

ARTÍCULO ORIGINAL

Gobernanza y gestión de calidad de los centros de producción e investigación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar en qué medida la gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de la gestión de calidad en los centros de producción e investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se realizó con un enfoque de investigación cuantitativa de tipo aplicada y no experimental, la muestra fue de 50 gestores, 3 áreas académicas, 14 facultades, 8 centros de producción, 3 centros de investigación, 13 institutos de investigación y 2 unidades de investigación. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Los resultados demuestran que la mayoría de los gestores manifestaron que la gobernanza tiene un impacto positivo en la gestión de calidad en los centros productivos e investigación (criterios de valoración mucho, 76%, y bastante, 86%). Esto se corrobora estadísticamente mediante el Rho de Spearman que presenta un nivel de significancia normal (0.000) entre la variable la gobernanza y gestión de calidad, por lo que se demuestra una correlación positiva moderada al ser el valor igual a 0.638. En conclusión, se determina que la gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional, en el desarrollo personal, la organización interna, la capacidad de dirección, las operaciones y procesos, el uso de recursos, la gestión económica y financiera, las directivas internas y regulaciones de la gestión de calidad en los centros de producción e investigación de las áreas académicas y facultades de la UNMSM.

Palabras Clave: Gobernanza, Gestión de calidad, Gobernanza universitaria.

**Elmer Nieves Zanabria
Huisa**

ezanabriah1@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1597-9090>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Lima, Perú

Presentado: 06/03/2024 - Aceptado: 26/04/2024 - Publicado: 30/06/2024

INTRODUCCIÓN

El presente artículo de investigación trata sobre la gobernanza y la gestión de calidad en los centros de producción e investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

Se realizó con la finalidad de responder a la problemática de gobierno y gestión de las actividades productivas de bienes, servicios e investigaciones provocadas por la reciente crisis sanitaria, económica, financiero, social y de valores del Perú, que impactaron en desmedro de la gestión, administración y calidad académica en universidades públicas, incluida la UNMSM, especialmente en las actividades de formación e investigación, producción y transferencia de conocimiento. Asimismo, la globalización y la dificultad financiera están obligando a las naciones a acondicionar las estructuras económicas, financieras y productivas de las empresas y de las instituciones públicas como premisa para sobrevivir en un cambiante escenario (Meléndez *et al.*, 2010, p.2), situación que podría derivar en una crisis de gestión organizacional y operativa, provocando un alto nivel de burocracia, erosión de valores morales que impidan despegar en términos de gobernanza, y gestión de la calidad de las instalaciones de producción, de investigación e institutos de investigación de universidades. En este ambiente, las universidades como sistema social, se ven obligadas a innovar sus políticas, procesos y procedimientos para cumplir con sus objetivos misionales, aplicando una perspectiva normativa de gobernanza.

La presente investigación se realizó con el propósito de abordar las cuestiones descritas y determinar la influencia de la gobernanza en la gestión de calidad de los centros de producción e investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y proponer una alternativa para el gobierno y gestión de las universidades públicas, que sería mejorar la gestión de calidad de la dimensión funcional, relacionada con la organización, administración, toma de decisiones y participación de las partes interesadas de los centros de producción e investigación, ante los inconvenientes de un modelo burocrático; considerando la producción, productividad y competitividad de sus procesos

productivos, actividades, organización, gestión de recursos y contribución a la formación académica e investigación, y fortalecer la gobernanza aplicada a las universidades.

Aunque en la realidad de la universidad peruana pocas personas e instituciones académicas están familiarizadas con el concepto de gobernanza en la gestión de las universidades públicas, este modelo presupone la participación democrática, capacidad de gobierno, liderazgo, relaciones con las partes interesadas en el gobierno, y toma de decisiones institucionales.

En ese sentido, el presente artículo de investigación es un aporte novedoso y original para la gobernanza universitaria que permitirá acrecentar las teorías y métodos existentes en el gobierno y la gestión universitaria de los centros de producción, centros de investigación, institutos de investigación, y su administración por parte de la alta dirección y las facultades de las universidades. Además, será de utilidad práctica para los actores involucrados en las actividades productivas y de investigación en lo relacionado con el desarrollo personal, las técnicas utilizadas en sus procesos y actividades, directivas y reglamentos acordes con la realidad social de la UNMSM.

En esa perspectiva se formula el siguiente problema de investigación: ¿En qué medida la gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de gestión de calidad en los centros de producción e investigación de la UNMSM?. La hipótesis de investigación es la siguiente: la gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de gestión de calidad en los centros de producción e investigación de la UNMSM, siendo el objetivo propuesto determinar en qué medida la gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de gestión de calidad en los centros de producción e investigación de la UNMSM.

Gestión de la calidad

Primero se definirá el concepto de calidad y luego se abordará la gestión de la calidad y el objetivo de gestión de calidad en el marco de los centros productivos y de investigación de la UNMSM, entendidas como organizaciones públicas.

El término de calidad es un valor intrínseco de los productos, servicios e investigaciones, es el desarrollo permanente de productividad y competitividad en el marco de la investigación y la formación académica de los estudiantes en los distintos saberes profesionales. En la misma línea Deming (1986) (citado por Lizaraburo *et al.*, 2018) define a la calidad como el grado de uniformidad y fiabilidad predecible a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado, lo cual es aplicable a los productos y servicios de las universidades.

Andía (2020) manifiesta que la calidad en la administración pública representa una cultura transformadora que impulsa a la administración pública hacia la mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas del público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad puede definirse como "la característica intrínseca de un producto o de un servicio que logra la aceptación y satisfacción de un usuario, cliente o consumidor" (Ramírez, 2012, p.55).

