

Modelo de gestión integral matricial para el crecimiento y desarrollo sostenido de la Universidad Católica de Trujillo, Perú

Jaime E. Verástegui Ogno¹

¹jaimeverastegui@hotmail.com.

Recibido: 30-07-2013

Aceptado: 10-12-2013

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha elaborado un modelo de gestión integral matricial con el propósito de impulsar el crecimiento y desarrollo sostenido de la universidad privada peruana, “Universidad Católica de Trujillo”. Se llevó a cabo un diagnóstico de los aspectos académicos y administrativos de la universidad mediante el examen documental, observaciones in situ y encuestas a alumnos, docentes y personal administrativo. Los cuestionarios de la encuesta se construyeron teniendo en cuenta: la dinámica, nivel de eficiencia y capacidad de respuesta de la gestión administrativa de la UCT, la probable percepción de los alumnos respecto a los servicios de enseñanza-aprendizaje, investigación, infraestructura y otros. El análisis de los resultados reveló que la situación académico-administrativa era pobre y demandaba una urgente mejora continua que se traduzca en un incremento significativo del número de estudiantes. Las fortalezas más importantes de la UCT son: i) la mística laboral en los ámbitos académico y administrativo, no obstante la escasa motivación, falta de un programa de incentivos, carencia de una escala de promociones y ascensos, ii) los aspectos morales y éticos que exhiben los docentes y que se imparte a los estudiantes. El modelo de gestión integral que se propone se fundamenta en: a) la *reingeniería* acompañada de la técnica por procesos estratégicos, b) la *planificación estratégica* y el *Balanced Scorecard* y, c) el enfoque sistémico.

Palabras claves: gestión universitaria, reingeniería, técnica por procesos administrativos, *Balanced Scorecard*, enfoque sistémico y universidad.

ABSTRACT

In this research work it has been prepared a proposal about integral management in order to drive the sustainable growth and development of the private Peruvian university, “Universidad Católica de Trujillo”. A diagnosis about the current academic and administration aspects of the university by means of in situ observations, documentary analysis and surveys to students, teachers and administrative personnel was carried out. The questions of the surveys were chosen by taking into account: the dynamics, level of efficiency, the response capacity of the current management processes at the university and the probable views of the students regarding the quality of services, infrastructure and others. The analysis of the obtained results revealed that the current state of the academic and administrative aspects of the university was poor and demanded a progressive improvement aiming at a meaningful increase in the enrollment of new students. The main advantages of the university were: i) the teachers and personnel mistic despite the lack of incentives and promotion opportunities, ii) the ethics exhibited by teachers and personnel that are addressed to students. The proposal to drive the improvement of the university management is founded on: a) the reengineering of processes, b) the strategic planning and the *Balanced Scorecard*, c) the systemic approach.

Keywords: university management, reengineering, administrative technical processes, *Balanced Scorecard*, growth and development institution.

I. INTRODUCCIÓN

La educación es el proceso de interacción sociocultural que contribuye en la conformación y desarrollo de las dimensiones humanas de acción productiva, económica, política y cultural, de las afectividades y valores, de las voluntades, carácter de los intelectos y la racionalidad de cada persona así como de la comunidad. Este proceso se realiza mediante la transmisión y desarrollo de los valores culturales más logrados de la sociedad, a través de un programa de experiencias que dinamizan y conforman las cualidades o dimensiones, de modo cada vez mas renovado (Tejeiro y Gomez, 2012).

Al iniciarse el siglo XXI se proyecta una nueva etapa para la humanidad, convirtiéndose la educación en el factor fundamental del desarrollo económico y social del país. A la universidad peruana, como instancia máxima de la jerarquía educativa, le corresponde un rol decisivo en la tarea de transformación socio/económica, política y cultural. ¿Cómo direccionar y formular planes estratégicos para esta tarea de transformación?

Es común encontrar en las organizaciones diferencias de opciones y enfoques para tomar las decisiones estratégicas. Por ejemplo, se encuentra los aportes de Andrews y Ansoff (Steiner, 2005: 17) en dos versiones de modelos. El modelo lineal, técnica que se dirige a la planificación y a la definición de objetivos e incluye las connotaciones de métodos, dirección y secuencia. La segunda versión se denomina “modelo adaptivo”, que trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la organización y sus recursos.

La *gestión de la calidad Integral* en la educación (Asamblea Nacional de Rectores, 1999) es un enfoque orientado a alcanzar el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente; se basa en la participación de todos los miembros de una organización en la mejora continua de los procesos, productos, servicios y cultura en los cuales trabajan; de otro lado, se exige reconocer y evaluar censurablemente, la eficacia, eficiencia, la efectividad, conveniencia, valuabilidad y variabilidad de los productos tanto de la institución como de los procesos que conducen a esos productos, y la relación de coherencia con los requerimientos explícitos e implícitos del entorno operacional.

Toffler (1995:98) fue categórico al afirmar que: “*La universidad, así como la conocemos, es obsoleta*”. Tal aseveración, se ha podido corroborar al hacer un breve recorrido en torno a indicadores fundamentales, relacionados con la naturaleza y función universitaria, tales como: Número de investigaciones aplicadas al desarrollo de la región, proyectos de inversión para la generación de bienes y servicios, número de textos y publicaciones de nivel científico por docentes, número de escuelas académicas profesionales evaluadas y acreditadas; entre otros.

Las universidades peruanas se comprometen administrativa y académicamente no sólo a formar buenos profesionales técnico/empresariales, sino también como personas sensibles a los problemas de los demás, con el desarrollo de su país y la inclusión social de los más vulnerables, personas entusiastas y creativas (Educar, 1997: 226).

Uno de los mayores factores y desafíos de la universidad actual, transita no por influir solamente en los acontecimientos del desarrollo social, sino en construir procesos renovables de educación universitaria sostenible; por ello, es necesario que las universidades, sobre todo las particulares redefinan su responsabilidad para establecer un equilibrio entre las necesidades reales, ya que solo así podrá lograr incidir en la transformación de la comunidad.

La Universidad Católica de Trujillo, UCT, según las estadísticas de las oficinas de registros y servicios académicos, presupuesto y la oficina de bienestar universitario, tuvo un lento crecimiento, desde el I semestre del 2001, fecha en la que empezó a funcionar, hasta el II semestre del 2010. Solo contó con 567 alumnos en sus 8 carreras, debiendo haber llegado a 1,200 que se planificó para el período 2006/2010. Su plana docente creció en una proporción mayor (64) por las propias exigencias del servicio, lo que ha permitido garantizar un nivel aceptable de calidad académica, ya que habían ciclos, con apenas 4, 6, 8, 10 alumnos y excepcionalmente, 20 a 30 alumnos. Los puestos claves

como las gerencias, no estuvieron cubiertos por profesionales expertos en la gestión administrativa; solo se hizo con el Rectorado y el Vicerrectorado Académico. Se contrató a tres Coordinadores de Carrera, hoy con el equivalente de Decanos. En promedio, este centro superior de estudios universitarios solo pudo cubrir el 60% de los puestos administrativos previstos en el organigrama percibiéndose además, un alto índice de rotación en las encargaturas de los puestos claves (gerencias). La infraestructura física en sus inicios, estuvo bien ubicada pero no ofrecía ambientes agradables ni el mobiliario adecuado; no se contaba con una biblioteca con bibliografía actualizada ni con el número mínimo de ejemplares, lo que no constituía un atractivo interesante, generando el fenómeno de la deserción que si bien no fue alta, pero si sostenida. En gran parte esta problemática se debe a la falta de visión empresarial de la Promotora y a la corta edad de la institución, tanto es así que su presencia y e imagen aun no se ha posicionado, por lo menos, en la comunidad de la ciudad de Trujillo.

