allá de las condiciones mínimas necesarias para operar. Implica una autoevaluación por parte de la universidad y una evaluación externa realizada por pares, tanto nacionales como internacionales. El objetivo de la acreditación es fomentar una **mejora continua** en todos los aspectos de la universidad, desde la enseñanza hasta la investigación y la gestión administrativa.
- A través de la acreditación, las universidades se comprometen a mantener y elevar sus estándares de calidad, adaptándose a los cambios y demandas del entorno.

educativo global. Esto no solo mejora la reputación de la universidad, sino que también asegura que los estudiantes reciban una educación de alta calidad que los prepare adecuadamente para el mercado laboral y para enfrentar los desafíos nacionales.

### **PREGUNTA 3: ¿Cómo afectan la gobernanza y la participación estudiantil en las universidades públicas peruanas?**

El entrevistado analiza cómo la gobernanza y la participación estudiantil, especialmente a través del tercio estudiantil, afectan significativamente el funcionamiento de las universidades públicas en el Perú.

#### **Desafíos de la Gobernanza:**

- La gobernanza en las universidades públicas peruanas se ve afectada por la estructura del tercio estudiantil, que otorga a los estudiantes un papel importante en la toma de decisiones. Si bien esta estructura fue diseñada para democratizar la administración universitaria, ha resultado en complicaciones que dificultan la gestión eficiente.
- Según el entrevistado, varios rectores de universidades públicas han señalado que esta estructura de gobernanza puede ser contraproducente. Al permitir que los estudiantes participen activamente en las decisiones de la universidad, se introducen **intereses diversos y a veces conflictivos** en el proceso de toma de decisiones. Esto puede llevar a una parálisis administrativa, donde los cambios necesarios para mejorar la calidad educativa se ven bloqueados por la falta de consenso o por la politización de los procesos de decisión.

#### **Comparación con Universidades Privadas:**

- En contraste, las universidades privadas tienen una **gobernanza más estructurada y eficiente**. Estas instituciones suelen estar dirigidas por un consejo de administración o un grupo de directores que toman decisiones basadas en criterios organizacionales y académicos, sin la interferencia de intereses políticos o estudiantiles. Esto permite una mayor agilidad en la toma de decisiones y una implementación más rápida de políticas de mejora.
- El entrevistado sugiere que esta diferencia en la gobernanza es una de las razones por las cuales las universidades privadas han podido adaptarse mejor a las demandas del mercado y a las necesidades de sus estudiantes, mientras que las universidades públicas se han quedado atrás en muchos aspectos.

### **PREGUNTA 4: ¿Cuál es la diferencia entre las universidades públicas y privadas en términos de gestión y gobernanza?**

El entrevistado profundiza en las diferencias fundamentales entre las universidades públicas y privadas en el Perú, centrándose en la gestión y la gobernanza.

#### **Gestión Eficiente en Universidades Privadas:**

- Las universidades privadas, especialmente las corporativas, operan con una **gestión más eficiente y menos politizada**. Estas instituciones suelen tener estructuras de gobernanza bien definidas, donde la toma de decisiones está en manos de un consejo directivo o de administración que actúa con un enfoque corporativo. Esto significa que las decisiones se toman basándose en análisis detallados y orientados a maximizar la calidad educativa y la satisfacción de los estudiantes.

- Este modelo de gestión permite a las universidades privadas ser más **ágiles y adaptativas** frente a los cambios en el entorno educativo y en el mercado laboral. Pueden introducir nuevos programas académicos, actualizar sus metodologías de enseñanza y mejorar sus infraestructuras con mayor rapidez que las universidades públicas, que están sujetas a procesos de decisión más complejos y a menudo más lentos.

#### **Desafíos en la Gestión de Universidades Públicas:**

- En contraste, las universidades públicas enfrentan **desafíos significativos en su gestión** debido a la politización de sus órganos de gobierno y a la participación estudiantil en la toma de decisiones. Esta estructura de gobernanza puede llevar a una falta de claridad en las prioridades institucionales y a la dificultad para implementar cambios necesarios de manera oportuna.
- Además, la **burocracia estatal** es otro factor que limita la eficiencia en la gestión de las universidades públicas. Los procesos administrativos suelen ser lentos y complicados, lo que afecta la capacidad de las universidades para responder rápidamente a las necesidades de sus estudiantes y para mejorar su infraestructura y oferta educativa.

#### **PREGUNTA 5: ¿Qué impacto tuvo la Ley Universitaria de 2014 y el licenciamiento en el sistema universitario peruano?**

El entrevistado ofrece una visión detallada sobre el impacto de la Ley Universitaria de 2014 y el proceso de licenciamiento implementado por SUNEDU en el sistema universitario peruano.

#### **Saneamiento del Sistema Universitario:**

- La Ley Universitaria de 2014 introdujo un proceso de **licenciamiento obligatorio** para todas las universidades peruanas, tanto públicas como privadas. Este proceso, gestionado por SUNEDU, estableció condiciones básicas de calidad que todas las universidades debían cumplir para seguir operando. Como resultado, aproximadamente un tercio de las universidades en el Perú, principalmente privadas, no lograron obtener el licenciamiento y fueron cerradas.
- Este proceso fue diseñado para **sanear el sistema universitario**, eliminando a las instituciones que operaban con fines de lucro pero que no ofrecían una educación de calidad. Estas "universidades chatarra" no cumplían con las condiciones mínimas en términos de infraestructura, cuerpo docente y programas académicos, y su cierre fue visto como un paso necesario para elevar el estándar general de la educación superior en el país.

#### **Impacto en la Calidad Educativa:**

- El entrevistado considera que el licenciamiento ha sido fundamental para mejorar la calidad del sistema universitario peruano. Al asegurar que todas las universidades cumplan con las condiciones básicas de calidad, el proceso de licenciamiento ha creado un entorno más competitivo, donde las universidades se ven obligadas a elevar sus estándares para atraer y retener a los estudiantes.
- Sin embargo, también menciona que el proceso ha generado **resistencia** en algunas universidades, especialmente en aquellas que ya estaban operando antes de la implementación de la ley y que tuvieron que someterse a un nuevo proceso de autorización. A pesar de esta resistencia, el entrevistado sostiene que el licenciamiento ha sido necesario para crear un sistema universitario más robusto y enfocado en la calidad educativa.

#### **Fortalecimiento del Sistema Universitario:**

- A largo plazo, el entrevistado cree que el impacto del licenciamiento será positivo para el sistema universitario peruano. Con menos universidades pero con un enfoque más claro en la calidad, el sistema educativo podrá formar profesionales mejor preparados para enfrentar los desafíos del mercado laboral y contribuir al desarrollo del país.
- Además, el proceso de licenciamiento ha sentado las bases para un sistema de **mejora continua**, donde las universidades que han obtenido su licencia deben seguir cumpliendo con los estándares establecidos y buscar continuamente maneras de mejorar su oferta educativa.

