

La implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las Universidades Nacionales

ARTICULACIÓN DE FUNCIONES UNIVERSITARIAS

Alejandro Martínez¹
Adrián Sancci²
Ricardo Faraldi²
Mónica Larrosa²
María Laura Pepe²
Florencia Pera²
Verónica Spósitto²

1 Universidad Nacional de La Matanza, Argentina (UNLaM),
decanoce@unlam.edu.ar

2 Universidad Nacional de La Matanza, Argentina

RESUMEN

Las universidades se encuentran en una creciente necesidad de gestionar sus recursos de manera mucho más eficiente, basadas en información y en función a sus propios atributos, lo que obliga a conceptualizarlas como sistemas abiertos en constante interacción con el medio que las rodea. Articular los engranajes de estas inmensas estructuras organizativas requiere que todos sus elementos, -relacionados entre sí y funcionando como una totalidad-, se ensamblen a la perfección, corrigiendo defectos, encontrando oportunidades de mejora y actualizándolos conforme a los avances tecnológicos. Según Miraval (2016), “estamos viviendo en el país y en el mundo un nivel de exigencia competitiva global creciente y entornos de alta variabilidad. Esto

significa que para llevar a cabo la gestión del sistema empresa deben aplicarse técnicas y metodologías de orden superior con el fin de ser sustentable tanto económica como socialmente, ambos conceptos de convivencia imprescindible. La Calidad es el efecto de un sistema condicionado por múltiples factores y por lo tanto la incorporación de los mismos a la decisión es una necesidad que no admite dilataciones”. Las universidades nacionales no escapan a esta cuestión y, más aún, siendo sus recursos de origen público, su responsabilidad es todavía mayor. Una de las alternativas más trascendentales que está siendo utilizada para esta difícil tarea es la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) basados en la familia de

Normas ISO 9000. La versión 2015 de la Norma ISO 9001 trajo, por cierto, algunas modificaciones importantes que pueden ser perfectamente aplicadas para la mejora de la gestión universitaria. Si además se fusiona la articulación con una inteligente utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, conforme la amplitud de los Sistemas de Gestión de la Calidad a implementar, se logrará una sinergia muy significativa para la integración de funciones, en tanto apuntalan, coordinan y sistematizan el manejo de los recursos, tanto humanos

como económicos. Uno de los principios clave de la gestión de la calidad que permite esta composición integral, por así decirlo, es el enfoque a procesos, dado que, conforme menciona la Norma ISO 9000:2015, “el SGC consta de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño”, logrando así resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias.

Palabras clave: Gestión Universitaria, Sistemas de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001:2015

1. INTRODUCCIÓN

No resulta difícil entender que las Universidades Nacionales son sistemas complejos que deben ser abordados con herramientas que permitan su gestión de manera eficiente, con el agravante de que al ser organismos del orden público, la responsabilidad en su manejo es todavía superior. Son muchas las aristas que deben ser analizadas metodológicamente para poder hacer un seguimiento efectivo, ya sea para corregir errores como para realizar mejoras. En este marco, es importante profundizar acerca de la importancia de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad en las universidades públicas argentinas. Haciendo un análisis de los resultados obtenidos en la Universidad Nacional de La Matanza a lo largo de estos últimos 10 años, en los que se ha trabajado con esta metodología en diversos sectores de dicha Casa de Altos Estudios, se observa que se ha logrado articular las funciones de los distintos espacios, entendiendo a la universidad en su totalidad como un sistema con partes interdependientes que necesitan funcionar armoniosamente para adaptarse a su entorno y sobrellevar las problemáticas del contexto en el que se encuentra emplazada. Uno de los aspectos clave para lograr esta articulación tiene que ver con la gestión por procesos, aspecto fundamental de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la Norma ISO 9001, dado que en vez de considerar las funciones de cada sector en particular, se integran los procesos de manera sistémica, y se verifica su cumplimiento más allá del sector involucrado. Esto permite sobrevolar compartimientos estancos y detectar, por encima de ellos, las trabas vinculadas a los aspectos burocráticos que muchas veces surgen en el seno de este tipo de organismos de orden público y con dimensiones innegablemente vastas.