En cambio, la gestión de la calidad se refiere a un conjunto conectado de reglas que se aplican tanto a las empresas como a las instituciones gubernamentales. Mediante el uso de estos estándares, la empresa u organización en cuestión puede gestionar la calidad de manera organizada (Lizaraburo *et al.* 2018), concepto aplicable a la gestión de las universidades.

Gestionar la calidad es extremadamente complejo desde muchos aspectos, e incluso si se comienza con una base operativa de calidad interna, lo que puede ser apropiado o inapropiado desde una perspectiva de calidad, está en manos del cliente (Fundación Eca Global, 2007, p.51). Actualmente, la atención se centra no solo en la calidad del producto, sino, que se está midiendo, gestionando y mejorando la calidad del servicio, la calidad de los procesos y la calidad de la información (Juran, 2007, p.10).

Por su parte De la Hoz *et al.* (2012) argumentan que cuando las organizaciones utilizan la gestión de la calidad, mejoran los productos y servicios, reducen los costos, aumentan la satisfacción de los clientes y empleados, y mejoran los resultados financieros aumenta la competitividad de la organización. A este efecto, Alvarado y Moreno (2017) sugieren que se

debe generar lineamientos estratégicos para la optimización de los procesos administrativos y académicos.

De otro lado, Iso9001calidad.com (s.f.) precisa que el control de calidad es un conjunto de medidas planificadas y sistemáticas necesarias para crear suficiente confianza en que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad específica.

El objetivo de la gestión de calidad es el crecimiento de la productividad, la competitividad de los bienes y servicios que proporcionan las universidades a través de sus centros de producción, centros e institutos de investigación o instituciones académicas; en ellas aún no se evidencia una gestión de calidad en su dimensión funcional de la universidad.

Los centros productivos y de investigación de la UNMSM son organizaciones públicas, como tales, sus actividades se rigen y regulan bajo las normas y/o estándares de calidad y se desarrollan en un marco constante de cambios en su gobierno y gestión. En ese sentido, Senge (2009) señala que una organización que aprende es aquella en la que las personas amplían continuamente sus capacidades para lograr los resultados deseados, se cultivan patrones de pensamiento nuevos e inclusivos, se desatan esfuerzos colectivos y las personas aprenden a aprender juntas. Para Cardozo (2007) una organización es un sistema, un conjunto estructurado de componentes e interacciones, cada uno de los cuales tiene características destiladas conscientemente y que no se pueden encontrar individualmente.

Así las organizaciones públicas cumplen un servicio público equivalente al servicio civil, que es prioridad en algunos países de la región Iberoamericana. La calidad de los distintos sistemas nacionales de servicio civil en la región iberoamericana es diversa y heterogénea (Barrios, 2015, p.21), donde interactúan las relaciones públicas administrativas a través de las cuales los administradores tienen la relación necesaria con la sociedad, por medio de las cuales la sociedad influye en los administradores en todas sus acciones personales y cuya realización forma un interés común (Bonnin, 2017, p.336). Gestionar las relaciones con las partes interesadas es difícil y lleva más tiempo

del esperado, pero los costos de no involucrar a las partes interesadas, en particular a las partes interesadas de la alta dirección, son significativamente mayores (Bourne, 2010, p.22).

Refiriéndose a la relación del conocimiento, el poder político y burocracia, Pastor (2024) señala que tanto el conocimiento como el poder entran en conflicto entre sí en los procesos de toma de decisión, en los que las políticas públicas y la gestión gubernamental se diseñan e implementan para satisfacer las demandas de acceso y calidad de los servicios de saneamiento que demanda la sociedad.

Con relación a los centros productivos, Miranda (2014) destaca la necesidad de dotar a los centros de producción de un nuevo marco legal y administrativo que les permita expandir sus operaciones a su máxima capacidad de generación de recursos. Al año 2003 la universidad contaba con 21 centros productivos, que en el año 2018 disminuyeron a 7 centros productivos registrados por la universidad. Como se podrá apreciar, en el período 2003-2018 no existió estabilidad y continuidad de algunos centros productivos. Al año 2022 se han identificado 13 centros de producción, de los cuales 69% (9) están ubicados y dependen de las

facultades, y 31% (4) centros de producción se encuentra bajo la administración de la Alta Dirección de la Universidad (ver Tabla 1).

El estatuto señala que la universidad promueve en sus 5 áreas académicas la puesta en marcha de centros de producción con autonomía económica y administrativa (UNMSM, 2016, art.136).

Se denomina Centros de Producción de Bienes y Servicios a una entidad legal establecida, organizada y administrada por la UNMSM. Su objetivo es el desarrollo de actividades productivas y autofinanciadas, cumpliendo con altos estándares de calidad, dirigidas a la comunidad universitaria y al público en general, y orientadas a conseguir los recursos económicos, que complementen al presupuesto concedido por el Estado a la UNMSM para que la universidad pueda alcanzar sus objetivos (UNMSM, 2022, título VI, numeral 6.1).

Por otro lado, la universidad establece que la Dirección General de Unidades Desconcentradas será responsable de la promoción y desarrollo de la investigación y la transferencia de tecnología en colaboración con la Facultad de Medicina Veterinaria y

Tabla 1
Centros de producción al año de 2022 de la UNMSM

Nº	Centro de producción	Dependencia/Facultades
	Administración Central: 4	31%
1	Centro de Producción Imprenta	VRIP
2	Clínica Universitaria	Rectorado
3	Centro de Informática	Rectorado
4	Centro de Captación de Recursos	DGA
	Facultades: 9	69 %
1	Centro de Servicios y Elaboración de Proyectos de Inversión	Ciencias Económicas
2	Centro de Producción de Farmacia	Farmacia y Bioquímica
3	Centro de Producción Facultad de Ciencias Contables	Ciencias Contables
4	Servicio de Asesoría y Trasferencia Tecnológica	Ingeniería Industrial
5	Centro de Producción Excelencia en Tecnologías de Información	Ingeniería de Sistemas e Informática
6	Centro de Producción Soluciones Estratégicas para la Gestión	Ciencias Administrativas
7	Centro de Producción de Bienes y Prestación de Servicios de la Facultad de Biología	Ciencias Biológicas
8	Servicio de Consultoría de Matemáticas	Ciencias Matemáticas
9	Centro de Estudios Geológicos y Ambientales	Ingeniería Geológica, Minera, Metalúrgica y Geográfica
	Total: 13	100%

Nota. Elaboración propia, 2024.

las Estaciones Experimentales del Instituto de Investigación y Medicina Veterinaria del Altiplano Tropical (IVITA) en las provincias de Iquitos, Maranganí, Mantaro, Pucallpa y Huaral. (UNMSM, 2023, art. 251).