#### **4.5 ENTREVISTA 5: JOSÉ DEXTRE**

##### **PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?**

El entrevistado ofrece una perspectiva profunda sobre los desafíos que enfrenta la educación superior universitaria pública en el Perú, destacando varios aspectos clave que necesitan ser abordados para mejorar la situación actual.

#### **Formación de Ciudadanos Comprometidos:**

- El entrevistado subraya la necesidad de que las universidades públicas peruanas formen **ciudadanos que contribuyan al bienestar social** y a la viabilidad de la sociedad. Menciona la importancia de que los profesionales no solo sean técnicamente competentes, sino también éticamente responsables. En este sentido, cita a varios pensadores que han reflexionado sobre la situación social del Perú, como Saúl Peña y Enrique Bernales, quienes han hablado de la sociedad peruana en términos de una "enfermedad" que necesita ser sanada. Según el entrevistado, la universidad tiene el desafío de formar no solo buenos profesionales, sino también personas con valores, capaces de contribuir positivamente a la sociedad.

#### **Ética y Valores:**

- El entrevistado enfatiza que la **formación en valores** es esencial para evitar que los graduados se conviertan en "canallas", es decir, en profesionales competentes pero carentes de ética. Para ilustrar este punto, menciona que durante su tiempo en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), la participación en los centros de

estudiantes y la influencia de profesores ajenos al campo ingenieril, como Fernando Lecaros y Abelardo Quendo, le proporcionaron una visión más amplia de la sociedad peruana. Estas experiencias le enseñaron la importancia de los valores y la ética en la formación profesional, algo que considera crucial para los estudiantes de hoy.

#### **Democracia y Participación:**

- Otro desafío que el entrevistado identifica es la **formación en valores democráticos**. Señala que la participación en la vida política y social no debe limitarse a la búsqueda de cargos o beneficios personales, sino que debe ser una expresión genuina de compromiso con la mejora de la sociedad. El entrevistado observa que, en muchos casos, las discusiones políticas en la universidad se tornan en conflictos personales debido a la falta de una cultura de diálogo y respeto por las opiniones ajenas. La universidad, según él, debe ser un espacio donde se practique y fomente una **democracia deliberativa**, donde se valore el diálogo y la participación informada.

#### **Internacionalización y Liderazgo:**

- Finalmente, el entrevistado destaca la **internacionalización** como un desafío y una oportunidad clave para las universidades públicas peruanas. La internacionalización no debe limitarse a enviar estudiantes y profesores al extranjero, sino que debe ser una estrategia integral para mejorar la calidad educativa y posicionar a las universidades peruanas como líderes en áreas donde el país tiene ventajas competitivas, como la minería, el turismo, la pesca y la agroexportación.
- El entrevistado lamenta que, a pesar del potencial del Perú para liderar en estas áreas, el país no ha logrado capitalizar sus recursos naturales y su ubicación geográfica para posicionarse como un líder regional o global. Para él, es crucial que las universidades se enfoquen en formar líderes que puedan transformar estas ventajas en desarrollo sostenible y beneficios tangibles para la sociedad.

### **PREGUNTA 2: ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?**

El entrevistado aborda la cuestión de cómo garantizar la calidad académica desde una perspectiva pragmática, enfocándose en la medición de competencias y en la responsabilidad de las universidades para comprometer a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje.

#### **Medición de Competencias Profesionales:**

- El entrevistado sugiere que una manera efectiva de garantizar la calidad académica es a través de la **medición de competencias profesionales**. Menciona que en otros países, para ejercer ciertas profesiones, los graduados deben aprobar exámenes de competencia que aseguren que están capacitados para ejercer. Propone que se adopte un enfoque similar en el Perú, donde los estudiantes sean evaluados en función de su capacidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación universitaria.
- Este enfoque no solo garantizaría que los graduados estén preparados para el mercado laboral, sino que también incentivaría a las universidades a mejorar la calidad de su enseñanza. Las universidades se verían obligadas a preparar a sus estudiantes para superar estos exámenes, lo que elevaría los estándares educativos en todo el país.

#### **Compromiso del Estudiante con su Aprendizaje:**

- Además, el entrevistado subraya la importancia de que las universidades logren **comprometer a los estudiantes** en su proceso de aprendizaje. Para él, la calidad académica no depende únicamente de la infraestructura o la calidad del profesorado, sino también del nivel de compromiso que los estudiantes tienen con su propia educación. Recuerda una frase de un profesor que decía: "Si quieres aprender, puedes hacerlo incluso sentado en un ladrillo". Con esto, el entrevistado destaca que, si bien los recursos son importantes, el verdadero motor del aprendizaje es la voluntad y el esfuerzo del estudiante.
- Las universidades deben crear un entorno donde los estudiantes se sientan desafiados y motivados a aprender, proporcionando las herramientas necesarias para que alcancen su máximo potencial.

**PREGUNTA 3: ¿Cuál es tu opinión sobre el licenciamiento indefinido y su impacto en la calidad universitaria?**

El entrevistado expresa una opinión crítica sobre la propuesta de licenciamiento indefinido, señalando las posibles implicaciones negativas para la calidad universitaria y el sistema de supervisión educativa.

**Evaluación Continua versus Licenciamiento Indefinido:**

- Según el entrevistado, el concepto de **licenciamiento indefinido** podría ser perjudicial si no se complementa con un proceso de evaluación continua. Explica que el licenciamiento, tal como está concebido actualmente, es una validación de que una universidad cumple con las condiciones básicas de calidad en un momento determinado. Sin embargo, considera que un sistema de **evaluación continua** podría ser más efectivo para asegurar que las universidades mantengan esos estándares a lo largo del tiempo.
- Compara este sistema con la diferencia entre un examen final y evaluaciones parciales continuas en un curso. Argumenta que, al igual que las evaluaciones continuas permiten un seguimiento más constante del desempeño de un estudiante, una supervisión continua de las universidades aseguraría que estas no solo cumplan con los estándares al momento de obtener su licencia, sino que los mantengan y mejoren con el tiempo.

**Corrupción y Calidad de las Evaluaciones:**

- El entrevistado también aborda el tema de la **corrupción en los procesos de licenciamiento y evaluación**. Menciona que la calidad de las personas involucradas en estos procesos es crucial para asegurar su integridad. Sin una supervisión adecuada y sin evaluadores comprometidos con la mejora de la educación, existe el riesgo de que la corrupción afecte la calidad del sistema universitario.
- Relata experiencias personales y de terceros donde la corrupción y la falta de seriedad en los procesos de evaluación han comprometido la calidad de las universidades. Subraya la importancia de contar con evaluadores calificados y con integridad, así como con mecanismos que permitan a los estudiantes y a la sociedad en general denunciar irregularidades y exigir mejoras.

**PREGUNTA 4: ¿Qué estrategias podrían adoptarse para promover la formación del talento en las universidades públicas?**

El entrevistado propone varias estrategias para promover la formación del talento en las universidades públicas, enfatizando la importancia de la calidad educativa, la supervisión continua y la participación activa de la sociedad.

