UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
UNIDAD DE POSTGRADO

Factores asociados a la eficacia de la gestion de la cooperacion en las facultades de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

TESIS para optar el grado académico de DOCTOR EN MEDICINA

AUTOR
Pedro Jesús Mendoza Arana

LIMA – PERÚ 2006

RESUMEN . 1

SUMMARY . . 5

CAPITULO I. INTRODUCCION . . 7

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO . . 9

COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL . 9

LA EFICACIA DE LA GESTIÓN . 13

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL: LAS EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN EN LA UNMSM. . . 17

EL NIVEL CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD . 17

EL NIVEL DE FACULTADES Y OTRAS UNIDADES OPERADORAS DE LA COOPERACIÓN . . 19

OBJETIVOS . 20

OBJETIVO GENERAL . 20

OBJETIVOS ESPECIFICOS . . 21

PREGUNTA DE INVESTIGACION . . 21

CAPITULO IV. MATERIAL Y MÉTODOS . 23

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN . . 23

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN . 24

UNIVERSO . 24

HORIZONTE TEMPORAL . 25

DEFINICIÓN OPERATIVA DE TÉRMINOS . 25

VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES . . 25

MUESTRA . 27

ESTRATEGIA DE INVESTIGACION . 29

INSTRUMENTOS . 29

ANÁLISIS DE LOS DATOS. . 29

CAPITULO V. RESULTADOS . . 31

EL INTORNO INSTITUCIONAL: CAPACIDADES INSTITUCIONALES . . 31

FACULTADES CON UNA GESTIÓN EFICAZ DE LA COOPERACIÓN SEGÚN VALORACIÓN EXTERNA DE CRITERIOS DE EFICACIA: . 33

AUTOPERCEPCION COMO FACULTAD CON GESTION EFICAZ DE LA COOPERACION . . 42

HETEROPERCEPCIÓN DE FACULTADES CON GESTION EFICAZ DE LA COOPERACION . . 42

FACTORES PRIMARIOS QUE FAVORECEN LA CAPTACION DE RECURSOS DE COOPERACION . . 43

FACTORES PRIMARIOS QUE DIFICULTAN LA COOPERACIÓN . 48

CAPITULO VI. DISCUSION . . 53

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS . 53

VALORACIÓN GLOBAL DE LAS UNIDADES OPERADORAS DE LA COOPERACIÓN . . 56

FACTORES FACILITADORES DE LA CAPTACION DE RECURSOS DE LA COOPERACION . . 58

PROCESOS REFORZADORES DE LOS FACTORES FACILITADORES DE LA COOPERACIÓN . . 63

FACTORES BLOQUEADORES DE LA COOPERACIÓN . . 64

PROCESOS REFORZADORES DE LOS FACTORES BLOQUEADORES DE LA COOPERACIÓN . . 68

CAPITULO VII. CONCLUSIONES . . 71

CONCLUSIONES RELATIVAS A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS . . 71

CAPITULOVIII. RECOMENDACIONES . 75

BIBLIOGRAFIA . 79

ANEXOS . 83

RESUMEN

La presente tesis aborda desde un modelo de investigación cualitativo, el examen de los factores asociados a la eficacia de la gestión de la cooperación en las Facultades de la UNMSM, con cuatro objetivos específicos:

Identificar los factores facilitadores de la captación de los recursos de cooperación.

Identificar los factores bloqueadores de la captación de los recursos de cooperación.

Identificar los procesos reforzadores de los factores facilitadores de la captación de los recursos de cooperación.

Identificar los procesos reforzadores de los factores bloqueadores de la captación de los recursos de cooperación.

Para ello se asume como universo a las 20 Facultades, y se empieza por identificar siete indicadores que reflejan las tres dimensiones del quehacer universitario, desde la perspectiva de la cooperación.

Sobre la base de estos siete criterios se asume una primera fase de investigación, en la cual se revisa la información disponible, concluyendo que existen cinco Facultades que se pasan a denominar las Unidades de Gestión Eficaz de la Cooperación (UGEC) y 15 Facultades que son las Unidades con Gestión No Eficaz de la Cooperación (UGNEC). Las cinco UGEC, siendo el 25% de las Facultades, dan cuenta del 68% de la cooperación total de la Universidad, y en el caso de los proyectos de investigación con apoyo externo, asumen el 98% de la cooperación.

En una segunda fase de la investigación, se procede a entrevistar a un total de 20 directivos de estas Facultades, 10 de las UGEC y 10 de las UGNEC, empleando entrevistas semiestructuradas que son transcritas y analizadas empleando la técnica de análisis de contenido.

De esta manera, en un primer momento se registran 12 factores primarios favorables y 20 factores primarios desfavorables para la gestión de la cooperación.

En un segundo momento, se procesan estos factores primarios, para identificar cuatro Factores Facilitadores de la Captación de los recursos de Cooperación, que son los siguientes:

Relaciones personales de los profesores e investigadores

Dedicación de los profesores a la vida universitaria

Aprovechamiento de las ventajas comparativas de país

Competencias individuales e institucionales para la captación de recursos

Igualmente, se identifican cuatro factores bloqueadores de la captación de los recursos de cooperación:

Baja prioridad asignada a la gestión de la cooperación

Deficiente gestión administrativa

Cultura organizacional burocrática

Barreras introyectadas a la cooperación

En un tercer momento, estos factores facilitadores y bloqueadores se examinan para identificar procesos reforzadores.

Así, se proponen los siguientes tres procesos reforzadores de los factores facilitadores de la captación de los recursos de cooperación:

Mecanismos de captación y retención de docentes

Mirada estratégica, orientada a las oportunidades

Posicionamiento social de la Universidad

Y finalmente, se proponen tres procesos reforzadores de los factores bloqueadores de la captación de los recursos de cooperación:

Referentes endogámicos o localistas en la gestión

Fragmentación

Concepción burocrática de la Universidad

A partir de estos hallazgos, se proponen catorce recomendaciones que buscan fomentar los procesos reforzadores positivos o círculos virtuosos y vulnerar estos procesos reforzadores negativos:

Para fomentar los círculos virtuosos

1.Desarrollar una política institucional de internacionalización de la universidad.

2.Generar espacios de aprendizaje de alto nivel para nuestros principales cuadros de dirección universitaria y equipos de gestión de facultades.

3.Desarrollar mecanismos institucionales de captación y recaptación de profesionales jóvenes que hayan hecho postgrados en entidades de prestigio.

4.Favorecer que los docentes, y con mayor razón nuestras autoridades, hayan realizado estudios de postgrado en otras Universidades de prestigio.

5.Favorecer los mecanismos que permitan a los docentes generar recursos que hagan posible su dedicación mayoritaria o total a labores de la Universidad.

6.Invertir o facilitar la inversión en condiciones de trabajo favorables para los docentes con permanencia efectiva y que generen recursos.

7.Favorecer la formación de equipos multidisciplinarios (multifacultades) estables, para docencia e investigación.

Para contrarrestar los círculos viciosos

8.Controlar desde el nivel central, las iniciativas de postgrado, lineas de investigación o proyectos de servicios, con cooperación internacional.

9.Transformar la actual Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales en una Oficina Central, con Unidades en cada Facultad, y eventualmente en un Vicerrectorado de Cooperación.

10.Prohibir todo uso de los símbolos institucionales (nombre y emblema), que no sea en actividades organizadas de manera directa por alguna unidad de la Universidad.

11.Llevar a cabo procesos formativos para el desarrollo de Competencias individuales e institucionales para la búsqueda de recursos.

12.Incentivo en la investigación a los proyectos colaborativos y con financiamiento externo.

13.Incentivo a los postgrados colaborativos y con financiamiento externo.

14.Incentivar la articulación entre los programas de postgrado y los proyectos de investigación.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

SUMMARY

This thesis deals with the assessment of factors associated with the success in managing cooperation amongst schools in the UNMSM. The research paradigm is qualitative, and have four specific objectives:

Identification of factors affecting positively the access to resources from cooperation agencies.

Identification of factors affecting negatively the access to resources from cooperation agencies.

Identification of processes that reinforce the factors affecting positively the access to resources from cooperation agencies.

Identification of processes that reinforce the factors affecting negatively the access to resources from cooperation agencies.

The universe of research is composed by the 20 schools of the University, and starts with the identification of seven indicators reflecting three dimentions of University social role, assuming a viewpoint of the cooperation.

On the base of these seven criteria the first phase of research is built, in which the information is reviewed, and the researcher separates five sucessfull Schools, grouped as UGEC by the spanish of Units with Efficaciuos Management of Cooperation, and 15 Schools grouped as UGNEC by the spanish of Units with Non Efficacious Management of Cooperation. These five UGEC account for 68% of the total cooperation in the University, and 98% of the research projects funded by cooperating agencies.

In a second phase of research, there are interviews to 20 top managers of Schools, 10 coming from UGEC and another 10 from UGNEC, by using semi/structured inteviews, that were typed and analized by content analysis.

Thus, in a first moment there are 12 primary positive factors and 20 primary negative factors.

In a second moment, these primary factors are examined to identify four Facilitating Factors for Cooperation Resources Intake, as follows:

Personal relationships of professors and researchers

Commitment of faculty members with university life

Comparative advantages of the country

Individual and institutional competencies for cooperation resources management

Likewise, there were four blocking factors for cooperation resources intaking:

Low priority allocated to cooperation management

Deficient administrative management

Bureaucratic organizational culture

In built barriers towards cooperation

In a third moment, these facilitating and blocking factors were further examined in order to

identify reinforcing processes.

From this analysis, we propose three reinforcing factors for the facilitating factors:

Mechanisms to incorporate and hold faculty members

Strategic seeing, opportunity oriented

Social positioning of the University

And finally, we propose three reinforcing processes for the blocking factors:

Endogamic paradigm for management

Fragmentation

Bureaucratic conception of university

Building on these findings, the author ellaborates fourteen recommendations:

For strengthening of virtuous circles

1.Development of an institutional policy of internationalization.

2.Generate learning spaces for top level managers and managament teams.

3.Develop mechanisms for identification and incorporation of young faculty members.

4.Top level authorities should visit excellence centers to get management models.

5.Mechanisms should be developed to allow committed faculties a full time dedication.

6.Investment in working conditions for faculties that get cooperation resources.

7.Building of stable multidisciplinary teams for research and teaching.

For weakening of vicious circles

8.Controlling from the central level of the university, every significant initiative related with international cooperation.

9.Transform the current General Office for Cooperation and Interinstitutional Liaisons, into a Central Office, and further, in a Vicepresidency of Cooperation.

10.Forbid any use of university simbols (name and seal), in activities other than those actually organized by university areas.

11.Foster learning processes to development of individual and institutional competencies.

12.Incentive collaborative research projects.

13.Incentive collaborative postgraduate programmes.

14.Incentive articulation between postgraduate programmes and research lines.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULO I. INTRODUCCION

La supervivencia de las organizaciones tiene que ver con su capacidad de adaptación a los cambios que se van sucediendo en su entorno, y que definen los desafíos y las oportundades que se le presentan. En lo que va del siglo XXI, parece haber quedado claro que la globalización es un megaproceso que va redefiniendo las relaciones no sólo entre países, sino sobre todo entre instituciones, y entre los procesos internos y externos a estas.

La Universidad, institución que se aproxima a cumplir 1,000 años de existencia en la historia de nuestra civilización, resulta también sometida a esta redefinición de roles, y en la última década viene desarrollando el concepto de internacionalización de la universidad, como respuesta a la globalización.

Esta internacionalización implica una conciencia fundamental de saberse no aislado, sino parte viviente de una comunidad universitaria global, y de saber por lo tanto que el camino al desarrollo requiere una incorporación activa, requiere el fluir de información, de sistemas, de alumnos y de profesores, entre componentes de esta comunidad de la cual somos parte.

La Cooperación adquiere entonces un rol preponderante. Muchas universidades europeas, avanzado rápidamente en estos procesos de integración universitaria como parte de sus procesos de integración continental, han desarrollado vicerrectorados de cooperación, reflejando la importancia de este rol vinculador.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, cumple este

año 455 años, y expresa también este proceso evolutivo de la universidad como institución. Para orientar las decisiones que aseguren una exitosa internacionalización, se requiere confrontar un elemento que este estudio ha iluminado como uno de los procesos reforzadores de los factores bloqueadores de la cooperación, que hemos denominado “fragmentación”.

Esta fragmentación lleva a un funcionamiento en compartimentos estanco, y hace que nuestras funciones de investigación, docencia y gestión, se entiendan como separaradas una de otra. Un paso para revertir esta fragmentación, por lo tanto, es que debemos aplicar nuestra investigación a resolver problemas de nuestra gestión, y de nuestra docencia, y que el resultado de la investigación sobre nuestra gestión, puede y debe ser instrumento de docencia y de servicio a la comunidad.

Cuando iniciamos este estudio intuimos este elemento, que los resultados confirman. Consideramos que la cooperación es el instrumento privilegiado para un proceso de internacionalización que resulta de la máxima prioridad para la gestión universitaria. Esperamos, por un lado, que los resultados que aportamos se constituyan en orientación para investigaciones derivadas y complementarias, y por otro lado, que las recomendaciones sean útiles a la gestión para el proceso de internacionalización de la universidad.

Pedro Mendoza

14MAR06

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Conceptualización

Se puede definir la Cooperación Interinstitucional como el conjunto de recursos que vinculan activamente a dos instituciones, con el fin de lograr objetivos comunes (Gillinson, 2004; p.5).

Se han desarrollado diversas aproximaciones para explicar la cooperación, tales como las Teorías de la Acción Colectiva, la Teoría de los Juegos, la Teoría de los Roles y Normas, la Teoría del Capital Social, y la Teoría de las Competencias Compartidas (Gillinson, 2004).

Las Teorías de la Acción Colectiva provienen de la sociología (Richardson, 1993) y de la economía. En el primer caso, se refieren a que, de existir un propósito común cuyo alcance se facilita al colaborar dos o más individuos, entonces estos conformarán un grupo. En la economía, se emplea el concepto de bienes públicos, recursos comunes, y bienes de "club". Estos son bienes que son en principio no rivales ( ) y no exclusivos ( ), cuando se trata de los bienes públicos puros, o de bienes que son no rivales pero sí exclusivos, en el caso de los bienes de club; en ambos casos la lógica es que se trata de bienes en los cuales un mayor uso incrementa la productividad y eficiencia del sistema,

sin deteriorar el disfrute de los participantes o asociados (Pearce, 1993).

Otro enfoque de las Teorías de la Acción Colectiva, también de raíz económica, es la propuesta de Olson (1964), en el sentido en que cooperamos bajo una de tres condiciones:

a)Cuando hay pocas unidades y la falta de cooperación seria notoria (se entiende que para que esta notoriedad surta efecto, la cooperacion debe ser considerada como el comportamiento apropiado por este grupo particular)

b)Cuando la cooperación es obligatoria.

c)Cuando hay incentivos para la cooperacion (por ejemplo, la opción de generar economías de escala)

En la actualidad este enfoque es considerado estrecho, pues hay evidencias que señalan que nos movilizamos para cooperar en al menos otras tres circunstancias:

d)Cuando creemos en un objetivo de manera enérgica, en especial, cuando nos defendemos de un “mal común”.

e)Cuando a través de la cooperación accedemos a contacto con personas que opinan de manera similar a nosotros.

f)Cuando obtenemos beneficios profesionales.

Otra aproximación a la cooperación ha sido desarrollada por la Teoría de los Juegos, que busca demostrar que la cooperación es el comportamiento más eficiente en un sistema, y que es por lo tanto esta su fundamentación.

Estos enfoques parten, en general, de la premisa de que el comportamiento base es el egoista, y que la cooperación se da bajo algunas circunstancias especiales.

Sin embargo, en el campo de la biología han surgido enfoques de la cooperación como comportamiento base, bajo argumentos de tipo evolutivo, es decir, que se coopera en la medida en que esto incrementa las probabilidades de sobrevida y selección natural; en esta óptica hay dos modelos: La Selección de Relacionados y la Selección de Grupos.

De acuerdo con la Selección de Relacionados, cooperamos debido a que esto incrementa las probabilidades de sobrevida y selección evolutiva de aquellos afines a nosotros (Hamilton, 1963, citado por Gillinson). La Selección de Grupos asume a las sociedades y a las organizaciones como totalidades supraindividuales.

Desde una perspectiva diferente, otros abordajes se concentran en el factor Confianza, definida como:

"expectativa que surge dentro de una comunidad de un comportamiento regular, honesto y cooperativo, basado en normas compartidas" (Fukuyama, 1995)

De manera tal que la confianza expresa y a la vez es resultante, de valores compartidos y normas sociales que los formalizan. De esta manera, la confianza provee la lubricación para la cohesion social, y a la vez, es reforzada por esta. Continuando en esta veta, se desprende que la confianza posibilita interacciones cooperativas más allá de las moralmente obligadas por vinculos políticos o familiares, facilitando o expresándose a través de asociaciones voluntarias. Este tipo de confianza, sin embargo, si bien puede

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

vincular instituciones entre sí o personas con instituciones, se enraiza en el conocimiento entre personas; como lo estudian Tonkiss y Passey (1999), uno puede tener confianza en su médico, no en su sistema de salud como tal, o en el profesor de su hijo, no necesariamente en todo el sistema escolar.

La relación de cooperación puede a su vez plantearse bajo varios modelos, siendo las propuestas más recientes aquellas que enfatizan el desarrollo de capacidades como eje de la cooperación, y una relación equitativa y horizontal entre las entidades que cooperan, figura que se denomina “partnership” o compañerismo (Blagescu y Young, 2005).

Tipos de Cooperación Interinstitucional

La Cooperación Interinstitucional puede efectuarse ya sea entre Instituciones Nacionales (en un mismo país), o entre Instituciones de más de un país, en cuyo caso se convierte en Cooperación Internacional.

Entre los teóricos de la "Cooperación", se ha privilegiado el estudio y la reflexión sobre la Cooperación Internacional, y en particular, por la llamada Cooperación al Desarrollo, lo cual podría estar explicado por el volumen de recursos que se movilizan en uno y otro campo. Sin embargo, esto es un tema cambiante, pues en la medida en que un país va incrementando su PBI, su elegibilidad para la Cooperación al Desarrollo se reduce, y por lo tanto, en términos relativos y absolutos, la movilización de recursos internos se incrementa. Por tal motivo, en el presente trabajo incluiremos tanto la Cooperación Internacional como la Intranacional.

En este sentido, Dominguez (2004) expresa que "La cooperación internacional es el componente de la gestión de las relaciones internacionales, dirigida a promover la presencia e influencia internacional, y se expresa en el establecimiento de relaciones entre dos o más países y organismos internacionales o sus instituciones, con el objeto de colaborar en la búsqueda de objetivos de desarrollo mutuamente aceptados" (Subrayado nuestro)

Siguiendo esta linea de reflexión, la cooperación internacional puede ser a su vez entendida como la cooperación entre países, o cooperación intergubernamental, y la cooperación entre instituciones situadas en diferentes países. A efectos de enfocar el presente trabajo, y siendo sus referentes la cooperación entre instituciones universitarias, vamos a situar nuestra reflexión en el plano de la cooperación interinstitucional, excluyendo la cooperación intergubernamental.

En lo referente a la Cooperación Internacional, una clasificación práctica la ofrece Dominguez (2004):

1. Según el número de las partes involucradas:

Coooperación bilateral

Cooperación multilateral

Cooperación triangular

2.Según la naturaleza de los interlocutores participantes:

Cooperación pública

Cooperación privada

Cooperación mixta

3.Según la dirección principal del flujo financiero:

Cooperación Norte-Sur

Cooperación Sur-Sur

En cuanto a la cooperación interinstitucional nacional, Dominguez (2004) plantea que esta debe "crear espacios para vincular formas de cooperación entre las instituciones de educación superior del país y de estas con la empresa, centros de investigación y el Gobierno".

