

## GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE CALIDAD.

Lic. Pierre Casaliz

Representante Organización Universitaria Interamericana (OUI)

Tengo la oportunidad de representar a la Organización Universitaria Interamericana, que es una organización que trata de mejorar la administración universitaria en las tres Américas.

El problema o el tema o la calidad es una característica de la universidad, al mismo tiempo totalmente esencial y relativa. El presidente de la Universidad de Harvard, dice en su libro University and the future of America: Los Estados Unidos tienen alrededor de 3.300 universidades o instituciones de enseñanza superior, dentro de ese número se dice que Estados Unidos tiene 200 universidades de alto nivel, universidades de investigación, es la calificación normal dentro del sistema de ranking de Estados Unidos. Estas 200 universidades quizás las de mayor presupuesto y reconocidas como las eficientes y de alto nivel se confrontan en la nación más rica del mundo con un 20% de la población (casi 50 millones de habitantes) que vive en la marginalidad, el 10% de la población toma droga regularmente, más de 20 millones de personas viven sin techo, el divorcio alcanza el 50% de las parejas; la contaminación afecta todo el espacio nacional; la delincuencia es un mal permanente, a nivel de jóvenes y adultos. Es decir, en un país donde hay un nivel de eficiencia, pero sobre todo de calidad, con alto nivel de producción científica, los problemas de la sociedad son inmensos. Se deduce así, que la calidad universitaria no da certeza ni seguridad para garantizar la calidad de vida de la comunidad y tampoco para el nivel de empleo para el futuro de los jóvenes. Aquí se ve que la calidad universitaria es una cosa y el nivel de vida, el nivel de desarrollo, la calidad de vida, la ética, es otra. Garantizar la calidad universitaria no es garantizar el nivel de desarrollo total o global de una nación.

Finalmente esta obra plantea un problema, fundamental, el problema de la ética de la universidad; una universidad de un alto nivel de calidad, no es una universidad que va a cumplir obligatoriamente y sistemáticamente sus responsabilidades con la sociedad, hace falta más que la calidad intrínseca de la universidad, la relación de vinculación entre calidad intrínseca y desarrollo del país.

Dentro de las diversas definiciones de la palabra calidad, vamos a utilizar lo que califica el valor intrínseco de la enseñanza o de la investigación, es decir el concepto de calidad en sí mismo.

Hay dos componentes del concepto de calidad en la enseñanza superior, el acatamiento o respeto a las exigencias epistemológicas de una ciencia, de una disciplina; es la calidad intrínseca. Y un segundo componente de la definición, que algunos no aceptan, pero fundamental: es la pertinencia.

Se entiende por esto “pertinencia societal” más que social, es más global que societal, es decir, es la correlación con las necesidades del entorno. Pues el concepto de calidad no es solo un concepto intrínseco, respecto de las exigencias epistemológicas, sino al tiempo un concepto de pertinencia y es éste el papel de la planificación estratégica cuando hablamos de pertinencia.

El acatamiento de las exigencias epistemológicas plantea la cuestión de la calidad de los profesores, de los administradores y directivos. La calidad es compleja, es un concepto global. La calidad de los profesores plantea el problema de su reclutamiento, de su selección y de su formación. En muy pocos países se forman los profesores docentes, porque pareciera que ellos tienen naturalmente la capacidad de enseñar, que tienen un cromosoma especial, que es el cromosoma de la calidad intrínseca y adquirida, se ha nacido para la enseñanza superior.

La calidad de los profesores plantea también sus condiciones de trabajo, y dentro de ellas el salario y el problema del financiamiento global de la universidad.

También al analizar la problemática estudiantil aparecen los temas de reclutamiento y selección.

Se supone que estudiantes reclutados y seleccionados al ingreso serán garantía de alta calidad al egreso. No siempre es así.

Un ejemplo francés: cuando las grandes escuelas francesas reclutan 300 mil estudiantes con cursos, reclutan la “crema” de los estudiantes y cuando las universidades reclutan a quien quiere ingresar, evidentemente, el resultado va a ser bastante diferente.

Mientras que las grandes escuelas forman la elite de la administración, las empresas y el entorno societal francés, las universidades forman médicos y abogados o diplomados de derecho (dentro de los diplomados de derecho hay un 92% de gente que no hace nada en derecho, lo que hacen es administración

de todo tipo). Se presenta así una dualidad, por un lado un reclutamiento selectivo de elite y, por otro, una parte proletarizada del sistema francés.

Los estudiantes necesitan también condiciones de trabajo, bibliotecas, equipamiento, y un financiamiento de becas.

La pertinencia es el equilibrio, por definición, inestable, entre la misión o las misiones fundamentales de la universidad y la misión coyuntural.