### **Calidad Educativa y Supervisión Continua:**

- Para promover la formación del talento, el entrevistado destaca la necesidad de implementar sistemas de **supervisión continua** que aseguren que las universidades mantengan altos estándares educativos. Sugiere que la tecnología puede jugar un papel clave en este proceso, permitiendo una mayor **transparencia** en la gestión universitaria y en la evaluación de los resultados académicos.
- Propone que las universidades deberían ser transparentes en la publicación de sus informes de cierre de semestre, incluyendo los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Esta transparencia no solo permitiría a las universidades identificar áreas de mejora, sino que también ofrecería a los estudiantes y a la sociedad en general una visión clara de la calidad educativa que se está ofreciendo.

### **Participación Activa de la Sociedad:**

- El entrevistado también enfatiza la importancia de que los estudiantes y la sociedad civil participen activamente en la supervisión de la calidad educativa. Propone que los estudiantes deberían estar empoderados para denunciar cualquier irregularidad en su educación, como profesores que llegan tarde o equipamientos que no funcionan correctamente.
- Sugiere que SUNEDU debería implementar un sistema donde se publiquen regularmente las quejas y denuncias recibidas de las universidades. Este sistema de **transparencia y rendición de cuentas** incentivaría a las universidades a mejorar continuamente para evitar aparecer en listas de instituciones con problemas recurrentes.

### **PREGUNTA 5: ¿Qué impacto tuvo la Ley Universitaria de 2014 y el licenciamiento en el sistema universitario peruano?**

El entrevistado ofrece una reflexión sobre el impacto de la Ley Universitaria de 2014 y el proceso de licenciamiento en la mejora del sistema universitario peruano, subrayando tanto sus beneficios como sus desafíos.

### **Saneamiento del Sistema Universitario:**

- El entrevistado considera que la Ley Universitaria de 2014 y el proceso de licenciamiento gestionado por SUNEDU han sido fundamentales para **sanear el sistema universitario** peruano. Explica que antes de la implementación de esta ley, el sistema estaba plagado de universidades de baja calidad que operaban principalmente con fines de lucro, sin preocuparse por ofrecer una educación adecuada.
- El licenciamiento ha permitido eliminar muchas de estas instituciones, lo que ha elevado el estándar general de la educación superior en el país. Aunque este proceso ha sido doloroso para algunas universidades y ha generado resistencia, el entrevistado sostiene que ha sido un paso necesario para mejorar la calidad del sistema educativo.

### **Retos y Oportunidades de la Supervisión Continua:**

- A pesar de los avances logrados, el entrevistado advierte que la **supervisión continua** es esencial para mantener y mejorar la calidad educativa a largo plazo. La implementación de un licenciamiento indefinido, sin un sistema robusto de evaluación continua, podría llevar a una relajación de los estándares y, eventualmente, a una caída en la calidad.

- Propone que las universidades se sometan a procesos regulares de autoevaluación y evaluación externa, similar a los procesos de acreditación, para asegurar que no solo mantengan los estándares establecidos, sino que también busquen constantemente formas de mejorar y adaptarse a las nuevas demandas del entorno educativo y del mercado laboral.

**Impacto a Largo Plazo:**

- A largo plazo, el entrevistado cree que los cambios implementados por la Ley Universitaria de 2014 tendrán un impacto positivo en la **sostenibilidad y calidad** del sistema universitario peruano. Con menos universidades pero con un enfoque más claro en la calidad, el sistema educativo podrá formar profesionales mejor preparados para enfrentar los desafíos del país y contribuir a su desarrollo.

#### **4.6 ENTREVISTA 6: LEON THRATENBERG**

##### **PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?**

El entrevistado ofrece un análisis profundo sobre los desafíos que enfrenta la educación superior universitaria pública en el Perú, subrayando varios aspectos críticos que requieren atención para mejorar el sistema.

**Voz y Presencia Pública:**

- El entrevistado destaca que uno de los desafíos principales es la **falta de voz y presencia pública** de las universidades en el Perú. Señala que las universidades deben tener un rol activo en la sociedad, influenciando la agenda nacional y participando en el debate público sobre los problemas del país. Sin embargo, menciona que rara vez se escucha a los rectores o decanos de las universidades públicas en los medios de comunicación, tomando posturas frente a temas de relevancia nacional.
- Para el entrevistado, esta falta de participación es preocupante porque limita el impacto que las universidades pueden tener en la construcción de una visión de

país. Las universidades, al ser centros de conocimiento y formación, deberían estar a la vanguardia de las discusiones sobre cómo abordar los desafíos nacionales, pero esto no está ocurriendo en la medida que debería.

#### **Alineación con una Visión de País:**

- Otro desafío clave es la necesidad de que las universidades públicas se alineen con una **visión de país** que aproveche las ventajas comparativas del Perú en áreas como la biodiversidad, minería, pesca, agricultura y turismo. El entrevistado argumenta que las universidades deben concentrar sus esfuerzos en estos sectores estratégicos, priorizando las carreras y programas que realmente pueden contribuir al desarrollo nacional.
- Menciona que actualmente, muchas universidades ofrecen programas que no tienen demanda en el mercado laboral, perpetuando la formación de profesionales en áreas donde no encontrarán empleo. Esto no solo es ineficiente, sino que también es un desperdicio de recursos. Propone que las universidades establezcan una especie de **pirámide de carreras**, donde se prioricen las áreas más importantes para el desarrollo del país.

#### **Promoción del Deporte y las Artes:**

- El entrevistado también sugiere que las universidades deben jugar un rol más activo en la **promoción del deporte y las artes**. Propone que cada universidad debería elegir un área deportiva o artística en la cual especializarse, convirtiéndose en un centro de excelencia que forme a los mejores talentos del país.
- Utiliza el ejemplo del colegio Fanning, que en su momento fue un semillero de voleibolistas de alto nivel, y sugiere que las universidades podrían adoptar un enfoque similar para promover el desarrollo de campeones en diversas disciplinas. Esto no solo contribuiría al desarrollo del deporte y las artes en el Perú, sino que también fortalecería la identidad y el rol social de las universidades.

### **PREGUNTA 2: ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?**

El entrevistado ofrece una perspectiva crítica sobre el concepto de "garantizar" la calidad académica, cuestionando la viabilidad de este enfoque y proponiendo alternativas más realistas.

#### **Crítica al Concepto de Garantía:**

- El entrevistado comienza desafiando la noción de "garantizar" la calidad académica, describiéndola como un concepto vacío y poco realista. Argumenta que la palabra "garantizar" es frecuentemente utilizada en la constitución, en leyes y en discursos, pero que en la práctica es imposible garantizar algo tan complejo como la calidad académica en un contexto tan dinámico como la educación superior.
- Para él, cualquier intento del Estado por garantizar la calidad académica siempre estará un paso atrás de las iniciativas privadas. Utiliza la metáfora de las leyes que intentan regular la tecnología, señalando que estas siempre llegan tarde, meses o incluso años después de que la tecnología ya está en uso. De la misma manera, cualquier esfuerzo por garantizar la calidad académica desde el Estado estará desfasado respecto a la realidad de las universidades y sus necesidades inmediatas.