La Cooperación Interinstitucional en las Universidades

En la propuesta elaborada en la Conferencia Mundial de Educación Superior auspiciada por la UNESCO, en Octubre de 1998, se señala que "Deberá concebirse la cooperación como parte integrante de las misiones institucionales de los establecimientos y sistemas de educación superior".

Si bien las Universidades son las gestoras de la Cooperación, y cuentan para ello con diversas unidades centrales, que van desde vicerrectorados hasta oficinas generales (en el caso de San Marcos se trata de una Oficina General), la concreción de la cooperación requiere el concurso de las unidades orgánicas, tanto Facultades como Institutos, Centros o similares, que para estos efectos denominaremos “Operadores de la Cooperación”.

En el caso específico de la llamada "Cooperación Interuniversitaria", se han desarrollado formas bastante estandarizadas (Dominguez, 2004), tales como:

Intercambio de profesores

Becas estudiantiles

Intercambio de material bibliográfico

Proyectos de cooperación complementarios

Proyectos de investigación colaborativos

Publicaciones colaborativas

A ellos cabe agregar modalidades en auge reciente, tales como:

Postgrados colaborativos,

Participación en Redes,

Movilidad estudiantil.

El conjunto de actividades que sustenta el uso de los recursos antes mencionados, es el Proyecto de Cooperación. El instrumento legal que formaliza esta relación usualmente es un Convenio.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

LA EFICACIA DE LA GESTIÓN

Conceptualización

La palabra Gestión viene del latín gestio y significa “acción y efecto de gestionar”; a su vez, gestionar significa “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (RAE, 2002); por otro lado, eficacia, del latin efficacia, significa “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, de donde podemos colegir que la eficacia de la gestión será la “capacidad de lograr sus objetivos”. Dado que se está tratando la gestión de la cooperación universitaria, esto implicará logros en al menos una de las áreas significativas de la función universitaria, que en el caso específico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos implica las funciones de formación, investigación, y extensión universitaria (Artículos 1 y 6 del Estatuto de la UNMSM).

Resulta aparente la noción de que la Eficacia de la Gestión de la Cooperación es heterogenea entre las unidades orgánicas de la Universidad. Por ello, la identificación de los factores asociados a una gestión eficaz de la cooperación, puede ser un elemento importante para desarrollar estrategias de crecimiento sostenido de la Universidad sobre la base de una exitosa articulación con entidades externas.

Peters y Waterman (1984), definieron gestión exitosa como las empresas "que no cesan de innovar" (op. cit, p. 13), y que logran sus resultados, en este caso, a través de la generación de capital y el crecimiento sostenido (op. cit. p. 23).

A qué tipo de generación de capital se refieren? Al capital intelectual. En específico, al capital relacional, es decir, al valor agregado derivado de relaciones de valor con otras instituciones (Stewart, 1997).

Operacionalización

Siguiendo en esta línea, se operacionalizará la eficacia de la gestión universitaria como la evidencia de logros significativos en al menos una de las tres grandes áreas de función: Formación (de pregrado y de postgrado), investigación, y servicio.

Formación Profesional.

En el caso de la Formación Profesional, se tendría que identificar aquellos aspectos en los cuales se da la cooperación universitaria. En el pregrado, un elemento fundamental es la capacidad de atracción de alumnos del exterior, materializado en la actualmente llamada “movilidad estudiantil universitaria”, que podría a su vez clasificarse como movilidad hacia la universidad o de influjo, es decir, que alumnos de otras universidades extranjeras busquen a la nuestra, o movilidad desde la universidad o de eflujo, es decir, que alumnos de nuestra universidad se desplacen a otras como parte de su proceso formativo.

Ambas modalidades tienen diferente significado. La movilidad de influjo revelaría la imagen o reputación de la universidad en el exterior. De hecho, muchas universidades, como parte del proceso actualmente llamado “internacionalización”, se proponen una

meta en términos del porcentaje de alumnos matriculados provenientes de otros países ( ), y agencias de cooperación emplean también esto como criterio de calificación del nivel de renombre alcanzado por un programa o entidad universitaria ( ).

La movilidad de eflujo, por otro lado, reflejaría el nivel de globalización o internacionalización que la Universidad ofrece a sus alumnos; diversas universidades han optado por estrategias variadas para ello. En Europa y Norteamérica, es habitual que programas de estudios en literatura hispana, por ejemplo, consideren obligatorio que el alumno pase un semestre de estudios en una universidad de un país de habla hispana, siguiendo estudios en su literatura nacional ( ), algo similar sucede con los alumnos de administración de negocios internacionales. En el Perú, la Pontificia Universidad Católica ha establecido un número de créditos electivos mínimo que un alumno debe cursar en otra universidad con la cual tengan convenios de intercambio ( ).

Otra modalidad que en los últimos años viene cobrando gran auge es la existencia de postgrados colaborativos, es decir, programas de postgrado en los cuales una universidad extranjera participa de manera significativa. En casos extremos estos programas conllevan el Grado Académico o Título otorgado por esta universidad extranjera o tanto por la extranjera como la local (Programas de Doble Titulación o Doble Grado), pero en otros se expresan simplemente como alianzas o convenios en los cuales la universidad extranjera supervisa el programa, apoya con docentes y tecnología, y es la universidad local la que asume la graduación o titulación.

Investigación

La generación de conocimientos es sin duda la esencia de la universidad, y las formas que adopta la cooperación universitaria en este campo adoptan casi todas las formas descritas en el acápite correspondiente a la Cooperación (página 14 del presente documento). El modelo básico es la Investigación Conjunta, es decir, un proyecto de investigación en el cual participan investigadores de dos o más instituciones, siendo una de ellas una universidad; esta precisión es importante pues tanto en el Perú como en el extranjero, existe la figura de Institutos de Investigación no universitarios, algunas veces gubernamentales, como el Instituto Nacional de Salud de los Estados Unidos (NIH por sus siglas en inglés), el Instituto de Investigación para el Desarrollo, de Francia (IRD por sus siglas en francés), o el Instituto del Mar de Perú (IMARPE), y otras veces privados o no gubernamentales, como el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), en el Perú.

Cuando una de las instituciones cuenta con mayores recursos financieros, es común que su aporte sea el de financiar la investigación, a la vez que da parte del talento humano, siendo el aporte de la otra entidad la de aportar el talento humano complementario, y en ocasiones el acceso a fuentes de información. El principal resultado de la gestión de la investigación es la publicación de artículos o libros en co-autoría.

Servicio

Bajo esta denominación se acoge a una gran variedad de expresiones. Para algunos, se habla de servicios cuando hay una contraprestación ( ), pero por este criterio habría que incluir aquí los procesos formativos en entidades privadas, o los postgrados en universidades públicas, en los cuales hay un pago por pensiones o derechos de enseñanza. Otra manera, independientemente de la contraprestación, podría ser enfocar

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

en que se trata de acciones de vinculación con entidades de la sociedad, o con el público en general, distintas de la investigación y de la formación, definición que siendo quizá muy general, permite comprender en ella la amplia variedad de servicios que en la actualidad se ofrecen, desde servicios de asesoría o consultoría, a la prestación de servicios de atención de salud humana y animal, consultorios odontológicos, psicológicos y legales, laboratorios de diagnóstico, talleres, establos, maquicentros, etc.

Una variante interesante en este rubro son los centros de desarrollo y transferencia de tecnología, que generalmente expresan una vinculación universidad – empresa como parte del compromiso de la universidad con el desarrollo de su localidad o de su pais. Algunas universidades, como la de Campinas, en Brazil, han hecho de esta vinculación con la empresa un elemento de diferenciación fundamental. Desde el punto de vista financiero, la cooperación universidad-empresa suele ser una fuente de recursos, que aporta recursos sustantivos, sobre todo en infraestructura y equipos, para la universidad.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL: LAS EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN EN LA UNMSM.

EL NIVEL CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos fue fundada el 12 de mayo de 1551, cumpliendo el año 2006, 455 años; es la universidad peruana con el mayor número de alumnos y de docentes, y es custodia de elementos tangibles e intangibles de patrimonio nacional, lo cual la caracteriza como una de las macrouniversidades de América Latina, con una población estudiantil de alrededor de 35,000 alumnos, así como 3,000 docentes y 1,000 trabajadores administrativos; a través de sus 20 Facultades, ofrece a la sociedad peruana 51 carreras profesionales (bachilleratos y títulos profesionales de licenciado o títulos específicos), 74 maestrías y 19 doctorados ( ).

En el componente de investigación, cada año se desarrollan alrededor de 350 proyectos registrados en el Consejo Superior de Investigaciones, que generan 50 artículos en revistas de alto impacto internacional, además de reflejarse en la producción regular de 20 revistas de investigación especializadas propias de la Universidad, y no

menos de 50 títulos anuales de libros editados o coeditados por nuestro Fondo Editorial.

El componente de servicios es manejado a través de los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social de cada Facultad, aunque muchos Institutos ofrecen su propia capacidad directamente a la comunidad; un componente importante son los Centros de Producción, en los cuales se desarrollan modelos de prestación de servicios y producción de bienes.

Las actividades de cooperación son promovidas y coordinadas por la Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales, OGCRI, unidad dependiente del Rectorado.

La base de datos de la OGCRI, a diciembre del 2003, da cuenta de 571 convenios; el 18% de ellos, es decir, 101 (68 convenios nacionales y 33 internacionales) fueron originados por una instancia del nivel central de la Universidad (Rectorado, Vicerrectorados, Escuela de Post Grado, OGCRI).

No existe en la Universidad una estimación centralizada del volumen de recursos que implica la cooperación, ya sea a través de becas, apoyo a proyectos de cooperación u otras modalidades, como la participación de profesores visitantes en programas de la universidad. De acuerdo con el Compendio Estadístico 2004 (UNMSM, 2005), en el año 2004 el 1.22% del presupuesto total de la Universidad correspondió a la fuente Donaciones (S/. 2,688,614.00 de un total de S/. 221,024,337.00), pero este monto se refiere exclusivamente a aquellos recursos otorgados a la universidad por terceros, no ligado ni a contraprestaciones ni a acciones de investigación.

Uno de los aspectos que se gestiona de manera centralizada por la OGCRI es el referido a las becas. La OGCRI centraliza la información sobre convocatorias y ofertas de becas, las mismas que se difunden a través de un Boletín mensual, con un tiraje de 2,500 ejemplares. Igualmente, se actualiza de manera permanente una página web (www.unmsm.edu.pe/cooperacion), en la cual se tiene también acceso a la base de datos de Convenios, con un buscador interno, así como a las novedades en becas, y enlaces con páginas web de interés.

Si bien la respuesta a las convocatorias en muchos casos es de responsabilidad individual por parte del profesor o del alumno interesado, la OGCRI presta el apoyo técnico cuando se trata de formatos complejos, y se gestionan las cartas de presentación o de respaldo institucional que muchas convocatorias establecen como requisito. Igualmente, se orienta a los alumnos interesados en las maneras de indagar y obtener información sobre las áreas en las cuales se encuentran interesados.

Aún cuando las cartas de presentación están centralizadas, no siempre se cuenta con la información de si la beca fue otorgada o no. Eso no debe obstaculizar su reconocimiento como una fuente importante de la cooperación. Solamente en el año 2003, las becas de fuente europea totalizaron un estimado de 240,850 euros, siendo la fuente más importante la Fundación Carolina, con 125,900 euros ( ).

En el año 2003, el aprovechamiento de becas fue de 34 estudiantes y cinco docentes, según el detalle que se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Aprovechamiento de Becas por parte de alumnos y docentes UNMSM Año 2003

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Programa	Facultad	Número	Tipo	Destino
Intercampus	Farmacia	3	Estudiantes	España
Intercampus	Ciencias Sociales	2	Estudiantes	España
Intercampus	Farmacia	1	Docente	España
Intercampus	Letras	2	Docentes	España
Intercampus	Ing. Electrónica	1	Docente	España
Intercampus	Química	1	Docente	España
Proemprendedores-ESAN	Varias	20	Estudiantes	
Convenio	Derecho	1	Estudiante	Leipzig
Convenio	Educación	1	Estudiante	Francia
Programa ALBAN	Farmacia	2	Estudiante	
	Derecho	1	Estudiante	
	Geología	1	Estudiante	
Barco de la Juventud	Industrial	1	Estudiante	Japón
Becas MAE	Economía	1	Estudiante	España
Becas Fullbright	Sociales	1	Estudiante	USA

Fuente: OGCRI, 2003

Como se puede apreciar, cuatro facultades (Farmacia, Derecho, Ciencias Sociales y Letras), dan cuenta de la mitad de las becas. Es justamente esta disparidad de resultados en la captación de la cooperación, la que nos interesa dilucidar en sus factores condicionantes.

EL NIVEL DE FACULTADES Y OTRAS UNIDADES OPERADORAS DE LA COOPERACIÓN

La UNMSM cuenta con 20 Facultades, que se comportan como los operadores de la cooperación, en la medida en que cada una de ellas cuenta con sus programas formativos de pregrado, administrados por las Escuelas Académico Profesionales (una Escuela ofrece una carrera profesional, a veces con especialidades o menciones), sus programas formativos de postgrado (conducidos por una Unidad de Post Grado), y sus proyectos de investigación (llevados a cabo en uno o más Institutos de Investigación o Centros de Investigación).

A nivel de Facultades, el panorama podría ser caracterizado como de efervescencia operativa con escasez de informes. Es decir, existen indicios de que un número importante de actividades de cooperación se ejecutan. Por ejemplo, existen Programas de Post Grado con docentes extranjeros, o inclusive con doble grado académico, y un número importante de profesores que visitan San Marcos y de docentes sanmarquinos que salen a otras universidades, pero no se cuenta con reportes formales de tales

actividades.

Igualmente, los proyectos (excluyendo a los Proyectos de Investigación, que el Consejo Superior de Investigación ha formalizado notablemente), son manejados de manera heterogénea. Muchas Facultades asumen el tema de proyectos como parte de la función de proyección social y la encargan al CEUPS.

En el acumulado 2000-2003, tres Facultades concentran el 47% del total de convenios: Medicina, Medicina Veterinaria, y Geología. Las que cuentan con menos convenios son Educación, Ciencias Contables, e Ingeniería de Sistemas (Ver cuadro 2).

Cuadro 2. Convenios en la UNMSM, según Facultades Acumulado 2000-2003

FACULTAD	CONVENIOS NACIONALES	CONVENIOS INTERNACIONALES	TOTAL
Ciencias Administrativas	7	3	10
Ciencias Matemáticas	12	3	15
Ciencias Biológicas	9	7	16
Ciencias Contables	4	0	4
Ciencias Económicas	8	5	13
Ciencias Físicas	5	4	9
Ciencias Sociales	5	17	22
Derecho	15	6	21
Educación	3	1	4
Farmacia	12	4	16
Geologia, Minas, Metalurgia Y Ciencias Geográficas	26	4	30
Ingeniería De Sistemas	3	0	3
Ingeniería Industrial	12	0	12
Letras Y Ciencias Humanas	4	4	8
Medicina	87	9	96
Medicina Veterinaria	23	7	30
Odontología	6	1	7
Psicología	6	1	7
Química E Ingeniería Química	4	7	11
	251	83	334

Fuente: OGCRI, 2004

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Identificar factores condicionantes de una mayor eficacia en la captación de recursos de cooperación por parte de algunas Facultades de la UNMSM.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1 Identificar factores facilitadores o favorables para la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

2 Identificar factores bloqueadores o desfavorables para la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

3 Identificar procesos reforzadores de los factores favorables a la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

4 Identificar procesos reforzadores de los factores desfavorables a la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles son los factores que permiten comprender que algunas Facultades de la UNMSM sean más eficaces que otras en la captación de recursos de cooperación?

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULO IV. MATERIAL Y MÉTODOS

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es cualitativo; este enfoque tiene como propósito "reconstruir" la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernandez R, Fernandez C, Baptista P; 2003), valorando el comportamiento holístico del sistema más que el comportamiento de partes aisladas del mismo, e implica la elaboración de categorías de análisis a medida que se va construyendo el objeto de estudio en interacción con los participantes en el mismo.

De acuerdo con Miller y Crabtree (1992), este enfoque puede ser llamado también Constructivista, debido a que tanto el objeto de estudio como el propio estudio son construcciones humanas que se interelacionan en un círculo interpretativo sin fin y enraizado en el contexto en el cual se lleva a cabo la investigación. Por ello, se trata del enfoque de elección cuando se enfrenta problemas de investigación relacionados con la comprensión de fenómenos sociales por parte de los actores del mismo (Whistley y Crawford, 2005).

Los estudios cualitativos buscan responder cuestiones como "¿Qué es X, cómo varía en diferentes circunstancias, y por qué?", y durante muchos años han sido vistos como de una inferior calidad o en una posición de enfrentamiento con los estudios cuantitativos,

confrontación que no ha ayudado al desarrollo de las ciencias sociales; sin embargo, en la actualidad es creciente la posición de que ambos enfoques pueden ser complementarios y permitir una mejor comprensión de los problemas de investigación (Pope y Mays, 1996; Hernandez R, Fernandez C, Baptista P; 2003).

Esto implica que los estudios cualitativos, si bien comprenden diferencias ontológicas, epistemológicas y metodológicas con los estudios cuantitativos (Miller y Crabtree, 1992), no son ajenos a los requisitos de rigor metodológico que los hacen parte de la ciencia (Mays y Pope, 1996; Whistley y Crawford, 2005). Sin embargo, estos requisitos de rigor asumen otras formas, en las cuales los requisitos de confiabilidad y validez propios de la investigación cuantitativa, son reemplazados por los de Credibilidad, Consistencia y Aplicabilidad (Golafshani, 2003). La Consistencia o “Dependability” es el concepto más cercano al de confiabilidad, y enfatiza la búsqueda cuidadosa de la consistencia en el proceso de investigación. Por otro lado, la validez se intenta reforzar, entre otros procedimientos, a través de la triangulación.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio descriptivo, es decir, que busca especificar las características del fenómeno bajo estudio (Danhke, 1989). Dentro de nuestro enfoque cualitativo, esencialmente buscamos recoger información sobre las variables que se definen, y comprenderlas en su contexto, lo cual no excluye que nos apoyemos en datos mensurables de manera complementaria.

Es un estudio descriptivo de carácter transeccional, vale decir, se explora un punto único en el tiempo. La investigación empleará un modelo de triangulación, siguiendo la definición de Morse (1991), que plantea la triangulación metodológica como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para examinar el mismo problema de investigación. Cuando un método singular de investigación es inadecuado, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación, a la vez que se acepta como una prueba de validez en el caso de estudios cualitativos (Golafshani, 2003).

El Diseño del estudio es de tipo no Experimental transeccional, pues por un lado no se manipularán las variables independientes, sino que se observarán en su estado natural (Kerlinger y Lee, 2002), y por otro lado, la observación de las mismas se hará en un solo punto en el tiempo (Hernandez R, Fernandez C, Baptista P; 2003).

UNIVERSO

El Universo de la investigación son las 20 Facultades de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

HORIZONTE TEMPORAL

Por la necesidad de contar con un periodo de referencia para el desarrollo de la investigación, hemos definido de manera arbitaria el periodo trienal 2003-2005.

DEFINICIÓN OPERATIVA DE TÉRMINOS

Formación Profesional: Procesos formativos conducentes al logro de un grado académico o un título profesional, de pregrado o de postgrado.

Investigación: Actividades de producción de conocimientos y de difusión de los conocimientos así producidos a través de revistas científicas arbitradas.

Servicio: Actividades de vinculación de la universidad con entidades públicas o privadas para fines diferentes a la investigación o a la formación.

Facultades:De acuerdo con el Art. 11 del Estatuto de la UNMSM, la Facultad es “la unidad académico administrativa básica que funciona como organismo descentralizado responsable de la formación académico-profesional, de perfeccionamiento, de investigación, de extensión universitaria y de proyección social, de generación y promoción de la cultura en áreas afines del conocimiento”.

VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

Se ha definido un conjunto restringido de indicadores de eficacia en la gestión de la cooperación, que se indican a continuación:

Cuadro 3. Definición Operativa de los Indicadores para cada Dimensión de las Variables bajo estudio.

VARIABLE/Dimensión	INDICADOR	DEFINICION OPERATIVA
FORMACION		
Postgrado.	Indicador 1. Programas de Postgrado con apoyo internacional institucional.	Programas de postgrado coorganizados o con doble grado o con más del 25% de la plana docente extranjera (Punto de corte: Dos programas).
Profesores.	Indicador 2. Presencia de profesores visitantes.	Profesores visitantes / Total de profesores visitantes en la Universidad x 100 (Punto de corte: Más de 5% del total de la universidad)
Alumnos.	Indicador 3. Presencia de alumnos de intercambio.	Número de alumnos de intercambio / Total de alumnos de intercambio en la Universidad x 100 (punto de corte: Más de un alumno)
Becarios.	Indicador 4. Alumnos o Profesores que han accedido a becas internacionales .	Total de alumnos y profesores que han accedido a becas internacionales de cualquier duración en el último año (Punto de corte: Más de un becario).
INVESTIGACION		
Proyectos.	Indicador 5. Proyectos de investigación con financiamiento externo	Número de proyectos de cooperación con financiamiento externo en el año 2004 (punto de corte: Más de un proyecto)
Publicaciones	Indicador 6. Artículos colaborativos publicados	Número de Publicaciones como coautor con autores de entidades extranjeras en el año 2004 (Punto de corte: Más de un artículo)
SERVICIO		
servicios con apoyo externo.	Indicador 7. Cuenta con líneas sostenidas de apoyo de entidades cooperantes .	Número de convenios renovados en el periodo 2000-2005 (Punto de corte: 5% del total de convenios renovados)

Los puntos de corte de cada Indicador han sido definidos en la Fase 1, mediante un Análisis de Pareto que permite definir qué punto de corte conduce a identificar a las

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Facultades que en conjunto dan cuenta del 75% del logro global (Pearce, 1983); cuando el número es demasiado pequeño, se ha empleado como punto de corte el que sean más de un elemento (ejemplo, más de un alumno becario), bajo el criterio de evitar situaciones que podrían ser anecdóticas.

Empleando de manera conjunta estos ciete indicadores, definiremos las Unidades de Gestión Eficaz de la Cooperación (UGEC) como aquellas que cumplen con al menos cuatro criterios del total de siete criterios empleados, y como Unidades de Gestión No Eficaz de la Cooperación (UGNEC) a aquellas que cumplen tres o menos criterios del total de siete criterios empleados.

MUESTRA

Dado el tipo de investigación, se empleó una muestra intencionada que incluye a las unidades identificadas como exitosas, y a un número igual de unidades identificadas como no exitosas.

El muestreo intencionado es caracteristico de las investigaciones cualitativas, y su determinante básico es la riqueza de información que los elementos seleccionados aportan a la comprensión del fenómeno en estudio (Kuzel, NJ, 1992). En este caso se adopta un muestreo de tipo casos criticos, en el cual se busca las historias que ilustran la cuestión bajo estudio (gestion eficaz) y por contraposición aquellas que ilustran el comportamiento opuesto (gestion no eficaz).

De acuerdo con los criterios que se especifican en la sección precedente, se identificaron las siguientes cinco Unidades con Gestión Eficaz de la Cooperación (UGEC):

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Facultad de Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Biológicas

Facultad de Medicina

Facultad de Medicina Veterinaria

De las 15 Facultades restantes de la Universidad, se identificó de manera aleatoria a cinco Facultades como casos de Unidades con Gestión No Eficaz de la Cooperación (UGNEC):

Facultad de Odontología

Facultad de Ingeniería Geológica

Facultad de Derecho

Facultad de Química e Ingeniería Química

Facultad de Ciencias Matemáticas

Una vez identificadas las Facultades, se procedió a aplicar entrevistas

semiestructuradas a dos personas a cargo de la Gestión por cada Facultad, debiendo ser una de ellas el Decano y la segunda un funcionario del siguiente nivel de jerarquía, que podía ser el Director del Instituto de Investigación o el Director de la Unidad de Post Grado, en ese orden. Cuando el potencial entrevistado no respondía a una tercera llamada, era dejado de llamar y se pasaba al siguiente funcionario, y si era ya el segundo, se desistía de la Facultad.

En la muestra de UGNEC, dado que no se completaba el número deseado de cinco entrevistas de segunda opinión provenientes de las facultades inicialmente seleccionadas, se amplió la muestra por sorteo, sin convocar ya a los Decanos, a dos Facultades: Ciencias Contables, y Educación. El muestreo se detuvo al alcanzar el punto de saturación (Whistley y Crawford, 2005).

Cuadro 4. Entrevistados según Facultades

FACULTAD	Decan	Segundo entrevistado	TOTAL
UGEC	4	6	10
Ciencias Sociales	Si	UPG (*)	2
Letras Y Ciencias Humanas	Si	UPG	2
Medicina	Si	II (**)	2
Medicina Veterinaria	Si	II	2
Ciencias Biológicas	No	II, MHN (**)	2
UGNEC	5	5	10
Geologia, Minas, Metalurgia Y Ciencias Geográficas	Si	No	1
Odontología	Si	No	1
Derecho	Si	UPG	2
Matemáticas	Si	UPG, II	3
Química E Ingeniería Química	Si	No	1
Ciencias Contables	No	UPG	1
Educacin	No	UPG	1
Total	9	11	20

(*) Unidad de Post Grado

(**) Instituto de Investigacion

(***) Museo de Historia Natural

De esta manera, la muestra quedó con la siguiente composición:

Cuadro 5. Composición Final de la Muestra

Entrevistado	UGEC	UGNEC	Total
Decanos	4	5	9
Institutos	4	1	5
UPG	2	4	6

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

ESTRATEGIA DE INVESTIGACION

Fase 1

Se levantaron datos que ilustrasen los efectos de la cooperación. Sobre esta base, se identificó las UGEC y las UGNEC. Para ser definido como una UGEC, se debía alcanzar los puntos de corte definidos en la operacionalización de variables, en al menos cuatro de los siete indicadores seleccionados.

Fase 2

Esta fase fue cualitativa, y en ella se emplearon entrevistas semiestructuradas para identificar los factores condicionantes de las diferencias en la eficacia de la cooperación.

INSTRUMENTOS

El instrumento diseñado fue un formato de entrevista semiestructurada, el mismo que se adjunta en el Anexo 1. Todas las entrevistas fueron llevadas a cabo por el investigador; posteriormente todas ellas fueran transcritas por una misma asistente de investigación, para su posterior análisis.

ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Las entrevistas fueron transcritas y luego analizadas empleando la técnica de análisis de contenido (Carney, 1972). Esta es una técnica empleada para elaborar inferencias sistemáticas a partir de comunicaciones, tales como publicaciones y transcripciones. El procedimiento consiste en cuatro componentes: Extracción de los datos, Clasificación, Establecimiento de Criterios, e Inferencia.

La extracción de datos empieza planteándose una o más preguntas formuladas de manera tal que permitan establecer diferencias entre las unidades de observación. El análisis de contenido permite manejar entidades conceptuales denominadas “temas”, como en este caso, la Gestión de la Cooperación; un “tema” puede ser un incidente, un proceso de pensamiento, o punto de vista o una percepción que puede ser vista como una totalidad coherente.

En este momento, se identificaron factores primarios a partir de las menciones en las entrevistas.

La Clasificación consiste en agrupar los datos recabados en clases que

denominamos “categorías” relevantes. Este es el punto crucial, ya que la calidad de las categorías empleadas determina la utilidad del análisis de contenido. Las categorías deben ser exhaustivas y mutuamente excluyentes.

En el presente estudio, este momento se reflejó en la construcción de categorías mayores, a partir de la agrupación lógica de los factores primarios identificados, que se proponen como los Factores Facilitadores o como los Factores Bloqueadores, según su significado en relación con el aprovechamiento de las oportunidades de cooperación.

El tercer momento, denominado Establecimiento de Criterios, conlleva a un mayor análisis de las categorías elaboradas, lo cual en el presente estudio implicó la identificación de los procesos subyacentes a las categorías identificadas, y que hemos denominado de manera genérica, Procesos Reforzadores, siguiendo las propuestas de Peter Senge y colaboradores (Senge, 1990).

Finalmente, el momento de Inferencia constituye el momento final del proceso investigativo, que en nuestro caso se refleja en la formulación de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULO V. RESULTADOS

EL INTORNO INSTITUCIONAL: CAPACIDADES INSTITUCIONALES

La Organización de la Universidad, no brinda un soporte orgánico al tema de Cooperación. El Estatuto de la Universidad, que data de 1984, prevee la OGCRI como una Unidad de Asesoría del Rectorado. El Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad, que data de 1991, identifica en la OGCRI dos Oficinas: La de Becas y Convenios, y la de Cooperación Internacional. Esta organización es la que viene operando en la actualidad.

A nivel de las Facultades, no existe un referente orgánico similar, lo cual dificulta notablemente las acciones pues las diferentes tareas se encuentran disgregadas. Generalmente los convenios son tarea del Director Académico, los intercambios estudiantiles son tarea de los Directores de Escuela, los postgrados cooperativos son tarea de cada Unidad de Post Grado, y la canalización de las becas simplemente no tiene ningún responsable. En todas las Facultades existe una Comisión Permanente de Convenios y Relaciones Nacionales e Internacionales, órgano de asesoría del Consejo de Facultad, que a su vez tiene un dinamismo muy heterogeneo entre Facultades, incluyendo varias que simplemente no cuentan con la Comisión conformada.

La OGCRI, en su composición de recursos humanos 2005, cuenta con dos economistas, dos comunicadoras sociales, y una socióloga. Escepto uno, todos ellos son profesionales jóvenes, con un promedio de cinco años de experiencia profesional, dos de ellas son trilingues; y de los cinco, uno tiene dos maestrías (una de ellas en Gestión de la Cooperación), otro un Diploma en Gestión de la Cooperación, y una de ellas se encuentra desarrollando una Maestría en Marketing. En resumen, se trata de un equipo joven, con experiencia y con formación de postgrado en el tema.

El equipamiento disponible, sin embargo, es limitado. Si planteamos que una capacidad de gestión básica requiere una base de datos con la información a ser gestionada, personas identificadas a cargo del seguimiento, y un respaldo normativo para tales tareas, podemos plantear el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Capacidades de gestión de la cooperación en la OGCRI Diciembre 2005

Area	Responsable OGCRI	Base de Datos	Responsables operativos designados	Respaldo Normativo
Postgrados cooperativos	No tiene	No existe	Coordinadores en las UPG	No tienen normativa propia
Profesores visitantes	No tiene	No existe	Desconocido	No existe
Alumnos de intercambio	Lic. Sheyla Salazar	Si	Tutor para cada alumno	Directiva de intercambios
Becarios	Lic. Sheyla Salazar	Si	No hay	No existe
Proyectos de Investigación	No tiene	CSI (1)	Investigador UNMSM	Normas CSI
Donaciones	Eco. Daniel Olórtegui	No tiene	Desconocido	Normas generales
Publicaciones colaborativas	No tiene	CSI	Autor UNMSM	Normas CSI
Convenios	Eco. Andrés Cáceres, Lic. Carlina Campos.	Completa	Designados pero no entregan reportes	Directivas de formulación y seguimiento de convenios

(1) Consejo Superior de Investigaciones

Es decir, sólo cuatro de las ocho áreas identificadas tiene responsables operativos en la propia OGCRI; tres de las ocho áreas no tienen una base de datos, otras tres no tienen respaldo normativo, y otras tres no tienen responsable operativo designado. Las áreas mejor estructuradas son las de intercambio estudiantil y la de convenios, y la menos estructurada es la de profesores visitantes.

La base de datos de Convenios de la Universidad, actualizada a Diciembre del 2003, da cuenta de un total de 571 convenios (387 convenios nacionales y 184 convenios

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

internacionales). Sólo 5% de ellos tienen un responsable de convenio claramente identificado, y no se cuenta, en general, con reportes de ejecución de convenios. Si la clave de la acumulación en el capital es la formalización (De Soto, 2000), podríamos decir que nuestro capital de relaciones interinstitucionales se encuentra escasamente formalizado.

FACULTADES CON UNA GESTIÓN EFICAZ DE LA COOPERACIÓN SEGÚN VALORACIÓN EXTERNA DE CRITERIOS DE EFICACIA:

A continuación, se presentan los resultados para cada uno de los siete indicadores definidos en el Cuadro 3 de la Sección “Variables, Dimensiones e Indicadores”. Esta etapa corresponde a la Fase I de la Estrategia de Investigación.

Indicador 1.Programas de Postgrado con cooperación interinstitucional

Facultades que han programas de postgrado con apoyo sustantivo de una entidad cooperante en el periodo 2003-2005 (Fuente: Prospectos de Admisión de Postgrado 2003, 2004 y 2005).

Cuadro 7. Programas de Postgrado con apoyo interinstitucional en la UNMSM, según Facultades . Periodo 2003-2005

FACULTAD	CONVENIOS NACIONALES	CONVENIOS INTERNACIONALES	TOTAL
Ciencias Administrativas	0	0	0
Ciencias Matemáticas	0	0	0
Ciencias Biológicas	0	Doctorado en Ciencias Biológicas (25% de los docentes extranjeros) Maestria en Botánica Tropical (25% de docentes extranjeros)	2
Ciencias Contables	0	0	0
Ciencias Económicas	Maestría en Economia en Planificacion del Desarrollo y Defensa Nacional (Con el Centro de Altos Estudios Nacionales, CAEN)	Maestría en Ciencias de la Gestión Económico-Empresarial (Con la Universidad de Montesquieu-Bordeaux IV, Francia)	2
Ciencias Físicas	0	0	0
Ciencias Sociales	Maestría en Género, Sexualidad y Políticas Públicas (Con Flora Tristán, Perú)	Maestría en Estudios Amazónicos (Cuenta con un Grant de la Fundación MacArthur, USA) Maestría en Política Social con Mención en Promoción de la Infancia (Con Save The Children, Suecia). Maestría Internacional en Desarrollo Sustentable (Con la Universidad Complutense de Madrid, España, y la Escuela Mayor de Gestión Municipal)	4
Derecho	0	0	0
Educación	0	0	0
Farmacia	0	0	0
Geologia, Minas, Metalurgia Y Ciencias Geográficas	0	Maestria Internacional en Desarrollo Sustentable de los Recursos Mineros (Con la Universidad Politécnica de Madrid, España, * Proyecto Alfa)	1
Ingeniería De Sistemas	0	0	0
Ingeniería Industrial	0	0	0
Letras Y Ciencias Humanas	0	Maestría Internacional en Lingüística (Con la Universidad de Cochabamba, Bolivia)	1
Medicina	0	0	0

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

FACULTAD	CONVENIOS NACIONALES	CONVENIOS INTERNACIONALES	TOTAL
Medicina Veterinaria	0	0	0
Odontología	0	0	0
Psicología	0	0	0
Química E Ingeniería Química	0	Doctorado (50% de docentes extranjeros) Maestría (40% de docentes extranjeros)	2
Total	2	10	12

Elaboración: Propia.

Como podemos apreciar, en el citado periodo la Universidad desarrolló 12 programas de postgrado con apoyo de la cooperación interinstitucional, dos de ellos con apoyo de instituciones peruanas y 10 con apoyo internacional. Un tercio de estos 12 programas fueron desarrollados por la UPG de Ciencias Sociales, dos programas en cada una de las Facultades de Ciencias Biológicas, Ciencias Económicas y Química, y un programa en cada una de las Facultades de Letras y de Ingeniería Geológica. Aplicando un Análisis de Pareto tendríamos lo que se muestra en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Análisis de Pareto de la eficacia en la gestión de postgrados con cooperación interinstitucional en la UNMSM. 2003-2005

Facultad	Postgrados colaborativos Número	Postgrados colaborativos Porcentaje	Porcentaje acumulativo	Conclusión
CC. Sociales	4	33.3%	33.3%	
CC. Biológicas	2	16.5%	50.0%	
Ciencias Económicas	2	16.5%	66.6%	
Química	2	16.5%	83.3%	Punto de Corte
Letras	1	8.3%	91.7%	
Ing. Geológica	1	8.3%	100.0%	

Por otro lado, no se trata solamente de la existencia de cooperación en los postgrados, sino de modalidades diferentes de estructuración y de comportamiento de la Facultad en cuanto a cómo mostrar esta fortaleza ante el exterior; en estos términos se identifican tres modalidades:

a. Participación de docentes: Esta es la modalidad empleada en la Facultad de Ciencias Biológicas y en la Facultad de Química e Ingeniería Química, en las cuales hay al menos un programa que cuenta con 25 a 50% de docentes extranjeros, procedentes de universidades o museos homólogos con los cuales existen convenios.

b. Maestrías de San Marcos, con apoyo institucional: Es el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Facultad de Ciencias Sociales. En el primer caso, ha

establecido convenios para desarrollar la Maestría en Economia en Planificacion del Desarrollo y Defensa Nacional (Con el CAEN), y la Maestría en Ciencias de la Gestión Económico-Empresarial (Con la Universidad de Montesquieu-Bordeaux IV), pero que en el material promocional y en el prospecto de admisión figuran como programas de la universidad, en los cuales se hace mención a esta alianza solamente en la sección de plana docente. Lo mismo sucede en la Facultad de Ciencias Sociales con la Maestría en Estudios Amazónicos, que goza de apoyo por un grant de la Fundación MacArthur, que inclusive permite financiar tesis de maestristas; sin embargo, el prospecto no refleja este valor agregado. Los mismo sucede con la Maestría en Política Social con Mención en Promoción de la Infancia, que cuenta con apoyo de Save The Children.

c.Programas de Postgrado Internacional: Es el caso de la Facultad de Ciencias Sociales con la Maestría Internacional en Desarrollo Sustentable (Con la Universidad Complutense de Madrid y la Escuela Mayor de Gestión Municipal), de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, con la Maestría Internacional en Lingüística (Con la Universidad de Cochabamba), y de la Facultad de Ingeniería Geológica, Geográfica y Metalúrgica, con la Maestria Internacional en Desarrollo Sustentable de los Recursos Mineros (Con la Universidad Politécnica de Madrid * Proyecto Alfa). Desde un punto de vista organico, esta sería la forma más avanzada de relación, y que además se diferencia de otros programas haciendo explícita mención a su carácter internacional en el Prospecto de Admisión (Excepto el caso de la Maestría UNMSM-UPM).

Por lo tanto, desde este punto de vista, la Facultad con un postgrado más fuerte, en cuanto a número de programas con cooperación y del nivel de organicidad alcanzado, es la Facultad de Ciencias Sociales.

Indicador 2.Profesores Visitantes

Este indicador ha sido recabado de manera sistemática en los Compendios Estadísticos de la Universidad, de manera que hemos acudido a esta fuente para los resultados de los años 2003 y 2004. El Compendio Estadístico del Año 2005 aún no ha sido publicado. Los resultados se muestran en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Presencia de Profesores Visitantes en las Facultades de la UNMSM . Periodo 2003-2004

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Facultad	Tota	%
Medicina	14	7.7
Derecho y Ciencia Politica	27	14.8
Letras y Ciencias Humanas	36	19.8
Farmacia y Bioquimica	0	0
Odontologia	1	0.6
Educacion	5	2.7
Quimica	3	1.7
Medicina Veterinaria	18	9.9
Ciencias Administrativas	2	1.1
Ciencias Biologicas	19	10.4
Ciencias Contables	4	2.2
Ciencias Economicas	0	0
Ciencias Fisicas	10	5.5
Ciencias Matematicas	4	2.2
Ciencias Sociales	6	3.3
Ingenieria Geologica	19	10.4
Ingenieria Industrial	6	3.3
Psicologia	2	1.1
Ingenieria Electronica	0	0
Ingenieria de Sistemas	6	3.3
Total	182	100.0

Empleando el punto de corte de 5% del total, nos quedarían por encima de dicho punto las Facultades que se muestran en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Facultades con mayor número de profesores visitantes en la UNMSM según Facultades, 2003-2004

Facultad	Tota	%
Letras y Ciencias Humanas	36	19.8%
Derecho y Ciencia Politica	27	14.8%
Ciencias Biologicas	19	10.4%
Ingenieria Geologica	19	10.4%
Medicina Veterinaria	18	9.9%
Medicina	14	7.7%
Ciencias Fisicas	10	5.5%
Subtotal	143	78.6%

Indicador 3.Alumnos de Intercambio

Este indicador es de sumo interés, pues refleja la capacidad de atracción de la Universidad a ojos externos, y viene incrementándose de manera clara en los últimos

años.

