

## Boletín 1-2004, artículo 7º

### Servir a la sociedad con calidad

Joan Cortadillas<sup>1</sup>  
Eduardo Mindreau<sup>2</sup>

Este es un extracto del documento que pertenece a la publicación del **Centro Interuniversitario de Desarrollo – CINDA, Grupo Operativo de Universidades Chilenas, “Indicadores Universitarios: Experiencias y desafíos internacionales”**. Convenio con la Universidad de Costa Rica. El artículo completo puede ser consultado en nuestra página web o bien en la dirección [www.cinda.cl](http://www.cinda.cl).

#### CALIDAD Y UNIVERSIDAD

##### 1. Las universidades y la excelencia

Quizá una de las organizaciones que desde sus orígenes hasta nuestros días se ha visto más ligada a la calidad, entendida esta como “excelencia”, sea la universidad. Si revisáramos los documentos fundacionales, sus estatutos o sus declaraciones de principios nos encontraremos que todas las universidades, sin distinción, aspiran a la “excelencia académica”. Y no debe ser para menos. Las universidades han tenido desde sus inicios una misión de gran trascendencia a nivel social: la formación de los futuros ciudadanos responsables de los progresos técnicos, sociales, culturales y científicos de la sociedad en donde actuarán.

Pero ¿cuál ha sido la posición de las universidades frente al tema de la calidad? ¿Se han mantenido al margen? ¿Han asumido las universidades el reto de la calidad?

En el mundo de los negocios muchas empresas y organizaciones de todo tipo, comenzando por las industriales y llegando a las de servicios, dentro de las que se encuentra la actividad educativa, se han incorporado a la corriente de la calidad total. Sin embargo, sólo a partir de la mitad de la década de los noventa el mundo educativo, y más concretamente la educación superior, ha comenzado a vivir la presión del cliente, de tal manera que en muchas universidades recién se está iniciando la incorporación de sistemas de calidad en su gestión.

Pero ¿por qué esa reticencia o demora para incorporar dentro de la administración universitaria conceptos, como el de la calidad, que pueden servir para realizar una gestión eficiente y eficaz?

---

<sup>1</sup> Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona

<sup>2</sup> Universidad del Pacífico, Lima.



En la institución universitaria observamos un fenómeno curioso, por lo menos en el área de gestión, que tiene que ver con aquel refrán popular que dice que “en casa de herrero, cuchillo de palo”. Y es cierto: las universidades, a pesar de que en muchas de ellas se cuentan con facultades de “administración de empresas” o de “negocios empresariales” o de “dirección de empresas”, han sido y son muy reacias a gestionar, desde los principios, planteamientos y técnicas que la ciencia de la administración nos ofrece. La doctrina y las técnicas administrativas que son de uso común y cotidiano en la gestión de las organizaciones no han sido incorporadas a la gestión universitaria, a pesar de que los contenidos de ellas se imparten desde sus aulas.

Las razones que sustentan esta realidad son diversas. Una de ellas, la que defiende sin argumentos de peso que las organizaciones universitarias son complejas y “distintas” a cualquier tipo de organización y que, por tanto, no son “sujetos” de aplicación de esos contenidos. Otra razón es la que se relaciona con sus autoridades: las universidades, teniendo en cuenta su desarrollo histórico, han elegido a sus autoridades de acuerdo con sus procedimientos estatutarios y estas autoridades, por lo general, se han mantenido al margen de la “dirección o gestión universitaria y administrativa”, ya sea por ser una disciplina ajena a su profesión básica, o por no contar con una preparación suficiente en el área, o por considerar que los nuevos mecanismos de gestión no eran pertinentes al mundo universitario. Pero también existe una tercera razón, por la cual las universidades se han sentido lejanas de la gestión universitaria – y quizá sea la más sutil, y se mantienen a lo largo de la historia, a pesar de los vaivenes y vicisitudes por las que han atravesado; por lo tanto, no es necesario aplicar teorías y técnicas de gestión eficiente y eficaz. Falacia en la que viven algunas instituciones universitarias, felizmente pocas.