2. PROBLEMÁTICA PROPUESTA Y CONTEXTO

Para poder contextualizar la problemática que la mayoría de las Instituciones de Educación Superior enfrentan en la Argentina, sobre todo las públicas, deben tenerse en cuenta los cambios que se han producido en los últimos años en lo referido al Sistema Universitario Argentino. Estos tienen que ver tanto con la expansión institucional como con la expansión de la matrícula. El incremento en los últimos 50 años de la cantidad de Instituciones Universitarias, tanto de Gestión Estatal como de Gestión Privada, ha sido verdaderamente significativo, siendo muy notorio el incremento en la oferta institucional. Respecto a la expansión en la matrícula, según CONEAU (2012) “En 1960 Argentina contaba con 159.643 estudiantes universitarios. La expansión de la matrícula universitaria fue constante y en el año 2009 realizan estudios en las instituciones de educación superior universitaria argentina 1.650.150 estudiantes”. Sin lugar a dudas, una parte significativa de este incremento se debe a la creación de estas nuevas Universidades que permitió el acceso a la Educación Superior a una gran cantidad de población que se veía imposibilitada de concurrir a las universidades tradicionales de la región metropolitana. En la República Argentina “las instituciones de gestión estatal tienen un grado de autonomía tal que les permite construir por ellas mismas su propia estructura organizacional y su gobierno, siempre dentro de ciertos parámetros establecidos por la Ley de Educación Superior” (Martínez, 2013), eso las hace incluso más responsables de los mecanismos que empleen para gestionarse de manera eficiente.

A continuación se detallan datos de las principales universidades de índole estatal, a fin de comprender la situación de las Universidades Públicas Argentinas.

Cuadro 1: Alumnos, Ingresantes y Egresado

Institución	ALUMNOS			INGRESANTES			EGRESADOS		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
UNLaM	34.634	34.662	36.338	5.668	5.463	6.237	1.838	2.160	1.983
UBA	351.200	328.361	319.866	56.908	54.682	51.697	18.124	16.676	17.129
CORDOBA	107.364	107.542	108.373	21.311	21.066	22.318	6.513	6.802	6.910
CUYO	31.397	31.755	31.587	6.688	6.549	6.816	2.348	2.231	2.361
SAN MARTIN	12.587	12.782	12.971	3.661	3.839	3.803	762	864	1.137
LA PLATA	108.934	9.227	109.803	19.393	21.672	21.374	5.870	6.007	6.094
LOMAS DE ZAMORA	35.024	34.107	34.434	7.366	7.136	7.512	2.711	2.521	2.515
LUJAN	17.073	17.242	18.339	3.975	3.768	5.519	937	926	888
UTN	82.416	83.090	80.052	18.436	18.329	16.616	4.590	4.981	4.757
TRES DE FEBRERO	11.458	12.208	12.451	5.533	5.960	5.703	251	233	490
Tot. Universidades Nacionales	1.391.214	1.394.782	1.388.587	292.662	302.135	301.841	70.398	70.299	76.923

Fuente: Elaboración Propia.

Datos extraídos de Anuario estadísticas universitarias - Argentina 2011/2012/2013

Cuadro 2: Presupuesto asignado

Institución	PRESUPUESTO ASIGNADO (en millones de \$ argentinos)		
	2011	2012	2013
UNLaM	217	283	366
UBA	3.076	3.865	4.769
CORDOBA	1.211	1.511	1.907
CUYO	696	875	1.092
SAN MARTIN	201	313	510
LA PLATA	1.202	1.522	1.949
LOMAS DE ZAMORA	244	289	370
LUJAN	210	280	348
UTN	1.280	1.509	1.890
TRES DE FEBRERO	102	166	213
TOTAL Univ. Nac.	16.770	21.399	27.290

Fuente: Elaboración Propia.

Datos extraídos de Anuario estadísticas universitarias - Argentina 2011/2012/2013

Cuadro 3: Presupuesto por alumno y por egresado

Institución	PRESUPUESTO POR ALUMNO (\$ argentinos)			PRESUPUESTO POR EGRESADO (\$ argentinos)		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
UNLaM	\$ 6.266	\$ 8.165	\$ 10.072	\$ 118.063	\$ 131.019	\$ 184.569