Según el Estatuto (UNMSM, 2016) y el Compendio Estadístico (UNMSM, 2019), la universidad contaba con las siguientes unidades orgánicas dedicadas a la investigación (ver Tabla 2).

En resumen, los enfoques descritos por los autores citados que fortalecen la gestión de la calidad son importantes y son completamente aplicables en la gestión de las universidades públicas y privadas para mejorar la calidad de sus productos, servicios, procesos productivos e investigación.

Gobernanza

La gobernanza es tema de actual debate en las academias. Su conceptualización y aplicación en la educación superior-universitaria ha venido fortaleciéndose cada vez desde diferentes perspectivas por los autores que se citan a continuación:

Labraña *et al.* (2023) señalan:

Actualmente, la “gobernanza” se ha incluido también en las discusiones sobre la educación superior (Macheridis, 2017). La innovación ha generado dos tendencias distintas entre sí: en [sic] nivel macro, la gobernanza está relacionada con el análisis de la política

pública y las definiciones de esta que influyen en la organización del sistema de educación superior. En nivel meso y micro, se relaciona con la estructura, administración y gestión institucional. (pp.517-518)

Por otra parte, Zurbriggen (2011) señala que, como consecuencia de las reformas del sector público, la gobernanza ha ganado importancia como tema de debate académico y político, y requiere de una evaluación crítica como agenda propuesta para la transformación de los estados regionales, siendo necesaria la adopción de conceptos de gobernanza en los organismos multilaterales. En la misma línea Alvarado *et al.* (2017) sostienen que es crucial que estas organizaciones logren crear un nuevo paradigma organizacional y cambien de un estilo de gestión cerrado y rígido a uno más abierto, inventivo, ágil e inclusivo, con mayor grado de pluralidad que permita cambios en el marco del trabajo globalizado.

En ese marco la gobernanza se define como el arte de liderar promoviendo una convivencia armoniosa entre el gobierno, la ciudadanía y el libre mercado. Su objetivo es lograr el desarrollo económico, social e institucional a largo plazo. El curso de acción y sus efectos serán controlados (Real Academia Española [RAE], 2014). Para las Naciones Unidas (ONU, s.f.) la gobernanza se refiere a todos los procesos, instituciones, procedimientos y prácticas gubernamentales mediante las cuales se deciden y regulan los asuntos que afectan a la sociedad en su conjunto. Desde una perspectiva

Tabla 2

Facultades, centros de investigación, institutos de investigación y unidades de investigación al año 2019

Áreas académicas	Facultades	Centros de investigación	Institutos de investigación	Unidades de investigación	Otras	Total
Ciencias Básicas	3	0	3	0	0	3
Ciencias de la Salud	5	2	13	2	0	14
Ingenierías	5	0	6	1	0	7
Ciencias Económicas y de Gestión	3	0	3	0	0	3
Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales	4	2	7	1	0	8
Administración Central	0	1	1	0	5	7
Total	20	5	33	4	5	42

Nota. Elaboración propia, 2024.

de derechos humanos, la gobernanza se refiere a la forma en que las autoridades regulan los procesos de gestión y garantía de los recursos compartidos y la realización de los derechos humanos. Moyado Estrada (2011) menciona cambios en la cultura burocrática y la adopción de nuevos métodos de gestión que enfatizan los resultados y la calidad de los servicios recibidos por los ciudadanos.

Por su parte Tomassini (1993) y Carnegie y Tuck (2010), citados por Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras (2021), consideran a la gobernanza como una estructura que requiere la consideración de diferentes aspectos del ejercicio del poder. El funcionamiento de la gobernanza, que es la forma como la autoridad interactúa con los intereses de la sociedad civil, emerge como un eje destacado.

Para Brunner (2011), la gobernanza en las instituciones educativas se organiza y opera internamente desde la perspectiva del gobierno y la gestión y, en términos de sus relaciones con organizaciones externas y partes interesadas, se organiza para garantizar que se alcancen los objetivos de la educación superior. La gobernanza aplicada como método en las universidades exitosas permite que estas puedan cambiar sus formas de operar y de gestionar para adaptarse a las necesidades cambiantes y a los cambios estructurales de su entorno operativo. Schmal y Cabrales (2018) relacionan la gobernanza con los procesos de gestión que controlan el comportamiento de una organización, no solo en términos de la división del trabajo y la distribución de la autoridad, sino también en términos de los valores mediante los cuales se gestiona la organización para lograr su objetivo.

Por otro lado, la Ley N° 1412 define a la gobernanza digital como “el conjunto de procesos, estructuras, herramientas y normas que nos permiten dirigir, evaluar y supervisar el uso y adopción de las tecnologías digitales en la organización” (Decreto Legislativo N° 1412, 2018, art. 3, numeral 6).

