

VIII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

Titulo de Articulo

**“ANALISIS DE LA GESTION UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD
PUBLICA PERUANA”**

Autor: Leoncio Fernández Jeri (UNALM, Perú)

Paraguay, octubre del 2008

INDICE

	Página
1. Introducción	2
1.1. Problematización	2
1.2. Problema Principal	2
2. Objetivos	2
3. Marco Teórico	3
3.1. Evolución de la Universidad	3
3.2. Antecedentes sobre gestión en las Universidades Públicas Peruanas (UsPP)	3
3.3. Algunas definiciones	7
4. Metodología	8
1. 4.1. Ámbito de estudio	8
2. 4.2. Análisis de las funciones básicas de la administración	9
3. 4.3. Propuesta de un modelo de gestión universitaria : El Modelo de la 4. administración de la calidad total o TQM	9
5. Resultados y discusión	9
5.1. La gestión universitaria en las UsPP	9
5.2. Análisis de la gestión según las funciones básicas de la administración en las UsPP	9
5.3. Propuesta de un Modelo para la gestión de las UsPP	12
6. Conclusiones	14
7. Bibliografía	15

I. INTRODUCCION

La Universidad es un centro generador de conocimiento, y por ello su rol y efecto en el desarrollo de las sociedades y de los países es fundamental. Sin embargo, principalmente en el caso de la universidad pública, existen varios factores que impiden su mayor competitividad y liderazgo; y por lo tanto su aporte en el desarrollo del país. Uno factor podría ser la forma de gobierno o gestión universitaria; otra sería su cultura y/o medioambiente organizacional.

La Universidad pública peruana, presenta diversos problemas; que suceden en un entorno interno y externo adversos. Internamente, puede estar la falta de una gestión universitaria que defina e implemente estrategias para la competitividad y calidad; y externamente, el rol del Estado, por su falta de intervención y definición de una política educativa, como estrategia de desarrollo y bienestar.

El presente estudio evaluará la gestión universitaria pública peruana y se plantearan propuestas para mejorarla.

1.1. Problematización

Algunos de los problemas encontrados para la universidad pública peruana, luego de una investigación bibliográfica¹, son :

- Carece de estabilidad democrática, continuidad institucional y funcionamiento permanente.
- Necesita un nuevo modelo de gestión universitaria y un nuevo tipo de administradores universitarios
- Falta de calidad universitaria
- Falta una gestión eficiente y eficaz
- Tienen presupuesto reducido y bajos niveles de remuneración para el docente universitario

1.2. Problema Principal

Las universidades públicas peruanas(UsPP) necesitan un modelo de gestión que mejore su calidad, y logren ser mas competitivas

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Analizar la gestión universitaria en las universidades públicas peruanas (UsPP)

2.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo se hace la gestión universitaria en las universidades públicas peruanas
- Definir las estrategias y/o prioridades en la gestión universitaria
- Proponer un modelo para la gestión universitaria de las UsPP

¹ Revisión de varios autores citados en la bibliografía

3. REVISION BIBLIOGRAFICA Y MARCO TEORICO

3.1. Evolución de la Universidad

La universidad siempre fue y sigue siendo universal. En la edad media, entre el año 476 d.c. y el siglo XV; sirvió a una clase privilegiada elitista y burocrática, y se desarrolló principalmente en algunos países de Europa. Luego el modelo universitario sería llevado a cada una de las colonias donde los países europeos se habían posicionado. Así se forman las universidades de Estados Unidos, Canadá, Australia; entre otros. En Latinoamérica también se adoptan los modelos universitarios extranjeros. Las formas de administrar las universidades no tuvieron cambios significativos hasta fines del siglo XX; en que después de la segunda guerra mundial se empiezan a producir importantes intercambios de universitarios por políticas de movilidad estudiantil entre los países de Europa; en un inicio con el fin de fomentar la integración de los países; o para servir como medio de difusión de los ideales de la política norteamericana; pero luego pasaría a formar parte de una estrategia de internacionalización de la educación superior.

En el siglo XXI, según una investigación realizada por la asociación de universidades de Colombia se señala que *“La educación superior enfrenta, hoy mas que nunca, a una economía globalizada, caracterizada por la sociedad del conocimiento que privilegia la productividad y la compensación por el saber obtenido”*(Jaramillo, 2003). Esto es, las universidades necesitan responder ofertando una educación con mayor calidad, siendo mas competitivas, respondiendo a la globalización con procesos de internacionalización; entre otras políticas y/o estrategias que serían parte de un modelo de gestión universitaria general y adecuada a cada claustro universitario. Es decir, podemos tener un modelo general pero con matices en su aplicación. Cabe señalar que la universidad no es una empresa, el alumno no es un cliente, y la universidad es diferente a una organización empresarial.