#### **Autonomía Universitaria y Iniciativa Privada:**

- En lugar de depender del Estado para garantizar la calidad, el entrevistado sugiere que las universidades públicas deberían aprovechar su **autonomía** para promover **iniciativas privadas** que tengan un impacto inmediato. Señala que muchas veces, las regulaciones y la burocracia estatal retrasan la implementación de nuevas carreras o programas que podrían ser útiles para la industria y el mercado laboral.
- Como ejemplo, menciona el caso de SENATI, una institución educativa que, a pesar de identificar rápidamente las necesidades de la industria, enfrenta largos procesos burocráticos para poder ofrecer nuevas carreras. Este retraso obliga a las empresas a importar técnicos de otros países, una situación que se podría evitar si las universidades y centros de formación tuviesen más libertad para actuar rápidamente en respuesta a las necesidades del mercado.

#### **El Mercado como Juez de la Calidad:**

- El entrevistado enfatiza que, en última instancia, **el mercado es el verdadero juez de la calidad educativa**. Independientemente de las regulaciones y los procesos de licenciamiento, es el mercado el que determina qué universidades y carreras tienen valor y cuáles no. Las universidades deben, por lo tanto, hacer un esfuerzo interno no solo para mejorar continuamente, sino también para dar a conocer sus fortalezas y logros.
- Una de las estrategias más efectivas para mejorar la calidad académica, según el entrevistado, es establecer **alianzas con universidades de primer nivel mundial**. Estas alianzas no solo elevarían el prestigio de las universidades peruanas, sino que también las obligarían a estar a la altura de los estándares internacionales, lo que, en última instancia, beneficiaría a los estudiantes y al país en general.

#### **PREGUNTA 3: ¿Cómo podría mejorarse la formación docente para asegurar la excelencia educativa en una universidad pública?**

El entrevistado analiza la formación docente desde la perspectiva de la incentivación a la investigación, la internacionalización y la necesidad de crear un entorno académico de alta calidad.

#### **Alma de Docente e Incentivos a la Investigación:**

- El entrevistado comienza subrayando que para ser un **excelente docente**, es esencial tener "alma de docente", es decir, una vocación genuina por la enseñanza. Sin embargo, una vez que esta vocación está presente, es crucial crear un entorno que motive a los docentes a mantenerse al día con los avances en su campo.
- Explica que **sin incentivos para la investigación**, los docentes no tienen motivación para estar en la "frontera del conocimiento". Solo aquellos que están activamente investigando pueden mantener su conocimiento actualizado y ofrecer una educación de alta calidad. Además, destaca la importancia de ofrecer **remuneraciones competitivas** que incentiven a los docentes a dedicarse a la investigación y al desarrollo continuo de sus habilidades.

#### **Intercambios y Colaboración Internacional:**

- El entrevistado también señala que los **intercambios y la colaboración internacional** son fundamentales para mejorar la formación docente. Sugiere que los docentes peruanos deberían tener oportunidades para realizar pasantías o enseñar en universidades extranjeras, lo que les permitiría interactuar con colegas de primer nivel y traer nuevas ideas y metodologías a sus instituciones de origen.

- Menciona el ejemplo de Singapur, que contrató a 200 investigadores de primer nivel mundial para trabajar junto a sus colegas locales. Este enfoque permitió que los investigadores de Singapur se beneficiaran directamente de la experiencia y el conocimiento de los mejores en sus campos, lo que a largo plazo elevó el nivel académico del país.

#### **Formación de Docentes de Alta Calidad:**

- El entrevistado lamenta que en el Perú haya pocos doctores (PhD) que realicen investigaciones de alta calidad y que estén enseñando en las universidades. Considera que esto es una limitante significativa, ya que la probabilidad de que un estudiante universitario tenga un profesor de primera línea mundial es extremadamente baja.
- Para superar esta limitación, sugiere que el Perú debería adoptar estrategias como las utilizadas en otros países para **importar talento de primer nivel** y crear un entorno académico donde los docentes puedan interactuar con los mejores del mundo. Solo de esta manera se podría aspirar a formar recursos humanos de alta calidad que estén a la altura de los desafíos globales.

#### **PREGUNTA 4: ¿Qué importancia tiene la investigación y cómo puede ser potenciada en las universidades peruanas?**

El entrevistado ofrece un análisis detallado sobre la importancia de la investigación en las universidades públicas y cómo esta puede ser potenciada para tener un impacto significativo en el desarrollo del país.

#### **Prioridad en la Investigación:**

- El entrevistado destaca que la investigación debe ser una prioridad para las universidades públicas si estas quieren contribuir al desarrollo del país. Sin embargo, lamenta que en el Perú no se le dé la importancia que merece. Menciona que, aunque se habla mucho de la investigación, en la práctica hay **poca inversión** y apoyo para los investigadores, lo que limita el potencial de las universidades peruanas.
- Subraya que la falta de priorización y apoyo adecuado ha llevado a una situación donde muchos proyectos de investigación no tienen el impacto que podrían tener, y en algunos casos, los investigadores son más incentivados por bonos y reconocimientos que por el deseo de contribuir al conocimiento y al desarrollo nacional.

#### **Creación de Polos de Excelencia:**

- Para potenciar la investigación, el entrevistado sugiere que el Perú debe crear **polos de excelencia en áreas estratégicas** donde el país tiene ventajas comparativas. Propone que, en lugar de intentar que todas las universidades investiguen en todos los campos, se debería priorizar aquellas áreas donde el Perú puede liderar a nivel mundial, como la biodiversidad, la minería, la pesca, y la agroexportación.
- Este enfoque permitiría concentrar los recursos limitados en áreas clave, creando centros de investigación de primer nivel que atraigan a los mejores investigadores del mundo y produzcan resultados que beneficien tanto a la academia como a la industria peruana.

### **Colaboración Internacional y Tecnológica:**

- El entrevistado también sugiere que la **colaboración internacional** es esencial para elevar el nivel de la investigación en las universidades públicas. Propone que se establezcan alianzas con instituciones de renombre mundial, no solo como consultores externos, sino como socios activos en la investigación y el desarrollo.
- Asimismo, menciona que es necesario modernizar la infraestructura tecnológica de las universidades para que los investigadores peruanos puedan trabajar con las herramientas y tecnologías más avanzadas. Solo de esta manera se podrá competir a nivel internacional y generar conocimiento que tenga un impacto real en el desarrollo del país.

### **PREGUNTA 5: ¿Qué impacto tendría la implementación de un sistema de financiamiento diferenciado para universidades que prioricen áreas estratégicas?**

El entrevistado analiza cómo un sistema de financiamiento diferenciado podría influir en la priorización de áreas estratégicas por parte de las universidades públicas.