Carnegie y Tuck (2010) proponen “un enfoque de gobernanza integrado holístico y relacionado con la misión para el sector universitario público australiano... implica un énfasis integrado en los tres componentes clave de la

gobernanza: gobernanza académica, gobernanza empresarial y gobernanza corporativa, con erudición” (p. 1). Villalobos Antúnez (2016) señala que cuando se habla de gobernanza universitaria no se hace referencia necesariamente a la gestión universitaria en sí. También se refiere al tipo de formación que reciben los estudiantes durante su estancia en la institución, entre otros elementos que pueden constituir una estructura filosófica.

En la misma línea Virgili Lillo *et al.* (2015) abordaron la participación de los estudiantes en la gobernanza de la Universidad de Concepción, Chile, precisando que esto requiere el desarrollo y asunción de una posición activa en el programa de pregrado. Los estudiantes forman parte de la comunidad universitaria como actor organizado para “hacer universidad” (p.187).

Por su parte, Fossatti *et al.* (2017) enfatizan que:

Una mejor cobertura y formación de calidad para los sectores más pobres en su forma de gobierno, academia y administración; con gobernanza innovadora, creativa, responsable, autónoma que se muestra eficaz ante la sociedad y sector público, con desarrollo de su entorno. (p.1)

Maldonado *et al.* (2019), desde un enfoque sistémico, asocia la gobernanza con la capacidad del gobierno para definir el quehacer de las instituciones de educación superior y las formas de organización interna para cumplir el papel otorgado. Por su parte Caldera Serrano (2020), al realizar un análisis reflexivo sobre la relación entre ciencia y las universidades desde las perspectivas de la investigación, la educación y la gobernanza, afirma que la hibridación de conocimientos, disciplinas y áreas académicas es una realidad social y científica que aún no se ha desarrollado en la academia.

Ganga-Contreras *et al.* (2019) señalaron que “en el entorno en el que operan las universidades coexisten muchos tomadores de decisiones y políticos públicos, la mayoría de los cuales carecen del conocimiento técnico mínimo y de los requisitos necesarios para adquirir la experiencia necesaria” (p.435).

Esta situación según Ganga *et al.* (2019) requiere “especial atención [de] la necesidad de profesionalización de las autoridades universitarias; la formación de directivos universitarios acorde a las exigencias de la realidad, cambios en la cultura organizacional y las competencias en la gestión universitaria” (p.450)

Finalmente, Brunner (2011) realizó la clasificación de los sistemas de gobernanza universitaria a nivel internacional; su dinámica cambiante y sus tendencias en evolución respaldan las siguientes tipologías de gobernanza universitaria: burocráticas, colegiadas, de partes interesadas y empresariales. Por su parte, Carnegie y Tuck (2010) sostienen que “la gobernanza universitaria es compleja y controvertida, debido el aumento inevitable de los valores comerciales dentro de las universidades públicas, esta contribución propugna una gobernanza integrada, holística y relacionada con la misión del sector universitario público de Australia” (p.1). Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2019) señalan que existe un sistema de gobierno claramente burocrático; que el proceso de gestión tiene una perspectiva táctica más que estratégica y que se centra en acciones inmediatas en lugar de predicciones a largo plazo. Manrique (2008) menciona que usualmente el Estado no está cumpliendo con su obligación primordial de generar políticas educativas adecuadas para el desarrollo económico y social del país.

MÉTODOS

Se realizó una investigación cuantitativa de tipo aplicada, no experimental, donde los datos no son manipulados para describir y explicar la gobernanza y la gestión de calidad de los centros productivos y de investigación de la UNMSM. La población consideró 20 facultades, 23 centros de producción, 5 centros de investigación, 33 institutos de investigación, 4 unidades de investigación, y 221 gestores vinculados a las actividades productivas e investigación. La muestra está conformada por las 5 áreas académicas, 14 facultades, 8 centros de producción, 3 centros de investigación, 13 institutos de investigación, 2 unidades de investigación, y 50 gestores.

La muestra se seleccionó por conveniencia (no probabilístico) e incluyó a los funcionarios, directivos y servidores involucrados

directamente con las actividades de los centros productivos e investigación académica de las facultades y áreas académicas porque en ellas existen centros productivos que tienen la mayor cantidad de investigaciones publicadas.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario con 8 preguntas que permitió abordar el objetivo de la investigación, los mismos que fueron aplicados a los gestores vía la página *web* de Google con la ayuda del directorio de correos electrónicos de la UNMSM para enviar las cédulas de encuesta y recibir su percepción sobre la gestión de calidad de la dimensión funcional con relación del personal, organización, procesos, capacidad de gobierno, uso de recursos, gestión económica y financiera, y el marco normativo de los centros de producción e investigación de la universidad. Se realizaron las visitas a las referidas unidades orgánicas para llevar a cabo las entrevistas a los gestores, así como la revisión de la literatura especializada en los sitios *web* institucionales.

Luego, se procedió al análisis de la información obtenida de las revistas especializadas; en cuanto a los datos obtenidos en la encuesta se procedió al análisis, tabulación e interpretación de los resultados; y contrastación de la hipótesis utilizando el paquete estadístico SPSS 23.

RESULTADOS

En las siguientes tablas se describen y analizan los resultados del desarrollo del objetivo: determinar en qué medida la gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de gestión de calidad en los centros de producción e investigación de la UNMSM.

La Tabla 3 presenta las opiniones de los gestores con sus respectivas valoraciones en relación al personal, la organización, procesos, el uso de recursos, y la normativa, los cuales corroboran y confirman el objetivo y/o la hipótesis de que la gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de la gestión de calidad de los centros de producción e investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tabla 3

¿Cuánto mejoraría la gobernanza la dimensión funcional de personal, organización, procesos, uso de recursos y normativas de los centros de producción e investigación de la UNMSM?

	Personal		Organización		Procesos		Uso de recursos		Normativa	
	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
Poco	1	2	2	4	0		3	6	3	6
Medio	8	16	8	16	10	20	4	8	9	18
Bastante	27	54	27	54	24	48	23	46	21	42
Mucho	14	28	13	26	16	32	20	40	17	34
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

Nota: Elaboración propia, 2024.