La UCT así como está, no responde a las nuevas exigencias propias del Siglo XXI y del tercer milenio, en consecuencia si no cambia su modalidad de gestión administrativa y académica, no podrá responder a los desafíos y expectativas que demanda el desarrollo económico y social de la región y el país. La presencia y la imagen de la UCT durante sus 10 primeros años aun no se ha posicionado, por lo menos, en la comunidad de la ciudad de Trujillo. Dentro de este marco conceptual y técnico, se requiere que, tanto las autoridades, los académicos y los estudiantes de la UCT redefinan y apliquen un nuevo modelo de gestión integral técnico/empresarial y formar científicos, humanistas y profesionales orientados a impulsar el crecimiento y desarrollo sostenido tanto de la universidad como del país.

Un *sistema de gestión integral* (Rose, 2005) tiene las siguientes características: a) articula en forma holística, todos los elementos, procesos y procedimientos para ejercer un nivel óptimo de gestión tanto en los ámbitos administrativos como académico, b) funciona como un sistema operacional holístico apoyado en dos grandes ejes horizontales, la gestión administrativa y de gestión académica con sus respectivos indicadores y estrategias de desarrollo, c) utiliza como herramientas empresariales, la reingeniería acompañada de la técnica por procesos estratégicos, operativos, y de soporte con sus respectivas entradas, procesamiento y salidas, la planificación estratégica y el Balancead Scorecard (Kaplan y Norton, 1996; Cobbold y Lawrie, 2002) como herramienta de evaluación y control.

Se obtiene como producto final un conjunto de indicadores académicos, económico/financieros para impulsar la tecnología que comprende las transformaciones sociopolíticas.

El propósito del presente trabajo fue elaborar un modelo de gestión integral técnico/empresarial matricial para impulsar el crecimiento y desarrollo sostenido de la UCT, utilizando la reingeniería acompañada de la *técnica por procesos* como herramienta empresarial. El modelo que se propone prevé que una investigación socialmente útil, implica generar conocimientos y transmitirlos a las comunidades interesadas, de manera que aporten al desarrollo sostenible, al bien común y a la equidad social y que reconozca la complejidad de los problemas, la riqueza de los diversos enfoques, disciplinas y métodos y la aplicabilidad de una comprensión holística. Se espera que el modelo permita alcanzar una población estudiantil mínima de aproximadamente 2,300 alumnos, que representa una tasa de crecimiento anual del 30%. El modelo toma como base el análisis y evaluación de la situación actual y anterior (diagnóstico) de este centro superior de estudios en los aspectos administrativo y académico.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Objeto de estudio

En esta investigación el objeto de estudio fue La Universidad Católica de Trujillo, Perú, fundada con el propósito de contribuir a la formación de la juventud de escasos recursos económicos, como una misión genuina que se orienta a la construcción de una síntesis entre la fe y la cultura, armonizando la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad iluminada por la fe cristiana.

Datos de la UCT (al 2010)

Fecha de inicio de funcionamiento de la UCT: I Semestre del 2001

Carreras profesionales: 10; Plana docente actual: 64;

Número de estudiantes por carrera profesional: Educación Inicial (80); Educación Primaria (96); Administración y Finanzas (139); Administración Turística y Hotelera (60); Psicología (156); Teología (87). Las carreras de Filosofía, Psicología y Religión, Historia y Geografía, Lenguaje y Literatura, Matemática y Física, han ido extinguiéndose progresivamente, haciendo un total de 618 alumnos.

Número promedio de egresados como Bachilleres al 31/12/2010: 454

Número de Titulados en el 2011: 375; Deserción estudiantil: 10.00% promedio.

Para las entrevistas y encuestas a personal de la UCT, la *población* lo constituyó el universo total de directivos, docentes, alumnos, personal administrativo y técnico de la UCT. La *población* y *muestra* se incluyen en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la muestra

Participantes en encuestas y entrevistas	Población	Muestra
Alumnos	400	125
Docentes	64	21
Administrativos	15	06
Total	481	157

2.1 Instrumentos y fuentes de información

Se utilizaron los instrumentos y fuentes de información referidas en la Tabla 2.

Tabla 2. Instrumentos y fuentes de información

Encuestas	Cuestionario estructurado
Entrevistas	Guía de pautas
Observación	Guía de observación
Documentaria	Informes, Reportes de la Oficina de Registros y Servicios Académicos

2.3 Métodos y Técnicas

Los cuestionarios de la encuesta se construyeron teniendo en cuenta:

- La dinámica y nivel de eficiencia de la gestión administrativa de la UCT,
- capacidad de respuesta de la gestión administrativa y de la gestión académica,
- percepción de los alumnos respecto a la capacidad del docente y el manejo académico, desde el punto de vista pedagógico y didáctico: enseñanza/aprendizaje,
- servicios complementarios de material didáctico, laboratorios, equipos de cómputo, multimedia, limpieza, ambientes de recreación y deporte,
- percepción del personal investigador.

La encuesta se enfocó hacia la detección de la naturaleza y magnitud de la problemática de la UCT (nivel de eficiencia en la gestión administrativa y académica, calidad del servicio que se brinda y otros indicadores), analizado y evaluando las causas determinantes, efectos y manifestaciones.

En relación a las preguntas y respuestas de la encuesta, la escala de valoración fue la siguiente: muy bueno, bueno, aceptable, malo, muy malo.

Se aplicó el análisis FODA para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en toda actividad económica, formulando ciertas preguntas básicas acerca de la *misión y visión institucional*, los objetivos, las metas y las estrategias de la organización, a fin de poder contribuir en direccionar la gestión de toda institución.

La Guía de observación en la investigación educativa sirvió para recolectar sistemáticamente datos e información relevante.

