



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Barreda Tamayo, Horacio V.

**GESTIÓN UNIVERSITARIA: UN ENFOQUE HOLÍSTICO**

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 4, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 140-149

Universidade Federal de Santa Catarina

Santa Catarina, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327510009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



ISSN 1983-4535

## ***GESTIÓN UNIVERSITARIA: UN ENFOQUE HOLÍSTICO***

***Horacio V. Barreda Tamayo, Doutor***  
*Universidad Nacional San Agustín – PERU*  
*hvbt@hotmail.com*

### **RESÚMEN**

Un breve análisis comparativo de los resultados y características de las universidades en el Perú (Censo Universitario 2010); con referencia a las mejores universidades a nivel internacional (Oppenheimer, 2010). Nos permite alertar a la conciencia nacional, sobre la necesidad de hacer un cambio en la gestión universitaria vigente. De no hacer nada, podemos afirmar que a futuro vamos a estar peor que ahora, porque aumentará la brecha negativa. Para lograr mejores resultados a mediano plazo, se propone un enfoque holístico de la gestión universitaria. El enfoque holístico propuesto, considera dos niveles de gestión, uno a nivel macro y otro a nivel micro. La macro gestión universitaria vincula los resultados de la educación universitaria con el desarrollo sostenible de cada País y la educación en general. La micro gestión universitaria, es la que debe desarrollarse al interior de cada Institución a nivel funcional.

**Palabras claves:** Gestión universitaria. Enfoque holístico. Desarrollo sostenible.

## **1 INTRODUCCIÓN**

La producción del servicio de educación, es un proceso complejo con características diferentes a la gestión de producción de cualquier otro servicio (Barreda, 2009). Mientras en la Educación Inicial y Básica (Primaria, Secundaria) se va formando la materia prima del proceso educativo. Es en la etapa de la Educación Superior (Universitaria, Técnica) donde se generan los “productos” finales de la Educación.

Según un estudio del Foro Económico Mundial (Oppenheimer, 2010) “Los países que aparecen a través del tiempo en los primeros lugares del ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, como Estados Unidos, los países del Norte de Europa, y naciones más pequeñas, como Israel y Singapur, tienen en común en la historia de su desarrollo reciente un enorme énfasis en su educación universitaria”.

Los profesionales y técnicos que genera anualmente todo el Sistema Educativo Nacional, constituyen un factor determinante para el desarrollo sostenible del País, a nivel económico, social y tecnológico.

Para conocer los resultados y características de la producción de recursos humanos especializados, es necesario evaluar:

- la proporción de jóvenes con edad universitaria que están en la Universidad y otras Instituciones de educación terciaria;
- la calidad educativa de la educación superior, en comparación con otros países más desarrollados;
- la composición porcentual de los egresados, según los diferentes campos de la actividad económica y social;
- el nivel de integración entre la formación de profesionales y técnicos, con la producción de nuevos bienes y servicios, que hagan crecer la actividad económica del País.

Cuando medimos los resultados de la Educación Superior por la cantidad de egresados y titulados, sólo respondemos a la pregunta de *¿Quiénes y cuántos terminaron el proceso educativo?* Si evaluamos la calidad de la educación, respondemos a la pregunta de *¿Qué tan buenos son?* Estas evaluaciones sólo cubren los criterios de eficiencia en la gestión educativa superior.

Pero la pregunta principal de la gestión educativa superior, es: *¿Por qué y para qué formamos nuestros profesionales y técnicos?*

La finalidad de producir anualmente muchos profesionales y técnicos competentes; sólo tiene sentido si vemos al País, como un gran organismo social. Que además de sobrevivir, debe crecer y desarrollarse en forma integrada; y en la que están involucrados todos sus ciudadanos.

A nivel social, es la educación superior lo que ayuda a resolver la pobreza, ya que permite la integración y el ascenso social. A nivel económico, es la educación superior la que permiten producir nuevos bienes y servicios que posibilitan el desarrollo sostenible de la actividad económica del País.

La actividad económica es lo que da vida a un País como organismo social. Esa actividad económica es tangible por la producción y el consumo de bienes y/o servicios. Luego, para que el País produzca nuevos bienes y servicios de consumo interno, así como para la exportación. Se necesita -entre otros factores-, de los profesionales y técnicos que se forman en todas las Universidades e Institutos.

Se destaca la educación superior y su gestión, porque sin educación superior el proceso de producción del Sistema Educativo es incompleto. La población económicamente activa del País, que en su mayoría no tiene educación superior; no genera nuevos productos y servicios; su desempeño laboral sólo le genera bajos ingresos.

Entonces si queremos responder a la pregunta de *¿Por qué y para qué formamos nuestros profesionales y técnicos?* Una respuesta es que: Las Universidades e Institutos formamos profesionales y técnicos para lograr el desarrollo económico y social de nuestro País, como un proceso sostenible.