A continuación, se describen y explican los principales hallazgos determinados en los siguientes componentes:

- **Personal (colaboradores).** Según las opiniones o respuestas recibidas de 50 encuestados (entre funcionarios, directores y servidores) el 54% mejoraría bastante; 28%, mucho; 16%, a nivel medio, y un 2% mejoraría poco. Con relación al total de encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho representan el 82%. Una buena gobernanza tiene influencia en la mejora del desarrollo de las personas vinculadas a la gestión y al gobierno de los centros productivos y de investigación, los colaboradores tendrán la opción de contar con una mejor calidad de vida, capacitación en el trabajo que realizan, incentivos económicos, y una participación abierta y democrática, protección y respeto de sus derechos en el desarrollo de los objetivos institucionales de la universidad.
- **La organización interna.** Las opiniones recibidas de 50 encuestados (entre funcionarios, directores y servidores) confirman que un 54% mejoraría bastante; 26%, mucho; 16%, nivel medio, y un 4% mejoraría poco. Con relación al total de encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho representan el 80%; por lo tanto, la gobernanza influye en la mejora de la organización interna de los centros de producción e investigación de la

universidad. Este resultado tiene una repercusión positiva en las acciones de planeación y diseño de la organización interna acorde con la realidad social de la universidad para la administración de los centros productivos y de investigación, y también en la infraestructura, equipos y personas más adecuadas, con una participación más abierta y democrática en el desarrollo de propósitos institucionales.

- **Procesos-operaciones.** De acuerdo con las opiniones recibidas de 50 encuestados (entre funcionarios, directores y servidores) se confirma la hipótesis ya que un 48% indicó que mejoraría bastante; 32% expresó que mucho, y 20%, un nivel medio. Con relación al total de encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho representan el 80%. En ese sentido, la gobernanza contribuirá a la mejora de los procesos y las operaciones de las acciones productivas y de investigación, simplificando las operaciones y procesos burocráticos, para que estas sean más flexibles y eficientes para la operatividad de los centros de producción e investigación de la universidad. En cuanto al uso de recursos, según las opiniones recibidas de 50 encuestados se confirma la hipótesis ya que el 46% mejoraría bastante; 40%, mucho; 8%, un nivel medio, y el 6% mantiene que mejoraría poco. Con relación al total de encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho representan el

86%. En el proceso productivo de bienes, servicios y conocimiento se utiliza infraestructura, trabajadores, fondos públicos, bienes materiales entre otros de la universidad; en ese contexto, la gobernanza tiene influencia en la productividad de los productos y en el uso eficiente de los recursos asignados a los procesos productivos y de investigación de la universidad para obtener productos de calidad.

Con relación a la normativa - regulación

De acuerdo con las opiniones recibidas de 50 encuestados (entre funcionarios, directores y servidores) un 42% mejoraría bastante; 34%, mucho; 18%, a nivel medio, y un 6%, poco. En relación al total de encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho representan el 76%; por lo tanto, se confirma la hipótesis de la investigación.

La gobernanza, tiene influencia en la mejora continua de las directivas internas y regulaciones de los centros productivos y la investigación, mediante un adecuado marco regulatorio socializado a nivel de los trabajadores y usuarios para la operatividad y funcionamiento de estas dependencias, concordante con el Estatuto de la universidad y la nueva ley universitaria para la administración de sus proyectos de inversión, presupuestos, fondos públicos, personal, infraestructura, equipos entre otros.

Es de resaltar que al comparar las respuestas de los encuestados, los criterios de valoración entre bastante y mucho son relevantes

y reflejan la mejora de la gestión de calidad de personal (82%), organización interna (80%), procesos y operaciones (80%); uso de recursos (86%) y marco normativo (76%) con relación a los demás criterios de valoración.

En la Tabla 4 se evidencia la necesidad de la implementación de un modelo de gobernanza para mejorar la capacidad de gobierno o dirección y la gestión económica y financiera. En seguida se describen y explican los hallazgos obtenidos.

Implementación del modelo de gobernanza

Según las opiniones recibidas de 50 encuestados (entre funcionarios, directores y servidores), se confirma la hipótesis ya que un 44% opina que mucho; 38%, bastante; 16%, en un nivel medio, y un 2%, poco. Con relación al total de los encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho representan el 82%. La mayoría de los gestores encuestados manifiesta estar de acuerdo que la alta dirección de la universidad implemente el modelo de gobernanza para mejorar la gestión de los centros de producción, centros de investigación, unidades de investigación e institutos de investigación.

Cabe relevar que una adecuada gobernanza indudablemente mejora la administración de los centros productivos y de investigación de la universidad, estimulando cambios en su organización burocrática hacia una organización y gestión más transparente, abierta, flexible y democrática en el gobierno, capacidad de dirección, la toma de decisiones gerenciales, gestión económica y financiera más adecuadas,

Tabla 4

¿Estaría de acuerdo que la alta dirección de la universidad implemente el modelo de gobernanza para la gestión de la UNMSM?

	Implementación del modelo de gobernanza		Capacidad de dirección		Gestión económica y financiera	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Poco	1	2	1	2	3	6
Medio	8	16	9	18	7	14
Bastante	19	38	21	42	22	44
Mucho	22	44	19	38	18	36
Total	50	100	50	100	50	100

Nota. Elaboración propia, 2024.

involucrando a grupos de interés internos y externos.