Se elaboró un modelo de gestión integral técnico/empresarial matricial de acuerdo al siguiente procedimiento:

i) Se aplicó, entre otros enfoques, la *reingeniería y la técnica por procesos* (Escobar, 2007; Rojas, 2007). Esta herramienta constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos que maneja toda institución, empresa, corporación etc., lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas existentes y lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, mejorar progresivamente la rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

ii) Se utilizó el *Balanced Scorecard* (Cobbold y Lawrie, 2002; Ioppolo, Saija y Salomone, 2012), que ofrece las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Herramienta de evaluación y control.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejora en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

iii) El sistema de gestión integral matricial, cuyas características más importantes se detallan a continuación:

- Articula en forma holística, todos los elementos, procesos y procedimientos para ejercer un nivel óptimo de gestión tanto en los ámbitos administrativos como académico y poder brindar un servicio educativo de calidad en apoyo a las transformaciones socio/políticas y como tal al desarrollo de la sociedad.

- Funciona como un sistema operacional holístico apoyado en dos grandes ejes horizontales: a) de gestión administrativa y b) de gestión académica con sus respectivos indicadores y estrategias de desarrollo

- Utiliza como herramientas empresariales, la reingeniería acompañada de la técnica por procesos: estratégicos, operativos, y de soporte con sus respectivas entradas procesamiento y salidas, la planificación estratégica y el *Balanced Scorecard* como herramienta de evaluación y control.

Estructurado así el modelo, se obtiene como producto final un conjunto de indicadores académicos, económico/financieros y los llamados resultados de la investigación, este último para impulsar la tecnología, que comprende las transformaciones sociopolíticas; vale decir, el objetivo central de la investigación como lo es el desarrollo de la sociedad.)

III. RESULTADOS

3.1 Nivel de eficiencia y dinámica de la UCT

En cada una de las 4 figuras que se muestran a continuación, se presentan los resultados de las encuestas y entrevistas al personal administrativo, técnico, operativo, personal docente y alumnos sobre la gestión de los diversos aspectos de la UCT.

En la Fig. 01, respecto a la valoración del personal administrativo, técnico y operativo, predomina el nivel aceptable con 72.7% cuando se le pregunta sobre las facilidades que le da la administración para el cumplimiento de sus actividades; como bueno con el 45.5% respecto a la satisfacción con las exigencias de la puntualidad y disciplina laboral; como malo el 45.5% respecto al reconocimiento de logros personales y ayuda mutua con sus compañeros; como bueno con el 54.5% respecto a la atención que le brinda la institución; el 54.5% como malo respecto al pago oportuno de sus haberes y como muy malo, el 36.5%.

En la Fig. 02, sobre la valoración del personal docente, los resultados son los siguientes: el 71.4% responde que la atención que le brinda la institución en cuanto a la puntualidad de sus haberes es mala y en el mismo porcentaje en lo que se refiere a la accesibilidad para expresar sus quejas y reclamos; 66.7% califica como aceptable el reconocimiento de sus logros en el trabajo; el 61.9% califica como aceptable la atención en el requerimiento de materiales para el desempeño de su trabajo; en el mismo porcentaje aparece la capacitación.

En la Fig. 03, sobre valoración de los alumnos, respecto al docente en lo académico, el 48.8% califican como bueno al docente por ser ordenado en el desarrollo de sus clases; el 47.2% también califica como buena la valoración global del trabajo pedagógico realizado por el docente; el 44.0% califica como bueno del desarrollo del Silabo presentado al inicio del curso y finalmente, el 40.0%, califica como bueno en lo que se refiere al interés que despierta y mantiene el docente en el aprendizaje del alumno; el 46.4% califica como buena la planificación del docente en el desarrollo de sus clases.

En la Fig. 04, sobre valoración de los servicios complementarios que brinda la UCT, el 51.20% califican como aceptable la atención que se le brinda al alumno durante el proceso de admisión, inscripción y matrícula; el 46.40% califica como aceptable la limpieza de los ambientes (aulas) y servicios higiénicos; el 44.0%, califica como aceptable el servicio que brinda la biblioteca y finalmente, el 44.0% cuando se le pregunta si dispone de una biblioteca bien implementa, la califica solo como aceptable.

Resumiendo, se puede concluir que la UCT, no se ha posicionado bien en el mercado debido a que predomina el rango de calificación de aceptable, el mismo que excepcionalmente no sobrepasa el 72.7% respecto a los 5 rangos de opinión.

Es esta realidad la que no le ha permitido crecer ni mucho menos desarrollarse en sus 10 primeros años de vida, provocada por las deficiencias en la gestión administrativa, la misma que ha comprometido su imagen lo mismo que el interés de los padres de familia. Respecto a la calidad académica, si bien no ha sido buena, tampoco ha sido mala, con un valor agregado (fortaleza) muy importante como lo es la moral y la ética.

Por otro lado, el nuevo local, alejado de la ciudad y con un peligro inminente por el alto riesgo de accidentes de tránsito de los estudiantes, obliga a un cambio radical paradigmático de la promotora en lo referente a la gestión, que debe manejarse con una visión eminentemente empresarial pero sin llegar a la especulación, la misma que se podría mejorar con la aplicación del modelo propuesto.