Hay cuatro misiones fundamentales de la universidad; primero la intelectual, es decir, la misión de desarrollo del conocimiento; la misión humanista, que es la misión de formación del ser, del joven particularmente, es una formación ética; la misión utilitaria, que es la formación de los profesionales que necesita la sociedad, y finalmente, una misión sociopolítica, la universidad es un agente de cambio de nuestras sociedades, de nuestras naciones.

La universidad de calidad es un equilibrio entre esas cuatro características o finalidades fundamentales. En la universidad contemporánea, hay una ruptura (Estados Unidos y Canadá) a favor de la investigación. Hacer investigación es fácil, lo es menos formar a jóvenes. Es fácil esconderse en un laboratorio, con estudiantes de nivel doctoral, que finalmente hacen el trabajo, y permiten al profesor publicar.

En los Estados Unidos, en Canadá el desequilibrio a favor de la investigación fundamental, particularmente, dio como resultado lo que plantea el libro citado anteriormente; mientras que en otros países se acentúa exageradamente la misión humanística (los empresarios franceses muchas veces han criticado a las universidades francesas y no a las grandes escuelas, por dar enfoque exagerado sobre el humanismo, olvidando la función utilitaria).

La función utilitaria, por otro lado, también criticada en otros países porque, por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá donde algunas universidades han privilegiado la función utilitaria de formación de abogados, odontólogos, médicos, ingenieros, contadores, son funciones evidentemente útiles para la sociedad; pero no pueden excluirse las otras.

Y por fin, la misión sociopolítica, y quizás la más importante y más difícil, porque ser una gente de cambio es serlo de un cambio en un futuro que no conocemos: ¿qué cambio?, ¿para que futuro? Es el problema fundamental de la universidad y el contexto de incertidumbre dentro del cual trabajamos.

El concepto de calidad, pues, es un concepto absolutamente absoluto, si se puede enunciar así, porque no se puede discutir de calidad fundamental.

Tenemos la obligación de respetar las exigencias epistemológicas de la ciencia, y también de respetar el proceso de formación del aprendizaje del joven; pero al mismo tiempo, el problema de la calidad es un problema relativo, relativo en cuanto a lo que significa la relatividad de la pertinencia societal.

Las exigencias epistemológicas son absolutas; la relatividad de la pertinencia societal es evidente y vamos a tomar unos ejemplos: cuando se planifica estratégicamente una universidad, se deben plantear algunas preguntas, por ejemplo, cuando se prepara un plan de desarrollo estratégico, una facultad de medicina, ¿qué tipo de facultad necesitamos? ¿Sería al tipo de Harvard o al de una universidad inglesa o de Montreal o sería un tipo de facultad de medicina a la que los chinos llamaban “la formación de médicos descalzos”?

Quizás cada país necesite de una facultad de medicina de nivel mundial para formar profesionales de competencia internacional pero cabe la pregunta si algunos países no necesitan facultades de medicina de tipo “chinas”, es decir, facultades que formen más enfermeras, especialistas de prevención de la salud o especialistas de nutrición.

El problema, en Canadá, Estados Unidos, de la especialización de la medicina, y de la tecnologización de la medicina es que no refleja un mejoramiento de la población. En Canadá se llega a decir que cada médico produce 400 enfermos, porque esa es la relación médico por habitante. En conclusión: ¿cuál será el tipo de médico que necesitamos? Esto plantea el problema de la calidad, porque podemos producir los mejores médicos del mundo, pero tener como en Estados Unidos hoy el 20% de la población que no come, normalmente este es un problema fundamental y de ética universitaria.

Otra pregunta: ¿qué necesitamos? ¿Arte y humanidades o escuelas profesionales? Generalmente las dos, pero ¿cuál es la proporción?, ¿qué tipo de humanidades?, ¿Qué tipo de profesionales? ¿Ingenieros de categoría, de diseño o de aplicación...?

En una encuesta realizada hace unos años en Canadá a ingenieros, empresarios y jefes de empresas, éstos decían “los ingenieros que forman las universidades no sirven. Hay una decisión inmediata que tienen que tomar los decanos: suprimir los doctorados y las maestrías, porque forman ingenieros que no aceptan ensuciarse los zapatos, ingenieros de diseño, mientras que tienen que formar ingenieros de aplicación o técnicos superiores”.

Alemania, que no se puede considerar un país subdesarrollado, tiene una tasa de escolarización universitaria que se ubica aproximadamente a la mitad de la tasa argentina. Alemania tiene una escuela de ingenieros por cada tres escuelas de técnicos superiores; En Canadá antes de la encuesta era: tres escuelas de ingenieros para una escuela de técnicos superiores. Un país puede desarrollarse con una tasa de ingenieros, en relación a los técnicos, totalmente diferente, y Alemania, repito, no es un país subdesarrollado. Esto significa la relatividad de la noción de calidad.