Capacidad de dirección

Según las opiniones recibidas de 50 encuestados (entre funcionarios, directores y servidores) se confirma la hipótesis ya que un 42% mejoraría bastante; 38%, mucho; un 18%, a nivel medio, y un 2% mejoraría poco. Con relación al total de encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho representan el 80%. Una buena gobernanza tiene influencia en la mejora de la capacidad de dirección y administración de los centros productivos y de investigación, mediante un enfoque de gerencia pública universitaria y liderazgo en el ejercicio de sus funciones y roles conferidos a las partes interesadas, propiciando una participación más abierta y democrática hacia el logro de resultados y objetivos institucionales.

Gestión económica y financiera

Según las opiniones recibidas de 50 encuestados (entre funcionarios, directores y servidores) se confirma la hipótesis ya que un 44% opina que mejoraría bastante; 36%, mucho; un 14%, a nivel medio, y un 6% mantiene que mejoraría poco. Con relación al total de encuestados, los criterios de valoración bastante y mucho

representan el 80%. Por lo tanto, la gobernanza influye en la mejora de la gestión económica y financiera de los centros productivos y de investigación, mediante adecuados proyectos de inversión, presupuestos y disponibilidad financiera (fondos) para autofinanciar sus actividades, lo que contribuiría a la mejora de la capacidad productiva y la recaudación de ingresos, así como obtener los resultados misionales.

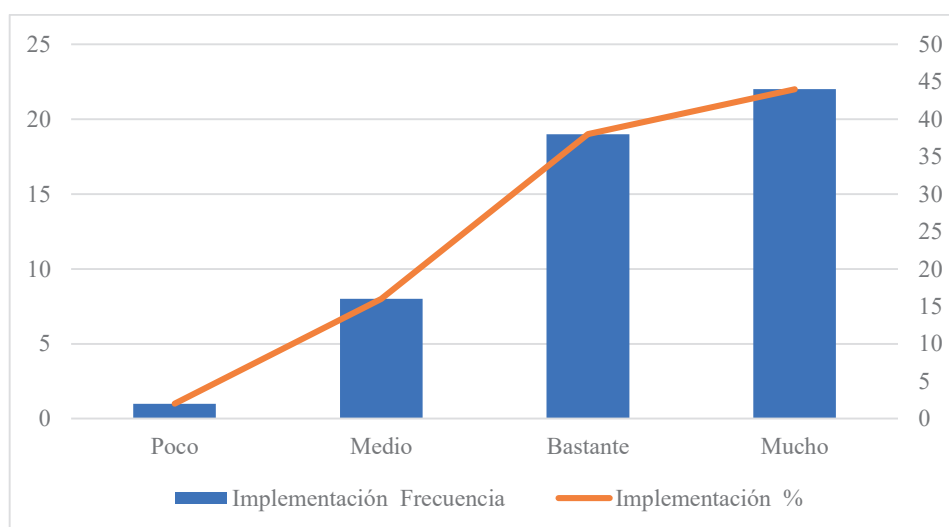
En la Figura 1 se determinó una tendencia relevante entre las opiniones de los gestores a favor de la implementación de un modelo de gobernanza para mejorar la gestión de los centros productivos y de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo los criterios de valoración bastante representativos: mucho con 44%, y bastante, con 38%; en suma, el 82% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de un modelo de gobernanza (ver Tabla 4).

DISCUSIÓN

En la presente investigación, la mayoría de gestores opinaron que el modelo de gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de la gestión de la calidad en los centros de producción y de investigación de las áreas académicas y facultades de la UNMSM. Esto se evidencian

Figura 1

¿Estaría de acuerdo que la alta dirección de la universidad implemente el modelo de gobernanza para la gestión de la UNMSM?



Nota. Elaboración propia, 2024.

con los resultados de la encuesta aplicada, donde los criterios de valoración mucho y bastante en el desarrollo personal obtuvieron un 82%; organización interna, capacidad de dirección, operaciones y procesos, y gestión económica y financiera representan el 80%; uso de recursos, 86%, y directivas internas y regulaciones, el 76%. Así, estadísticamente se confirma una correlación positiva moderada igual a 0.638 entre el modelo de gobernanza y la dimensión funcional de la gestión de calidad, con un nivel de significancia normal (0.000). Así, de acuerdo con la valoración de los gestores, es evidente la influencia de la gobernanza en el gobierno y gestión de calidad de los centros productivos y de investigación de la UNMSM.

Los resultados obtenidos presentan relación con lo investigado por Naciones Unidas (ONU, s.f.) que señala que la gobernanza “hace referencia a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los cuales se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad” (pp.1-2). La ONU precisa que la gobernanza se refiere al proceso mediante el cual las instituciones públicas dirigen los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la realización de los derechos humanos. Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras (2021) mencionan que “el proceso de toma de decisiones será otra variable a tomar en cuenta, puesto que cada una influirá en la sociedad y en el rumbo de las Instituciones de Educación Superior” (p. 435). Para Brunner (2011), la gobernanza es la forma en que una institución educativa se organiza y opera internamente, tanto desde una perspectiva gubernamental y administrativa como desde la perspectiva de las relaciones con organizaciones y partes interesadas externas, con el fin de asegurar los objetivos de la educación superior. Para Schmal y Cabrales (2018), la gobernanza se relaciona con los procesos de gestión que controlan el comportamiento de una organización, no solo en términos de la división del trabajo y la distribución de la autoridad, sino también en términos de los valores mediante los cuales se gestiona la organización para lograr su objetivo. Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2019) en su investigación indican que existe un sistema de gobierno claramente burocrático, y que el proceso de gestión tiene una perspectiva táctica más que

estratégica, centrada en acciones inmediatas en lugar de predicciones a largo plazo. Fossatti *et al.* (2017) señalaron que “Los resultados apuntan en dirección a una mejor cobertura y retención del académico de los sectores más pobres y con mayor relevancia y formación de calidad” (p. 1). Ganga-Contreras *et al.* (2019) señalan que es posible administrar de manera innovadora en base a competencias, liderazgo transformacional, flexibilidad, contextualización permanente y desarrollo de capacidades para producir cambios. Zurbriggen (2011) indica que con las reformas del sector público, la gobernanza ha ganado importancia como tema de debate académico y político en las universidades. De la Hoz *et al.* (2012) argumentan que el uso de la gestión de la calidad en las organizaciones da como resultado mejores productos y servicios, costos reducidos, mayor satisfacción de los clientes y empleados, y mejores resultados financieros, todo lo cual aumenta la competitividad de una organización. En la misma línea, Alvarado *et al.* (2017) manifestaron que se deben generar lineamientos estratégicos para la optimización de los procesos académicos y administrativos.