En el cuadro 11 se presenta la relación de Facultades que tuvieron más de un alumno en el año 2004, en que hubo un total de 18 alumnos de intercambio en la Universidad. Los restantes cuatro alumnos provienen uno de cada una de cuatro Facultades, por lo que no superan el punto de corte predefinido en la sección de Metodología.

Cuadro 11. Presencia de alumnos de intercambio en las Facultades UNMSM Año 2004. (Fuente: Anexo 3)

Facultad	Número	Porcentaje
Facultad de Letras y Ciencias Humanas	6	33%
Facultad de Medicina	4	22%
Facultad de Economía	2	11%
Facultad de Ciencias Sociales	2	11%

Indicador 4.Acceso a Becas Internacionales

Este es un indicador que no circula de manera oficial; el Compendio Estadístico de la Universidad no lo menciona, y se sospecha de un alto subregistro, dado que la postulación es individual; la información llega a OGCRI ya sea porque los beneficiarios recurren a la oficina buscando cartas de presentación para las visas, o apoyo complementario para la cofinanciación de la beca. En algunos casos, se cuenta con una relación de colaboración interinstitucional con la agencia becante, la misma que remite la relación de becarios a la Universidad; sin embargo, no hay un registro ni de las postulaciones a becas por parte de alumnos o docentes universitarios, ni un registro completo de quienes accedieron a las mismas.

Con esas limitaciones, se cuenta con la relación de quince becarios sanmarquinos del año 2005, que se presenta en el Anexo 4. De este grupo, solamente dos Facultades lograron más de un becario: Ciencias Sociales, con tres becarios, y Letras y Ciencias Humanas, con dos becarios.

Indicador 5.Proyectos de Investigación con Financiamiento Externo

Un indicador de proceso en la captación de recursos de cooperación en la función de investigación, sería que la Facultad cuente con líneas sostenidas de apoyo a la investigación por parte de entidades cooperantes, que en el caso de la Universidad, se suele reflejar a través de los llamados “proyectos Sin-Con” (para aludir a proyectos SIN financiamiento de la universidad y CON subvencion al investigador, lo que implica que su concreción es posible debido a que el propio investigador a gestionado sus recursos desde una fuente externa). Los Proyectos SIN/CON del periodo 2003-2005 se presentan en el Cuadro 12.

Cuadro 12. Proyectos SIN/CON en las Facultades UNMSM Años 2003-2005

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Facultad	Número	Porcentaje	Acumulado
Facultad de Medicina	40	52.63%	52.63%
Facultad de Medicina Veterinaria	20	26.32%	78.95%
Facultad de Ciencias Biológicas	14	18.42%	97.37%
Facultad de Ciencias Físicas	1	1.32%	98.68%
Facultad de Odontología	1	1.32%	100.0%
Total	76	100.0%	100.0%

Este es un caso extremo de concentración: Tres Facultades concentran el 97% de los proyectos registrados bajo esta modalidad.

Indicador 6.Publicaciones en co-autoría institucional

La generación de conocimientos es sin duda la esencia de la universidad. Para efectos de nuestro estudio, el principal resultado de la gestión de la investigación será la publicación de artículos en revistas científicas arbitradas, tal como lo viene promoviendo el Consejo Superior de Investigaciones de la Universidad. Para darle especificidad a los temas de cooperación, se considerará como válidos los artículos en los cuales haya una co-autoría que involucre al menos un autor de la UNMSM, y al menos un autor de una entidad de investigación adicional, sea esta nacional o internacional.

Cuadro 13. Artículos en coautoría institucional, publicados en Revistas de Alto Impacto, según Facultades UNMSM. Año 2004

Facultad	Número	Porcentaje	Acumulado
Facultad de Ciencias Biológicas	15	35%	35%
Facultad de Ciencias Físicas	11	26%	61%
Facultad de Medicina Veterinaria	9	21%	82%
Facultad de Medicina	3	7%	89%
Facultad de Letras y Ciencias Humanas	2	5%	94%
Facultad de Farmacia y Bioquímica	2	5%	99%
Facultad de Ciencias Sociales	1	1%	100%
Total	43	100.0%	100.0%

En este caso se repite una vez más el fenómeno de la concentración: Tres Facultades (Ciencias Biológicas, Ciencias Físicas y Medicina Veterinaria) concentran el 82% de la producción. Es más, sólo siete Facultades tienen presencia en la producción, lo cual implica que 13 Facultades no presentan producción en este tipo de revistas.

Una limitación que señalan varios entrevistados es que pareciera haber un sesgo hacia las ciencias de la vida y a las ciencias básicas en estas publicaciones, pues hay una copiosa producción de ciencias sociales y letras que se publican bajo la forma de libros, los mismos que no se toman en cuenta en este cuadro.

Indicador 7.Número de Convenios Renovados

Ha renovado un convenio específico nacional o internacional, exceptuando los

convenios para proyectos de investigación o para grados o títulos con cooperación:

Cuadro 14. Renovaciones de Convenios, según Facultades acumulado 2000 – 2005

Facultad	Nacionale	Internac.	Total
Ciencias Administrativas	0	1	1
Ciencias Matemáticas	4	0	4
Ciencias Biológicas	1	0	1
Ciencias Contables	0	0	0
Ciencias Económicas	1	2	3
Ciencias Físicas	0	1	1
Ciencias Sociales	0	3	3
Derecho y Ciencia Política	3	1	4
Educación	3	0	3
Farmacia y Bioquímica	1	1	2
Ingeniería Geológica, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas	6	0	6
Ingeniería de Sistemas	0	0	0
Ingeniería Industrial	4	0	4
Ingeniería Electrónica	0	0	0
Letras y Ciencias Humanas	1	1	2
Medicina	29	2	31
Medicina Veterinaria	7	1	8
Odontología	0	2	2
Psicología	0	0	0
Química e Ingeniería Química	0	1	1
	60	16	76

Fuente: OGCRI, 2005

Vemos que seis Facultades cuentan cada una de ellas con más de 5% del total (cuatro convenios o más) y estas seis en conjunto concentran el 74% del total de renovaciones de convenios, y cuentan por lo tanto con un criterio de gestión eficaz, como se muestra en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Facultades con mayor número de convenios renovados. UNMSM 2000-2005

Facultad	Número	Porcentaje	Acumulado
Medicina	31	40.8%	40.8%
Medicina Veterinaria	8	10.5%	51.3%
Ingeniería Geológica	6	7.9%	59.2%
Ingeniería Industrial	4	5.3%	64.5%
Derecho	4	5.3%	69.8%
Matemáticas	4	5.3%	75.1%
Total de Convenios	76	100.0%	

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

El resumen general de estos datos se presenta en los cuadros 16 y 17. Como se aprecia en el cuadro 17, se presenta una distribución bimodal, dejando por un lado a Facultades que tienen dos, uno o ningún criterio de gestión eficaz, y por otro lado a cinco Facultades que presentan entre cuatro y cinco criterios, y que en lo sucesivo serán nuestras UGEC.

Cuadro 16. Facultades que cuentan con criterios de gestión eficaz de la cooperación (UGEC)

Facultad	Criterios alcanzados
Facultad de Letras y Ciencias Humanas	4 criterios
Facultad de Ciencias Sociales	4 criterios
Facultad de Ciencias Biológicas	4 criterios
Facultad de Medicina	5 criterios
Facultad de Medicina Veterinaria	4 criterios
Total: Cinco Facultades	Promedio: 4.2 criterios

Cuadro 17. Facultades que superan los puntos de corte definidos en el Cuadro 3

Indicadores	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	Total
Referencia Cuadro Número	8	10	11	Sin cuadro	12	13	15	
Cienc.Administrativas								0
Ciencias Matemáticas							Si	1
Ciencias Biológicas	Si	Si			Si	Si		4
Ciencias Contables								0
Ciencias Económicas	Si		Si					2
Ciencias Físicas		Si				Si		2
Ciencias Sociales	Si		Si	Si		Si		4
Derecho		Si					Si	2
Educación								0
Farmacia						Si		1
Geologia,Minas,Metal.		Si					Si	2
Ingen. De Sistemas								0
Ingeniería Industrial							Si	1
Letras		Si	Si	Si		Si		4
Medicina		Si	Si		Si	Si	Si	5
Medicina Veterinaria		Si			Si	Si	Si	4
Odontología								0
Psicología								0
Química E Ing.Quím.	Si							1
Total de Facultades	4	7	4	2	3	7	6	

AUTOPERCEPCION COMO FACULTAD CON GESTION EFICAZ DE LA COOPERACION

De las unidades entrevistadas, se observó una alta concordancia entre la definición externa de eficacia y la conciencia del mismo; en otras palabras, las unidades eficaces son concientes de ello, si bien suelen definirlo como “éxito parcial” o “logros”, y las unidades no eficaces son concientes de no serlo, y se expresan además con un lacónico “no”. Más importante que ello, los directivos de las unidades eficaces evidencian una mayor profundidad en su capacidad de análisis y discriminación de los criterios de éxito. Por ejemplo:

“Cuando uno habla si la facultad es exitosa o no, siempre me pregunto, con respecto a que? yo no tengo una respuesta clara como para decir que somos exitosos, esto depende en qué áreas”.

En estas Unidades, los directivos evidencian conciencia de conceptos tales como los de participación en el mercado como criterios de éxito, y de la dificultad de pronunciarse debido a que no se dispone de cifras que permitan conocer esta dimensión:

“Seria muy difícil decir que solamente estamos captando el 10% de las oportunidades o el 50% por que nadie lo sabe, creo que nadie lo sabe, nosotros menos. No se si hay alguien que alguna vez se haya puesto a cuantificar las oportunidades de cooperación que existen, en diferentes áreas, para los organismos de la universidad. (…) No te podría contestar, porque no hay una línea base, no sabemos cuanto es el universo”

Y es justamente esta capacidad de discriminación la que indica que la eficacia de la cooperación no es un atributo uniformemente distribuido al interior de las Facultades, sino que diversas Facultades tienen diversas áreas de éxito:

“Tenemos algunos profesores con proyectos importantes con Incagro o con el NIH de Estados Unidos o con el Concytec, mientras otros profesores están luchando por conseguir un proyecto del Consejo Superior de Investigaciones”

HETEROPERCEPCIÓN DE FACULTADES CON GESTION EFICAZ DE LA COOPERACION

Al preguntar si se conocen otras Facultades que sí estén manejando de manera adecuada la Cooperación, un primer elemento resaltante es que se suele responder en primera instancia en relación a sus facultades pares en otras universidades, y no a otras facultades de la propia universidad, lo que sugiere que el referente de información cruzada interfacultativo en la Universidad en bajo, o al menos, menor que el de información cruzada de sus facultades similares desde otras universidades.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

“Pregunta: De lo que conoce de nuestra Universidad, de otras Facultades, hay alguna que considere que sí está manejando este tema adecuadamente?

Respuesta: Yo creo que una de las que se puede tomar como referencia es la (Universidad) Cayetano Heredia”

Con todo, un aspecto saltante es que las autoridades de las UGEC mostraban un mayor nivel de información acerca de otras Facultades, es decir, tenían una visión más completa de la Universidad.

Las UGNEC, en general, reconocían carecer de información acerca de la sola existencia de facultades en la propia universidad que sí tuvieran una gestión exitosa.

“Pregunta: Conoce usted alguna otra facultad o unidad de postgrado de la universidad en donde si se este gestionando adecuadamente la cooperación?

Rpta: No, no conozco. Aquí yo estoy en el consejo de postgrado, pero nadie me ha hablado”

“Pregunta: Conoce usted alguna otra facultad en la universidad, en la cual usted considera que si se esta gestionando adecuadamente la cooperación?

Respuesta: No, la verdad no.

Pregunta: Y alguna otra facultad de su especialidad, de otras universidades?

Respuesta: La Universidad Nacional de Ingeniera”

Otro aspecto a resaltar de esta interrogante fue el comentario de un Decano, en el sentido en que los espacios de intercambio de estas altas autoridades, estaban centrados en los problemas cotidianos de la gestión, es decir, los problemas que Stephen Covey (1980) categoriza como de Cuadrante I y III, mas no a los del cuadrante II, es decir, los Importantes aunque No Urgentes; entre estos, la gestión de la cooperación:

"nosotros (los Decanos) nos vemos sólo en reuniones oficiales, en Consejo Universitario, en Asamblea Universitaria, pero creo que faltaría una reunión promocionada por usted y por las diferentes oficinas cada 60 días para ver este problema. Entonces allí hablaremos de este asunto de cooperación internacional"

FACTORES PRIMARIOS QUE FAVORECEN LA CAPTACION DE RECURSOS DE COOPERACION

Se preguntó directamente en las entrevistas, cuáles eran los factores que explicaban que, ya sea sus facultades u otras facultades, sí gestionaran de manera eficaz la cooperación. Los factores reconocidos por los entrevistados son los siguientes:

Contactos personales de los profesores e investigadores

Se empezará detallando la percepción desde las UGEC:

En la apreciación de varios Decanos, los contactos personales de profesores e

investigadores explican el éxito en este campo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

"Cayetano Heredia, me parece que maneja bien el aspecto internacional y no pierden sus contactos, siempre los tuvieron (…) Yo tuve oportunidad de visitar Cayetano en el aspecto de Investigación hace casi un año, y pude ver de cerca como han superado, en 6 años, 6 veces sus ingresos por proyectos de investigación, la mayoría con apoyo internacional".

"Si la facultad avanza un poco no es por la cooperación en sí misma, sino por las relaciones que se establecen, la cooperación deja relaciones".

" (La relación con) los organismos cooperantes depende de cada uno de los investigadores. (…) Inclusive algunos profesores gestionan ayuda a título personal como el caso de XXX con la embajada YYY ( ), se consiguió un proyecto a través de su propia ONG, entonces (…) lo que hay que buscar es no pelearse sino aliarse; (…) hicimos un convenio con la ONG, y logramos algunos beneficios para los alumnos a través de las Tesis y facilidades.

"Aquí practicamente todos los investigadores han hecho sus doctorados en instituciones de prestigio en el extranjero, y son esas instituciones las que ahora nos apoyan, a través de proyectos de investigación en los cuales estos profesores participan"

El proceso es examinado con una perspectiva de mayor horizonte temporal por un Director de UPG:

"Bueno, yo creo que estamos en la etapa de inicio, tanto de la idea de que San Marcos tuvo una etapa oscura los ´80 y los ´90, en este periodo inicial de buscar viejos lazos que se perdieron, los ´50 y ´60 que se habían logrado establecer y que se perdieron por muchas razones que no vienen al caso. Entonces yo creo que hay que ser comprensivos con San Marcos porque este es un proceso de aprendizaje, de entrar en contacto con las instituciones, de buscar colaboración, buscar a la gente apropiada para que pueda llevar adelante este proceso, esta es una etapa de aprendizaje y a veces también de errores"

En esta óptica, el rol de la dirección de la UGEC es básicamente dar a estos profesores las condiciones apropiadas para que desarrollen su trabajo:

"Mi labor es básicamente de apoyo: Que tengan comodidades, facilidades de comunicación, etc. Ellos se encargan de conseguir los fondos y ejecutar los proyectos"

Los funcionarios de las UGNEC en su mayoría no hacen conciente este punto, aunque alguno sí lo mencionó:

"Acá hay mucha gente que sale a hacer estudios de postgrado, es el contacto directo que tiene un determinado grupo de docentes con instituciones del extranjero y que no es canalizada vía un convenio, sino que es a nivel personal. Por ejemplo, anualmente yo envío 2 ó 3 alumnos para Río de Janeiro o Sao Paulo, tengo amigos allá y les digo: "tengo un alumno muy bueno que esa área" y ellos dicen "ya, envíalo"; a pesar que hay un convenio con la Universidad de Río de Janeiro, el asunto se mueve a nivel amical"

Nos parece importante mencionar el caso específico de una Facultad que no está

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

actualmente entre las que hemos clasificado como UGEC, pero que ha identificado este factor y se encuentra invirtiendo para mejorarlo:

"el potencial de producción de un profesional está desde los 35 hasta los 55 años y cada vez afortunadamente tenemos nuevos profesores que están en esa edad, tienen unos 35 años, que acaban de regresar, tenemos docentes que hicieron maestría en la Universidad Complutense de Madrid, en Río de Janeiro. Son ex alumnos de aquí y por cuestiones de contacto cuando ellos terminaron se fueron a hacer su maestrías y doctorados y cuando regresaron los contratamos, algunos ya fueron nombrados".

Experiencia internacional de los funcionarios y directivos

Percepción desde las UGEC:

“El hecho que las personas tengan salidas al extranjero y relaciones con otros medios ayuda muchísimo; primero, permite conocer dónde o a qué nivel se halla uno; segundo, para conocer a las personas adecuadas, el viaje les permite tener contactos y esos contactos a su vez permiten que otros tengan contactos, eso ayuda mucho. Lo otro, es el manejo del idioma, la gente escucha si hablas en su idioma, te tendrá paciencia unos días pero si no hablas en el idioma adecuado pierdes demasiado, y creo que en mi Facultad eso es una ventaja, hay mucha gente que están ahora bien posicionada y tienen un manejo fluido del idioma. Y lo otro es la posibilidad de hacer propuestas interesantes en investigación. (…) Entonces me parece que por allí van las ventajas. Estoy hablando de salir, viajar, conocer, contactar con gente, que es algo que nosotros hemos mantenido, gracias a Dios, y creo que es una especie de remolino, uno sale, hace contactos, se relaciona más, establece más contactos y así va la cosa”.

Dedicación de los profesores a la vida universitaria

Percepción desde las UGEC:

“La permanencia en la universidad es un factor importante, nosotros tenemos un 90 % a Dedicación Exclusiva y Tiempo Completo y por lo tanto trabaja exclusivamente en la universidad, no cachuelea en la universidad. Esta gente optó por quedarse y por lo tanto tiene que buscar los recursos aquí, no tiene que buscar afuera”

El contraejemplo es también relevante y fue mencionado de manera específica desde una UGNEC:

"los montos que se perciben por investigación son minúsculos y no se pueden dedicar los docentes a investigar y producir en la cantidad que se requiere a nivel internacional para acreditarse, entonces una de las situaciones difíciles aquí es el aspecto económico que atraviesa el docente universitario en el país, eso obliga a que muchos docentes tengan que trabajar en diversos lugares para poder equilibrar su presupuesto, y para investigar tienen que dedicarse a tiempo completo. La mayoría de los que hicieron doctorado o trabajos de investigación cuando estuvieron becados en el extranjero, era porque su dedicación era a tiempo completo; algunos hacen un trabajo al año, pero a veces no son publicados en revistas internacionales de cierta jerarquía y eso nos hace inelegibles para acceder a esos préstamos"

Aprovechamiento de ventajas comparativas de país

Un elemento que fue subrayado por las UGEC, es la conciencia de la importancia de aprovechar las ventajas comparativas del país; por ejemplo, la literatura del periodo inca para la Facultad de Letras, la Biodiversidad para Biología, etc.

"En el área de investigación biológica, el grupo de investigadores enfocado en biodiversidad está generan muchos proyectos y publicaciones con gente de afuera, todo en el tema de biodiversidad"

"Si tú conoces la agenda y sabes que hay prioridad y si sabes que tu país esta dentro de estas prioridades, usas ese factor a tu favor en una propuesta de investigación".