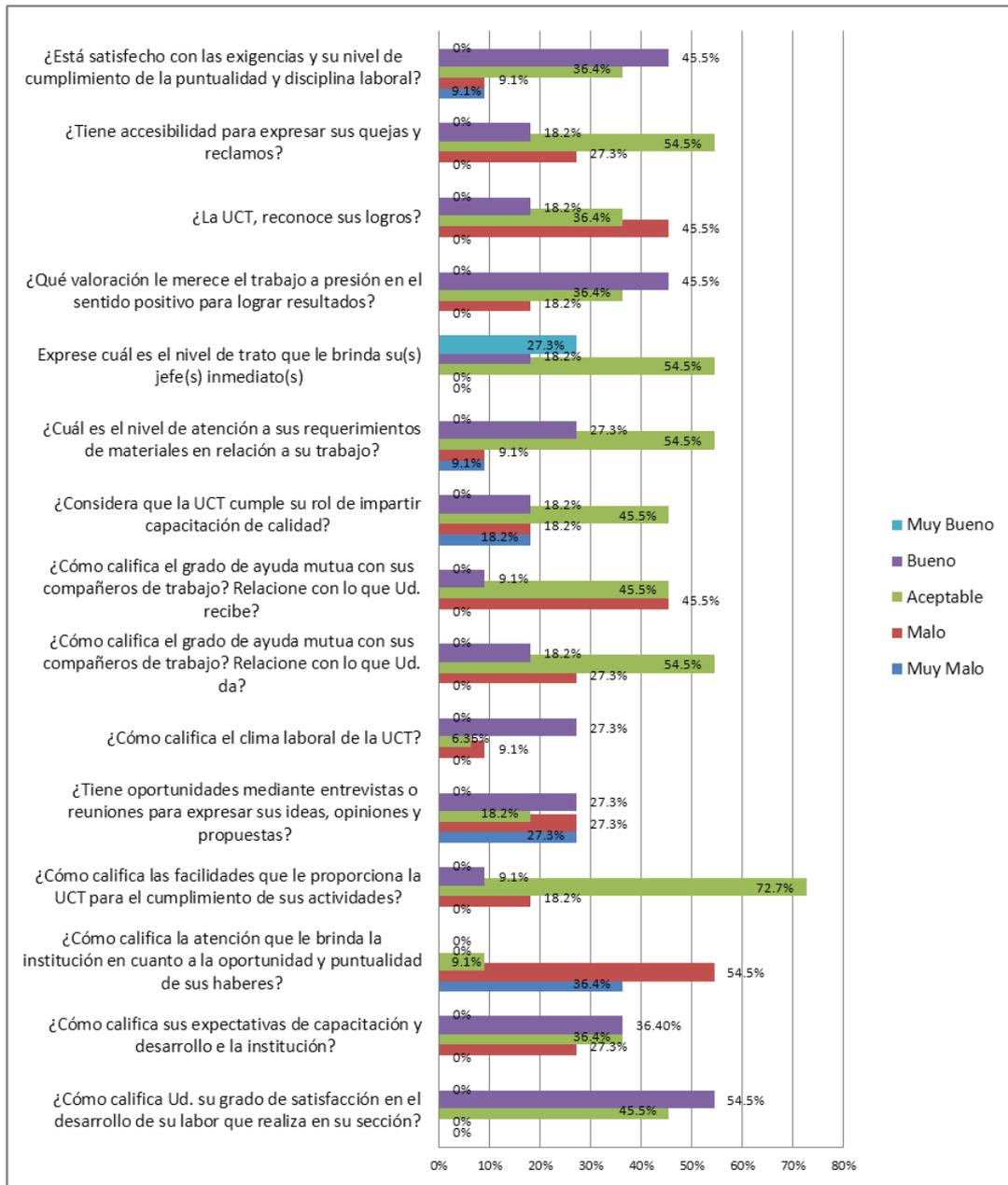


Fig. 1. Valoración del personal administrativo, técnico y operativo con relación a la gestión administrativa de la UCT.

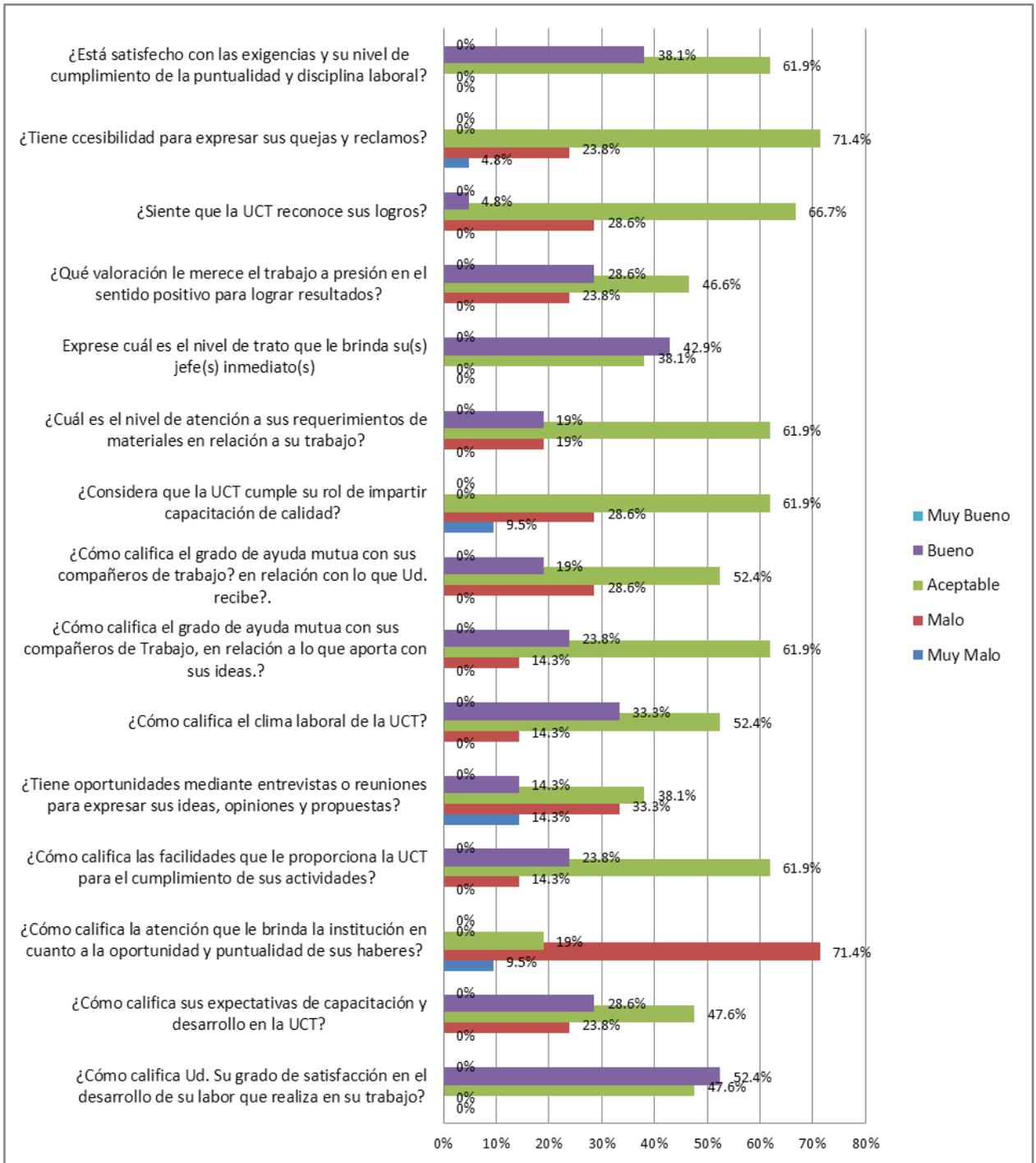


Fig. 2. Valoración del personal docente, con relación a aspectos de gestión administrativa de la UCT.