En tal razón, los resultados revelados y coincidencias confirman la influencia de un modelo de gobernanza en la gestión de calidad de la dimensión funcional relacionado con el personal, organización, procesos, uso de los recursos y capacidad de dirección, que se pueden aplicar en los centros productivos y de investigación, y también en la gestión académica, administrativa, capacidad de gobierno, liderazgo y vinculación con los grupos de interés del quehacer de la universidad.

Asimismo, se determinó que entre los criterios de valoración mucho y bastante, el 82% de los gestores (entre funcionarios, directores y servidores) manifestaron estar de acuerdo con la implementación del método de gobernanza en los centros de producción, centros de investigación, unidades de investigación e institutos de investigación. La gobernanza influye en la mejora de la administración de los centros productivos y de investigación de la universidad, estimulando cambios en la organización burocrática para que llegue a ser una organización inteligente, cuyas acciones sean más transparentes, abiertas, flexibles y democráticas en el

gobierno, capacidad de dirección y la toma de decisiones gerenciales, gestión económica y financiera, involucrando a grupos de interés internos y externos.

Los resultados encontrados guardan relación y coincidencias con Moyado Estrada (2011), quien menciona cambios en la cultura burocrática y la adopción de nuevos métodos de gestión que enfatizan los resultados y la calidad de los servicios recibidos por los ciudadanos. En su investigación, Alvarado *et al.* (2017) determinaron que es crucial que estas organizaciones logren crear un nuevo paradigma organizacional y cambien de un estilo de gestión cerrado y rígido a uno más abierto, inventivo, ágil e inclusivo, con mayor grado de pluralidad que permita cambios en un trabajo globalizado. Maldonado Mera *et al.* (2019) señalan, desde un enfoque de sistemas, que el término gobernanza se refiere a la capacidad del gobierno mediante la cual se definen las operaciones de las instituciones de educación superior y las formas de gobernanza interna para cumplir este rol otorgado. Manrique (2008) menciona que usualmente el Estado no está cumpliendo con su obligación primordial de generar políticas educativas adecuadas para el desarrollo económico y social del país. En ese contexto, es fundamental la innovación organizacional mediante la implementación del modelo de gobernanza en el gobierno y gestión universitaria, no solamente para actividades productivas y de investigación, sino también para la gestión de los procesos académicos, administrativos y de extensión y proyección social hacia la sociedad, que permitirán mejorar la capacidad de gobierno, la toma de decisiones adecuadas, la gestión económica y financiera, y las relaciones con los grupos de interés internos y externos. En tal sentido, los resultados revelados y las coincidencias obtenidas, confirman la influencia de un modelo de gobernanza en la gestión de calidad de la dimensión funcional.

Con relación a la implementación del modelo de gobernanza, como agenda futura, se sugiere continuar con la investigación académica, productiva, de proyección y extensión, y responsabilidad social de las universidades públicas y privadas a fin de consolidar una teoría de la gobernanza en las universidades que esté acorde a las necesidades y demandas

de la sociedad. Por ejemplo, un tema de investigación y discusión es la gestión académica y la gobernanza universitaria de las universidades públicas y privadas.

CONCLUSIONES

Se concluye que el modelo de gobernanza influye en la mejora de la dimensión funcional de la gestión de la calidad de los centros productivos y de investigación de la UNMSM, corroborado con la opinión de 50 gestores entre funcionarios, directivos y trabajadores, ya que el 82% eligió las mejoras en el desarrollo personal; el 80% eligió la organización interna, capacidad de dirección, operaciones y procesos, gestión económica y financiera; el 86% con el uso de recursos, y el 76% eligió normativas y regulaciones; resultados que se corroboran estadísticamente con una correlación positiva moderada igual a 0.638 con un p valor igual a 0.000.

Es viable la implementación del modelo de gobernanza en el gobierno y gestión universitaria, no solamente para actividades productivas y de investigación, sino también para el gobierno y la gestión de los procesos académicos, administrativos y de extensión y proyección social universitaria para mejorar la capacidad del gobierno, la toma de decisiones, la gestión económica y financiera, y las relaciones con los grupos de interés internos y externos.

Los resultados del presente artículo de investigación son un aporte que contribuirá y sumará a la adecuada gestión de la UNMSM; por lo tanto, es factible de replicar y pueden emerger nuevas investigaciones para extender la aplicación de la gobernanza en las universidades del país, para mejorar la gestión de las actividades académicas, administrativas y de investigación de las mismas.

REFERENCIAS

- Alvarado, P.; Lisandro, J., y Moreno, F. (2017). Gobernanza y gestión de calidad en los centros de investigación universitarios. *Opción*. 33(84), 471-503. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31054991017>
- Andía V. (2020). *Manual de gestión pública, pautas para aplicación de los sistemas administrativos*. Novena edición. Ediciones Arte y Pluma.