"tenemos en general buenas relaciones con peruanistas que están diseminados en Francia, que están interesados en venir y vienen, generalmente son peruanos o peruanistas. (…) Esto es por la característica de las propias especialidades: una obra literaria es única, en cambio en ciencia no es una obra única, es decir para ponerse al día con la teoría de Newton probablemente no leamos a Newton sino a alguien que escribió lo actual. Y eso es una diferencia muy clara: en la áreas de las ciencia puras o exactas interesa menos lo que se esta haciendo en el Perú, puesto que en otros lugares están mas avanzados".

Nótese que no hubo ninguna mención a este factor entre las UGNEC.

Competencias individuales para la búsqueda de recursos

Percepciones desde las UGEC:

"Yo lo atribuiría no en forma exclusiva, pero si un gran porcentaje a la habilidad, al talento personal de los investigadores, que se dan cuenta muy rápidamente que, dentro de las dificultades es posible y menos difícil de lo que uno piensa captar cooperación; personas que no tiene miedo de escribir en inglés o hacer un proyecto, personas que se toman la molestia de estar mirando siempre bases de datos de cooperación, personas que mantienen contactos con las personas donde han estudiado, personas que se preocupan por estar al día, se preocupan de saber donde aprieta el zapato en el sentido de cooperación, y mas importante que nada, personas que saben persuadir muy bien en la busca de cooperación, motivan al cooperante"

"Yo diría que en la cooperación internacional hay dos cosas fundamentales que distinguir: la parte administrativa de la cooperación y la parte científica. El problema es que cuando una forma gente para que haga netamente investigación, la gente esta un poco fuera de la parte administrativa y se asusta viendo legajos, convenios y formatos de llenar, entonces un administrador es muy útil en este tipo de cosas. Yo me acuerdo que en nuestro Instituto había gente que se dedicaba exclusivamente a la preparación de estos formatos, a la preparación de estos proyectos; en el Instituto de Bioquímica y Nutrición (en su época de auge) el Dr. Villavicencio era el que hacia todo; algo parecido a lo que yo hago en una dimensión muy pequeña comparado con lo que él hacia, pero eso resta tiempo para que uno se dedique a hacer investigación, entonces lo que habría que procurar es que alguien que se haga cargo de la administración de la cooperación y otros hagan la investigación" .

Inclusive en UGNEC, con experiencias limitadas, estas han sido generadas a partir de docentes que adquirieron estas en algún otro espacio ocupacional, como un

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Organismo No Gubernamental:

“Pregunta: Y como se generó la experiencia que relata?

Respuesta: Por iniciativa del actual jefe del (Proyecto), es un profesional que trabajó en algunas ONG, que tiene ese tipo de contactos, y entonces a través de él se alcanzó esta posibilidad”.

Especialización en búsqueda de recursos

Percepción desde las UGEC:

“En otras instituciones, ya sea ONG muy grandes, ya sea Centros internacionales, ya sea proyectos de universidades, el trabajo esta bien dividido, no eres tú quien se preocupa en gestionar los fondos, ellos tienen su personal para eso, yo he trabajado en tres instituciones en las cuales jamás he tenido que preocuparme por gestión de fondos, es decir los fondos ya estaban allí”

Sintonía con las prioridades de las agencias de cooperación

“Un caso particularmente exitoso de cooperación es del XXX ( ) y una vez tú lo mencionaste, ellos no se preocupan mucho en hacer muy buenos proyectos, sino que saben muy bien lo que quiere el cooperante. Eso es una tónica y eso es algo que también me dijo XXX, “no te preocupes en hacer un buen proyecto, lo que tienes que saber exactamente que es lo que ellos quieren que tu hagas”. Esa es una especie de inteligencia de la cooperación, de saber exactamente que es lo que quiere la cooperación. Tu mismo lo dijiste: no hay buen proyecto, lo que hay es un buen conocimiento de la agenda del cooperante”

El efecto multiplicativo

Percepción desde las UGEC:

“Hay otro factor, es el efecto multiplicativo, el cooperante trabaja bastante por antecedentes, si alguna vez tuviste alguna relación de cooperación, con algún cooperante y salio bien, casi seguro que vas a seguir manteniéndola y eso lo hemos experimentado con la cooperación canadiense, que prácticamente con ellos hemos trabajado casi 15 años”.

Relación con áreas de interés de la industria

Percepción desde las UGEC:

“Me parece que si hemos tenido éxitos en algún tipo de cooperación, por ejemplo en esta relación de la empresa privada, dé como servimos a la empresa y como la empresa se sirve de nosotros, parece que hemos llegado a un buen arreglo sobre todo en ciertas áreas, en áreas que yo diría que son industrializadas, no sucede con otras áreas como camélidos, que no son áreas industrializadas”

Trabajo en áreas no priorizadas por la agenda gubernamental

Percepción desde las UGEC:

“No hay un organismo de investigaciones en Sanidad Animal; MINSA se supone que tendrá ese rol, pero no lo cumple, la única entidad pública ligada a salud animal es SENASA, pero SENASA no hace investigación, tenemos el campo libre en investigación

de salud animal”.

Posicionamiento a partir de la presencia de egresados en espacios de interés

Percepción desde una UGNEC:

"yo he sido profesor de (menciona una Universidad Privada considerada un ejemplo) y cuando los alumnos terminan su bachillerato están viajando a USA o Canadá, esos son los lugares centrales; en mi experiencia personal hay como 18 que son profesores de mi especialidad y que trabajan en universidades americanas, que han salido de la universidad en los últimos 20 años, profesores de alto nivel y eso hace que ellos publiquen artículos de buen nivel y pongan el nombre su universidad allí, entonces hay un lazo muy fuerte con la universidad"

Participación en Redes y en asociaciones diversas de Universidades o Facultades

Las UGEC consideran parte natural de la gestión vincularse a otras facultades o universidades que valoran como pares:

" yo creo que debemos hacer una alianza estratégica con universidades tan importante como las que vemos que estamos trabajando en esto, por ejemplo la Universidad Agraria, la Universidad de Ingeniería, que somos las tres mas importantes, que deberíamos de sumar esfuerzos y recursos entre universidades afines al sector publico"

Véase el contraste con las UGNEC, al preguntarles si forman parte de alguna red: "Oficialmente ninguna".

Un elemento preocupante identificado en una Facultad que viene desarrollando una Maestría Internacional financiada por la Unión Europea, es la no identificación de este programa como propio de la Facultad:

"La Universidad P, con la del Sr. C; estamos brindando apoyo acá en la facultad a través de la unidad de postgrado para su maestría. Todo eso marcha por que el Sr. C es el impulsor de esto, nosotros solo estamos de colaboradores, igual como en la UNI, no tenemos más acceso a eso".

FACTORES PRIMARIOS QUE DIFICULTAN LA COOPERACIÓN

Igualmente, se preguntó por los factores que interferían con un apropiado aprovechamiento de la cooperación, y los factores identificados fueron los siguientes:

Baja prioridad asignada al cultivo de las relaciones internacionales

Percepciones de las UGEC:

“No le dedicamos el tiempo necesario y no aprovechamos las tremendas relaciones que existen ya, que se han establecido y se han ido perdiendo; no somos constantes, no encargamos a las personas adecuadas, lo cierto es que esto está fallando

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

tremendamente”

“sabemos que hay profesores que han vuelto del extranjero pero se han ido perdiendo las oportunidades; es que la gente se cansa de ofrecer. Yo mismo he tenido muchas relaciones en Francia, y las he ido perdiendo por la falta de relación permanente”

Inexistencia de una unidad orgánica ejecutiva encargada específicamente de la gestión de la cooperación.

Percepción desde las UGEC:

“Una de las cosas más importantes es que no hay una oficina, un centro en donde se este al día con todos los convenios, los vencimientos, los requisitos, los alcances, las facilidades para poder informar a los interesados; la gente a veces tiene muchas ilusiones de hacer algo y no sabe qué puerta tocar, qué gestión hacer”

La información sobre oportunidades de cooperación no llega de manera oportuna al potencial usuario

Percepción desde las UGEC:

“Existen infinidad de posibilidades que se pierden por desconocimiento”

Percepción desde las UGNEC:

“No tenemos información en ese sentido; si me llegase un documento ¡acá hay becas! ¡Acá hay convenios!, se facilitaría, seria más fácil, más factible de realizarlo. En este momento no sabemos cuantas becas habrá para postgrado, o cuantos convenios, cuantos cursos a nivel de postgrado, no conocemos, esa es la primera limitación que tenemos”

Lentitud en la respuesta a la oportunidades

Percepción desde las UGEC:

“A veces nos llegan comunicaciones del nivel central, se distribuyen pero no se les da la importancia, cuando uno se da cuenta ya se pasan los plazos de inscripción y se pierde la oportunidad”

Escasa inversión (cofinanciamiento) en los convenios

Percepción desde las UGNEC:

“Las unidades de postgrado no manejan sus recursos. Y los recursos que captamos se derivan a pregrado, al menos en la Facultad de X en una gran proporción, de tal manera que pregrado tiene mejores laboratorios, mejores bibliotecas, mejores equipos, mejores aulas que postgrado, y con qué fuente de financiamiento: con la de postgrado. Entonces pregado trae profesores del extranjero, y postgrado no puede traer profesores del extranjero”.

"otra barrera es la económica, la universidad a veces no puede subvencionar el pasaje o estadía, pero ese es un problema mas complejo, eso depende de la política de gobierno central, nosotros (La Facultad) tenemos un margen muy pequeño de manejo".

Investigación de tipo local

Percepción desde las UGNEC:

"el problema es que el nivel de investigación (que desarrollamos) no es igual al que se exige a nivel internacional para poder acceder a estos aportes tecnológicos, nosotros tenemos una investigación incipiente; es más, los montos que se perciben por investigación son minúsculos y no se pueden dedicar los docentes a investigar y producir en la cantidad que se requiere a nivel internacional para acreditarse".

Dificultades administrativas para el aprovechamiento de las donaciones

Percepciones desde las UGEC:

“Hay que seguir el procedimiento o si no, no vale; (…). Bueno, la cosa pública es cada vez mas complicada, por lo tanto, el mensaje no es muy bueno (…), yo estoy viendo que los controles contra la corrupción han hecho mas complicada la cosa pública”.

Percepción desde las UGNEC:

“La UNI tiene algún mecanismo para resolver algunas adquisiciones a través de la Facultad. Acá nosotros estamos limitados en adquisiciones, porque tenemos una serie de factores administrativos para concluirlas”.

Escasez de personas con competencias para la gestión de la cooperación

Percepción desde las UGEC:

“creo yo que no hemos encontrado las personas adecuadas quizás, o no las hemos estimulado”. “Quizás no hemos encontrado las personas adecuadas a nivel de nuestra facultad, para que muevan esto”.

Percepción de restricciones en el marco legal

Percepción desde las UGNEC:

“No tenemos el marco legal como para nosotros proyectarnos a suscribir convenios con esas instituciones, o no conocemos los mecanismos para llegar a ellos”.

Operación en áreas no priorizadas por las Agencias de Cooperación Internacional

Percepción desde las UGEC:

“La agenda de cooperación internacional ha cambiado, más para áreas estratégicas que consideran para desarrollo, asistencia directa, proyectos de tipo económico, proyectos de inversión, infraestructura, proyectos educativos, dirigidos a personas a sectores de la población en extrema pobreza. Por otro lado, nuestra área que ha sido tradicionalmente en producción animal, tampoco parece estar muy de moda ahora en la agenda de cooperación”.

Mayor competencia

Percepción desde las UGEC:

“Ahora la competencia es mas fuerte, me parece hay mucho más PhD peruanos de los que había antes”

Cultura organizacional igualitarista que desmotiva al intraemprendedor

Percepción desde las UGEC:

“Otro factor es la falta de experiencia en este tipo de manejos, si la universidad no

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

maneja proyectos y la gente no maneja proyectos, es muy difícil que tenga experiencia en el manejo de proyectos, entonces un investigador que se pueda llevar al bolsillo 5 - 6 mil dólares es visto como un delincuente, porque se lleva la plata mientras muchos docentes ganan 600 soles".

Patronalismo en las lineas de investigación

Percepción desde las UGEC:

"Yo he escuchado un día a un profesor nuestro en Consejo de Facultad, defender su línea de investigación y lo defendía con ardor, convicción y para él era su línea de investigación, era propietario y nadie podría entrar allí, ese es un exceso de personalismo".

Barreras de Idiomas como restricción al aprovechamiento de Becas

Percepción desde las UGNEC:

"Uno de los motivos es que en los profesores y estudiantes hay deficiencia del idioma, muchas de las posibilidades de becas y pasantías son en el idioma ingles, en ese aspecto la universidad no tiene una política agresiva de incentivar para que aprendan el ingles, desgraciadamente 70 % de publicaciones se hacen en ingles debería haber una política agresiva para que los estudiantes tomen estas clases y se preparen para dar sus exámenes de TOEFL y a los profesores también".

"Lo que yo he observado es deficiencias en cuanto a idiomas del investigador, hay becas que efectivamente se publicitan, pero que no son aplicadas en lo absoluto, por que ponen como condición el idioma, inglés, francés, nadie la utiliza, hay un descuido. Antiguamente nuestros profesores nos obligaban a leer en ingles y francés la literatura, ahora mucho que les damos es ya traducido, eso ha hecho que al alumno que esta haciendo tesis se le recomienda una literatura en inglés y se demora un montón, eso es malo".

Insuficiencia de cuadros con grados académicos doctorales o superiores

Percepción desde las UGNEC:

"cumplir con los requisitos que piden los organismo internacionales, en ayudas a post grados, ayudas a cursos especializados, los requisitos que se exigen a nivel internacional, son bastante fuertes y a pesar que nosotros tenemos una plana docente de unos 15 o 18 doctores ( ), el problema es que no podemos cumplir con algunas de esas exigencias, es por eso que no accedemos".

Barreras ideológicas a la relación con entidades externas

Percepción desde las UGEC:

"El desconocimiento que existe en general en la Facultad tiene que ver también con una actitud que es historia. En San Marcos en los años ´60 se rompió prácticamente todos los contactos con el extranjero y eso es muy claro en las áreas de humanidades y ciencias sociales; eso ocurrió de manera violenta, hubo profesores que tenían los mejores contactos y luego salieron de la universidad atacados por ser algo así como agentes y mas bien fundaron instituciones fuera. El Instituto de Estudios Peruanos nace así".

Desinstitucionalización de la gestión de la cooperación

Percepción desde las UGEC:

“los acuerdos en general están marcados por la importancia que le dan las personas que los firman y que los manejan, apenas esas personas dejan de estar estos acuerdos languidecen”.

Concepción burocrática de la gestión de la cooperación

Percepción desde las UGEC:

“Yo creo que otro factor es que la gente recién esta entendiendo que la cooperación no necesariamente se inicia con la firma de un convenio. La gente piensa que la cooperación se inicia con una serie de documentos, una serie de trámites y eso normalmente demora entre 6 meses y 1 año, y cuando se termine el trámite recién van a iniciar el trabajo. La cosa es al revés, la cooperación se inicia cuando uno se conecta con el investigador o los investigadores de otros grupos, empiezan a hacer trabajos y en el camino van generando los trámites, los papeles. Así se hace en USA y Europa, pero aquí todavía estamos pensando que primero se hace el papel y luego el trabajo”.

Concepción unilateral de la cooperación

De las diversas entrevistas se puede apreciar que en general las UGNEC manejan una concepción de la cooperación de tipo unilateral, es decir, ubicados como “entidades receptoras”, como se ilustra en la siguiente respuesta:

“Pregunta: Qué expectativa tendría usted de la cooperación?

Respuesta: Más presencia de profesores de las especialidades que tenemos acá en la facultad para que vengan a preparar a nuestros docentes.”

A diferencia de ello, en las UGEC la concepción que se maneja es más paritaria, de la cooperación como un camino de ida y vuelta.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULO VI. DISCUSION

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

El Entorno Institucional: Tendencias en la Cooperación Nacional e Internacional

La Universidad, que en el pasado fue uno de los sectores que más interesó a la cooperación internacional, ha perdido relativamente esta posición. Esto pese a que las políticas de desarrollo enfatizan el rol clave del conocimiento y la tecnología como factor de desarrollo.

Influyen en esta situación las concepciones de organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, que han priorizado el rol de la educación básica y la necesidad de fortalecerla en las áreas más deprimidas del país, y no se contempla en absoluto la educación superior, salvo la mención a los bajos salarios de los profesionales universitarios, que se atribuye a la baja calidad de este nivel educativo (World Bank, 2002, 2005).

También es manifiesto el escaso interés del Estado por la Universidad Pública. Esto tiene que ver por un lado con el hecho que en las últimas décadas se percibió a la

Universidad como un foco de radicalismo y de oposición. Ya en la época del Gobierno Militar hubo la tendencia de entregar los subsidios de investigación a los grandes centros autónomos del Estado, como IPEMIN e IMARPE. El gobierno no favorece la presentación de solicitudes de cooperación técnica ni financiera de las universidades ante los organismos bilaterales y multilaterales.

Esta situación ha generado además una ausencia de información en cuanto a volúmenes y flujos financieros de la cooperación universitaria a nivel oficial. En el Informe de Cooperación en el Perú elaborado por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional para el año 2004 (APCI, 2005), figura una base de datos de 264 proyectos registrados. De ellos, solamente 11 (es decir, el 4%) son operados por Universidades. Solamente uno de ellos era de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, que es una de las que más proyectos de cooperación internacional maneja en el país, la Pontificia Universidad Católica del Perú no tenía ningún proyecto registrado, y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos solamente tenía uno.

En otras palabras, resulta evidente que esa base de datos carece de información confiable en relación a la cooperación canalizada por las Universidades, y es razonable pensar que solamente incluya los proyectos que tuvieron que ser inscritos ante APCI como requisito del trámite. En el caso de San Marcos, el proyecto registrado es el Proyecto de Recuperación del Complejo Arquitectónico de la Casona de San Marcos, con cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), que fue gestionado como un proyecto de apoyo del gobierno español al gobierno peruano, operado por la UNMSM.

Por otro lado, es también clara la correlación histórica de esta pérdida de importancia de la Universidad Pública, y de San Marcos, para los Gobiernos de turno, con el cambio de perfil social del estudiante sanmarquino. Así, si San Marcos fue una universidad de élite en el Perú hasta 1916, se convirtió en una universidad de las clases medias entre 1917 y 1960, evolucionó a una universidad popular clasista entre 1960 y 1995, y de acuerdo con Burga (2005), se encuentra en los últimos 10 años en tránsito hacia un modelo de universidad popular abierta. En este proceso, el apoyo del Estado se ha ido reduciendo de manera clara, y ha sido derivado en las últimas tres décadas principalmente a las universidades privadas.

Hoy las posibilidades de recibir recursos importantes de la cooperación en las Universidades son restringidas. Por un lado, siempre las secciones culturales de las embajadas y algunas agencias de cooperación destinarán algunas partidas limitadas para lo que es subvención de becas, intercambios académicos o subsidio a investigaciones; asimismo, hay la posibilidad de establecer intercambio con universidades más desarrolladas del Norte, así como recursos limitados de fundaciones privadas como la Ford, Mac Arthur, Rockefeller, Kellog. Igualmente, hay programas de cooperación horizontal fomentados por entidades como la Organización de Estados Americanos (OEA), el Organismo Internacional de Migraciones (OIM), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), que cuentan con recursos pequeños para promover el intercambio entre universidades latinoamericanas.

La posibilidad de acceder a recursos de mayor envergadura tiene que ver con que

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

las solicitudes de financiamiento calcen con las nuevas prioridades y paradigmas de la cooperación, que se establecen en documentos tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de las Naciones Unidas, o a nivel nacional, en las Políticas y Prioridades de la Cooperación establecidas por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), tales como:

Lucha contra la pobreza y promoción de la equidad (igualdad de oportunidades)

Fortalecimiento de la democracia como sistema político incluyendo la promoción de la participación ciudadana en tareas de promoción del desarrollo y vigilancia social.