UBA	\$ 8.759	\$ 11.771	\$ 14.909	\$ 169.720	\$ 231.770	\$ 278.417
CORDOBA	\$ 11.279	\$ 14.050	\$ 17.597	\$ 185.936	\$ 222.141	\$ 275.977
CUYO	\$ 22.168	\$ 27.555	\$ 34.571	\$ 296.422	\$ 392.201	\$ 462.516
SAN MARTIN	\$ 15.969	\$ 24.488	\$ 39.318	\$ 263.780	\$ 362.269	\$ 448.549
LA PLATA	\$ 11.034	\$ 164.951	\$ 17.750	\$ 204.770	\$ 253.371	\$ 319.823
LOMAS DE ZAMORA	\$ 6.967	\$ 8.473	\$ 10.745	\$ 90.004	\$ 114.637	\$ 147.117
LUJAN	\$ 12.300	\$ 16.239	\$ 18.976	\$ 224.120	\$ 302.376	\$ 391.892
UTN	\$ 15.531	\$ 18.161	\$ 23.610	\$ 278.867	\$ 302.951	\$ 397.309
TRES DE FEBRERO	\$ 8.902	\$ 13.598	\$ 17.107	\$ 406.375	\$ 712.446	\$ 434.694
TOTAL Univ. Nac.	\$ 12.054	\$ 15.342	\$ 19.653	\$ 238.217	\$ 304.400	\$ 354.770

Fuente: Elaboración Propia.

Datos extraídos de Anuario estadísticas universitarias - Argentina 2011/2012/2013

Analizando los datos expuestos, puede inferirse la necesidad de gestionar de manera eficiente ya que los recursos monetarios asignados a cada una de las Universidades Nacionales, son muy limitados. Esto sin duda representa un desafío si se quiere brindar una formación de calidad para los profesionales del futuro, por lo que dichas Instituciones deberán divisar aquellas mejoras que puedan realizarse para reducir costos y eliminar ineficiencias.

Hasta los años '80, el modelo de organización burocrático fue utilizado por la Administración pública tradicional, pero a principios de los años '90 surgen nuevas ideas que se conocieron como la Nueva Gestión Pública. Esta plantea un nuevo modelo de organización denominado postburocrático, el cual tiene como eje principal el logro de resultados y gestión por proyectos y/o programas considerando que el ciudadano es quien valorará los resultados obtenidos, y es por esto que se debe focalizar el esfuerzo en satisfacer sus necesidades o requerimientos de una manera eficiente. El gerenciamiento cumple un rol fundamental en este nuevo modelo considerando una mayor flexibilidad para la alta dirección y para las estructuras. "Se plantea un cambio en la "mirada organizacional" desde un enfoque con visión funcional-vertical, en el cual no aparece los ciudadanos; en segundo lugar, no se ven los productos (bienes y servicios) generados, así como tampoco se percibe el flujo de trabajo, y ello es así para ir hacia otro enfoque con un "concepto horizontal y mirada integral de la organización enfocada como un sistema"". (Ardoino, 2016)

Debido a la particular idiosincrasia de las organizaciones estatales, se requieren estrategias y herramientas específicas para lograr desestructurar estas grandes burocracias estancadas, con poca comunicación y sin demasiada flexibilidad y recurrir al enfoque de la organización como un sistema y el enfoque de la gestión por procesos, puede ser de gran ayuda a tal fin. "Desde corrientes de pensamiento que plantean la necesidad de revalorizar lo público y reorientar la acción del Estado hacia un rol con capacidades de coordinación y regulación, se rescata el uso de algunas de estas herramientas, como la Planificación Integral (estratégica, táctica y operativa), la Gestión por Procesos, la Gestión por Resultados y los nuevos principios de Calidad y Transparencia para modernizar la administración pública" (Ardoino, 2016).

3. OBJETIVO GENERAL

Este trabajo pretende entender las Universidades Nacionales como un sistema y profundizar en la detección de herramientas que contribuyan a mejorar sus componentes particulares y la articulación entre ellos. Asimismo se necesita comprender que la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en la Gestión Pública tiene bemoles que la diferencian rotundamente de la implementación en el ámbito privado. No obstante ello, se desea proporcionar su-

gerencias funcionales y puntuales que permitan contribuir a la gestión universitaria de manera más eficiente.

4. METODOLOGÍA

Lo expuesto en este trabajo es parte de un proyecto de investigación en la Universidad Nacional La Matanza, en el Conurbano Bonaerense de la República Argentina. Allí se han venido en los últimos años realizando Certificaciones de Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la Norma ISO 9001:2008. En la actualidad se están actualizando dichos sistemas certificados a los requerimientos específicos de la nueva versión de la norma, publicada en el año 2015. Como parte de este proyecto se están realizando estudios sobre las mediciones particulares de cada sector para observar si han beneficiado a la articulación de funciones. El análisis se realiza considerando los procesos y no las funciones sectoriales, lo cual está brindando interesantes resultados.