Según éste enfoque, debemos emplear otros indicadores de resultado para evaluar la gestión Universitaria. Algunos indicadores pueden ser por ejemplo:

- el número de patentes que se genera en las Universidades;
- el porcentaje de egresados que trabajan en su especialidad;
- el número de egresados que han alcanzado éxito profesional;
- la tasa de crecimiento del presupuesto de la Universidad por ingresos autogenerados;

- la cantidad de investigaciones que se están desarrollando para Empresas e Instituciones.

Este otro enfoque de la gestión nos llevaría a reformular las carreras y los programas de estudio que se ofrecen actualmente en todas nuestras universidades e institutos técnicos. Así como la cantidad de vacantes que se ofrecen para cada especialidad.

Para cambiar a futuro, los resultados de la educación universitaria en el Perú (Censo 2010); se propone un enfoque holístico para la gestión universitaria a nivel macro y micro.

A nivel macro, el Estado tiene el deber de invertir en Educación, porque es una de sus funciones principales (junto con Salud, Seguridad, Servicios básicos, etc.). También le conviene invertir en Educación, porque al formar profesionales y técnicos, en el futuro va a recibir mayores ingresos a través de los impuestos directos e indirectos que le van a generar los egresados, como parte de la población económicamente activa.

A nivel micro, cada centro de educación superior, debe determinar sus objetivos de mediano y largo plazo en términos de los indicadores anteriormente señalados. Luego debe formular y aplicar el Plan estratégico para lograr resultados en sus objetivos.

## **2 ANÁLISIS COMPARATIVO**

A continuación se presentan un conjunto seleccionado de indicadores contemporáneos, sobre los resultados y características de las Universidades Peruanas (Censo Universitario, 2010), publicado hace dos meses.

Para saber cómo estamos, los comparamos con indicadores semejantes de algunas mejores universidades internacionales (Oppenheimer, 2010). El objetivo es tomar conciencia nacional de nuestra realidad universitaria y la educación superior. Porque si consideramos que la juventud es el futuro del País, entonces el futuro no es promisorio. Es necesario y urgente cambiar la dirección y gestión universitaria, si queremos mejores resultados.

**Cuadro 1**

(continúa)

<b>Categoría</b>	<b>Perú</b>	<b>Otros Países</b>
Porcentaje de jóvenes en edad universitaria que están en la universidad y otras Inst. de educación terciaria.	31%	69% Países industrializados 82% EEUU. 81% Corea del Sur 42% Chile

Patentes registradas anualmente por Universidades	0	237 Univ. California 34 Univ. Tsi Huan 20 Univ. Hebrea Jerusalén 13 Univ. Tel Aviv 11 Univ. Nac. Seúl 10 Univ. Singapur 1 Univ. Nac. Autónoma de México
Profesores con Doctorado	5.2%	40% Gran Bretaña 30% Brasil 12% Chile
Estudiantes en Programas de intercambio	4.4%	50% Singapur
Conocimiento de Ingles	43.7%	Ingles Obligatorio en China, India, Chile.
Presupuesto anual en millones de dólares	53.4 millones Univ. Nac. San Agustín (2° Univ. Nac. con mayor número de alumnos: 24,212)	1000 millones Univ. Nac. Singapur. 32,000 alumnos
Porcentaje de autofinanciamiento del presupuesto	35% Univ. Nac. San Agustín	65% Univ. de Chile