Las universidades del Perú (y de muchas partes del mundo, en especial de Latinoamérica) necesitan de un modelo de gestión universitaria, que enfrente los retos del entorno actual: generación de conocimiento, calidad educativa, procesos de internacionalización, mayor competitividad de las UsPP frente al crecimiento de las universidades privadas peruanas.

3.2. Antecedentes sobre la gestión de las UsPP

Sota, ex Rector de la Universidad Nacional de Ingeniería,(De Lozada, 2002), señala la necesidad de hacer gestión cuando expone : *“Ensayemos pues, una norma real, una norma aterrizada, una que permita navegar, que permita poner un pie tras otro para avanzar, para construir desde abajo y no desde la nube, una norma que permita a la universidad ser gestionable y gobernable”*

Sota, describe 04 problemas :

- La asamblea universitaria, el consejo universitario y el consejo de facultad son órganos, en realidad *“gimnasios de retórica, caros simulacros de plaza pública, lugares en los que se plantan las banderas estamentales olvidándose de la universitaria, aquella que tiene que ver con sus funciones”*

- El rector es un preocupado de la correlación de fuerzas entre los órganos, para poder gobernar; tiene que enfrentar los intereses individuales y de grupo; además de preocuparse por los votos, *“cada cual se dirige al rector quien en lugar de regir, gestionar, se ve obligado a tejer la reproducción de su precario poder y entra en estrés cuando convoca a asamblea universitaria”*

- Un tercer problema es la ineficacia administrativa. En las pequeñas universidades se administra solo profesores y aulas y se está a expensas del financiamiento del Estado; y en universidades grandes cuando ya se tiene que hacer gestión económica y financiera, no se puede otorgar dicha función a cualquier profesor; pero así como Rubio, indica que no se puede separar la gestión académica de la gestión administrativa

- Las universidades requieren al igual que los estados, estabilidad democrática, continuidad institucional y funcionamiento permanente.

Espinoza (2005), analiza la vigencia de las universidades publicas, presentando la situación actual y también propuestas de solución, que en suma la diagnostica como en decadencia, caótica, y hasta propone declarar en estado de emergencia nacional la Universidad Pública del Perú. Manifiesta que *“un nuevo modelo de gestión universitaria y un nuevo tipo de administradores universitarios(rectores, vicerrectores, decanos, jefes) es una condición absolutamente necesaria para gestar una nueva universidad y para una verdadera reestructuración universitaria y a partir de ahí el desarrollo de las universidades públicas. Con el modelo de administración universitaria y con el tipo de gerentes que las universidades públicas tienen actualmente, es imposible el verdadero cambio de la universidad pública peruana”*.

Rubio (De Lozada, 2002), ex vicerrector de la Pontificia Universidad Católica del Perú, analiza la transformación de la administración universitaria, señalando algunas diferencias entre la universidad pública y privada, estableciendo por ejemplo que, la primera es financiada por el Estado, y la segunda no. Dice además que, la Universidad no debe administrarse como una empresa, pero si debe estar enfocada en servicios de calidad y eficiencia. En ese sentido, es errado decir que el alumno es un cliente; Rubio sostiene que: *“el alumno es un alumno...el alumno tiene derecho a la calidad de la enseñanza, a la calidad del servicio administrativo, a la eficiencia, a la inmediatez. Tiene derecho a todo eso pero no por ser cliente sino porque es alumno”*

Depaz (2006), señala que *“en cuanto a la gestión y la organización institucional, cabe notar que arrastra aún la pesada herencia de un alto grado de dispersión, patente en la multiplicación y atomización de facultades, muchas de las cuales albergan una sola especialidad, en una lógica de virtual autarquía académica que acentúa el ensimismamiento que padece la universidad, debilitando la posibilidad de un trabajo académico coordinado, ubicándonos así a contracorriente de las tendencias epistémicas contemporáneas, que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad en una perspectiva integradora”*

La universidad aun se gobierna según un modelo tradicional y no responde a las tendencias actuales que exigen interdisciplinariedad y flexibilidad. En su análisis, también manifiesta que la universidad peruana es ciertamente exclusiva, porque los peruanos; en particular los del sector rural e indígena no tienen las posibilidades y oportunidades para acceder a la educación superior. Y las culturas de este sector de la población no son incluidas en la educación, *“La universidad peruana no ha sido ajena a esta lógica de exclusión y, aún hoy en día no cuenta con políticas institucionales que permitan la plena participación de aquellos sectores mayoritarios de la población peruana en su comunidad académica sin menoscabo de su identidad cultural. Los mecanismos de admisión y acciones administrativas y de bienestar, así como los perfiles curriculares en la universidad peruana no son los más adecuados para ese propósito”*.