5. RESULTADOS

La calidad de los procesos resulta ser un factor clave para la gestión universitaria, y sobre todo para las Universidades Nacionales, en tanto sean tan limitados los recursos con los que cuenta para hacer frente a la masividad del alumnado. Tener presente la inmensidad de su organización es fundamental, puesto que en ella convergen “grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores, relacionándose entre si para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en que todos han convenido” (Piffnery, 1970). Una organización es tan eficiente, como eficiente sean sus procesos y esto requiere asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del ordenamiento, un profundo análisis de la estructura organizativa, los sistemas de información y procedimientos de gestión estén o no formalizados, capacidad de liderazgo, entre otros.

Estudiando los resultados de sectores certificados en la Universidad Nacional de La Matanza encontramos, por ejemplo, en el Departamento de Alumnos:

Cuadro 4: Estadísticas 2015

TRÁMITE	CANTIDAD	EN TERMINO	FUERA DE TERMINO
Alumno regular	8376	8376 (100%)	0
Materias aprobadas	3262	3017 (92,5%)	245 (7,4%)
Analítico parcial	506	475 (93,9%)	31 (6%)
Constancia C.I./Aptitud Básica	1889	1880 (99,5%)	9 (0,4%)
Legalización de programas *	661	639 (96,7%)	32 (3,2%)
Título de grado *	839 de 970	806 (95,7%)	33 (4,2%)
Analítico de grado *	852 de 985	817 (95,6%)	35 (4,3%)
Título de pregrado *	163 de 392	133 (81,6%)	30 (18,4%)
Analítico de pregrado *	145 de 344	134 (95,2%)	11 (4,7%)
Constancia de título en tramite	1169	936 (80%)	233 (20%)
Equivalencias *	24 de 61	13 (54%)	11 (46%)
Homologación	48	41 (85,4%)	7 (14,5%)