## **2.1 Enfoque holístico**

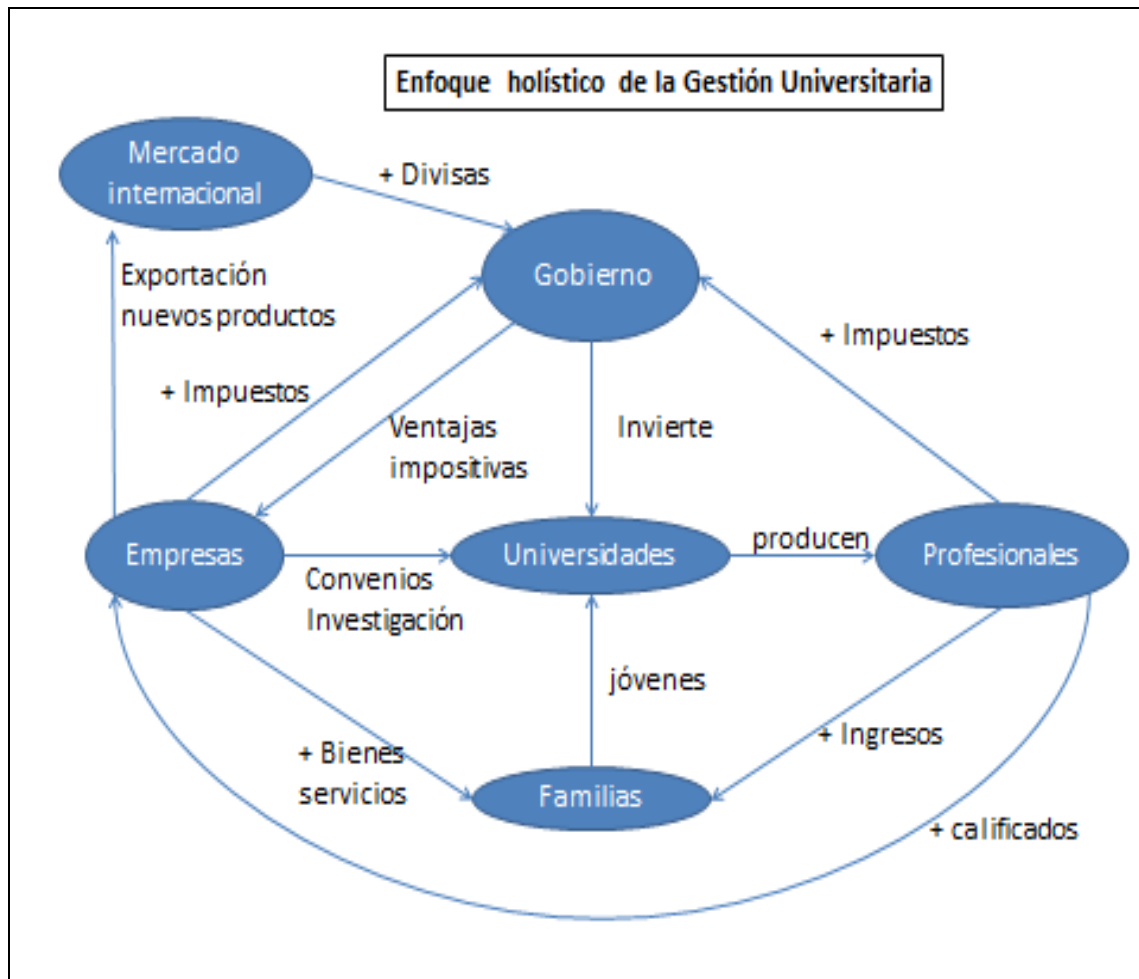
El Sistema Educativo comienza por la Educación Inicial y termina con La Educación Superior, éste proceso toma dieciocho años o más. En el proceso de formación educativa, para un mismo alumno, intervienen muchos profesores y diferentes centros educativos.

Además, los “dueños” y responsables directos de los resultados en éste largo proceso educativo; son las autoridades del sector público y del sector privado, en la parte que les toca gestionar. También intervienen indirectamente los padres de familia, los organismos no gubernamentales y los medios de comunicación.

Finalmente son las empresas las que emplean los productos del Sistema Educativo, para desarrollar las actividades económicas; estas actividades son el motor del desarrollo sostenible del País. La producción de profesionales y técnicos se sustenta en recursos renovables.

A continuación se muestra un mapa conceptual desde un enfoque holístico, el cual ilustra las interrelaciones de los diferentes actores que intervienen, así como los círculos

virtuosos que se generan entre ellos, haciendo sostenible el sistema económico y social en su conjunto.



**Figura 1**

A nivel macro económico, la gestión de las Universidades le compete principalmente al Gobierno, se propone que debe desarrollar tres objetivos:

- estimular al sector privado con ventajas impositivas y subsidios para que acudan a las Universidades con fines de investigación y desarrollo de nuevos productos, materiales, servicios, tecnología, etc;
- financiar grandes centros de investigación en las Universidades;
- cofinanciar Proyectos de Investigación de nuevos productos con potencial en el mercado internacional;
- al invertir en la educación en general y particularmente en la educación universitaria, el Gobierno está propiciando el desarrollo económico y social del

País de manera sostenible; por los círculos virtuosos que se crean, según se muestra en el mapa conceptual del enfoque holístico.

A nivel microeconómico, la gestión de cada una de las Universidades debe estar guiada por un nuevo tipo de indicadores, tales como los que se indicó en la Introducción. Es decir. Que la producción de profesionales sirva para el desarrollo económico y social del País. El que este proceso de formación de profesionales, sea eficiente y efectiva, depende de las personas que dirigen las universidades.

Actualmente existen herramientas de gestión que integran la planificación con la organización, la implementación y el control. Herramientas metodológicas como el Balanced Scorecard –BSC- y la Administración de Proyectos.

Para gestionar las universidades a nivel macro, es decir a nivel del Gobierno Nacional y de la Sociedad en su conjunto. Se propone aplicar un mapa estratégico con objetivos atemporales, los cuales reflejen la dirección a seguir, que sea independiente de los cambios de autoridades. Lo cual implica un acuerdo nacional a largo plazo, de los diferentes partidos políticos. En otras palabras, debe haber continuidad de dirección en un proceso educativo, cuyos resultados son estructuralmente a largo plazo.