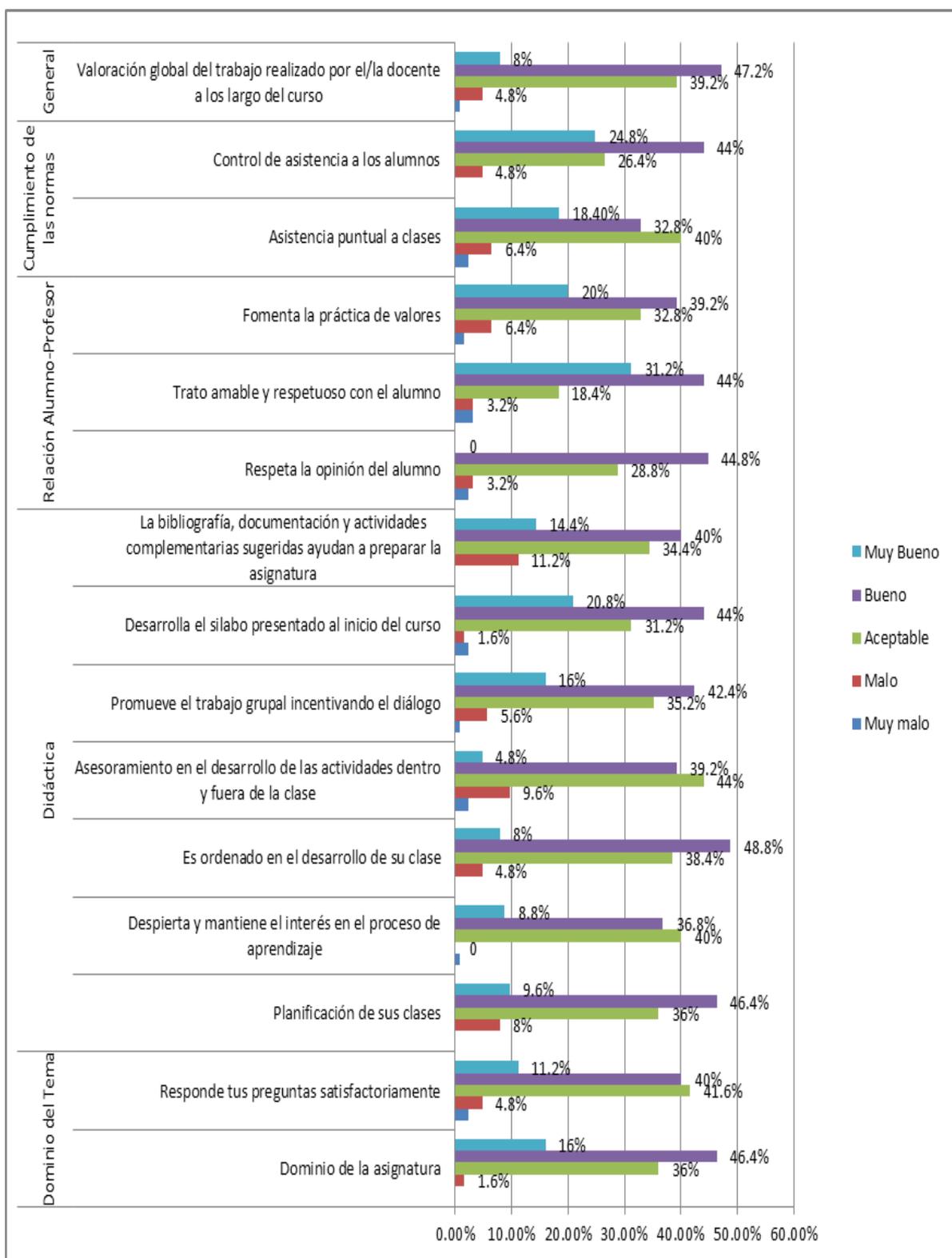


Fig. 3. Valoración de los alumnos respecto al docente, con relación y al aspecto académico de la UCT.

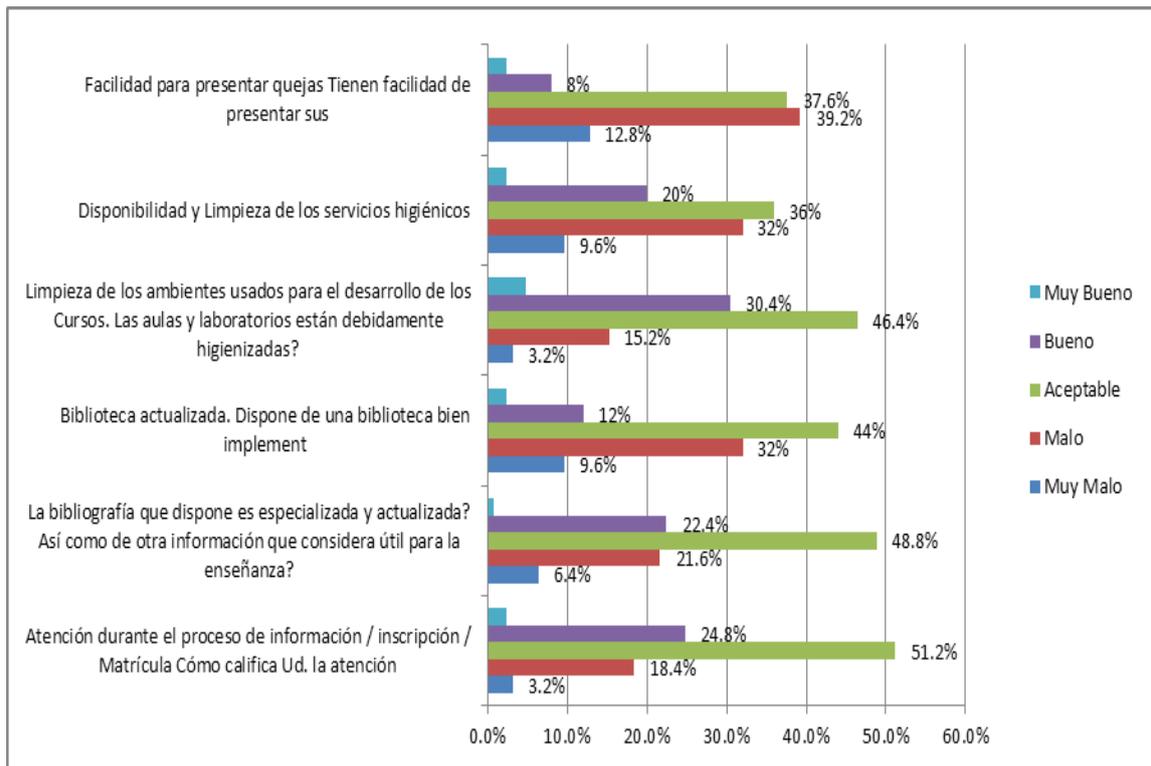


Fig. 4. Valoración del alumno respecto a los servicios complementarios que brinda la UCT.

3.2 Propuesta de modelo de gestión integral técnico/empresarial matricial

3.2.1 Fundamentación

El modelo que se propone utiliza como herramientas empresariales: a) la *reingeniería* acompañada de la técnica por procesos estratégicos, operativos y de soporte con sus respectivas entradas procesamiento y salidas, b) la *planificación estratégica* y el *Balanced Scorecard* como herramienta de evaluación y control; c) el enfoque sistémico.

La reingeniería se conceptualiza filosóficamente como una rotura o cambio de los paradigmas vigentes en la empresa. La *reingeniería* y la *técnica por procesos* constituyen una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos que maneja toda institución, empresa, corporación etc. Reconfiguración es volver a disponer de las partes de una nueva y peculiar forma de hacer las cosas. Implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas existentes y lograr incrementos significativos en un corto período de tiempo, mejorando progresivamente la rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad. La reingeniería no busca mejoras en costos incrementales o marginales, sino dar saltos gigantes de rendimiento.