Burga (2005), escribe *“El deterioro de la calidad, entre 1970 a la actualidad, 34 años, aproximadamente, podríamos decir se encuentra muy relacionado con el deterioro del presupuesto, y lógicamente de la remuneración del docente universitario. Esta, en el caso de la universidad pública peruana, ha llegado a situarse en los niveles mas bajos de América Latina y por eso consideramos su recuperación será lenta en la próxima década. Sin embargo, para que esta recuperación sea eficiente y duradera tendrá que realizarse dentro*

de un programa integral de búsqueda de calidad y de construcción de una nueva universidad". El ex rector de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a partir de su experiencia en la administración universitaria, define problemas de bajo presupuesto y baja remuneración docente; pero se tiene que buscar soluciones integrales y de largo plazo que inclusive signifiquen una "nueva universidad".

Ismodes y Fosca (2007)² analiza los antecedentes y la propuesta de la nueva Ley Universitaria. Señala que aún se *"mantienen las ideas anacrónicas de que las universidades se dedican a la formación académica, a la investigación y a la proyección social, cuando en realidad, en el Perú, lo cierto es que las universidades sólo se han enfocado en la formación de egresados"*. Tal análisis se complementa cuando los autores de este análisis señalan que la universidad tampoco ha podido tener titulados, postgraduados ni doctorados. En el primer caso es menor al 20%, y en lo demás es alrededor del 10%, calificando al país como de *"universitarios acostumbrados a no terminar lo que empiezan"*. Se sostiene también que *"tal vez la mejor ley universitaria sería aquella que, obligue a las universidades a adoptar sistemas de gestión de la calidad basados en la mejora continua"*. Esto es un argumento a favor para quienes postulamos que la calidad total es la base de una gestión óptima, que podría aplicarse a las organizaciones de educación superior.

Cieza (2006) *"La universidad pública pasó de ser una universidad elitista hasta principios del siglo precedente a una universidad mas democrática pero con menor calidad académica. La forma de gobierno de la universidad, así como la elección de sus autoridades, es pernicioso y atenta contra su viabilidad, es fuente generadora de eternos conflictos y promueve un ambiente adecuado para la politiquería y la búsqueda de interés personal, lo que relega al ultimo plano a la lucha por la calidad académica"*

Cieza, pone en discusión el tema de la falta de calidad en la universidad. Y además describe a ésta en un entorno de conflictos y disputas por poder o intereses personales; dejando en un ultimo plano el tema de la calidad académica

La OCU-UNI (2007), publica en su portal, un estudio realizado respecto al modelo de gestión universitaria propuesto para la Universidad Nacional de Ingeniería, que señala: *"Viendo la importancia y la necesidad de entrar en una cultura de calidad universitaria, se ha considerado que la base de cualquier cambio en busca de nuevos resultados es la Gestión, aspecto que dentro de nuestra institución no se está desarrollando de la mejor manera y propone un modelo de gestión aplicando la Planificación, Organización, Dirección y Control"*

² Blog de la PUCP(2007)

Ramírez (2005) elaboró un modelo de gestión universitaria para permitir que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tenga una gestión eficiente a partir de un cambio organizacional. En la definición del problema para su investigación; señala que *“la actual forma de administración de la universidad, sustentada en un modelo de organización burocratizada, con órganos de gobierno de estructura parlamentaria con influencia del modelo departamentalista americano adoptada en 1969, no le ha permitido a San Marcos una modernización adecuada. Existe una crisis de calidad de gestión expresada en falta de capacidad de las autoridades y altos funcionarios para gerenciar una universidad pública con eficiencia”*

3.3. Algunas definiciones:

3.3.1. Gestión: A partir del planteamiento de Henry Fayol³; se define administración, gestión y gerencia como procesos relacionados con “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar”. Para algunos la gestión se diferencia de la administración, en que su “esencia” es la toma de decisiones; y en siglo XXI , las organizaciones requieren gestión y liderazgo. La “esencia” del liderazgo en la sensibilidad o enfoque principal hacia las personas y hacia la organización.