Este mapa estratégico, debe presentar los objetivos interrelacionados causa-efecto, desde la perspectiva de las Familias, las Universidades, las Empresas y el Gobierno.

A nivel micro, en la gestión de cada Universidad, se debe buscar resultados de productividad y de desarrollo. Evaluando la relación Insumo-Producto y el nivel de crecimiento Institucional. Son las autoridades de cada centro universitario las responsables directas, de los resultados de la gestión a su cargo.

El mapa estratégico de cada Universidad o Instituto Superior debe considerar las perspectivas de Recursos Económicos, el Personal administrativo, Alumnos, Profesores, Equipos, Laboratorios, Convenios con Empresas, entre otros.

La gestión en general y en éste caso, la gestión universitaria; tiene cuatro fases básicas:

- planificación;
- organización;
- ejecución;



- control.

Los Mapas Estratégicos, pertenecen a la fase de Planificación. Por consiguiente, falta complementar la Planificación, con una Matriz que señale para cada uno de los objetivos del Mapa cuáles son:

- *los Indicadores* (nombre, unidad, formula, fuente, periodicidad);
- *las Metas* anuales (expresadas en unidades del indicador);
- *los Inductores* (factores determinantes para lograr el objetivo);
- *las Iniciativas* (Programas, Proyectos, Actividades para cada uno de los Inductores);
- *los Responsables* (Para cada una de las Iniciativas);
- *el Tiempo* (estimado para cada Iniciativa);
- *el Costo* (estimado para cada Iniciativa);
- *el Control* (forma y frecuencia para cada Iniciativa);

Posteriormente, se debe Organizar los recursos necesarios para implementar los Programas, Proyectos y Actividades considerados en la Matriz; con el fin de poder lograr los Objetivos del Mapa Estratégico.

Antes de la Ejecución de los Programas, Proyectos y Actividades se debe desarrollar un Sistema de Control en base a los Indicadores de la Matriz. Los indicadores miden la variación de resultados en los Objetivos del Mapa Estratégico. Para el Sistema de Control se puede aplicar un software, que nos permita saber en tiempo real, como estamos en nuestra gestión.

El Control es básico para obtener resultados en la gestión universitaria micro y macro. Sin control, no hay gestión real y menos aún los resultados deseados.

## **5.- CONCLUSIONES**

La gestión universitaria a nivel macro le corresponde al Gobierno, la gestión universitaria a nivel micro le corresponde a cada institución. Ambas gestiones están

interrelacionadas como subsistemas de un sistema mayor a nivel nacional. Se propone un enfoque holístico para comprenderlo.

La formación de profesionales en forma eficiente y efectiva, tiene como finalidad propiciar y hacer sostenible el desarrollo económico y social del País.

El Gobierno, las Empresas y las Universidades deben interactuar para que a través de la Investigación se generen nuevos productos (bienes y servicios) competitivos a nivel internacional.

Existen herramientas metodológicas para gestionar las universidades a nivel macro y micro., tales como el Balanced Scorecard y la Administración de Proyectos.

## **REFERENCIAS**

ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: II Censo Nacional Universitario 2010 “Principales Resultados”**, Lima, 2011.

[http://www.anr.edu.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=135&Itemid=96](http://www.anr.edu.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=96)

BARREDA T., Horacio. **Características distintivas en la gestión del servicio educativo**. Revista GUAL, Ed. Volumen 1, 2007.

[http://www.gual.ufsc.br/site/ed\\_v1\\_2007/edicao\\_br.php](http://www.gual.ufsc.br/site/ed_v1_2007/edicao_br.php)

OPPENHEIMER, Andrés. **¡Basta de historias!: la obsesión latinoamericana con el pasado, y las doce claves del futuro**. 1ªed. Buenos Aires: Debate, 2010.



ISSN 1983-4535

## **UNIVERSITY MANAGEMENT: A HOLISTIC APPROACH**

*Horacio V. Barreda Tamayo, Doctor*  
*Universidad Nacional San Agustín – PERU*  
*hvbt@hotmail.com*

### **ABSTRACT**

A brief comparative analysis of results and characteristics of universities in Peru (University Census, 2010) with reference to the best universities internationally (Oppenheimer, 2010). It allows us to alert the national conscience on the need for a change in university management force. If nothing is done, we can say that in the future we will be worse than now, because it will increase the negative gap. For best results in the medium term, it proposes a holistic approach to university management. The proposed holistic approach considers two levels of management, at a macro and a micro level. The university management macro links the results of university education for sustainable development of each country and education in general. The micro university management is to be developed within each institution at the functional level.

**Keywords:** University management. Holistic approach. Sustainable development.