- Barrios, I. (2015). *Gobernanza Pública: Cartas Iberoamericanas y declaraciones del CLAD*. Centro Latinoamericano de Administración para Desarrollo.
- Bonnin, C. (2017). Principios de administración pública, compilación y estudio introductorio de Omar Guerrero. Fondo de Cultura Económica.
- Bourne, L. (2010). Stakeholder Relationship Management. *Mosaic*. <https://mosaicprojects.com.au/PMKI-TPI-075.php>
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*. (355), 137-157. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638884>
- Caldera Serrano, J. (2020). Propuesta para la fusión de disciplinas científicas en la universidad: Estrategias desde la investigación, la docencia y la gobernanza. *Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas*. (43), 69-86. <https://www.redalyc.org/journal/2630/263064570011/html/>
- Cardozo, A. (2007). *Administración empresarial*. Grupo Editorial SRL.
- Carnegie, G., y Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of University Governance. *Australian Journal of Public Administration*. (69), 431-441. <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-the-ABC-of-University-Governance-Carnegie-Tuck/d8ee82216bf9bad02b2969aaceabd74968b597a4>
- De la Hoz, C.; Carrillo, A., y Gómez, B. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios. *Ad-minister*. (21), 71-85. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327351005.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital. (2018, 13 de setiembre). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/289706-1412>
- Fossatti, P.; Ganga, F., y Jung, H. (2017). Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica. *Espacios*. 38(35), 1-14. https://www.researchgate.net/publication/359401363_Reflexiones_en_torno_a_la_gobernanza_universitaria_Una_mirada_desde_Latinoamerica.
- Fundación Eca Global (2007). *El auditor de calidad*. Fundación Confemetal.
- Ganga-Contreras, F.; Suárez-Amaya, W.; Calderón, A.; Wandercil da Silva, M., y Jung, H. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades. *Fronteiras, Journal of Social, Technological and Environmental Science*. 8(3), setiembre-diciembre 2019, 435-456. <http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/fronteiras/article/view/3723/2701>
- Iso9001calidad.com. (s.f.). Pero ¿qué es gestión de calidad? <http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html>
- Juran, J. (2007). *Método de Juran, análisis y planeación de la calidad*. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Labraña, J.; Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, E. (2023). Hacia una Teoría de la Gobernanza de la Educación Superior: Análisis de la literatura especializada. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*. 2023, 28(97), pp. 515-533. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v28n97/1405-6666-rmie-28-97-515.pdf>
- Lizarzaburo, E.; Chávez, M.; Barriga, G., y Castro, G. (2018). *Gestión de operaciones y calidad*. Pearson Educación de Perú, S.A.
- Maldonado Mera, B.; Buenaño Cabrera, J., y Benavides Espinoza, K. (2019). Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador. *Visión de futuro*. 23(2), diciembre 2019. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082019000200004&script=sci_arttext
- Manrique, R. (2008). Evaluación de la gestión de los centros de producción y su incidencia en el presupuesto de las universidades públicas en las regiones Huánuco y Pasco (2003-2005). [Tesis para obtener el grado de Magíster, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cyber-tesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/83>
- Meléndez, M.; Solís P., y Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Ciencias Sociales*. 16(2), 210-225. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200003&lng=es&tln-g=es.
- Miranda, A. (2014). Propuesta de modelo de gestión de los centros de producción de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Gestión en el tercer milenio*. 6(12), 1-2. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N12_2003/a02.pdf
- Moyado Estrada, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*. 27(120), 1-9. Julio/Septiembre 2011. <http://>

- www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000300011
- Naciones Unidas (ONU). (s.f.). Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos. El ACNUDH y la buena gobernanza. <https://www.ohchr.org/es/good-governance/about-good-governance>
- Pastor, O. (2024). Influencia del conocimiento en el diseño y ejecución de las políticas y gestión pública del agua urbana en el Perú. [Tesis para obtener el grado de doctor, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/21396?show=full>
- Ramírez, C. (2012). *Fundamentos de Administración*. Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española (RAE). (2014). Gobernanza. En: *Diccionario de la Lengua Española. Edición del Tricentenario*. RAE.
- Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2019). Gobernanza Universitaria: un estudio de caso desde una Facultad de Educación en Chile. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 24(4)- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27961579004>
- Schmal, R., y Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Revista Ensaio: aval. pol. públ. Educ.* 26(100), 822-848. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>
- Senge, P. (2009). *La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). (2016, 07 de junio). Resolución Rectoral N° 03013-R-16, Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). https://campusindustrial.unmsm.edu.pe/industrialito/Files/estatuto-unmsm-ANEXO_RR_03013-R-16.pdf
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). (2019). *Compendio estadístico 2019*. Oficina de Estadística e Informática de la Oficina General de Planificación.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). (2022, 17 de febrero). Resolución Rectoral N° 001779-2022-R/UNMSM, Reglamento General de los Centros de Producción de Bienes y Servicios de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2933733/REGLAMENTO%20CENTROS%20DE%20PRODUCCION%20C3%93N%20>
- RESOLUCI%C3%93N%20RECTORAL-001779-2022-R.pdf.pdf
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). (2023, 15 de setiembre). Resolución Rectoral N° 010508-2023-R/ UNMSM, Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la UNMSM. <https://www.gob.pe/institucion/unmsm/normas-legales/4641606-010508-2023-r-unmsm>
- Valdés-Montecinos, M., y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*. 27(3), 441-459. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>
- Villalobos Antúnez, J. (2016). Bioética y gobernanza universitaria: Un nuevo paradigma para la educación del futuro. *Opción*. 32 (8), 11-13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048481001>
- Virgili Lillo, M.; Ganga Contreras, F., y Figueroa Aillanir, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Última década*. (42), junio 2015, 187-216. <https://www.scielo.cl/pdf/udecada/v23n42/art09.pdf>
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mira desde América Latina. *Scielo – Perfiles Latinoamericanos*. 19(38), 39-64. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002. En:cristinazurbriggen@gmail.com

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Elmer Nievez Zanabria Huisa (autor principal): análisis formal, investigación, metodología, redacción (borrador original, revisión y edición).