El concepto de *sistema* se define como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados e interactuantes entre sí, que conforman un todo unificado. Hay la necesidad imperiosa de reenfoque la gestión de la empresa como un *sistema* con partes íntimamente interrelacionadas en contraposición al tradicional y vetusto enfoque funcional. Los procesos en reingeniería significan que se trata de un sistema abierto, interdependiente y dinámico; comienza formulando ciertas preguntas básicas acerca de la misión y visión institucional, los objetivos, las metas y las estrategias de la organización.

El *Balanced Scorecard* induce una serie de resultados que favorecen la administración de una compañía (López, 2007: 56).

Los enfoques comparativos que se han tenido en cuenta para llegar al nivel de elaboración del modelo de gestión integral matricial corresponden a los enfoques humanista, sistémica y de calidad configurando el tejido teórico y filosófico que sustenta la viabilización de una gestión holística; es decir, eficiente, eficaz y efectiva.

3.2.2 Descripción del modelo

La representación esquemática del modelo que se propone de gestión integral técnico/empresarial matricial, se presenta en los ANEXOS A y B.

Entre las técnicas y procesos considerados se tiene: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte. Cada proceso comprende, la entrada, procesamiento y una salida de la información.

Los indicadores del modelo son dos: indicadores académicos e indicadores administrativos. Asociado a cada tipo de indicador se tiene un desarrollo de estrategias.

Indicadores académicos: gestión Académica (dinámica curricular), desarrollo de destrezas (aprendizaje), evaluación académica (docente/educativo), relaciones (Comunidad/educativa), medición del bienestar del alumnado y docentes. Indicadores administrativos: planificación de los procesos educativos, organización educacional, control y evaluación de resultados, ajuste de las desviaciones.

El modelo tiene cuatro elementos en común: 1) el ambiente, 2) misión y visión; 3) análisis situacional (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y, 4) cómo aplicar y manejar sus recursos a efectos de alcanzar sus metas y lograr “adecuarse” lo mejor posible a su ambiente. En este sentido, prevé que una investigación socialmente útil, implica generar conocimientos y transmitirlos a las comunidades interesadas, de manera que aporten al desarrollo sostenible, al bien común y a la equidad social y que reconozca la complejidad de los problemas, la riqueza de los diversos enfoques, disciplinas y métodos y la aplicabilidad de una comprensión holística.

El modelo supera la teoría de la anticipación intuitiva, por tener varias características importantes: Se desarrolla en la mente de una persona; tiene una perspectiva de tiempo relativamente al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto. Al respecto nos preguntamos, dentro de esta concepción el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo ¿Cuántas veces son sus juicios acertados?. Para evitar caer en este tipo de supuestos y anticipación intuitiva, existe el sistema de planeación formal, organizado y desarrollado en base en una serie de procedimientos. Es explícito en el sentido de que las personas saben qué es lo que pasa, qué se tiene que hacer, cómo se debe resolver, qué tiempo va a demandar y cuál es el costo. “Con frecuencia los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará, qué y cuándo, y qué pasará con la información. Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en el proceso, se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos” Steiner (2005: 16).

3.2.3 Estrategias de aplicación del modelo

a) Área académica

- Implementar nuevas actividades académicas como la capacitación de adultos como segunda carrera, complementación pedagógica en Administración y Psicología, capacitaciones cortas de 3 a 6 meses, segunda especialización de egresados de Institutos. Realización de 2 concursos de admisión: (marzo y agosto); podría hacerse un tercer concurso de admisión en lo que resta del año, previo estudio de la relación coste/beneficio.

- Diseñar e implementar mecanismos internos de manejo adecuado relacionados con el ordenamiento del acervo documentario en el área académica que contribuyan a garantizar la acreditación.
- Programar, implementar y ejecutar en el más corto plazo, actividades de postgrado como las maestrías, doctoradas y diplomados, en menciones especializadas y de gran interés para el mercado laboral y de nuestros profesionales, lo que ha de hecho ha de contribuir a retroalimentar la insuficiencia de recursos económicos y financieros de la institución.
- Actualizar cada 2 años el Plan de Estudios, con sus respectivas Mallas Curriculares, Sílabos y Sumillas para cada carrera, para poder darle el atractivo profesional y singularidad institucional, acordes con los cambios que debe anticipar todo ente educativo; es decir, en función a las nuevas demandas que exige permanentemente el mercado de la industria de la educación.
- Fomentar el cultivo progresivo de la investigación científica y tecnológica con los alumnos y docentes, haciendo trabajos prácticos de utilidad sobre todo para la la comunidad y la institución, apoyándolos con bibliografías especializadas y actualizadas, profesores y asesores especializados y experimentados a nivel local, nacional e internacional.
- Otorgar becas a los alumnos más destacados y poniendo especial atención y cuidado en sus rendimientos hasta la culminación de sus estudios.
- Diseñar campañas publicitarias y de marketing bien estructuradas y sostenidas, con el objeto de asegurar un impacto posesivo en el mercado de Trujillo Metropolitano, principalmente.
- Garantizar una buena formación integral del alumnado con la realización de actividades académicas extracurriculares, como: seminarios, talleres y cursos de investigación académica, desde los primeros ciclos de estudio.
- Fomentar la fidelidad e identificación del alumnado con su Alma Mater, creando y aplicando mecanismos integradores como las actividades deportivas, música y arte, entre otros, al interno y a nivel de inter universidades.
- Mejorar progresivamente en el corto y mediano plazo, tanto en cantidad como en calidad, el material didáctico y pedagógico necesario e indispensable para facilitar un sistema de enseñanza/aprendizaje por competencias (docente/alumno).
- Implementar en el mediano plazo, un sistema bibliotecario virtual (ínter universidades), adquiriendo los equipos y los software respectivos.
- Diseñar e implementar un sistema de evaluación académica rigurosa y permanente sobre el rendimiento de cada alumno, fundamentalmente en los 4 primeros ciclos de estudio, de manera que a partir del V ciclo, se proceda a depurar a todos aquellos que no tienen aptitudes ni vocación para seguir una carrera superior universitaria.
- Dar preferente atención en la curricula de las carreras de Administración y Finanzas, Administración Turística y Hotelera, Ingeniería Industrial, Psicología, Derecho, entre otras, formalizando alianzas estratégicas con empresas y otras instituciones, para que realicen sus prácticas preprofesionales desde el I ciclo, a fin de que se comprometan aplicando sus conocimientos teóricos en el campo profesional.
- Diseñar formatos especiales para que en cada concurso de admisión, se determine con precisión la procedencia de cada postulante, los valores que se practican en su hogar, la capacidad económica de sus padres y otros indicadores.
- Mejorar y equilibrar la carga lectiva del docente, para motivarlo económicamente ya que se trata de un incentivo fundamental para lograr su fidelización e identificación con la institución.
- Elaborar y aplicar un formato objetivo y sencillo para poder ejercer desde el I semestre de cada año académico, un estricto control tanto en la modalidad como en el cumplimiento y desarrollo del sílabo, desde el punto de vista académico (pedagógico y didáctico).
- Ejercer un estricto y permanente control en la asistencia y permanencia del personal docente dentro de sus aulas o ambientes de estudio para el bienestar y credibilidad del estudiante, mejorando sus expectativas.
- Atender las necesidades del alumnado, no solo en lo académico, sino también con espacios, lozas deportivas y cafetería, entre otros servicios básicos, como una forma de atenuar la deserción.
- Potenciar la carrera de Administración Turística y Hotelera a través de la concertación de Convenios con los hoteles y restaurantes más exitosos del medio para que hagan sus prácticas preprofesionales los alumnos, desde el I al X ciclo.