3.3.2. Gestión Universitaria. Según Delgado de la Flor⁴ la gestión universitaria significa aprender a gestionar el conocimiento, gestionar la enseñanza, gestionar las investigaciones, gestionar los exiguos recursos con eficiencia, honradez, oportunidad y creatividad. Lolas (2006) se refiere a la gestión universitaria como gobierno institucional en las universidades, para la generación, fundamentación, legitimación, y distribución del poder. Siendo la conversión del poder en autoridad una de las principales funciones de la gerencia universitaria. De otro lado, Brunner (2000) señala que la gestión universitaria para gobernar bien una universidad consiste en dotarla de los medios que la hagan capaz de liderar y gestionar el cambio, sin sacrificar las tradiciones académicas.

3.3.3. Calidad Total: La calidad tiene que ser total, y es tal, cuando comprende a todas las áreas y partes de la organización. Según el modelo de la administración de la calidad total (TQM o Total Quality Managment), comprende todos los ámbitos de desarrollo y gestión de la organización. Calidad Universitaria puede definirse como⁵ características de la Universidad que la hacen apta para satisfacer las necesidades de la sociedad en términos de formación, investigación y proyección social.

4. METODOLOGIA

³ H. Fayol (1841-1925) es el principal representante de la Teoría clásica de la administración

⁴ Ex rector de la UNALM, Perú

⁵ Definición propuesta por la OCU-UNI, Perú.

4.1.- Gestión estratégica: Se trata de analizar la gestión a nivel estratégico en la Universidad Pública Peruana, y se toma como referencia 03 universidades públicas, las mas importantes del Perú.

- La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), con casi 500 años, la mas antigua de América; cuenta con 20 facultades y 53 carreras en el pregrado, y ofrece, 76 maestrías y 21 doctorados. Tiene mas de 35 mil alumnos; su lema es “Universidad abierta al mundo”; antes “Universidad, Decana de América”

-La Universidad Nacional de Ingeniería con 132 años de antigüedad, tiene once facultades, 26 especialidades y 10,500 alumnos⁶. Tiene aproximadamente 21 maestrías y 5 doctorados. Su lema es “Ciencia y tecnología al servicio del país”

-La Universidad Nacional Agraria La Molina con 106 años, tiene 8 facultades, 12 carreras, y mas de 5,500 alumnos. Tiene 24 maestrías y 5 doctorados. Su lema es “Quiero cultivar al hombre y al campo”

4.2. Análisis de las funciones básicas de la administración (Chiavenato, 2001), para analizar el proceso de gestión aplicado a la universidad: Planificación, Organización, Dirección y Control en las UsPP.

4.2.1.- Planificación:

- Es la acción de planear e importante para la definición de estrategias. La planificación puede ser estratégica, operativa o táctica y operacional, según se ejecute en el nivel gerencial (directivo), en el nivel de mando medio, o en el mando operario.

- Se analizará brevemente los planes estratégicos, y prioridades en la gestión universitaria pública peruana; a través de una comparación de la visión y misión de las UsPP.

La definición de la visión, misión, objetivos; es tan solo el inicio hacia la aplicación de estrategias (plan estratégico), que para ser implementadas y lograr el compromiso de los miembros de la organización, requiere también de las estrategias operativas (plan operativo); y de un tipo de gerencia o dirección.

4.2.2.- Organización: Es la estructuración de la organización, sus miembros y sus áreas o unidades; las funciones y roles. Se deben resolver:

4.2.3.- Dirección: Esta función tiene como objetivo dirigir y administrar el sistema organizacional. Pueden existir algunos estilos de dirección en función a las personas que conforman la organización: ¿Existe algún estilo o tipo de liderazgo?, ¿Cuál es o cuales son las capacidades para influir en los miembros de la organización?.

⁶ <http://www.admision.uni.edu.pe/>

4.2.4.- Control: Es la medición y evaluación del desempeño o productividad de la organización. Se pueden resolver: ¿La organización es efectiva y eficaz?, ¿Qué indicadores de desempeño se están aplicando?, ¿Existe retroalimentación en el sistema?.