Promoción de la Ciencia y la Tecnología como base del desarrollo.

Un tema que resulta central para la cooperación internacional es el de la sostenibilidad. La cooperación no quiere apoyar proyectos que no puedan después ser asumidos por las entidades locales. Son mayores las posibilidades de conseguir apoyo si se muestra la rentabilidad económica y social de las inversiones y si existe una contrapartida nacional. También es muy importante que la entidad que solicita recursos de cooperación exhiba capacidades de gestión (Valderrama, 2003).

Para tener opciones de insertarse en circuitos de cooperación, se debe identificar objetivos institucionales que se encuentren alineados con las prioridades de las agencias de cooperación. Un enfoque centrado en las propias prioridades tiene pocas posibilidades de lograr convocar apoyo de la Cooperación.

Uno de los marcos que ha dinamizado la cooperación internacional en el último lustro es el de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, iniciativa de las Naciones Unidas, que en nuestro ámbito universitario ni siquiera se discute, salvo en espacios muy especializados, como algunos postgrados vinculados al tema, pero no como una oportunidad para la gestión, a pesar de que una de las Facultades (Medicina), se encuentra ejecutando un proyecto con cargo al Fondo Global de Lucha contra la Tuberculosis, la Malaria y el VIH/SIDA, que es una de las expresiones operativas de esta iniciativa.

El Intorno Institucional: Capacidades Institucionales

En opinión del Dr. Mariano Valderrama, experto en Cooperación Internacional y ex alto funcionario de la Agencia Peruana de Cooperaciòn Internacional, APCI, San Marcos presenta fortalezas comparativas con otras Universidades (Valderrama, 2003). Por lo tanto, debe relevarse en el rol de San Marcos, algunas potencialidades:

Capacidad de generar ingresos propios que aseguren sustentabilidad

-Capacidad de prestar servicios o coadyuvar a prestar mejores servicios (como educación y salud a sectores marginados)

-Contribución a la generación de conocimientos y tecnologías para el desarrollo del país.

-Contribución vía post Grados o cursos a la formación de docentes y funcionarios de universidades del interior

-Implementa programas y servicios orientados a los sectores de menores ingresos (desde propuestas de políticas públicas más eficientes hasta la producción de medicinas al alcance popular)

-Ser una Universidad que brinda acceso a formación profesional de calidad a jóvenes de menores recursos

-Tener capacidad de generar conocimientos y tecnología para el desarrollo del país

Para que sean eficaces, estas potencialidades deben alcanzar expresión visible y ser apreciadas por actores externos, ya sea los posibles beneficiarios de las actividades, o posibles cooperantes que estén interesados en aquellos.

La gestión de las vinculaciones intrainstitucionales e interinstitucionales es un elemento fundamental para que estas potencialidades se expresen y sean apreciadas.

VALORACIÓN GLOBAL DE LAS UNIDADES OPERADORAS DE LA COOPERACIÓN

Facultades con una gestión eficaz de la cooperación según valoración externa de criterios de eficacia:

Un elemento esencial que se desprende de la evaluación del logro de criterios de éxito, es que aún nuestras unidades de gestión eficaz de la cooperación, no han desarrollado esta eficacia de manera uniforme. Es así que de los siete criterios planteados, la más eficaz presenta logros en cinco áreas, las restantes en solamente cuatro. Vale decir, diversas Facultades presentan fortalezas que les son propias, y de la explotación de estas fortalezas van logrando una gestión exitosa.

Más aún, cada Facultad tiene su área fuerte: Ciencias Sociales tiene un postgrado de punta; Ciencias Biológicas, Medicina Veterinaria y Medicina Humana, sus áreas de investigación y las publicaciones que derivan de ellas; Letras y Ciencias Humanas, su atractivo para los estudiantes del exterior que vienen por intercambio.

Otro corolario de este análisis es que solamente cinco de las veinte (25%) de las unidades, logran criterios de gestión eficaz, siendo que el 75% de las Unidades no lo logra.

Estas Facultades dan cuenta, en términos promediales, de dos tercios del total de la cooperación que pasa por la Universidad, siendo el caso extremo el de los Proyectos SIN/CON, en cuyo caso explican el 98% de la cooperación.

Cuadro 18. Concentración de los indicadores de cooperación de la Universidad, en las UGEC UNMSM, 2005

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Indicador de eficacia de la gestión	Porcentaje del Total de la Universidad, detentado por las UGEC
1. Post Grados cooperativos	58.3%
2. Profesores visitantes	60.8%
3. Intercambio estudiantil	66.6%
4. Becarios	53.3%
5. Proyectos SIN/CON	97.4%
6. Publicaciones colaborativas	69.8%
7. Convenios	59.2%
Siete indicadores	Media: 67.88%

Autopercepcion de su capacidad de gestión

Es claro que la mayor parte de los directivos de las UGEC evidencian una mayor profundidad en su capacidad de análisis y discriminación de los criterios de éxito, empleando categorías de análisis como participación en el mercado como criterios de éxito; de hecho, la mayor parte de los factores identificados, tanto facilitadores como retardadores, provienen de ellos.

Por otro lado, los directivos de las Unidades de Gestión No Eficaz, son muy primarios en su apreciación y su capacidad de análisis.

Hetero Percepción de las capacidades de gestión

Este item se diseñó para explorar el rango de información que manejaban los directivos de las Unidades de Gestión Exitosa. Una apreciación global de las respuestas a este item, refleja un gran bloqueo de información interfacultades en la Universidad. En general, los Directivos de las Facultades manifestaban desconocer si otras Facultades en la Universidad lograban una mejor gestión; de manera anecdótica, un Decano expresó que lo habían espacios en los cuales los Decanos intercambiaran este tipo de información, pues sus interacciones solían estar sujetas a la agenda de los órganos de gobierno, atendiendo crisis más que desarrollando procesos de aprendizaje y crecimiento.

Inclusive en el caso de las UGEC, estas manifestaban una respuesta de primera intención centrada en las Facultades pares en otras Universidades, con las cuales existirían espacios de intercambio en eventos profesionales de la especialidad.

Esto fundamenta, a nuestro juicio, la necesidad urgente de generar espacios de aprendizaje de alto nivel en el cual nuestros principales cuadros de dirección incorporen una visión de la Universidad que exceda al de su unidad de responsabilidad. Esta visión holística es indispensable para reforzar la visión estratégica (Minztberg, 1995) que ya han desarrollado los directivos de las UGEC, y para ir desarrollándola en los directivos de las UGNEC.

Esto se podría lograr incorporando una agenda de largo plazo en los órganos de gobierno central, de las Facultades y de sus unidades principales (Unidad de Post Grado, Unidad de Investigación), en la cual se reflexione acerca de la problemática universitaria y de la cooperación. Como lo plantea Hans De Wit (2005), el paso inicial de la

internacionalización es el desarrollo de una visión de universidad internacionalizada por parte de los altos directivos.

FACTORES FACILITADORES DE LA CAPTACION DE RECURSOS DE LA COOPERACION

A partir de los 12 factores primarios identificados de las entrevistas, procedimos a agruparlos bajo la noción de sistema de problemas, construyendo cuatro categorías que consideramos los Factores Facilitadores de la Captación de Recursos de la Cooperación:

Relaciones personales

La predominancia de los contactos de los profesores e investigadores fue unánime entre las UGEC. Estos contactos, en general, suelen ser desarrollandos a través del propio proceso formativo. Tal como lo ha demostrado Perales (2002), en su investigación acerca de los procesos formativos de nuestros investigadores, estos son procesos artesanales, de tipo maestro-aprendiz, en los cuales el joven aprendiz de investigador va incorporando no solo los componentes técnicos de su especialidad, sino sobre todo una red de contactos especializados, orientación en cuanto a las fuentes de cooperación, etc. Lo que es más importante, interioriza una actitud hacia la cooperación, que podríamos calificar como emprendedora.

Esto es todavía más marcado en el caso de los profesores que hacen sus postgrados en el extranjero, que al retornar al país traen consigo una red de contactos que por lo tanto deviene en su principal capital inicial.

Si este es un factor facilitador fundamental, cabe reflexionar sobre los elementos que a su vez conforman circulos virtuosos en torno a este proceso. Los contactos implican fundamentalmente confianza, y podríamos plantear que esta es proporcional en una primera instancia a la duración del periodo, lo cual hace fundamental la incorporacion de mecanismos agiles de identificacion e incorporacion de postgraduados a la docencia, ya sea de maestros o de doctores, en especial estos últimos, dado que sus procesos formativos han implicado un periodo más prolongado y con incorporacion efectiva de ellos a nucleos y lineas de investigacion en el extranjero, tal como fue anotado en la entrevista con el Director del Museo de Historia Natural. En la literatura, autores como Fukuyama (1995), y Tonkiss y Passey (1999), inciden en la importancia de la confianza entre individuos como base de la contrucción de redes sociales y la acumulación de capital social.

Esto nos lleva a la recomendación de desarrollar mecanismos institucionales de captación y recaptación de profesionales jóvenes que hayan hecho postgrados en entidades entranjeras de prestigio, en la medida en que estos profesionales son portadores de capital social que se puede aportar a la institución.

Una variante de contactos, pero por un mecanismo no de incorporación, sino de difusión, es la incorporación de nuestros graduados o postgraduados en espacios de

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

decisión en la industria. Continuando en la linea de confianza, resulta comprensible la aseveración de los entrevistados en que hay una linea de continuidad entre la incorporación de graduados con el apoyo que presta la industria a determinadas universidades. Es habitual ver en las convocatorias periodísticas para puestos de dirección y operativos en empresas privadas, que se requiere ser egresado de determinadas universidades, también privadas, lo cual a nuestro juicio, más que un problema de simpatías personales, refleja la coincidencia de intereses entre entidades de un mismo sector, y parte de los sistemas de reproducción social de estos.

Sin embargo, esto no es generalizado a todas las profesiones, y por otro lado, corresponde también a niveles instrumentales que si estan a nuestro alcance. Por ejemplo, las universidades privadas típicamente cuentan con mecanismos de colocación profesional o bolsas de trabajo, que además funcionan como mecanismos de escucha de las necesidades y preferencias de los empleadores respecto de sus graduados. En esta perspectiva, nuestras vinculaciones con la empresa privada son actualmente débiles, pero podrían fomentarse.

Un desencadenante de mecanismos de captación podría ser que los grados obtenidos en el extranjero funcionen como un criterio de acreditación: En especial en la acreditación de nuestros Institutos de Investigación, un criterio necesario podría ser el número de nuevos grados académicos obtenidos en el extranjero en su plana de investigadores, durante los primeros 3 años de logrado este o de incorporado el investigador. En el caso de los institutos se podría tomar en cuenta no solamente los grados sino también los estudios postdoctorales.

Sin embargo, entendemos que si una medida así no se ha tomado, o la situación se mantiene, es porque existen fuerzas organizacionales que hacen que esto persista (Senge, 1990). Cabe preguntarse, al menos de manera tentativa y planteando lineas para futuras investigaciones en este campo, cuales podrían ser algunas de estas fuerzas.

Una primera podría ser un concepto que llamaremos "autocentrismo", entendido como la aparente consideración de que son nuestros estudios los referentes de calidad para otros. Consideramos que esto explica el que los procesos de reválida de grados académicos sean tan difíciles, lo cual es un elemento disuasivo importante. Una fracción importante de docentes que han obtenido sus grados en el extranjero no los ha revalidado, y si bien esto no afecta la eficacia de sus redes de contactos cuando se trata de docentes nombrados, sí resulta un desincentivo para un docente contratado, que puede ver este como un trato discriminatorio (de hecho, lo es). De acuerdo con el Compendio Estadístico 2004 (UNMSM, 2005), durante el último año solamente se revalidaron en toda la Universidad, seis grados académicos de Doctor o Magister, aunque no se precisa si fueron de docente o no: un grado académico de Magister en Salud Pública, y cinco grados académicos de Doctor: Uno en Derecho y Ciencia Política, dos en Ciencia Política y Sociología, y dos en Matemática Pura.

Planteamos que en tiempos actuales, con una cada vez mayor tendencia a los grados de reconocimiento regional si no global, y a los procesos de homologación de estudios y grados, como el Proceso de Bologna en la Unión Europea, estos sistemas podrían ser grandemente simplificados, siendo el principal requisito que el grado haya

sido obtenido en una Universidad acreditada o en programas que sean sometidos a un proceso de reconocimiento como tales, lo cual podría simplificar el trámite individual de las reválidas y reconocimientos de grado académico a una simple demostración de identidad del solicitante, acompañada de una verificación del grado solicitado directamente a la entidad que expide, lo cual actualmente se puede hacer por vía electrónica en tiempo muy breve.

Uno segundo podría ser llamado "tendencia endogámica". Alguno de los entrevistados consideró esto tan pernicioso, que sugirió que no se debería aceptar como docentes a quienes hubieran hecho su postgrado en San Marcos. Si bien creemos que esta es una posición extrema, ilustra el punto, pues un graduado en nuestras aulas, si bien aporta su capacidad y conocimiento especializado, no aporta contactos o lo hace en forma menor.

También debemos resaltar que la vivencia de otras universidades con sistemas de gestión de la cooperación exitosos, y con modelos de operación diferentes, resulta un modelador importante y una fuente de imágenes objetivo para los investigadores y para las autoridades. De hecho, los directivos de las UGEC han hecho, sin excepción, postgrados o inclusive han trabajado en entidades extranjeras ligadas a la investigación o en universidades.

Esta experiencia personal, en nuestra opinión, explica también que manejen un referente diferente al referente endogámico de quien hizo toda su formación de pre y postgrado en el país, o en nuestra propia universidad.

Esto nos lleva entonces a la conclusión de que debería favorecerse que los docentes, y con mayor razón nuestras autoridades, hayan realizado sus estudios de postgrado en otras Universidades, preferentemente del extranjero; para aquellas autoridades que ya han alcanzado el grado doctoral o no tienen tiempo para este proceso, una opción podría ser estudios postdoctorales o pasantías en espacios de gestión.

Estas opciones podrían ser gestionadas con un bajo costo incremental ( ), mediante el aprovechamiento de las puertas que se establecen con los convenios que tiene suscritos nuestra Universidad. Hasta ahora los convenios suscritos facilitan esencialmente la llegada de profesores extranjeros a nuestra casa de estudios, pero no se aprovechan las opciones de reciprocidad debido a los costos, esencialmente de pasajes aéreos. Si consideramos como el precio promedio de un pasaje aéreo de ida y vuelta a europa o asia como los más elevados, estariamos hablando de una inversión institucional de de no más de USD 2,000, y en la mayor parte de los casos (latinoamérica y norteamérica), mucho menos, que permitiría que funcionarios de alto nivel (Decanos, Directores de Institutos, Directores de PostGrado), pudieran tener un contacto temprano con una experiencia considerada de referencia internacional en el área de su gestión. Para una autoridad que va a estar un promedio de tres años en el cargo, consideramos que esta es una inversión de una alta rentabilidad potencial, y que debería ser presupuestada por las propias unidades jefaturadas.

Dedicación de los profesores a la vida universitaria

Este es otro elemento fundamental: La vida académica solo se podrá garantizar

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

cuando los profesores (si no todos, una fracción importante, dependiendo de las características de cada Facultad), no solamente sea de categoría tiempo completo, sino que pueda derivar su fuente única o principal de ingresos y sustento, de labores en la Universidad.

Cabe mencionar el caso especial de la Facultad de Medicina, que siendo una de las UGEC, es la que menos docentes a dedicación exclusiva y tiempo completo presenta (solamente un 14% de sus docentes ordinarios), lo cual se explica por el alto porcentaje de docentes de los departamentos de enseñanza clínica, para los cuales el tiempo completo es incompatible con su labor hospitalaria.

Excluyendo este caso especial, tenemos que en las UGEC, el 80% de sus docentes ordinarios son de tiempo completo o dedicación exclusiva, situación que se da en sólo el 54% de los docentes ordinarios de las UGNEC (Odds Ratio 3.20; $p<0.0000001$).

Resulta claro que el factor frenador de esta dedicación es la exigua remuneración de un profesor universitario, explicada desde un punto de vista legal por la no aplicación del artículo 53 de la Ley Universitaria, Ley 23733. Sin embargo, es cierto que algunas unidades han logrado generar condiciones favorables al menos para un sector de sus docentes, que son los que generan nucleos de alta vinculación y producción en estos campos.

Dado que estos profesores generan los ingresos que revierten a ellos, y generan en el proceso un margen para la Universidad ("overhead" de proyectos, equipos, publicaciones), es claro que esta es una inversión financiera y socialmente rentable.

Sin embargo, se requieren al menos dos condiciones para que esta dinámica sea efectiva. Primero, que se instalen mecanismos efectivos de control de labor universitaria. Esto es de mayor importancia si se efectiviza la aplicación del artículo 53 de la Ley Universitaria, pues de no hacerlo, las remuneraciones mejoraran pero la dinámica instalada de pluriempleo y de seudodedicación a la universidad, previsiblemente persistirá también.

La otra es que Universidad se prepare para brindar las condiciones para profesores con permanencia. Las condiciones que brindan las Facultades a sus docentes son muy heterogeneas, y van desde algunas Facultades que ofrecen oficinas a cada uno de sus docentes, a aquellas que solo ofrecen oficinas de trabajo a sus Jefes de Departamento y Directores. En otras palabras, nuestra infraestructura (oficinas, mobiliario, computadoras, biblioteca especializada), se ha adecuado, a través de los años, a condiciones de subdedicación, lo cual requiere una inversión inmediata si se quiere dar condiciones de trabajo mejores y mayor exigencia aparejada.

Aprovechamiento de ventajas comparativas de país

Un elemento que fue subrayado por las UGEC, es la conciencia de la importancia de aprovechar las ventajas comparativas del país. La conciencia de este hecho, por ejemplo, no se encuentra en las UGCNE, en las cuales se maneja una concepción asistencialista de la cooperación, desligada de un análisis de oportunidades y de posicionamiento universitario y de país.

Sin embargo, la sola existencia de la ventaja comparativa no es suficiente. El "boom"

de la minería peruana en los útimos años es una caso que puede ilustrar este punto. En nuestra investigación no se pudo demostrar que esta área de ventaja indudable del país haya sido aprovechada por las Facultades correspondientes; es más, la expresión incipiente de tal ventaja, la Maestría Internacional en Desarrollo Sustentable de la Minería, un proyecto con apoyo de la Unión Europea por un monto cercano a un millón de dólares americanos, y que se dicta en aulas sanmarquinas, fue considerada en la entrevista correspondiente como "un proyecto de C", es decir, un proyecto personal del coordinador de la Maestría, mas no un proyecto de interés institucional.

Se requiere entonces a las personas que tengan una visión que reconozca las ventajas u oportunidades contenidas en estas, y que, concientes de su valor para el crecimiento institucional, las alberguen y las potencien. Esta visión es, justamente, la que se encuentra en las Facultades exitosas.

Competencias individuales e institucionales para la búsqueda de recursos

Se ha remarcado por las UGEC que, como consecuencia de que las fuentes de cooperación tienen que ver con los contactos de los investigadores, y con un componente técnico esencial, lo que se requiere es identificar a los profesores que han desarrollado o poseen talento para la redación de propuestas. En determinadas Unidades, sin embargo, esto podría ser apoyado por una unidad especializada en levantamiento de fondos, que pudiera liberar el tiempo de los investigadores más calificados para sus labores específicas.

Esta competencia para la búsqueda de fondos, tiene menos que ver con la habilidad para “llenar formatos”, que con la habilidad estratégica para sintonizar con las prioridades de las agencias de cooperación, es decir, estar al corriente de las tendencias políticas y prioridades en las agencias de cooperación de sus áreas respectivas, lo que incremente la probabilidad de generación de propuestas exitosas. A su vez, en lo que un entrevistado llamó el “efecto multiplicativo”, esto genera un circulo virtuoso de relación con la agencia.