#### **Incentivos Financieros para la Prioridad de Carreras:**

- El entrevistado propone que el Estado podría utilizar **incentivos financieros** para fomentar que las universidades públicas prioricen carreras en áreas estratégicas para el desarrollo del país. Sugiere que una parte del presupuesto nacional para la educación superior podría reservarse específicamente para aquellas universidades que ofrezcan programas en áreas prioritarias como la biodiversidad, la minería, la pesca, y la agricultura.
- Este financiamiento diferenciado permitiría que las universidades que se alineen con los objetivos nacionales reciban recursos adicionales, lo que incentivaría a otras instituciones a seguir su ejemplo. De esta manera, el Estado no impondría directamente qué carreras deben ofrecer las universidades, respetando su autonomía, pero sí crearía un sistema que recompense a las instituciones que contribuyan de manera significativa al desarrollo del país.

#### **Impacto en la Autonomía Universitaria:**

- El entrevistado reconoce que la **autonomía universitaria** es un principio importante que debe ser respetado. Sin embargo, argumenta que esta autonomía no debe ser un obstáculo para el desarrollo nacional. Al utilizar incentivos financieros en lugar de mandatos, el Estado puede influir en las decisiones de las universidades sin infringir su independencia.
- Además, sugiere que este enfoque no solo beneficiaría a las universidades en términos de recursos, sino que también elevaría su prestigio y atractivo, tanto para estudiantes como para académicos e investigadores, al alinearse con los objetivos estratégicos del país.

#### **Refuerzo de la Identidad y el Rol Social de las Universidades:**

- Finalmente, el entrevistado enfatiza que este sistema de financiamiento diferenciado no solo ayudaría a mejorar la calidad académica y la investigación en áreas clave, sino que también reforzaría la **identidad y el rol social** de las universidades públicas. Al especializarse en áreas estratégicas, las

universidades se convertirían en centros de excelencia reconocidos tanto a nivel nacional como internacional, lo que les permitiría atraer más talento y recursos.

- Este enfoque contribuiría a que las universidades públicas peruanas jueguen un rol más proactivo y relevante en el desarrollo del país, alineándose con una visión de futuro que aproveche las ventajas comparativas del Perú.

#### **4.7 ENTREVISTA 7: FABIOLA LEÓN VELARDE**

##### **PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?**

El entrevistado aborda los desafíos de la educación superior universitaria pública en el Perú desde una perspectiva amplia, subrayando varios aspectos clave que deben ser considerados para mejorar el sistema.

**Aspirar a Universidades de Clase Mundial:**

- El entrevistado destaca que las universidades peruanas, en particular la UNI (Universidad Nacional de Ingeniería), deberían aspirar a ser instituciones de clase mundial. Para lograrlo, señala que es fundamental centrarse en varios aspectos clave como el **plan docente, la infraestructura, y la planificación estratégica**. Estas características son esenciales para definir a una universidad de clase mundial y deben ser el objetivo de las universidades públicas peruanas.
- Hace hincapié en que el Perú, como país, necesita un enfoque más orientado y estratégico en ciencia, tecnología e innovación. Cita a la economista Mariana Mazzucato, quien sostiene que los fondos públicos deben estar alineados con objetivos claros y orientados a tener un impacto significativo en el desarrollo del país. Esto implica una planificación cuidadosa y la necesidad de concentrar los recursos en áreas donde se puedan lograr resultados tangibles.

#### **Necesidad de una Estrategia Orientada:**

- El entrevistado subraya la importancia de desarrollar una **estrategia orientada** que defina claramente las líneas de investigación y desarrollo en las universidades públicas. Esta estrategia debe estar alineada con las necesidades y el desarrollo del país, tanto en términos de desarrollo social como productivo. Enfatiza que es esencial tener una planificación que no solo identifique las líneas de investigación, sino que también se enfoque en el impacto que estas pueden tener en la sociedad.
- Menciona que, en ocasiones, las universidades peruanas tienen demasiadas líneas de investigación, lo que diluye los esfuerzos y recursos. En lugar de esto, aboga por una focalización más realista y dirigida, donde las universidades concentren sus esfuerzos en áreas clave donde puedan hacer una diferencia significativa.

#### **Financiamiento y Recursos Limitados:**

- Otro desafío crítico identificado por el entrevistado es el **financiamiento insuficiente**. Reconoce que la UNI, como muchas otras universidades públicas en el Perú, enfrenta restricciones presupuestarias que limitan su capacidad para desarrollar infraestructura, contratar personal calificado y llevar a cabo programas de investigación y desarrollo orientados a las necesidades del país.
- También resalta que la calidad educativa ha mejorado significativamente gracias a la Ley Universitaria de 2014 y las exigencias de SUNEDU y SINEACE. Sin embargo, advierte que es crucial no bajar la guardia y continuar asegurando la calidad mediante la autoevaluación y la mejora continua.

#### **Gestión, Gobernanza y Alineación con el Mercado Laboral:**

- La **gestión y la gobernanza** en las universidades públicas también son temas de preocupación para el entrevistado. Señala que la burocracia y los problemas de gestión afectan la eficiencia y la competitividad de las universidades públicas. Esto es especialmente evidente en los procesos de adquisición de equipamiento y en la administración de proyectos financiados con fondos públicos.
- Además, menciona que las universidades públicas deben estar más alineadas con las **necesidades del mercado laboral**. Esto implica ajustar los programas académicos y de investigación para responder mejor a la demanda de la industria y de la sociedad en general.

**PREGUNTA 2: ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?**

El entrevistado explora cómo se puede garantizar la calidad académica en las universidades públicas, subrayando la importancia del talento humano y de los programas de desarrollo profesional continuo.

#### **Enfoque en la Excelencia Docente:**

- Para el entrevistado, la **calidad académica** está intrínsecamente ligada a la calidad de los docentes. Considera que es esencial contar con una plantilla docente de excelencia que tenga una visión de futuro y que esté conectada con redes universitarias internacionales. Subraya que el talento humano es el principal factor que determina la calidad universitaria y que, sin una formación docente sólida, no se puede hablar de calidad académica.
- Vincula la calidad académica con la necesidad de desarrollar **programas de desarrollo profesional continuo**. Argumenta que, en un entorno donde la tecnología y las metodologías de enseñanza cambian constantemente, es crucial que los docentes se mantengan actualizados y capacitados para ofrecer una educación de calidad.

#### **Incentivos para la Investigación y la Publicación:**

- El entrevistado también resalta la importancia de proporcionar **incentivos para la investigación** y la publicación. Explica que no solo es importante publicar en revistas científicas, sino también producir patentes, prototipos y otros productos que puedan tener un impacto tangible en la sociedad y la economía. Considera que fomentar la publicación y la difusión de estos resultados es esencial para aumentar la calidad y la relevancia de la investigación universitaria.