4.3.- Propuesta de un modelo para la gestión universitaria de las UsPP

4.3.1. Aplicación de la Administración de la calidad total o Total Quality Management (TQM) en las UsPP

4.3.2. Implementación de los 6 procesos del modelo TQM (Lewis, 1994) en las UsPP

- Proceso de mejoramiento hacia la calidad
- Liderazgo para la calidad
- Cultura organizacional para la calidad
- Desarrollo del personal
- Participación de la comunidad académica y trabajo en equipo
- Enfoque a los beneficiarios

5. RESULTADOS Y DISCUSION

5.1.- La gestión universitaria en las universidades públicas peruanas (UsPP)

5.1.1. Elección de autoridades y órganos de gobierno:

Según ley 23733 del año 1983, en su artículo 27 se establece que “el gobierno de las universidades y de las facultades se ejerce por la asamblea universitaria, el consejo universitario, el Rector y el Consejo y Decano de cada Facultad”. El Rector es elegido por una asamblea universitaria, para un período de 5 años; la asamblea, el consejo universitario y de Facultad, así como el Decano son elegidos por sus miembros y para un período de 3 años.

5.2. Análisis de la gestión según las funciones básicas de la administración: Planificación, Organización, Dirección y Control

5.2.1. Planificación en la UsPP

Se subrayan las palabras o términos clave que están mas relacionados a la “gestión” eficaz y eficiente

a) Planeamiento Estratégico de la UNMSM

Visión de la UNMSM

Ser una universidad con *liderazgo nacional* y reconocida por la comunidad latinoamericana y mundial, por su *excelencia académica*, investigación científica, producción de *cultura de calidad*, formación de *profesionales competitivos*; por su composición social y espíritu democrático, autonomía de los poderes políticos, económicos o ideológicos; por su pluralidad

tolerante, espíritu crítico y una administración moderna y eficiente, que estudia científicamente los problemas nacionales y propone permanentemente soluciones.

Misión de la UNMSM

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, es una comunidad formadora de profesionales competentes y de alto nivel académico, comprometida con el desarrollo de nuestro país mediante la investigación científica y humanista, y la conservación del medio ambiente.

b) Planeamiento Estratégico de la UNI

Visión de la UNI

"Ser la Universidad rectora en la creación de ciencia, tecnología y arquitectura, comprometida con la construcción de la Nación Peruana".

Misión de la UNI

“Nuestra Misión es la formación integral y humanista en el antegrado y posgrado, en los campos de la ingeniería, la ciencia, y la arquitectura para contribuir al desarrollo del país. Somos una comunidad de emprendedores, en continuo fortalecimiento, orientada a la excelencia, el liderazgo y la vinculación social, dedicada a la generación de conocimientos a través de la investigación e innovación, y que ejerce la autoridad intelectual que la sociedad necesita para la reflexión y actuación bajo las exigencias de la ética y el rigor científico”.

c) Planeamiento estratégico de la UNALM

Visión de la UNALM

“Ser la institución líder e innovadora en el sector agrosilvopecuario y pesquero latinoamericano, reconocida por brindar una educación superior con estándares internacionales de calidad y por promover el manejo sostenible de los recursos naturales y conservación del ambiente para el desarrollo de la comunidad”.

Misión de la UNALM

“La UNALM es una institución especializada en la formación de profesionales líderes, proactivos, innovadores, competitivos, con capacidad de gestión y compromiso social. Genera y aplica conocimientos obtenidos de la investigación básica y aplicada para el desarrollo sostenible de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y alimentario de la Costa, Sierra y Selva del Perú”.

5.2.1.1. Análisis de la visión y misión de la UsPP

La visión y/o misión de las 3 universidades consideradas incluyen variables de liderazgo, excelencia, y competitividad; lo cual ya es base para una gestión universitaria eficiente y eficaz

Las universidades públicas peruanas tienen su planeamiento estratégico, pero no se implementan por falta de gestión enfocada en cumplir los objetivos y las metas. Falta la implementación del plan operativo y presupuesto correspondiente. Las facultades, departamentos y demás miembros deben contribuir a cumplir la misión, con las tareas realizadas en el “día a día” y en el mediano y largo plazo.

5.2.2.- Organización de las Universidades Públicas Peruanas:

- Hay una centralización en la toma de decisiones. Existe una jerarquización en el mando, que no conjuga con una distribución de poder y desarrollo “horizontal” de las funciones y tareas
- La gestión universitaria actual es llevada a cabo por “jefes” mas que por “líderes”.
- No hay gestión por procesos. Muchos de ellos ni siquiera están definidos y difundidos
- No hay por ejemplo, procesos de reclutamiento y de selección, que termine en una gestión por competencias buscando una mayor productividad del personal (docente y trabajador)
- La estructura actual de la Universidad puede ser correcta, pero lo que falta es hacer gestión: Planificar, dirigir, controlar, organizar; y sobretodo tomar decisiones y tener buenos estrategias.