Para estos efectos, resulta esencial no solamente pensar en las agencias donantes de recursos, sino en la industria, que puede financiar de manera importante actividades en las cuales hay una coincidencia de interes que la haga rentable, e inclusive en las prioridades que van definiendo las agencias de gobierno.

A nivel internacional la industria es una fuente importante de recursos para las universidades. Nokia, emprensa de origen finlandés dedicada a las telecomunicaciones, dedicó sólo en el año 2002, 30 millones de euros a proyectos ejecutados por universidades, con un tamaño promedio de USD 40,000 por proyecto. Sin embargo, Nokia tiene muy claras las condiciones para una “cooperación costo-efectiva con las universidades”, dos de los cuales son de coincidencia de intereses, y uno referido a una gestión administrativa ágil:

1. Alineamiento del trabajo con la estrategia de desarrollo tecnológico de la empresa.
2. La cooperación se maneja a tiempo y de acuerdo con el presupuesto.
3. Los resultados tienen impacto sobre productos y procesos de la empresa.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

PROCESOS REFORZADORES DE LOS FACTORES FACILITADORES DE LA COOPERACIÓN

Una vez identificados los Factores Facilitadores, procedimos a examinar algunos posibles ciclos o procesos reforzadores de estos Factores Facilitadores, identificando tres procesos, que no se corresponden uno a uno con los factores, sino que se refuerzan mutuamente y se expresan en cada uno de los cuatro factores identificados; hemos identificado los siguientes procesos reforzadores:

Mecanismos de Captación y Retención de los Docentes

Consideramos que este proceso resulta central para los Factores tales como las Relaciones Personales, la Dedicación de los docentes, y las Competencias de Búsqueda. Las UGEC, de alguna manera, vienen logrando articular procesos de captación y retención de docentes bien relacionados y con competencias que una vez incorporadas al sistema, se comportan como ciclos virtuosos, captando recursos y creando condiciones para la captación de mayores recursos.

El docente emprendedor y con conexiones, que no se logra captar o retener, abandonará San Marcos, y establecerá su espacio de desarrollo en otra entidad; habremos hecho una inversión institucional a favor de otros, y en el mediano plazo, el potencial investigador sanmarquino se convertirá en nuestro competidor (Pinchott, 1983).

Una mirada estratégica, orientada a las oportunidades

Un elemento absolutamente fascinante de la presente investigación fue percibir con claridad, durante las entrevistas, la diferencia fundamental entre directivos UGEC, que tienen una mirada estratégica (Mintzberg, 1995) y que efectivamente “ven” las oportunidades para la cooperación, y que llevan aparejada a esta mirada, una visión autocrítica de las posibilidades de su Facultad. En las UGNEC, si bien algunos directivos son concientes de sus limitaciones, la mayoría de los directivos simplemente “no ven” ni las oportunidades ni las limitaciones.

Posicionamiento Social de la Universidad

El tema de las Ventajas Comparativas de país es claramente un elemento que las UGEC han logrado capitalizar y que las UGNEC, a pesar de contar con ellas en el país, no logran capitalizar. Si bien tiene que ver con las competencias de los docentes incorporados, y con la mirada de sus directivos, consideramos que merece identificarse como un proceso propio debido a que es un proceso externo a la Universidad, o mejor dicho, de interfaz entre la Universidad y la Sociedad, y que requiere por ello una consideración especial.

Esto implicaría un máximo celo con la preservación del prestigio institucional. Este prestigio se pone en tela de juicio cuando se aportan los símbolos institucionales y no se controla adecuadamente la calidad del producto resultante. Nos referimos de manera especial a los auspicios institucionales que algunas unidades de la universidad ofrecen, y

merced a los cuales entidades de nivel de responsabilidad muy variado, ejecutan actividades atribuyéndoles el logo de la UNMSM.

Consideramos que esta es una práctica de altísimo riesgo para la Universidad, por más que en el corto plazo puede significar algunos ingresos económicos para la unidad asupiciadora, pues se corre el riesgo de vulgarizar el nombre de la universidad y perder el prestigio que actualmente se detenta.

Este análisis justificaría en principio el prohibir todo uso de los símbolos institucionales (nombre y emblema), que no sea en actividades organizadas de manera directa por alguna unidad de la Universidad. Los auspicios académicos, que pueden existir, no deberían incluir el uso del logo, sino la mención “Auspiciado por la UNMSM mediante RR xxxx”, en un tamaño de fuente no mayor al 50% del tamaño de fuente que especifica con claridad el nombre de la entidad organizadora. A efectos de inhibir el incentivo financiero implícito, recomendamos que el Rectorado de la Universidad prohiba que se otorguen auspicios a cambio de ingresos económicos que no sean un monto fijo por derecho de trámite, especificado en el Texto Unico de Procedimientos Administrativos – TUPA.

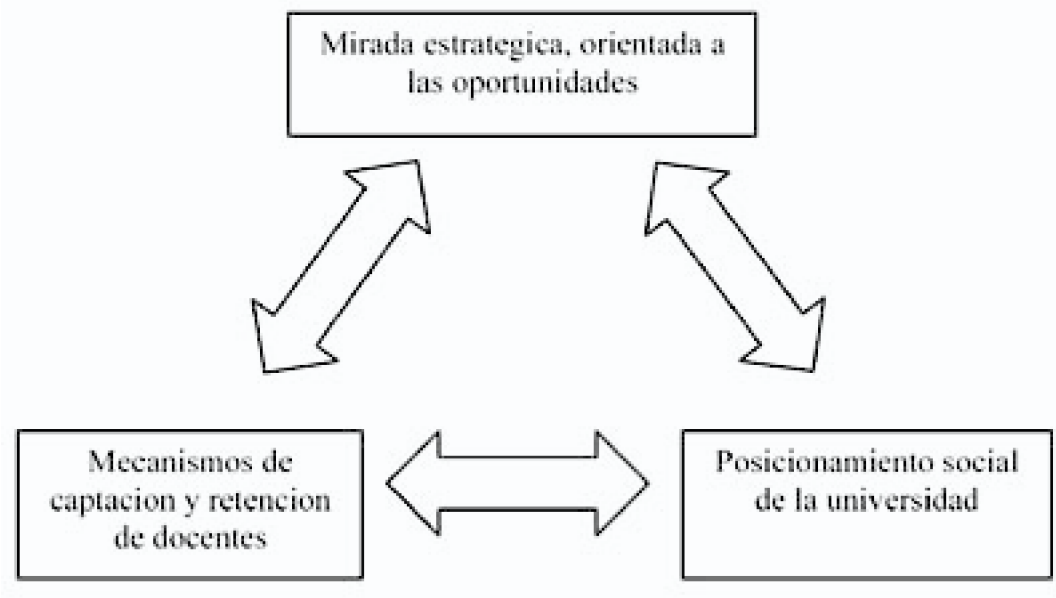


Grafico 1: Procesos Reforzadores de los Factores Facilitadores para la Gestion de la Cooperacion en la UNMSM, 2006.

FACTORES BLOQUEADORES DE LA COOPERACIÓN

A partir de los 20 factores primarios surgidos en las entrevistas, identificamos un total de cuatro categorías que consideramos los Factores Bloqueadores de la Cooperación:

Baja prioridad asignada a la gestión de la cooperación

Un factor identificado, curiosamente, por UGEC mas no por UGNEC, es que no se

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

asigne prioridad a la gestión de la cooperación, expresada en la ausencia de varios elementos que reflejarían una adecuada prioridad de la gestión de la cooperación:

Cultivo de las relaciones internacionales

Identificación de personas con competencias para la gestión de la cooperación

Una unidad orgánica ejecutiva encargada específicamente de la gestión de la cooperación.

Circulación eficiente y oportuna de información sobre oportunidades de cooperación no llega de manera oportuna al potencial usuario

Presupuesto asignado a cofinanciar los convenios. Sobe este tema, otras Universidades como la Universidad Nacional Agraria de La Molina - UNALM, tienen un modelo diferente: En el momento de aprobar un convenio, la facultad correspondiente aprueba el presupuesto que se le asigna para cubrir la movilidad de docentes, la recepción de los profesores que vienen, etc. Este modelo es inexistente en nuestos convenios en general.

Escasa “visibilidad” de la Cooperación y de la Internacionalización como componentes importantes de la Gestión. El Compendio Estadístico 2004 (UNMSM, 2005), aún no recoge elementos fundamentales de la cooperación, salvo los convenios suscritos (páginas 271 a 277 del Compendio Estadístico 2004).

En este mismo sentido, un elemento que diferencia de manera clarísima a las UGEC de las UGNEC, es la velocidad de respuesta a las oportunidades de cooperación, sea en las convocatorias a becas, concursos, iniciativas de parte de instituciones, etc. Las UGNEC no responden, bajo argumentos varios que incluyen, por ejemplo, que no reciben información (afirmación que no corresponde a lo real, pues hay cargos de información remitida de manera oficial), o que esta llega a destiempo. Esto último sí suele ser verificable en muchos casos, pero puede ser entendida también como una carencia de mecanismos de escucha y búsqueda de oportunidades que sea oportuna.

Deficiente gestión administrativa

Este es un factor identificado ya en la administración central, y que se busca resolver via la Fundación San Marcos, de reciente creación. Aparentemente no todos tienen aún información que les permita contar de manera confiable con este mecanismo. Por otro lado, también entraría en juego un análisis de costo-beneficio entre la agilidad administrativa de acogerse a la fundación, y el costo de abandonar las exoneraciones tributarias que permite la operación desde el marco institucional de la Universidad, para pasar a la gestión privada.

Sin embargo, no solo se trata del flujo de recursos, sino también de un marco legal supreuniversitario, propio del sector público, que en muchas circunstancia funciona como un elemento restrictivo.

El incumplimiento de plazos y formas en las rendiciones a agencias de cooperación es un elemento fundamental, cuyo incumplimiento deteriora las relaciones interinstitucionales y se convierte en un demérito en futuras postulaciones o solicitudes de apoyo. Recordemos el caso de Nokia. En nuestra recomendación, uno de los beneficios

de la aparición de la Oficina Central o del Vicerrectorado de Cooperación, sería el apoyo para cautelar estos elementos.

Cultura Organizacional burocrática

Este es un factor muy serio que requiere un relevamiento especial. Los profesores que sustentan los proyectos emblemáticos de la universidad son una fracción menor del total, quizá un 5 a 10% en las UGEC (a excepción notable de entidades especializadas como el Museo de Historia Natural), y ciertamente un porcentaje aún menor en las UGNEC. Esto alimenta una imagen de elitismo que suele generar actitudes hostiles de parte de personal docente y administrativo, que en muchos casos han llevado a la salida de los docentes de alto potencial.

Nos parece que un concepto apropiado para este tipo de docentes, que enfrentan situaciones adversas y se sobreponen a ellas para hacer realidad una visión, en este caso, una propuesta de investigación, o un nuevo programa académico o un proyecto de servicios, es la de “intraemprendedores”, concepto acuñado por Gifford Pinchot III y definido por él mismo en los siguientes términos:

“El intraemprendedor es un “soñador que hace cosas”. Es el que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía. Puede ser también creador o inventor, pero siempre es el soñador capaz de convertir una idea en una realidad rentable” (Pinchot, 1985).

Una gestión que se apoye en los intraemprendedores para cobijar y promover la innovación, habitualmente recurre a “apadrinar” a las personas con estas características, aún sabiendo que esto genera tensiones en la organización (Pinchot, 1985; pp. 137-163).

Estas tensiones tienen repercusiones internas, y también externas. En un estudio patrocinado por la cooperación suiza sobre investigaciones colaborativas ("research partnerships") promovidas por diversas agencias, uno de los elementos clave que debilitaban las redes de investigación era la aparición de "tensiones y conflictos internos", entre otros, originados por las diferencias salariales que se producian en el marco de estas investigaciones. En este estudio, se recomienda a los investigadores y sus instituciones asumir que estos conflictos son parte normal de un proceso de relacionamiento institucional y que deben ser tratados y resueltos de manera abierta (Masselli, 2004).

Esto requiere algún trabajo psicosocial que haga comprender al conjunto de docentes que estos procesos conllevan externalidades positivas para todos, que hacen esencial el trabajo de los colegas que están vinculados a la cooperación.

Sin embargo, si se desea promover a los intraemprendedores, Pinchot (1985) identifica 10 “factores de libertad”, de los cuales deseamos relevar el primero: La autoselección. De acuerdo con este autor, los intraemprendedores deben ser identificados y apoyados, no designados o nominados para tal rol. Lo que podemos hacer para mejorar la gestión en este campo es desarrollar incentivos al comportamiento intraemprendedor, y desarrollar capacidades de identificación en los gestores.

Otro elemento diferente pero ligado igualmente a la cultura organizacional es el relativo a una percepción patronalista en muchos docentes, sobre todo los mas antiguos,

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

que asumen que las lineas de investigación, e incluso los laboratorios y equipos, les pertenecen de manera exclusiva e individual, lo cual atenta contra la fluidez de la cooperación, además de generar un uso ineficiente de los equipos disponibles.

Esto podría ser explicado como una versión hipertrófica del factor de confianza individual comentado en páginas anteriores; es decir, conciente el investigador que los vínculos institucionales tienen que ver de manera importante con la confianza que ha contruido a partir de vínculos personales, busca conservar este vínculo de manera exclusiva, por el expeditivo método de evitar que otros investigadores los adquieran, para lo cual, se limita la formación de jóvenes investigadores en "sus" líneas de investigación, el uso de "sus" equipos, e incluso la mención a "sus" lineas es tomada como una intromisión, tal como lo relató uno de los entrevistados.

Desde un punto de vista de cultura organizacional, este comportamiento es típico de una cultura orientada al poder, en la tipología de Harrison (Handy, 1993), poder que en este caso se percibe en la variante de "poder técnico", es decir, el derivado de poseer un conocimiento especializado. Lamentablemente este comportamiento lleva en el mediano plazo a la extinción, en la medida en que estrangula la formación de nuevos investigadores y agota la capacidad creativa en la del propio individuo. Por otro lado, y cada vez más en la actualidad, reduce de manera geométrica la posibilidad de responder como institución a las exigencias y expectativas de los asociados, por lo que debe ser radicalmente desincentivado en la institución.

Desde la óptica de los intraemprendedores examinada previamente, Pinchot (1985) establece como el octavo de sus diez Factores de Libertad, a la “libertad de terrenos exclusivos” (Pinchot, 1985; pp. 220-224), enunciando explícitamente que “la celosa tendencia a defender cada uno su territorio obstaculiza la innovación”.

Barreras introyectadas a la relación con entidades externas

Un elemento también señalado, es un elemento ideológico que data de la década de los ´60, en la cual por diversas explicaciones la ideología predominante en la Universidad rechazaba los vínculos con el extranjero, en particular en las áreas de humanidades y ciencias sociales; coincidentemente, en esa misma época un grupo de docentes con muchos vínculos con el exterior se separó de la Universidad y fundó la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Quizá esto explique un elemento aparentemente paradojal, por el cual en las UGNEC la cooperación no se visualiza como un elemento horizontal o de ida y vuelta, sino como una expectativa de "recibir" apoyo, es decir, como un camino unidireccional. A diferencia de ello, en las UGEC la concepción que se maneja es más paritaria.

Este mismo factor podría condicionar que una fracción importante de la investigación que se realiza en la universidad, en particular la efectuada con recursos de la universidad a través del CSI, es investigación que podría ser tipificada como "de interés local", es decir, investigación que no se ubica en las fronteras globales de su respectiva área de conocimiento. Esto es un problema muy serio pues limita el interés de grupos científicos de punta, o de la industria en lo que se podría referir a sus áreas de investigación y desarrollo, en apoyar a la Universidad. Una iniciativa reciente que consideramos que apunta a solucionar esta limitación es la iniciativa de Proyectos Multidisciplinarios del CSI,

que busca que se conformen equipos multifacultativos que aborden problemas de mayor envergadura, destinando fondos preferenciales para ello.

Este elemento opera en interacción con la fijación de prioridades para la investigación. Nuestras unidades, en particular las que operan sobre todo con recursos propios, marcan agendas de investigación no coincidentes con lineas de prioridad gubermantales, intergubernamentales o de agencias de cooperación, de donde resulta que las probabilidades de éxito en solicitudes de cooperación son reducidas. Cabe mencionar como ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio, iniciativa de las Naciones Unidas que ha movilizado compromisos internaciones en relación con la cooperación. Ninguna Facultad de la Universidad ha comisionado o desarrollado grupos de investigación o iniciativas alineadas con esta iniciativa. Más aún, si asumiéramos que esto se debe a que nuestros académicos consideran que esta iniciativa es inapropiada para nuestro país, esto podría reflejarse en alguna investigación crítica o pronunciamiento en contra, los cuales tampoco se han producido, de lo cual tenemos que concluir que hay un aislamiento entre estas agendas y la agenda universitaria.

Inclusive el tema del idioma podría ser visto en esta misma perspectiva. Uno de los elementos que han sido aludidos para explicar el bajo aprovechamiento de oportunidades de cooperación, por ejemplo mediante becas, es la barrera de idiomas, no solamente entre los alumnos sino también entre los docentes. Como es comprensible, esto limita de manera muy significativa las opciones para las becas.

Otras versión de esta limitación es la señalada en relación con las calificaciones requeridas para determinados concursos de investigación de alto nivel, que requieren cuadros con grados académicos doctorales o superiores.

PROCESOS REFORZADORES DE LOS FACTORES BLOQUEADORES DE LA COOPERACIÓN

Al igual que en el caso de los Factores Facilitadores, se exploraron los posibles procesos que perpetuen, bajo la forma de círculos viciosos, los Factores Bloqueadores ya analizados, y se proponen tres; de manera paralela a lo planteado para los procesos reforzadores de los factores facilitadores, no hay una correspondencia uno a uno entre los procesos reforzadores y los factores bloqueadores, sino que los tres procesos, articulados a su vez entre sí, se expresan en cada uno de los cuatro factores identificados. Los procesos propuestos son los siguientes:

Referente de gestión endogámico o localista

Los elementos superficiales captados, y los Factores Bloqueadores propuestos, podrían ser entendidos como expresiones en diversos órdenes de una profunda visión de aislamiento, que entiende que la Universidad puede ser autosuficiente para operar en un nivel satisfactorio, y que las discusiones científicas necesarias para ello se logran perfectamente en las actuales circunstancias. De esta manera, esta visión de aislamiento

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

haría innecesaria la vinculación con el exterior, y torna la gestión toda en un proceso endogámico que se agota en el localismo que impregna desde el modelo de aprendizaje hasta las prioridades de investigación.

Fragmentación

Debilidades tan importantes en la gestión administrativa, así como la situación de desinsitucionalización que fue expresada entre los elementos de primer nivel, y las profundas debilidades en cuanto a capacidad competitiva y cuadros, podrían ser también entendidas como expresiones de una fragmentación entre los subsistemas que conforman la Facultad y cuya armonización sinérgica haría necesaria la articulación con el exterior. En este proceso fragmentador, la incomunicación sería la norma, la debilidad sería la suficiencia, y el funcionamiento de compartimentos estanco, el modus operandi básico en lo interno, y proyectandose al exterior.

Es más, esta fragmentación afectaría no solamente a las unidades estructurales entre sí, sino a las funciones que estas llevan a cabo, de donde resulta tan dificil el articular la función de docencia con la de investigación, y a ambas con la proyección social. Por lo tanto, combatir la fragmentación mediante procesos integradores y holísticos es una tarea fundamental.

Concepción burocrática de la Universidad

De acuerdo con Charles Handy (1993), la concepción burocrática en una organización es aquella en la cual se ha perdido la articulación con el exterior y se ha reemplazado por el cumplimiento de las normas que se establecen, muchas veces de manera autoreferencial y solamente sustentadas en otras normas, y en la cual los elementos o propuestas que intentan retomar el contacto con el exterior son por lo tanto rechazados como amenazantes e inconsistentes con el apropiado funcionamiento institucional.