- Adoptar como política institucional y en el más corto plazo, la necesidad de ubicar y mantener a la UCT, dentro de los estándares educativos, con una formación integral (incluyendo la humana y cristiana).
- Garantizar la capacidad de operacionalizar perfiles profesionales en función a sus competencias, de manera que se encuentre bien posicionada en el mercado laboral, formando profesionales que respondan con eficiencia, eficacia y efectividad a las necesidades actuales y futuras.
- Fomentar el crecimiento orgánico institucional, perseverando en el firme propósito que en la medida que vaya creciendo la UCT, se afirmen y consoliden las carreras actuales con los más altos índices de calidad profesional.
- Fomentar la formación de profesionales dentro de un contexto de recuperación de principios, valores morales y éticos, muy venidos a menos.

b) Área Administrativa

- Categorizar al personal docente, de acuerdo a su antigüedad, experiencia académica y pedagógica, títulos y grados académicos de pre y postgrado, en reconocimiento a su esfuerzo y conocimientos.
- Mejorar en forma gradual y progresiva el honorario mínimo por hora/docente para quienes recién se inician en la cátedra y los que ya vienen laborando, utilizando como referente el mercado de las universidades locales.
- Tomar las previsiones para que el transporte del alumnado, se refuerce con una y hasta dos unidades más en el corto y mediano plazo. Una alternativa como ya se ha dicho sería haciendo convenios con empresas serias de la localidad que brinden este tipo de servicios debidamente garantizados y organizados.
- Desarrollar Talleres, seminarios, consultorías y consejerías en atención y apoyo a la población de los alrededores de la universidad, como son los Distritos de Moche, Salaverry, Virú y Chao, con los alumnos de Administración y Finanzas, Ingeniería Industrial, Derecho, Ciencias de la Comunicación, Contabilidad y Auditoría, Psicología, a fin de que éstos puedan complementar sus necesidades de experimentación y entrenamiento en cada una de sus especialidades con sus prácticas preprofesionales.
- Fortalecer el Área de Contabilidad, desde su organización e implementación con un software versátil, sincerando la real situación económica y financiera de la UCT.
- Buscar y concertar líneas blandas de crédito en el exterior sólo hasta montos manejables, basados en un buen estudio de planificación y proyecciones financieras a corto y mediano plazo, para poder enfrentar las nuevas necesidades de su crecimiento vegetativo, en la medida que no pongan en riesgo los bienes ni la imagen de la institución para la solución de las necesidades más urgentes y apremiantes, detectadas en el diagnóstico y advertidas en el pronóstico.
- Equilibrar progresivamente el presupuesto y los resultados de los EE.FF. de cada ejercicio en el mediano plazo. Para ello hay que poner especial interés en la categorización socio/económica de los alumnos, becas, actualización de pensiones y cobro oportuno de las mismas.
- Contar con niveles de liquidez razonables que puedan absorber los costos operativos y administrativos, generando además en forma progresiva, márgenes de utilidad como la única forma de asegurar su crecimiento sostenido.
- Diseñar y adquirir un sistema informático/contable, que permita elaborar, proyectar y cerrar balances, flujos de caja, presupuesto y otros; y con ello, medir la evolución de los principales indicadores económicos, ratios financieros, etc. en el momento que se requiera hacerlo, contrastándolos con los proyectados.
- Intentar la concertación de alianzas estratégicas y/o lobby con el Estado, de ser viable, para obtener subsidios a favor de los alumnos provenientes de sectores deprimidos, ya que se requerirá progresivamente de nuevos ambientes en infraestructura física y equipamiento en general para el manejo académico adecuado, tanto en lo pedagógico como didáctico.
- Propender para que en el mediano plazo se haga uso de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación (Tics), como el principal soporte técnico en las áreas académica, económica, de recursos humanos, logística, de producción de servicios y financiera.

c) En la alta dirección

- Hacer una clara distinción entre las funciones propias de las autoridades del más alto nivel jerárquico encargadas de la gestión administrativa y académica, para poder diseñar e implementar de común acuerdo, un conjunto de políticas y estrategias rectoras en la gestión institucional de la UCT.
- Determinar la necesidad impostergable de diseñar y desarrollar planes estratégicos de mediano plazo como herramientas de gestión integral, horizontal y vertical, de los que se desprenderán los Planes y Presupuestos anuales, que comprenda un conjunto de escenarios en los próximos años.
- Actualizar una nueva estructura orgánica y funcional que responda al reto y las oportunidades que en adelante debe enfrentar como un desafío la UCT.
- Disponer que se actualicen toda la documentación normativa vigente, acorde con la nueva realidad. Para ello se recomienda contar con la asesoría de expertos en cada una de estas materias. Con esta nueva orientación organizacional se estará garantizando la autoevaluación y la acreditación académica.

En el análisis practicado a la UCT, ésta presenta un aspecto situacional poco aceptable referido a la calidad del servicio educativo (procesos académico-administrativo), sustentado en la observación del autor y un estudio de opinión que contiene sugerencias y aportes de los principales involucrados: alumnos, docentes y personal administrativo. Se concuerda con Toffler (1995: 98) destacando la importancia del compromiso con la calidad. Se enfatiza primero en el rol y compromiso de sus directivos, docentes, personal administrativo y alumnos, para que se puedan llevar a cabo los cambios necesarios y la *cultura de la calidad* sea una realidad no sólo en el Centro de educación superior universitaria. Esta política y estrategia institucional es concordante con lo que propone Sabana (2011: 13) quién sostiene que se puede abordar desde varios ángulos, teniendo en cuenta que es un proceso que no se detiene en ninguna estación.

Desde el punto de vista de su concepción, este modelo de gestión integral técnico/empresarial matricial, se convierte en un nuevo paradigma en cuanto a la actitud de sus gestores. Exige la internalización y accionar con filosofías modernas de calidad total, competitividad y desarrollo sostenido. La ausencia o debilidad de estas concepciones pone en peligro la eficacia de la gestión con el costo social que ello representa.

Montañez, (2011:12), concluye que es indiscutible que en la actualidad la información es tratada como un recurso estratégico que permite crear y mantener ventajas competitivas para mejorar la situación de la empresa en el mercado; ello ha generado la necesidad de montar sistemas de información estratégicos que se constituyen hoy en el corazón de las actividades académicas y administrativas diarias facilitando la toma de decisiones y la planeación estratégica.