Es evidente que en las últimas décadas el entorno de las universidades y de la enseñanza superior ha sufrido grandes convulsiones, que están demandando a la institución universitaria cambios de gran trascendencia, frente a los cuales las razones arriba expuestas no podrán subsistir. Se trata de cambios de gran trascendencia frente a los cuales las razones arriba expuestas no podrán subsistir. Se trata de cambios de gran impacto que están obligando a las universidades a cuestionarse directamente sobre sus sistemas de dirección, de organización y de gestión, pero no sólo las están interpellando, sino que les están exigiendo una definición y la implementación de estrategias y políticas que les permitan responder a su compromiso con la “excelencia”, es decir, pasar de la declaración de intenciones a la concreción de los procesos y resultados.

¿Cuáles han sido los principales indicadores que las universidades, a lo largo de su historia, han tenido en cuenta para examinar cómo se cumplía con la excelencia ofrecida?

### 1.1 Medición por input

Una de las formas más importantes que han tenido las universidades para asegurar sus niveles de excelencia es la de medir los input, con los que se debía contar.

Es evidente que el principal input de las universidades es el referido a los profesores. Ha sido y es importante tener un número de profesores de planta y asociados que les permitan ofrecer las asignaturas contenidas en los planes de estudios vigentes y realizar las investigaciones necesarias que signifiquen un aporte a las demandas de la sociedad, en términos generales. Las memorias presentadas ante los claustros universitarios, dan cuenta de este hecho a través de información detallada sobre este rubro de importancia fundamental.

No sólo el número de profesores es muy importante para el logro de las metas de excelencia. Junto con la cantidad de profesores la universidad se ha preocupado, durante muchos años, y no sin faltarle razón, de la idoneidad y de la reputación que sus docentes tengan en el medio universitario, científico, cultural y social. Pareciera que el prestigio de la universidad entra en una coalición o en una alianza estratégica con la de sus docentes generando unas sinergias, donde es muy difícil delimitar cuál es el aporte de cada uno. Sin embargo, los prestigios de uno y otro son de suma importancia para la buena marcha de la institución.

Para medir la calidad, las universidades saben que deben tener en cuenta, además de su principal input, los docentes, a los alumnos que constituyen, por decirlo así, la otra cara de la moneda. Para que se realice el proceso de formación que la sociedad le ha encomendado a la universidad se requiere (sic) la existencia del binomio docente-alumno. Así como la universidad ha puesto atención relativa al proceso de incorporación de docentes calificados, también se ha visto precisada a manejar de la mejor manera posible el ingreso o la admisión de los alumnos. Y aquí, en la actividad de selección y admisión de postulantes, se ha tenido un menor éxito debido, fundamentalmente, a que son procesos más difíciles de medir y de manejar, no sólo por el número de postulantes, sino por las pruebas o instrumentos que intervienen en este proceso. Sin embargo, para medir el nivel de excelencia o de calidad de la universidad, la gran preocupación ha sido “contar” con el número suficiente de alumnos. De esta situación son cada vez más conscientes las universidades públicas, porque la obtención de ingresos asignados por el Estado se dará en función al número de alumnos, a la calidad de los mismos y en función de las facultades donde cursen sus estudios. Hoy día las universidades han visto que deben manejar de una mejor manera este input que es de vital importancia.