#### **Evaluación Continua del Desempeño Docente:**

- Un aspecto que el entrevistado destaca como fundamental para garantizar la calidad académica es la **evaluación continua del desempeño docente**. Sin embargo, reconoce que este es un tema difícil en las universidades, especialmente en los niveles de posgrado. Explica que muchos docentes universitarios, especialmente aquellos con experiencia y prestigio, son reacios a ser evaluados, lo que dificulta la implementación de sistemas de evaluación efectivos.
- A pesar de estas dificultades, el entrevistado insiste en la necesidad de implementar evaluaciones que abarquen no solo la investigación y la enseñanza, sino también la capacidad de los docentes para adaptarse a nuevas tecnologías y métodos de enseñanza.

### **PREGUNTA 3: ¿Cómo puede mejorarse la formación docente para asegurar la excelencia educativa en una universidad pública?**

El entrevistado analiza los desafíos relacionados con la gestión y la gobernanza en las universidades públicas peruanas, proponiendo estrategias para mejorar la eficiencia y la efectividad.

#### **Reducción de la Burocracia y Mejora de la Eficiencia:**

- El entrevistado identifica la **burocracia** como uno de los principales obstáculos para la eficiencia en las universidades públicas. Menciona que los procesos administrativos complejos y lentos afectan negativamente la competitividad de las universidades, especialmente en áreas como la investigación y la adquisición de equipamiento.
- Propone que se implementen **vías rápidas** o procedimientos especiales para la gestión de proyectos académicos y de investigación, de modo que estos no se vean

afectados por la tramitología que acompaña a los procesos públicos. Esto permitiría a las universidades actuar con mayor agilidad y responder mejor a las necesidades de la academia y de la sociedad.

#### **Alineación con el Mercado Laboral:**

- Otro aspecto importante que menciona es la necesidad de que las universidades públicas estén **alineadas con el mercado laboral**. Sugiere que las universidades deben ajustar sus programas académicos y de investigación para satisfacer las demandas de la industria y la sociedad. Esto implica no solo revisar y actualizar los currículos, sino también establecer vínculos más estrechos con el sector privado para asegurar que la formación que ofrecen sea relevante y responda a las necesidades del país.

#### **PREGUNTA 4: ¿Qué opinas sobre la orientación de la investigación en universidades y su relevancia para el país?**

El entrevistado ofrece su perspectiva sobre la importancia de la internacionalización en las universidades públicas y cómo esta puede ser mejorada para elevar la calidad académica y la competitividad.

#### **Fomentar la Internacionalización:**

- El entrevistado enfatiza que la **internacionalización** es un desafío crucial para las universidades públicas peruanas. Aunque reconoce que la UNI ha avanzado en este aspecto, considera que todavía se necesita hacer más para que la universidad esté verdaderamente conectada con el mundo.
- Propone que las universidades públicas deben aumentar la **incorporación de profesores extranjeros** en sus programas académicos, no solo en investigación sino también en la enseñanza. Además, sugiere que se debe fomentar la realización de **pasantías internacionales** casi obligatorias para los estudiantes, lo que les permitiría obtener una perspectiva global y aprender de las mejores prácticas en sus campos de estudio.

#### **Integración de Nuevas Tecnologías:**

- Junto con la internacionalización, el entrevistado subraya la importancia de integrar **nuevas tecnologías** en la enseñanza y la investigación. Menciona que las universidades deben adoptar rápidamente tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, que se convertirá en un instrumento crucial en el futuro cercano.
- Considera que las universidades públicas deben modernizar sus plataformas educativas y metodologías de enseñanza, asegurando que los estudiantes y profesores estén preparados para utilizar estas tecnologías en su máxima capacidad.

#### **PREGUNTA 5: ¿Qué impacto tendría una estrategia orientada en la investigación y desarrollo de las universidades públicas?**

El entrevistado analiza cómo una estrategia orientada y bien definida en investigación y desarrollo podría transformar el impacto de las universidades públicas en el Perú.

#### **Enfoque en la Eficiencia y Prioridades Nacionales:**

- El entrevistado destaca que, en un país con recursos limitados como el Perú, es esencial que las universidades se enfoquen en áreas de **ventaja competitiva** y alineen sus investigaciones con las prioridades nacionales. Esto significa que las universidades deben concentrar sus esfuerzos en campos donde el Perú tiene fortalezas naturales o estratégicas, como la biodiversidad, la minería y la agricultura.
- Argumenta que no todas las investigaciones son viables o necesarias, y que las universidades deben ser realistas sobre qué proyectos pueden llevar a cabo con éxito. Propone que las universidades adopten una planificación rigurosa que asegure que los recursos limitados se utilicen de manera eficiente y que los proyectos de investigación tengan un impacto real en el desarrollo del país.

**Impacto en la Innovación Social y Productiva:**

- El entrevistado también sugiere que la **innovación** debe estar en el centro de la estrategia de investigación y desarrollo de las universidades. Explica que la innovación no solo debe enfocarse en el sector productivo, sino también en el social. Las universidades deben buscar soluciones a los problemas más urgentes del país, tanto en términos de desarrollo económico como social.
- Además, menciona que una estrategia orientada permitiría a las universidades no solo contribuir al conocimiento global, sino también generar tecnologías y soluciones que puedan ser aplicadas directamente en el Perú, mejorando la calidad de vida de su población y aumentando la competitividad del país en el escenario internacional.

## 5. RESUMEN GRUPAL

### Pregunta 1: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú?

- Modelo Institucional Obsoleto y Resistencia al Cambio:
  - Mayoría: La mayoría de los entrevistados coincide en que uno de los desafíos más importantes que enfrentan las universidades peruanas es su modelo institucional obsoleto. Este modelo, que se caracteriza por una estructura rígida y tradicional, no permite la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas, pedagógicas y del mercado laboral. Los entrevistados mencionan que la resistencia al cambio dentro de estas instituciones es un obstáculo significativo para su modernización
- Financiamiento Insuficiente y Recursos Limitados:
  - Varios Entrevistados: Un desafío crucial señalado por varios entrevistados es el financiamiento insuficiente que limita la capacidad de las universidades públicas para mejorar su infraestructura, contratar a docentes calificados y desarrollar programas de investigación que estén alineados con las necesidades del país. Este problema se agrava por la falta de una planificación estratégica adecuada que permita optimizar los recursos disponibles.
- Calidad Educativa y Pérdida de Meritocracia:
  - Varios Entrevistados: La pérdida de meritocracia en la selección y promoción de docentes y personal administrativo es otro desafío importante identificado por los entrevistados. La influencia de sindicatos y la falta de mecanismos transparentes de selección han deteriorado la calidad de la enseñanza en las universidades públicas, lo que ha llevado a una crisis en la formación de profesionales competentes.
- Gestión y Gobernanza Ineficiente:
  - Algunos Entrevistados: Algunos entrevistados subrayan que la burocracia excesiva y los problemas de gobernanza dificultan una gestión eficiente dentro de las universidades públicas. Esto afecta la implementación de políticas de mejora y la capacidad de las universidades para adaptarse a las nuevas demandas del entorno educativo
- Conclusión Final:
  - Visión Común:

Los desafíos que enfrentan las universidades públicas en el Perú son complejos y multifacéticos. Existe un consenso general sobre la necesidad de una reforma integral que aborde tanto la modernización institucional como la mejora de la calidad educativa.