5.2.3.-Dirección de las UsPP: Como no hay una gestión de la universidad enfocada en una visión, desarrollando la misión, el resultado de la dirección es realmente pobre, no hay grandes cambios, ni mejoras significativas. No se toman decisiones estratégicas, no hay una “estimulación intelectual”⁷. Podría señalarse que existe un tipo de “liderazgo empobrecido”⁸ que ni está enfocado en desarrollar la organización(universidad) ni preocupado por el desarrollo de su personal (alumnos, docentes y administrativos)

La capacidad de la dirección para influir es baja, sólo alcanza a algunos miembros que tienen un “compromiso organizacional” y tienen la “camiseta de la universidad bien puesta”. “Contar con un determinado equipo directivo u otro en las universidades públicas no sólo variará los énfasis o los estilos, sino que será decisivo para el desarrollo de largo plazo de las instituciones” (Rodríguez, 2006).

5.2.4.- Control en las UsPP: Es un buen inicio la definición del planeamiento estratégico, pero al no ser implementado, ni contar con un plan operativo con sus indicadores; el control de gestión es inexistente. En la universidad pública peruana nadie controla a nadie, hay un mal uso de la “autonomía universitaria” y la “libertad de cátedra”. Delgado de la Flor, en De

⁷ Según la Teoría del liderazgo transformador, significa romper esquemas, asumir retos y emprender

⁸ Aplicando la Teoría de liderazgo de la Universidad de Texas o cuadrícula gerencial

Lozada (2002) sostiene que “resulta lógico que la universidad rinda cuentas a la sociedad sobre sus actividades. Para facilitar esta transparencia, es necesario que funcionen mecanismos de control y fiscalización en forma adecuada....Además contribuiría a mejorar la imagen de la universidad”

5.3.- Propuesta de un modelo para la gestión universitaria de las UsPP

5.3.1. Luego del análisis y descripción de los problemas en la universidad pública peruana, planteamos como alternativa de solución la implementación del modelo de administración de la calidad total o Total Quality Management (TQM). La principal razón es que los problemas de falta de gestión, de búsqueda de la calidad y necesidad de ser competitivos, se pueden enfocar o afrontar a partir de los principios de la calidad total, toda vez que, sostenemos que la calidad total es la base de una gestión empresarial (y organizacional) eficiente y eficaz.

Cabe señalar que el modelo TQM se ha aplicado y sigue implementándose en organizaciones empresariales, pero puede adecuarse e introducirse también en organizaciones educativas.

Como evidencia empírica encontramos que el modelo de administración para la calidad total o TQM se viene implementando en Universidades de América del norte, Europa y Oceanía, con algunos resultados exitosos (Espinoza, 2006). Por ejemplo, se implementó desde fines de los años ochenta en las universidades de Texas, Illinois o Michigan. También en las universidades europeas de Anderson, Schofield y Harvey.

5.3.2. Implementación del Modelo TQM en las UsPP: Significa definir, administrar y/o mejorar 6 procesos:

5.3.2.1.- Proceso de mejoramiento hacia la calidad

Implica una cultura de calidad en las universidades públicas. Es un objetivo de mediano y largo plazo, pero que es requisito para lograr alinear y comprometer a todos los miembros de la Universidad en la mejora de calidad y competitividad. Se tiene que aprovechar y retroalimentar (enfaticar) el desarrollo de las culturas propias de cada universidad pública, por ejemplo la de un “San Marquino”, la de un “Molinero”, o la de un “ingeniero de la UNI”

5.3.2.2.- Liderazgo para la calidad

La Universidad peruana pública necesita varios líderes, empezando por el Rector; quien debe ser un líder. Alguien que pueda influir en los demás, que trabaje en equipo, que sea un visionario. Así mismo, los decanos y otros jefes deben tener mucha actitud positiva y

empresarial, que caracteriza a un líder. Es necesario desarrollar el liderazgo en todos los niveles dentro de la organización universitaria, inclusive en aquellos que no son autoridad, como por ejemplo profesores y alumnos; quienes también pueden influenciar y trabajar equipo, posiblemente a través de un liderazgo de 360 grados, que significa que estando en una posición intermedia puedan ejercer influencia en su entorno (hacia arriba, abajo y a los costados).