El Modelo de Gestión integral técnico/empresarial matricial, al articular elementos relacionados interdependientes e interactuantes (formación profesional, investigación, gestión administrativa y académica), promueve los impactos educativos, cognitivos, organizacionales y sociales de la universidad, entre ellos:

- El quehacer permanente de elevar sus compromisos sociales intra e interinstitucionales. La gestión administrativa parte de las autoridades, funcionarios académicos y trabajadores administrativos. Debe sopesar con tino y equidad, tanto los intereses individuales, colectivos e institucionales, armonizándolos con los de la sociedad y velar por el manejo transparente de los recursos materiales, promoviendo políticas de obtención y buen manejo económico/financiero, en el marco de un sistema de gestión integral, acorde con las demandas globales.
- El modelo está orientado a aportar a la sociedad, personas con valores y aptitudes que ayuden a crecer y desarrollar al país; es decir, educadas y bien preparadas desde el punto de vista profesional y académico por competencias. Es una de las mejores estrategias para formar jóvenes que apunten a construir cambios en lo científico, tecnológico, económico, social, y cultural en nuestra sociedad.
- El modelo prevé que el proceso de investigación sea útil, que implique generar conocimientos, transmitirlos y que aporten al desarrollo sostenible, al bien común y a la equidad social; y que además, reconozca la complejidad de los problemas, la riqueza de los diversos enfoques, disciplinas y métodos y su aplicabilidad dentro de un sistema de comprensión holística de los mismos. Propone buscar mejoras sustantivas, acordes con la realidad del Sistema de la educación superior

universitaria y con las responsabilidades críticas que le competen. De modo alternativo el modelo de Gestión Integral técnico/empresarial Matricial que se propone para la UCT, pretende promover una gestión integrada de los procesos universitarios con ayuda de la reingeniería y la técnica por procesos, que promueva la aplicación de un sistema de gestión en lo administrativo, académico y de investigación, con involucramiento de sus principales autoridades y personal en general para implementar y administrar proyectos de desarrollo que puedan ser una fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria.

En síntesis, el modelo de gestión del conocimiento planteado ha de contribuir de manera significativa no sólo a mejorar la actividad académica de la Universidad Católica de Trujillo, si no también puede hacerse extensiva su aplicación, fundamentalmente en las universidades privadas y públicas de la región norte del país, si lo estiman pertinente.

Se concluye que en el ámbito de la gestión del conocimiento, la aplicación de un proyecto de este tipo en cualquier organización, implica un proceso de cambio de cultura (paradigma) que se debe dar en ella; compartir el conocimiento bajo esta nueva óptica conceptual, ha de generar ventajas competitivas en la profesionalización y bienestar de la juventud Ucetista, cuyos resultados, normalmente se han de manifestar a mediano y largo plazo.

V. CONCLUSIONES

- La Universidad Católica de Trujillo (UCT), no se ha posicionado en el mercado según la valoración del personal administrativo, técnico y operativo, personal docente y alumnos en sus 10 primeros años de vida provocada por las deficiencias en la gestión administrativa.
- La calidad académica actual de la UCT requiere de una mejora continua;
- Las fortalezas más importantes de la UCT son: i) mística laboral adecuada en los ámbitos académico y administrativo, no obstante la existencia de una escasa motivación, falta de un programa de incentivos, carencia de una escala de promociones y ascensos y una notoria debilidad de identificación de los alumnos y docentes, ii) los aspectos morales y éticos que exhiben los docentes y se imparte a los estudiantes.
- El modelo de gestión integral técnico/empresarial propuesto, se fundamenta en: a) la *reingeniería* acompañada de la técnica por procesos estratégicos, b) la *planificación estratégica* y el *Balanced Scorecard*, c) el enfoque sistémico.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES, ANR. 1999. **Gestión de la calidad integral. Dirección General de calidad universitaria** (<http://www.anr.edu.pe/>; consultado el 18-03-2013).
- COBBOLD, I., LAWRIE, G. 2002. "**The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool**". Performance Measurement Association.
- EDUCAR. 1997. **Enciclopedia estudiantil www.wikiempresa.net**. Segunda Edición. Colombia
- Escobar Pérez, B. 2007. Reingeniería de procesos de negocios: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 93-114.
- FARRO C. 2007. **Planeamiento estratégico para instituciones Educativas de calidad**. Lima: Editorial Udegraf S.A.
- IOPPOLO, G., SAIJA, G., SALOMONE, R., 2012. **Developing a Territory Balanced Scorecard approach to manage projects for local development: Two case studies**. Land Use Policy 29 (3), pp. 629-640.

- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 1996. **"Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"** Harvard Business School Press.
- LOPEZ, V. 2007. **Gestión estratégica y medición**. Zaragoza España AECA.
- MÁRQUEZ, 2011. **Gestión por Competencias: Fundamentos y Bases para su Implantación en la Universidad Privada Antenor Orrego**. 2005. Trujillo – Perú: Revista Ciencia y Tecnología. Vol. 7.
- MONTAÑEZ, P. 2011. **Diseño y Desarrollo de un Modelo de Pronóstico para Planeación en el área Académica de UNASAM**. Trujillo – Perú. 2004. Edit. Revista Ciencia y Tecnología. Vol. 7.
- ROJAS MOYA, J. L. 2007. **Gestión por procesos y atención al usuario en establecimientos del Sistema Nacional de Salud** ([www.eumed.net/libros/ 2007a/](http://www.eumed.net/libros/2007a/); consultado el 20-08-2007).
- SABANA, A. 2011. **Modelo de Gestión de Competencias Laborales para una Herramienta de Mejora de la Calidad de Servicio Educativo Universitario**. Perú: Edit. Revista Ciencia y Tecnología. Vol. 7.
- RODRÍGUEZ, L. 2012. **Modelo de Gestión del Conocimiento Aplicado a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Trujillo**. Revista Ciencia y Tecnología. Vol. 8. Trujillo - Perú.
- ROSE, K. H. 2005. **Project Quality Management: Why, What and How**. Fort Lauderdale, Florida: J. Ross Publishing. p. 41. ISBN 1-932159-48-7.
- TEJEIRO, R., GÓMEZ VALLECILLO, J. L. 2012. **El sistema educativo español: estructura y funcionamiento**. Málaga: El Gato Rojo Editorial.
- TOFFLER, A. 1996. **La creación de una nueva civilización, la política de la Tercera Ola**. España: Plazo & Janes Editores S.A.
- STEINER, G. 2003. **Planeación Estratégica**. Cecsca. México.
- VILLANUEVA, R. 2011. **Modelo de Gestión para la Promoción de Impactos Educativos, Cognitivos, Organizacionales y Sociales en la Universidad Nacional de Santiago Antúnez de Mayolo**. Perú: Revista Ciencia y Tecnología. Vol. 7. Perú.

ANEXO A: Esquema de la propuesta

Modelo de gestión integral técnico/empresarial matricial



ANEXO B: técnica de procesos para el desarrollo de la sociedad