Es imperativo que se aumente el financiamiento, se optimice la gestión y gobernanza, y se eliminen las barreras que impiden la adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Solo así las universidades públicas podrán competir eficazmente en un entorno global y contribuir de manera significativa al desarrollo del país.

### Pregunta 2: ¿Cómo podemos garantizar la calidad académica de una universidad pública?

- Calidad del Profesorado como Pilar Fundamental:
  - **Mayoría:** La mayoría de los entrevistados coincide en que la **calidad del profesorado** es el pilar fundamental para garantizar la calidad académica en las universidades

públicas. Atraer y retener a los mejores docentes es esencial, y esto requiere no solo ofrecer salarios competitivos, sino también oportunidades para el desarrollo profesional continuo. Los entrevistados señalan que los profesores deben estar en la "frontera del conocimiento" para poder ofrecer una educación de alta calidad.

- **Acreditación y Evaluación Continua:**
  - **Varios Entrevistados:** Otro aspecto clave mencionado por varios entrevistados es la **acreditación continua** de las universidades y la evaluación regular de los programas académicos. Este proceso no solo asegura que las instituciones cumplan con los estándares de calidad, sino que también fomenta una cultura de mejora continua. Los entrevistados proponen que la acreditación debe ser un proceso dinámico, involucrando tanto la autoevaluación como la evaluación externa por pares
- **Investigación y Publicación como Indicadores de Calidad:**
  - **Algunos Entrevistados:** La **investigación aplicada** y la publicación de resultados son vistos como indicadores clave de la calidad académica. Los entrevistados sugieren que fomentar la investigación y la producción de conocimiento que aborde problemas nacionales es fundamental para elevar el nivel académico de las universidades públicas y contribuir al desarrollo del país
- **Conclusión Final:**
  - **Visión Común:** Para garantizar la calidad académica en las universidades públicas peruanas, se requiere un enfoque integral que combine la **mejora continua del profesorado**, la implementación de sistemas de **acreditación y evaluación continua**, y un fuerte impulso a la **investigación aplicada**. Estos elementos son esenciales no solo para cumplir con los estándares internacionales, sino también para asegurar que las universidades contribuyan activamente a resolver los desafíos del país y formar profesionales altamente capacitados.

### **Pregunta 3: ¿Cómo puede mejorarse la formación docente para asegurar la excelencia educativa en una universidad pública?**

- Reducción de la Burocracia para Mejorar la Eficiencia:
  - Mayoría: La mayoría de los entrevistados está de acuerdo en que la burocracia es uno de los principales obstáculos para la eficiencia en las universidades públicas peruanas. Los procedimientos administrativos complejos y lentos dificultan la implementación de políticas, la ejecución de proyectos y la gestión de recursos.
  - Propuestas para Reducir la Burocracia: Los entrevistados sugieren que se deben implementar mecanismos para simplificar los procesos administrativos y agilizar la toma de decisiones. Esto podría incluir la creación de vías rápidas para la gestión de proyectos académicos y de investigación, la digitalización de trámites administrativos, y la delegación de autoridad a niveles más bajos para facilitar la resolución rápida de problemas.
- Transparencia y Rendición de Cuentas:
  - Varios Entrevistados: La transparencia y la rendición de cuentas son aspectos fundamentales para mejorar la gestión y la gobernanza en las universidades públicas. Los entrevistados proponen que se debe involucrar a la sociedad civil, a los colegios profesionales y a otras organizaciones en la supervisión de las universidades públicas.
  - Impacto de la Transparencia: La implementación de políticas de transparencia y rendición de cuentas no solo fortalecería la gobernanza de las universidades, sino que también mejoraría la confianza pública en estas instituciones. Al hacer que los procesos de toma de decisiones sean más abiertos y participativos, las universidades

públicas podrían mejorar su reputación y atraer a un mayor número de estudiantes y docentes calificados

- Alineación con el Mercado Laboral:
  - Algunos Entrevistados: Otro aspecto importante para mejorar la gestión y gobernanza es la alineación de las universidades públicas con las necesidades del mercado laboral. Los entrevistados sugieren que las universidades deben revisar y actualizar sus programas académicos para asegurar que estén alineados con las demandas de la industria y de la sociedad en general. Esto incluye la identificación de áreas estratégicas donde existe una alta demanda de profesionales y la adaptación de los currículos para formar a graduados que estén preparados para enfrentar los desafíos del entorno laboral contemporáneo.
  - Beneficios de la Alineación: Al alinearse con el mercado laboral, las universidades públicas no solo mejorarían la empleabilidad de sus egresados, sino que también contribuirían al desarrollo económico del país. Esta alineación también facilitaría la creación de alianzas estratégicas con el sector privado, lo que podría traducirse en oportunidades de financiamiento, investigación aplicada, y formación profesional continua para estudiantes y docentes
- Conclusión Final:
  - Visión Común: Para mejorar la gestión y gobernanza en las universidades públicas peruanas, es esencial abordar la reducción de la burocracia, implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, y asegurar que los programas académicos estén alineados con las demandas del mercado laboral. Estos cambios permitirán a las universidades operar de manera más eficiente, adaptarse rápidamente a los cambios y contribuir de manera efectiva al desarrollo económico y social del país. Además, una gobernanza transparente y participativa fortalecerá la confianza pública y mejorará la reputación de las universidades públicas, atrayendo a más talento y recursos hacia estas instituciones.

**Pregunta 4: ¿Qué importancia tiene la investigación en las universidades públicas y cómo puede ser potenciada?**

- Incentivos para la Investigación y el Desarrollo Profesional:
  - Mayoría: La mayoría de los entrevistados está de acuerdo en que para mejorar la formación docente, es fundamental ofrecer incentivos para la investigación y el desarrollo profesional continuo. Los docentes deben ser incentivados para participar en actividades de investigación que no solo mejoren su conocimiento, sino que también contribuyan al avance de sus respectivas disciplinas. Además, es crucial que los docentes tengan acceso a programas de capacitación que les permitan mantenerse actualizados
  - Beneficios de los Incentivos: Al proporcionar incentivos para la investigación y el desarrollo profesional, las universidades pueden asegurar que sus docentes estén en la vanguardia del conocimiento, lo que a su vez eleva la calidad de la enseñanza y mejora los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Acreditación y Evaluación Continua del Profesorado:
  - Varios Entrevistados: Se menciona la importancia de implementar sistemas de acreditación y evaluación continua para el profesorado. Este enfoque aseguraría que los docentes mantengan altos estándares de calidad en su enseñanza y que estén capacitados para utilizar las herramientas y metodologías más avanzadas disponibles.