Se tienen que trabajar procesos de acreditación, que por ejemplo en el caso de las UsPP, recién se inician el año de 2006, en algunas Facultades y/o carreras

5.3.2.3.- Cultura organizacional para la calidad

Es necesario desarrollar una cultura de calidad en las universidades públicas: Docentes, alumnos y administrativos comprometidos en la búsqueda de la excelencia. Si fortalecemos la cultura se logrará identificación y compromiso organizacional, que resultará en resultados más alentadores, mayor dedicación en las áreas de educación, investigación y proyección. Y por lo tanto mayor calidad y más competitividad.

Si actualmente, la cultura organizacional en las UsPP no prioriza la calidad, como ya se mencionó en la mejora hacia la calidad, es necesario una retroalimentación de dicha cultura. Podemos citar el caso por ejemplo de la Universidad de Monterrey de México, donde “los objetivos que se propuso la institución mexicana para transformarse en una corporación líder en la enseñanza superior a nivel latinoamericano, implicó hablar de un cambio cultural”⁹

5.3.2.4.- Desarrollo del personal

Se tienen que mejorar o cambiar los procesos de administración de los recursos humanos, desde una definición de los “perfiles del docente universitario” según carrera o área, hasta el reclutamiento, selección y desarrollo de carreras. En esta etapa, es muy importante la capacitación y evaluación del docente universitario. También hay que replantear los procesos de admisión que aprovechen mejor el talento de los estudiantes. “La universidad debe plantear un proyecto educativo basado en el proyecto nacional, a fin de establecer claramente cuáles y de qué calidad son los recursos humanos que precisa el país....recobrar su compromiso con el ser humanos como totalidad, ofrecerle una formación integral, crítica, creativa y moral; asegurar una enseñanza de calidad con estándares internacionales”(Delgado de la Flor, en De Lozada, 2002). El personal o recurso humano, es lo más importante para alcanzar la competitividad de la organización y contribuir en el desarrollo del país

5.3.2.5.- Participación de la comunidad académica y trabajo en equipo

⁹ Artículo sobre gestión universitaria, publicado el día 24/08/2005 en www.gestion.uchile.cl/

Para lograr mayor participación de la comunidad universitaria, se tiene que desarrollar mejor los canales de comunicación; así como las actividades de solidaridad y sociabilidad: Una mayor interacción entre y dentro de las Facultades y departamentos académicos, así como también para los alumnos y personal administrativo.

5.3.2.6.- Enfoque a los beneficiarios

A través del planeamiento estratégico se define la estrategia competitiva de la universidad, que será por la cual la sociedad reconoce el valor de la institución. Considerar siempre que un principio fundamental de la calidad total es la satisfacción del cliente; y definitivamente en la universidad lo más importante es el alumno. Este es mucho más que un cliente; toda vez que genera un producto (conocimiento) distinto en cada uno de ellos. Un cliente en cambio demanda y recibe un producto estándar (prácticamente igual).

El enfoque a los beneficiarios implica el logro de cuatro metas (Espinoza y otros, 2005): Identificación y segmentación de los clientes, Identificación de los atributos de calidad de los servicios para los usuarios, lograr la conformidad de dichos atributos por los beneficiarios; y obtener de ellos sus apreciaciones de desempeño.

6. CONCLUSIONES

6.1.- Existe la necesidad de replantear o encontrar un modelo de gestión en las UsPP

6.2.- El análisis a nivel estratégico indica la falta de una implementación a nivel operativo. Así también respecto a las funciones básicas de la administración, las UsPP no enfocan procesos de planificación, organización, dirección, y control; que son base para la existencia de una gestión eficiente y eficaz.

6.3.- De la visión y misión de las 03 universidades públicas más importantes se deduce que si hay prioridad para buscar la excelencia, la calidad y competitividad

6.4.- Se propone implementar un modelo de gestión universitaria basado en la administración de la calidad total o Total Quality Management (TQM). Esta será la base para desarrollar la calidad en la organización y hacerla más competitiva; aun cuando implique una revisión y retroalimentación de la cultura propia de cada universidad.