Fuente: Departamento de Alumnos de la Universidad Nacional de La Matanza

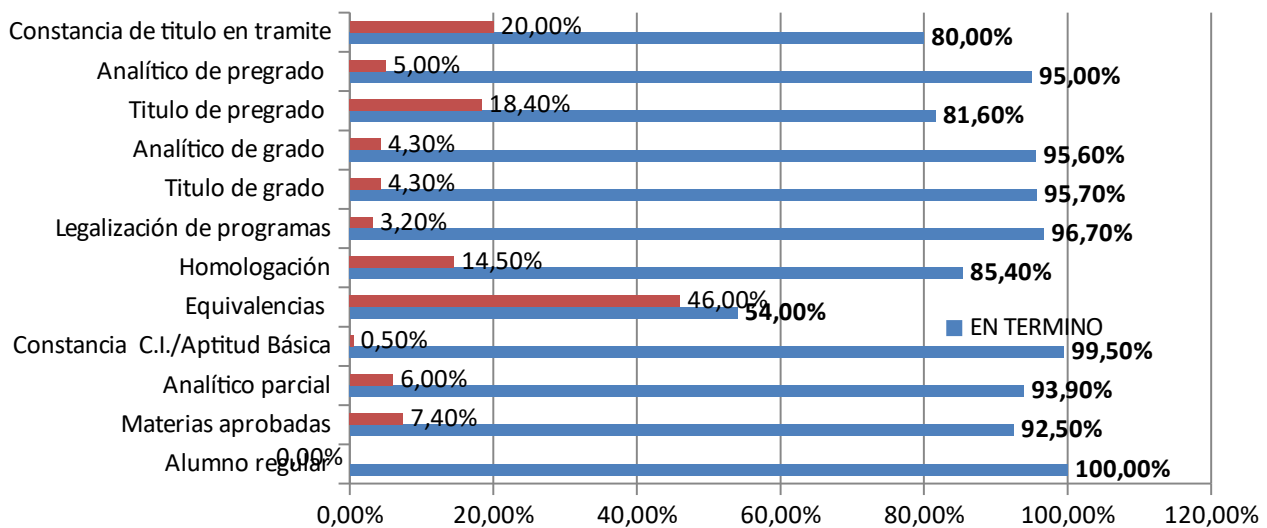


FIGURA 1: Estadísticas 2015. Departamento de Alumnos-UNLaM

Cuadro 5: Estadísticas 2016

TRÁMITE	CANTIDAD	EN TERMINO	FUERA DE TERMINO
Alumno regular	8831	8831 (100%)	0
Materias aprobadas	3338	3234 (96.88%)	104 (3.12%)
Analítico parcial	537	527 (98.14%)	10 (1.86%)
Constancia C.I./Aptitud Básica	1857	1857 (100%)	0
Legalización de programas *	579 de 649	571 (98.62%)	8 (1.38%)
Título de grado *	818 de 1168	805 (98.41%)	13 (1.59%)
Analítico de grado *	832 de 1188	818 (98.32%)	14 (1.68%)
Título de pregrado *	201 de 403	201 (100%)	0
Analítico de pregrado *	181 de 357	181 (100%)	0
Constancia de título en tramite	1119	1069 (95.53%)	50 (4.47%)
Equivalencias *	48 de 58	36 (75%)	12 (25%)
Homologación	57	49 (85.96%)	8 (14.04%)



FIGURA 2: Estadísticas 2016. Departamento de Alumnos-UNLaM

Aquellos trámites donde se observa un asterisco (*) no son realizados en su totalidad dentro del departamento, es decir que deben articularse con otros sectores. Involucrándose con el Sistema de Gestión de la Calidad implementado, se han debido realizar “Actas Acuerdo” en las que los otros sectores implicados se han debido comprometer a entregar en plazos establecidos sus respectivas partes de los procesos. Así, esta modalidad acortó plazos de entrega que beneficiaron a los alumnos y agilizó la gestión.

6. CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES

Hay un claro cambio de enfoque, impensado tiempo atrás, donde la burocracia administrativa no permitía trabajar más allá de los compartimientos estancos en los que cada sector se abocaba a sus rutinas. El pensamiento sistémico y la gestión por procesos obliga a pensar en partes articuladas con un fin determinado, y en procesos con entradas y salidas específicas, que se necesitan sin importar quién deba generarlas. Quizás estemos en presencia de un cambio de paradigma en la visión de la gestión pública, más allá de que esté muy arraigada la idiosincrasia clásica de la gestión pública. Cada vez es mayor la cantidad de organismos públicos que están implementando estas normas. “Podemos entender que un Estado eficiente es aquel que, manteniendo el equilibrio en las cuentas públicas, genera mejores condiciones para el bienestar y el compromiso de la ciudadanía con las instituciones políticas” (Arduino, 2016). Las instituciones de Educación Superior no están ajenas a ello.

BIBLIOGRAFÍA

- Arduino, Jorge José; Chayer, Hector M.; Herrera, Juan Carlos (2016). *Gestión por procesos y por resultados en la administración pública: una experiencia exitosa*. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Fondo Editorial Consejo.
- Anuario estadísticas universitarias - Argentina 2011, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación. Buenos Aires. ISSN 1850-7514. Diciembre 2011.
- Anuario estadísticas universitarias - Argentina 2012, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación. Buenos Aires. ISSN 1850-7514. Diciembre 2012.
- Anuario estadísticas universitarias - Argentina 2013, Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación. Buenos Aires. ISSN 1850-7514. Diciembre 2013.
- CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2015). “Calidad en la Educación Superior. - 1a ed.”. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. http://www.coneau.gov.ar/archivos/publicaciones/estudios/20anios_CONEAU.pdf

- CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2012). "La Coneau y el sistema universitario argentino: memoria 1996-2011". Con colaboración de Chidichimo Gabriela; edición literaria a cargo de Lafforgue Jorge. - 1a ed. - Buenos Aires http://www.coneau.gov.ar/archivos/publicaciones/documentos/La_CONEAU_y_el_sistema_universitario_argentino.pdf
- International Organization for Standardization, (2015), *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*, Ginebra, Suiza: Secretaría General de ISO.
- Martínez, Daniel E. (2013). *Gestión en la Universidad Pública: aportes del modelo departamental basado en la descentralización académica con centralización administrativa* - 1ra Ed. Buenos Aires, Argentina. Universidad Nacional de La Matanza.
- Miraval, F. (2016), *Gestión de la calidad según norma ISO 9001:2015*, Buenos Aires, Argentina: Dunken.