También debemos decidir si queremos una universidad de nivel regional o de nivel internacional. Un rector que considere que su universidad no puede ser evaluada por otros universitarios es un peligro. Por eso la búsqueda de la calidad y la evaluación de la calidad no es una noción, no es un proceso aislado, es un proceso que se ubica dentro del tipo de gestión particular que es sumamente importante: la gestión estratégica que se cristaliza dentro de un plan estratégico y un proceso de planificación estratégico.

La búsqueda de calidad es solo una parte de la gestión estratégica, la otra es la búsqueda de pertinencia; no hay calidad verdadera sin pertinencia e idealmente, no hay pertinencia; no hay sin calidad. Es una pareja indisoluble la calidad fundamental intrínseca y la pertinencia extrínseca. La gestión estratégica o la planificación estratégica.

La gestión es un proceso para la búsqueda de un equilibrio móvil, entre las exigencias de la ciencia y las posibilidades internas, los recursos internos (la calidad de los profesores y estudiantes) y las necesidades externas.

Es una búsqueda de equilibrios entre las dos partes: calidad interna y necesidades externas; pero hay condiciones hay un telón de fondo, es la filosofía que tiene nuestra universidad; quiere o no servir al entorno. Depende de la misión y de la concepción que de ella tengamos. No se puede concebir ahora y para el futuro una universidad cerrada; las universidades normalmente son abiertas al entorno y sus necesidades. La gestión estratégica dentro del cual se justifica sólo la búsqueda de calidad, es un proceso de concepción, pero también de reconcepción permanente de una institución abierta.

La gestión estratégica es fundamentalmente una mente de apertura al cambio de todos; los alumnos, los profesores, los administradores, y también al entorno; es una mente derivada de una concepción de la universidad abierta, una mente de evaluación continuada.

La planificación estratégica o la gestión estratégica no es hacer un plan fijo para cinco años, es hacer un plan sin plazos, pero normalmente de largo plazo y también de corto plazo, que se modifica cada vez que es necesario; es una evaluación continua, una adaptación también continua, de toda la institución, globalmente: de su concepción, de las carreras y programas, no de los directivos, pero de los administradores, de los profesores y también del entorno, porque la universidad es también laboratorio –como agente de cambio-, es un laboratorio del mundo de mañana y de la sociedad de mañana.

La planificación estratégica es también un proceso; el primer paso es la formulación de la filosofía y de las orientaciones de las instituciones, de sus misiones y de sus metas. ¿Cuál es la filosofía de una institución? ¿Apertura o no? ¿Vinculación con todo el entorno y no sólo la empresa privada? Es una evaluación permanente de los aportes y de las necesidades de ese entorno, aportes financieros por supuesto, público, privado, recursos humanos.

Con frecuencia a los aportes privados: no hay que hacerse ilusiones. Cuando dicen que en los Estados Unidos las universidades se financian sobre todo con el entorno, es totalmente falso y hay universidades, por supuesto, las privadas; de alto nivel, que se financian con aranceles de alto nivel, pero cuando dicen que la investigación la financia la empresa, no es así.

En los Estados Unidos el promedio de los aportes financieros privados en los diez últimos años a la investigación fundamental es del 4,5%.

Es un error total pretender que el sector privado financie. Lo hacen cuando tienen un interés a corto plazo que financiar y, a veces, intereses a largo plazo, pero son bastante pocos; ¿quién financia en los Estados Unidos? Por ejemplo, el Ministerio de Defensa, las fundaciones nacionales de las ciencias de la humanidades y todo eso, la NASA, el Instituto para la Salud “National Health Institute” y organismos comunes, pero no el sector privado, el monto absoluto de financiamiento privado parece alto, pero es relativamente poco; también evaluación de las necesidad colectiva con fines de desarrollo y de las necesidades particulares con fines de promoción de formación personal.

La planificación estratégica es análisis de los valores societales, pero también –y aquí llega la evaluación de calidad- la evaluación del medio interno: enseñanza, investigación, planta docente, cuerpo estudiantil, infraestructura de enseñanza y todo eso.

Finalmente, ese plan, esa planificación, esa gestión se cristaliza dentro de una síntesis, es una integración del plan; yo voy directamente a la conclusión, olvidando algunas características de la planificación estratégica.

La gestión de la calidad es totalmente fundamental, es un componente esencial de la gestión de planificación estratégica, es solo un componente, no es toda la evaluación de la calidad, hay evaluación de calidad intrínseca, hay evaluación de pertinencia como la parte de calidad intrínseca.