- Los entrevistados sugieren que la evaluación debe ser un proceso regular que incluya la autoevaluación, la evaluación por pares y la retroalimentación de los estudiantes.

  - Impacto de la Evaluación Continua: La evaluación continua permite identificar áreas de mejora en la práctica docente y proporciona una base para el desarrollo profesional dirigido. Además, fomenta una cultura de responsabilidad y compromiso con la calidad dentro del cuerpo docente, asegurando que los profesores se esfuerzen constantemente por mejorar sus habilidades pedagógicas y su conocimiento disciplinario
- Internacionalización y Colaboración Académica:
  - Algunos Entrevistados: La internacionalización del cuerpo docente es vista como una estrategia clave para mejorar la formación docente. Los entrevistados sugieren que atraer talento internacional y fomentar la movilidad académica pueden enriquecer la calidad de la enseñanza en las universidades públicas peruanas. La colaboración con universidades extranjeras no solo proporciona nuevas perspectivas y enfoques pedagógicos, sino que también permite a los docentes peruanos acceder a redes globales de conocimiento e investigación.
  - Beneficios de la Internacionalización: La internacionalización del cuerpo docente no solo mejora la calidad educativa, sino que también posiciona a las universidades peruanas en el escenario global, haciéndolas más atractivas para estudiantes internacionales y para la colaboración en proyectos de investigación de alto impacto
- Conclusión Final:
  - Visión Común: Mejorar la formación docente en las universidades públicas peruanas es esencial para garantizar la excelencia educativa. Esto se puede lograr a través de incentivos para la investigación, la implementación de sistemas de acreditación y evaluación continua, y la internacionalización del cuerpo docente. Estas estrategias asegurarán que los docentes estén bien preparados para ofrecer una educación de alta calidad y para formar a estudiantes que puedan competir en un entorno globalizado. Además, una formación docente de calidad contribuye directamente a la mejora de la enseñanza y a la preparación de los estudiantes para los desafíos del futuro.

#### **Pregunta 5: ¿Cómo puede la universidad pública contribuir mejor al desarrollo del país?**

- Alineación con las Necesidades Nacionales:
  - **Mayoría:** La mayoría de los entrevistados enfatiza la necesidad de que las universidades públicas estén **alineadas con las necesidades estratégicas del país**, especialmente en áreas como la ingeniería, la agronomía, la biodiversidad y otros sectores clave para el desarrollo económico y social del Perú. Los entrevistados coinciden en que las universidades deben concentrar sus esfuerzos en formar profesionales que puedan contribuir de manera significativa a estas áreas, proporcionando el conocimiento y las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos nacionales.
  - **Impacto de la Alineación:** Al alinearse con las necesidades nacionales, las universidades públicas no solo mejoran la empleabilidad de sus egresados, sino que también desempeñan un papel crucial en el desarrollo del país. Esta alineación asegura que la educación superior contribuya directamente al progreso económico y social, y que los recursos educativos se utilicen de manera eficiente para maximizar su impacto en la sociedad.
- Compromiso de Retorno de la Inversión:
  - **Algunos Entrevistados:** Algunos entrevistados sugieren que los graduados de universidades públicas deberían asumir un **compromiso de retorno de la inversión** del Estado en su educación. Este compromiso podría implicar trabajar en sectores públicos o

- áreas críticas para el desarrollo nacional antes de ingresar al sector privado, asegurando así que la inversión en su formación beneficie directamente al país.
- **Beneficios del Compromiso:** Este tipo de compromiso no solo asegura un retorno directo de la inversión estatal en educación, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad social entre los graduados. Al contribuir al desarrollo del país antes de buscar oportunidades en el sector privado, los graduados pueden ayudar a cerrar brechas en áreas críticas como la salud, la educación y la infraestructura
  - **Fomento de la Innovación y la Colaboración Internacional:**
    - **Varios Entrevistados:** También se subraya la importancia de fomentar la **innovación** dentro de las universidades públicas y establecer **colaboraciones internacionales** que permitan transferir tecnología, conocimientos y mejores prácticas. Los entrevistados sugieren que la innovación debe ser un eje central en la estrategia de desarrollo de las universidades públicas, no solo en términos de tecnología, sino también en la forma en que se imparte la educación y se gestionan los recursos.
    - **Impacto de la Innovación:** Al fomentar la innovación, las universidades públicas pueden convertirse en motores del desarrollo económico y social del país, generando soluciones a los problemas nacionales y mejorando la competitividad del Perú en el escenario global. La colaboración internacional, por su parte, permite a las universidades acceder a nuevas tecnologías y conocimientos, y establecer redes globales que fortalecen su capacidad para enfrentar desafíos complejos.
  - **Conclusión Final:**
    - **Visión Común:** Para que las universidades públicas peruanas contribuyan de manera efectiva al desarrollo del país, es esencial que estén **alineadas con las prioridades nacionales** y que promuevan la **innovación** y la **colaboración internacional**. Un compromiso de retorno de la inversión por parte de los graduados puede garantizar que las universidades desempeñen un rol activo en el progreso económico y social del Perú, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la población. Además, la innovación y la colaboración internacional son fundamentales para que las universidades públicas se posicione como líderes en la generación de conocimiento y en la solución de los problemas más apremiantes del país.

## 6. CONCLUSIONES

Las universidades públicas en el Perú enfrentan desafíos críticos que requieren reformas integrales para mejorar su calidad y contribuir al desarrollo del país. Los puntos clave son:

- Modernización Institucional: Actualizar el modelo institucional obsoleto para adaptarse a las demandas actuales y futuras.
- Financiamiento Adecuado: Incrementar y optimizar los recursos financieros para mejorar infraestructura, investigación y calidad docente.
- Calidad del Profesorado: Atraer y retener docentes altamente calificados, ofreciendo incentivos y oportunidades de desarrollo profesional.
- Procesos Meritocráticos: Implementar mecanismos transparentes y basados en mérito para la selección y promoción del personal.
- Reducción de la Burocracia: Simplificar los procedimientos administrativos para mejorar la eficiencia y agilidad en la gestión.
- Alineación con el Mercado Laboral: Ajustar los programas académicos a las necesidades del mercado y prioridades nacionales.
- Fomento de la Investigación e Innovación: Impulsar la investigación aplicada y la colaboración internacional como motores de desarrollo.

- Evaluación y Acreditación Continua: Establecer sistemas dinámicos de evaluación para asegurar la calidad y promover la mejora continua.
- Compromiso Social de los Graduados: Fomentar la responsabilidad social para que los egresados contribuyan al desarrollo nacional antes de ingresar al sector privado.
- Implementar estas acciones permitirá a las universidades públicas elevar su calidad académica, mejorar la empleabilidad de sus egresados y desempeñar un papel clave en el progreso económico y social del Perú.

## 7. ANEXOS

### 7.1 CV RESUMIDOS DE CADA ENTREVISTADO