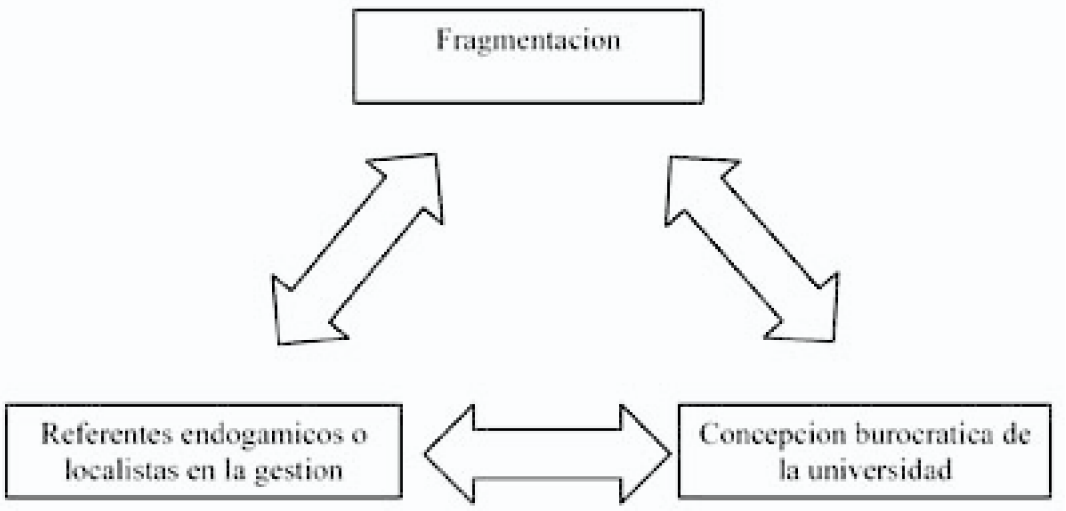


Grafico 2: Procesos Reforzadores de los Factores Bloqueadores de la Gestion de la Cooperacion en la UNMSM, 2006

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

Nuestras conclusiones serán presentadas en función de los objetivos del Estudio:

CONCLUSIONES RELATIVAS A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

Factores facilitadores o favorables para la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

El estudio muestra cuatro factores facilitadores de la captación de recursos de cooperación por parte de las Facultades de la UNMSM:

Relaciones Personales

Como aprecia Jaime Castillo, funcionario con 14 años en la Jefatura de la Oficina de Cooperación Internacional de la Pontificia Universidad Católica del Perú ( ), cuando un profesor en Francia tiene una opción de trabajo en la cual requiere un punto en Perú, a donde va a recurrir, si no a donde ya conoce a una persona en específico?". Los contactos adquiridos, ya sea por su participación en eventos o conferencias internacionales, así como por su proceso de formación o postgrado, resultan un elemento fundamental.

Las UGEC cuentan entre sus cuadros directivos y en su plana docente, con gente de

roce internacional, que por lo tanto aprecia de manera diferente (favorable) la vinculación con entidades del exterior.

Dedicación de los profesores a la vida universitaria

Las UGEC han desarrollado grupos de docentes que se dedican a la Universidad, en la medida en que esta genera un espacio de desarollo profesional y una fuente de ingresos para su subsistencia.

Aprovechamiento de ventajas comparativas de país

Las UGEC han identificado ventajas comparativas que no derivan solamente de sí mismas, sino de una dinámica social o histórica en el país que las favorece, y son capaces de asumir estas ventajas como propias.

Competencias individuales e institucionales para la búsqueda de recursos

Las UGEC han desarrollado competencias institucionales e individuales para la identificación de oportunidades, y su aprovechamiento; asimismo, están al tanto de las agendas de las agencias de cooperacion. Estas competencias van más allá del conocimiento de los procedimientos o formatos requeridos, e incluye a nuestra juicio una actitud competitiva, que lleva a los profesores a postular, a presentar proyectos, a solicitar apoyo, a sabiendas que su tasa de éxito no va a ser 100%, pero que de no solicitar, no se logrará apoyo alguno.

Identificar factores bloqueadores o desfavorables para la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

Baja prioridad asignada a la gestión de la cooperación

Las UGNEC no asignan prioridad real a la cooperación, al punto en muchos casos, de ni siquiera percibir que este elemento sería de ayuda.

Deficiente Gestión Administrativa

Un factor restrictivo importante tanto en las UGEC como en las UGNEC es la existencia de barreras administrativas y legales, ya sea reales o asumidas como tales; esta gestión deficiente puede bloquear la captación inicial de recursos, o desprestigiar a la institución en una experiencia inicial, haciéndola inelegible para una siguiente posible cooperación.

Cultura organizacional burocrática

La cultura organizacional burocrática es aquella que prioriza la norma por sobre la función (Handy, 1993). Las UGEC han asumido que vale la pena aceptar un factor de roce interno a fin de permitir que los profesores intraemprendedores aporten exitos a la institución.

Barreras Introyectadas a la Cooperación.

Un elemento de restringe las opciones de colaboración es la percepción de "coto" que algunos investigadores parecen tener de sus respectivas areas de investigación, lo cual atenta contra la expansión de la misma.

Identificar procesos reforzadores de los factores facilitadores a la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Los procesos reforzadores positivos más importantes que hemos identificado, y que en conjunto con sus factores facilitadores se constituyen en círculos virtuosos para la cooperación, son tres:

Mirada Estratégica, orientada a las oportunidades.

Como se ha expuesto en el apartado referido a la autopercepción y a la heteropercepción, un proceso fundamental identificado en las UGEC es el referido a la percepción, a la "mirada" de sus directivos (Mintzberg, 1995), una mirada capaz de percibir oportunidades.

Mecanismos de captación y retención de los docentes.

La renovación constante de los cuadros docentes asegura la renovación y mantenimiento de los contactos y del capital social de la Universidad. Dada la dificultad en incorporar cuadros de manera estable en calidad de docentes ordinarios, cabe preguntarse si no estamos en necesidad de replantear las formas de incorporación a la docencia.

La incorporación de docentes jóvenes puede encontrar formas más flexibles, como la incorporación en calidad de asistentes de investigación, o como ayudantes de cátedra, o como asistentes de docencia (el "teaching asistant" de las universidades norteamericanas).

Posicionamiento social de la Universidad.

La UNMSM tiene un indiscutible posicionamiento social, tanto nacional como internacional. Muchas oportunidades de cooperación se presentan a San Marcos en función a este posicionamiento, al punto que en muchas áreas, tales como las becas y convocatorias para proyectos, mas que buscar nuevas oportunidades, lo que requiere San Marcos es aprovechar las oportunidades que ya se le presentan.

Esto nos compromete de manera fundamental con mantener la imagen de la Universidad, por un lado evitando su mercantilización y vulgarización; y por otro lado, generando mecanismos administrativos que agilicen la gestión de manera preferencial cuando se trata de relación con agencias de cooperación, que como ya hemos examinado, valoran de manera sustantiva el cumplimiento de plazos y objetivos.

Identificar procesos reforzadores de los factores bloqueadores de la captación de recursos de cooperación por las Facultades de la UNMSM.

Los procesos reforzadores negativos más importantes que hemos identificado, y que constituyen círculos viciosos en la gestión de la cooperación, son tres, y se corresponden de manera global con todos y cada uno de los cuatro factores bloqueadores identificados:

Fragmentación

Referida a un modus operandi básico de tipo compartimentos estanco, tanto al interior de la Universidad, como en su relacionamiento con el exterior. Se refleja en el funcionamiento aislado de Institutos que no comparten equipos, instalaciones o líneas de investigación; en Departamentos Académicos que no logran articular asignaturas multidisciplinarias; y en una comprensión fragmentada de las funciones universitarias, por las cuales la investigación se entiende y practica sin relación con la docencia, y viceversa,

y estas a su vez desconectadas de la relación con la comunidad.

Esta fragmentación, que se verifica al interior de las Facultades, se replica al aislar las Facultades entre sí, tal como lo comentamos al examinar la autopercepción y la heteropercepción de las UGEC y UGNEC, y como corolario doloroso, se expresa también en el funcionamiento aislado de la propia Universidad.

Referentes de gestión endogámicos o localistas.

Incluyendo el autocentrismo como modelo de desarrollo docente, de donde se deriva la ausencia de incentivos a la renovación de cuadros que induzca la incorporación de profesores con grados académicos.

Los referentes de gestión son portados por los funcionarios y directivos, y cuando son endogámicos, favorecen un modo de operación en el cual se asume que lo propio es lo suficiente.

Concepción burocrática de la Universidad.

En una concepción burocrática de la Universidad, el cumplimiento de la norma se privilegia sobre el logro de la función; esta concepción no premia la productividad ni el crecimiento sino el cumplimiento de las normas per se, y favorece comportamientos patronalistas e igualitaristas.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

CAPITULOVIII. RECOMENDACIONES

Para fomentar los círculos virtuosos

1. Desarrollar una política institucional de internacionalización de la universidad, que involucre de manera activa a las más altas autoridades de la Universidad y a los equipos de gestión de las Facultades, articulando de manera consistente y sostenida las medidas específicas que la Universidad en su conjunto y cada una de las Facultades, lleven a cabo para vincular la Universidad con los circuitos de cooperación.

2. Generar espacios de aprendizaje de alto nivel en el cual nuestros principales cuadros de dirección incorporen una visión holística de la Universidad. Esto se podría lograr incorporando una agenda de largo plazo en los órganos de gobierno central, de las Facultades y de sus unidades principales (Unidad de Post Grado, Unidad de Investigación), en la cual se reflexione acerca de la problemática universitaria y de la cooperación.

3. Desarrollar mecanismos institucionales de captación y recaptación de profesionales jóvenes que hayan hecho postgrados en entidades de prestigio.

a. Los grados académicos como criterio de acreditación: En especial en la acreditación de nuestros Institutos de Investigación, un criterio necesario debería ser el número de nuevos grados académicos en su plana de investigadores, durante los primeros 3 años de logrado este o de incorporado el investigador. En el caso de los institutos se podría tomar en cuenta no solamente los grados sino también los estudios postdoctorales.

b. Simplificación de los procedimientos de reconocimiento y reválida de grados académicos obtenidos en Universidades acreditadas o en programas que sean sometidos a un proceso de reconocimiento como tales.

4. Favorecer que los docentes, y con mayor razón nuestras autoridades, hayan realizado estudios de postgrado en otras Universidades de prestigio.

a. Para aquellas autoridades que ya han alcanzado el grado doctoral o no tienen tiempo para este proceso, una opción podría ser estudios postdoctorales o pasantías en espacios de gestión.

b. Establecer fondos de contrapartida de convenios que hagan posible que los nuevos Decanos y Directores hagan pasantías en centros de excelencia internacionales en su área de su gestión.

5.Favorecer los mecanismos que permitan a los docentes generar recursos que hagan posible su dedicación mayoritaria o total a labores de la Universidad.

6.Invertir o facilitar la inversión en condiciones de trabajo favorables para los docentes con permanencia efectiva y que generen recursos.

7.Favorecer la formación de equipos multidisciplinarios (multifacultades) estables, para docencia e investigación.

Para contrarrestar los círculos viciosos

8.Controlar desde el nivel central (Rectorado, Oficina de Cooperación), las iniciativas de postgrado, lineas de investigación o proyectos de servicios, con cooperación internacional, para garantizar el apoyo, la facilitación administrativa, y el éxito que facilite el "efecto multiplicativo".

9.Transformar la actual Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales en una Oficina Central, con Unidades en cada Facultad, que concentren todas las funciones que se pueden sintetizar en los siete indicadores empleados en el presente estudio, más un registro de donaciones; eventualmente esto podría evolucionar hacia un Vicerrectorado de Cooperación.

10.Prohibir todo uso de los símbolos institucionales (nombre y emblema), que no sea en actividades organizadas de manera directa por alguna unidad de la Universidad. Prohibir que se otorguen auspicios a cambio de ingresos económicos que no sean un monto fijo por derecho de trámite, especificado en el Texto Unico de Procedimientos Administrativos – TUPA.

11.Llevar a cabo procesos formativos para el desarrollo de Competencias individuales e institucionales para la búsqueda de recursos. Estos procesos deberán priorizar la incorporación de profesionales jóvenes a los equipos de investigación.

12.Incentivo en la investigación a los proyectos colaborativos y con financiamiento externo: Otorgando una ponderación especial a la cuota de recursos para investigación que se asignan a la Facultad, en función del monto de recursos externos que logra captar; de esta manera, nuestros recursos serían a la vez un incentivo para la búsqueda de recursos externos, y un elemento para su apalancamiento financiero.

13.Incentivo a los postgrados colaborativos y con financiamiento externo: Otorgando

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

una ponderación especial a la cuota de recursos para la docencia que le corresponden a la Facultad, en función del monto de recursos externos que logra captar; al igual que en el caso de las investigaciones, nuestros recursos serían de esta forma tanto un incentivo para la búsqueda de recursos externos, como una contrapartida para estos.

14.Incentivar la articulación entre los programas de postgrado y los proyectos de investigación: Un nivel básico es a través de lineas financiadas por entidades de cooperación, para las tesis. Un segundo nivel consiste en asumir el propio cuerpo docente y el programa de estudios como un instrumento de investigación.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

BIBLIOGRAFIA

APCI (2005) La Cooperacion Internacional en el Peru: 2004. Lima: Agencia Peruana de Cooperacion Internacional.

Blagescu M y Young J (2005) Partnership and accountability. Current thinking and approaches amongst agencies supporting Civil Society Organizations. London, Overseas Development Institute.

Carney TF (1972) Content Analysis. London: BT Batsford Ltd.

CONPES/CIEES (1999) Contribuciones para un diagnóstico de la administración y gestión en las instituciones de educación superior en México. Serie: Diagnósticos Transversales del Sistema de Educación Superior. México: Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior / Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.

Covey, Stephen R (1980) Primero, lo primero. Buenos Aires: Paidós.

Crabtree BF y Miller WL (Eds). (1992) Doing Qualitative Research. Vol. 3. London: Sage Publishers.

Creech, Heather y Ramji, Ali (2004) Knowledge Networks: Guidelines for Assessment. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. Working Paper.

De Salazar L y Diaz C (2004) La Evaluación-sistematización: una propuesta metodológica para la evaluación en promoción de la salud. Un estudio de caso en Cali, Colombia. Ciencia & Saúde Coletiva, 9(3):545-555.

De Soto, Hernando (2000) El Misterio del Capital. Lima: El Comercio.

De Wit, Hans (1995) Strategies for Internationalization of Higher Educaction. A comparative Study of Australia, Canada, Europe and The United States of America. Amsterdam: European Association for International Education/Organization for Economic Cooperation and Developmente/Association of International Education Administrators, Cap. I, p, 26.

Dominguez Menendez, Jorge (2004) II Curso "La Cooperación e Internacionalización de la Educación Superior". Lima: Asamblea Nacional de Rectores. Material de trabajo.

Fernández V, Julio (1989) Sistematización y Educación Popular.Lima: Colectivo de Educación Popular La Rueda. Serie: Lecturas para el Camino.

Franklin, Jane (Ed), (2004) Politics, Trust and Networks: Social Capital in Critical Perspective. London: London South Bank University. Families & Social Capital ESRC Research Group, Working Paper Nr. 7.

Fukuyama F (1995) Trust. London: Penguin.

Gardner, Howard (1999) La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas. Barcelona: Paidós.

Gillinson, Sarah (2004) Why Cooperate? A multi-disciplinary study of Collaborative Action. London: Overseas Development Institute, Working Paper 234.

Golafshani, Nahid (2003) Understanding reliability and validity in qualitative research. The Qualitative Report 8(4):597-607.

Goleman, Daniel (1997) La psicología del autoengaño. Buenos Aires: Editorial Atlántida S.A. Original: Vital Lies, Simple Truths, 1985.

Handy Ch (1993) Understanding Organizations. London: Penguin.

Hernandez Sampieri R, Fernandez Collado C, Baptista Lucio P (2003) Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Tercera Edición.

Kerlinger FN (1986) Investigación del Comportamiento. 2da. Ed. México: McGraw Hill.

Kerlinger FN y Lee HB (2002) Investigación del Comportamiento. 4ta. Ed. México: McGraw Hill.

Kuzel, NJ (1992) Sampling in Qualitative Inquiry. In: Crabtree BF y Miller WL (Eds). (1992) Doing Qualitative Research. Vol. 3. London: Sage Publishers, pp. 31 a 44.

Lombriser, Roman (1994) Grandes Intraempresarios. Barcelona: Ediciones Folio S.A.

Masselli D, Lys J-A, Schrnid J (2004) Improving impacts of research partnerships. Swiss Comission for Research Partnerships with Developing Countries, GEOGRAPHICA BERNENSIA, Berne, 86 pp.

Maturana H y Varela F (2004) A árvore do cohecimento: as bases biológicas da compreensao humana. Sao Paulo: Palas Athena. Original: El arbol del conocimiento, 1984.

Mays N y Pope C (1996) Rigour and Qualitative Research, In: Mays N y Pope C, Qualitative Research in Health Care. London: BMJ Publishing Group, pp. 10 a 19.

Miller BF y Crabtree WL (1992) Primary Care Research> A Multimethod Typology and

Qualitative Road Map. In: Crabtree BF y Miller WL (Eds). Doing Qualitative Research. Vol. 3. London: Sage Publishers, pp. 3 a 27.

Mintzberg H (1995) Strategic Thinking as “seeing” En: Garratt, Bob (Ed), Developing Strategic Thought, London: Harper Collins, pp. 79-83

O´Neill K, Balsinger J, VanDeveer SD (2004) Actors, Norms and Impact: Recent International Cooperation Theory and the influence of the Agent-Structure debate. Ann. Rev. Polit. Sci. 7:149-175.

Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 29na. Edición. Siglo veintiuno editores.

Pearce, GW, Editor (1993) A dictionary of Modern Economics. London: MacMillan.

Perales A (2002) La formación de los investigadores en la Facultad de Medicina de la UNMSM. Anales de la Facultad de Medicina.

Peters TJ y Waterman RH (1984) En Busca de la Excelencia. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Pinchot III, Gifford (1985) Intrapreneuring: El empresario dentro de la empresa. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.

Pope C y Mays N (1996) Qualilative Methods in Health and Health Research, In: Mays N y Pope C, Qualitative Research in Health Care. London: BMJ Publishing Group, pp. 1 a 9.

RAE (2000) Diccionario de la Real Academia Espanola de la Lengua. Madrid.

Richardson, Jeremy (1993) Pressure groups. Oxford: Oxford University Press.

Senge, Peter M (1990) The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Smith, Jonas Heide - MA Thesis, and Stjnerfelt, Frederik - Supervisor (2002) The Architectures of Trust - supporting cooperation in the computer-supported community. Faculty of Humanities, The University of Copenhagen.

Tonkiss F y Passey A (1999) Trust, confidence and voluntary organizations: between values and institutions. Sociology 33/2: 257-74.

UNMSM (1984) Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Resolución Rectoral 78337.

UNMSM (2005) Compendio Estadístico 2004. Oficina General de Planificación, Oficina de Estadística e Informática. 485 paginas.

Valderrama, Mariano (2003) Propuesta de Proyecto de Apoyo a la Gestión Universitaria. Lima: UNMSM – Documento Interno OGCRI.

Whitley R, Crawford M (2005) Qualitative Research in Psychiatry. Can J Psychiatry 50(2):108-114.

World Bank (2002) Peru: Country Assistance Strategy 2002-2006. Washington.

World Bank (2005) Búsqueda del 17 de septiembre de 2005.

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/PERUEXTN/0,,menuPK:34363

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

ANEXOS

Consultar el capitulo completo en :

http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2006/mendoza_ap/pdf/mendoza_ap-TH.back.2.pdf