6.5.- La aplicación del modelo TQM en las universidades significará un reordenamiento y enfoque en los procesos; y sobretodo adecuar el modelo que muestra mucha evidencia exitosa en organizaciones empresariales; para el caso de una organización educativa; evidentemente distinta a una empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

- Brunner José,(2000): “Educación superior: Desafío y tareas”. Discurso de incorporación a la Academia Chilena de Ciencias Sociales, Políticas y Morales
- Burga Manuel et al., (2005): “Temas de reflexión en torno a la universidad peruana”. Conversatorio Por una nueva reforma universitaria, 10 de mayo del 2005. UNMSM, Perú
- Burga Manuel, (2005): ¿Nueva Reforma Universitaria o Nuevo Modelo de Universidad? *Revista Educación UNMSM*, Vol. II, Año II, No. 3 , 2005. Lima, Perú
- Chiavenato Adalberto, (2001): “*Administración, proceso administrativo*”. 3ra. edición, editorial Mc Graw Hill, México
- Cieza Jairo, (2006): “Importancia del buen gobierno universitario”. Boletín No. 11 de la comisión de coordinación de reforma universitaria (CCRU), UNMSM, Perú.
- Depaz Zenón, (2006): “Gestión universitaria y promoción de la equidad”. Educared Perú, Fundación telefónica, junio del 2006. Perú
- De Lozada Cristóbal, (2002): “*La Universidad en el Perú*” . Fondo editorial de la UNMSM, Lima-Perú; 313 pg.
- Espinoza, Nemesio (2005): “*Vigencia de las Universidad Públicas del Perú*”. *Propuestas para la reestructuración universitaria*, Perú, 78 pgs.
- Espinoza y otros (2006): “El Modelo de gestión de la calidad total”. Revista Calidad en la educación, No. 24, julio 2006; Chile, pp 11-34.
- Farro Custodio, Francisco (2008): “Evaluación y acreditación para Universidades de calidad”. CD – Multimedia, Lima – Perú.
- Fernández, L. (2008): “Modelo de gestión para la calidad y competitividad en las universidades públicas peruanas”. Ante-Proyecto de Tesis, Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú
- Ferrer y Pelekais (2004): “Tendencias gerenciales y la gestión universitaria”. *Revista de ciencias sociales*, Vol. X, No. 1, enero-abril del 2004, Venezuela, pp.48-163.
- Fosca Carlos, (2005): “La medición de la calidad universitaria en el ranking internacional”. *Revista Palestra*, PUCP. Lima- Perú.
- Jaramillo, Isabel Cristina, (2003): “Hacia una Internacionalización de la universidad con sentido propio”. Consejo Nacional de Rectores (CNR), Bogotá, Colombia
- Ismodes y Fosca, (2007): “La Refundación ¿o la Refundición? de la Universidad. Blog de la PUCP.
- Lolas, F., (2006): “Sobre Modelos de gestión universitaria”. Revista Calidad en la educación No. 24, julio 2006, Chile, pp. 37-45
- Lewis y Smith, (1994): “*Total quality in higher education*”. Florida Saint Lucie Press.
- Mora Julia (1999): "Transformación y gestión curricular". En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia, septiembre de 1999. Colombia.
- Oficina de calidad universitaria, (2007): Modelo de gestión universitaria de la UNI. Portal de OCU-UNI. Lima, Perú.

- Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación, OCCAA, (2005): “Indicadores de gestión para la UNMSM”. Documento de trabajo de febrero del 2005, OCCAA, UNMSM. Lima, Perú
- Paz de Toledo, Zenón,(2005): “Calidad y Reforma Universitaria” Boletín No. 2 de la CCRU-UNMSM. Lima, Perú
- Ramírez y Benavides,(2005): “Guía para la internacionalización de la Universidad La Gran Colombia”. División de investigaciones de la Universidad. Bogotá, Colombia.
- Ramírez, Ramón, (2005): “Organización burocrática, gestión eficiente y modernización de la universidad pública: El caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”. Tesis de doctorado en Administración- UNMSM. Lima-Perú
- Rodríguez Emilio, (2006): “El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas”. Revista Calidad en la educación, No. 24, julio 2006. Chile, pp 47-63.
- Uribe Augusto,(1997): *Introducción a la gerencia..* Universidad Pontifica Bolivariana, Colombia.1997.
- Valle Mauricio, (2004): “Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes”. Revista Iberoamericana de Educación. Valparaíso, Chile.
- Zegarra Oswaldo, (2005): “Por una reforma universitaria”. Conversatorio realizado por la UNMSM, en mayo del 2005. Lima-Perú