Otro de los indicadores que se han tomado en cuenta para medir o comprobar los niveles de calidad de las universidades son los relacionados con la infraestructura, instalaciones, instrumentos y herramientas que les permitan satisfacer de la mejor manera posible las demandas que la formación les exige. Y así es preciso tener bibliotecas muy bien equipadas con todo tipo de documentos y con las tecnologías requeridas. Hoy una universidad que se precie de llamarse “excelente” no puede estar al margen de la tecnología de punta en sus laboratorios específicos, en función de las carreras que imparte y de los equipos de informática. Es preciso renovarlos a riesgo de estar condenados a una mala imagen. Las universidades son conscientes, también, de la importancia que le dan la sociedad, los alumnos, los padres de familia a este tipo de input y, por tanto, se esfuerzan en mantenerse en la vanguardia.

## 1.2 Medición por outputs

Si a través de la medición de los inputs las instituciones universitarias evalúan cuáles son los niveles de excelencia que ha alcanzado la universidad, la medición de los output es otra herramienta muy usada para determinar los niveles de excelencia o de calidad logrados.

Los indicadores utilizados, al igual que los inputs, están relacionados con el personal docente y con los alumnos.

En cuanto al quehacer de los docentes, la calidad de los mismos se ve más en términos del número de contratos por proyectos de investigación realizados, del número de consultorías en las que han participado y de los aportes que han producido en ambos campos. En muchas universidades se cuenta con información relacionada con las horas de clase dictadas, el grado de asistencia, el asesoramiento a los alumnos que realizan proyectos de tesis o proyectos académicos, la participación como jurado de tesis de grado o de títulos profesionales.

En cuanto a los alumnos, la información es muy amplia. La que más se usa para definir el nivel de excelencia alcanzado está relacionada con el porcentaje de deserciones y con el número de egresados por carreras profesionales. Esta información es fundamental, pues permite observar, por un lado, si la deserción es aceptable, ya que permanecen sólo los alumnos mejor calificados y, por otro lado, nos permite puntualizar el número de egresado que se pone al servicio de la comunidad a la que se dirige la universidad. Estos dos datos han sido relevantes para medir los niveles de excelencia y calidad en la institución universitaria.

## 2. Situación actual

La institución universitaria ha estado vinculada, a través de los tiempos, a la calidad y a la excelencia académica. No cabe la menor duda. Sin embargo, los esfuerzos han estado centrados, fundamentalmente, en medirlas a través de indicadores cuantitativos que proporcionan una información no suficiente para los tiempos actuales. Adicionalmente se ha puesto un mayor énfasis en la medición relativa de los inputs y outputs, dejándose de lado la consideración de un aspecto primordial y central como es la concentración en los procesos y subprocesos de la universidad. Es en los procesos, justamente, donde se gestan los valores agregados de las instituciones que los agentes producen y es ahí, por tanto, donde se puede observar y medir si la organización universitaria responde a su misión y a sus principios de excelencia y calidad.

El mundo está cambiando más rápidamente que la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a ese cambio. Se están dando transformaciones frente a las que las universidades deben actuar. A manera de un breve recuento, mencionaremos las que pueden incidir de manera más directa:



- La globalización de los negocios, las finanzas y la política que trae al mundo una competencia clara entre las mejores universidades, los mejores alumnos y los mejores ex alumnos.
- La revolución digital con los cambios que se supone a nivel de la enseñanza y el nuevo papel de los docentes.
- Los nuevos modelos de trabajo basados en la innovación, creatividad, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, cambio, redes.
- La complejidad de los problemas sociales o políticos como pueden ser el desempleo, la marginación, la pobreza, la violencia, el crecimiento sostenible.
- La economía del conocimiento como fuente para un desarrollo económico a nivel de áreas, países y empresas.

Esta realidad ha tocado las puertas de las universidades y la gran mayoría de ellas ha asumido el reto: “para una universidad el desarrollo de recursos no es solamente una cuestión de finanzas. Es una cuestión de innovación y de calidad.”

Si bien la universidad es consciente de la necesidad de trabajar bajo la filosofía de la innovación y de la calidad, pareciera que esta situación no ha sido interiorizada de manera decidida en el mundo académico y por supuesto aún no se presencia como una necesidad prioritaria en el mundo de la gestión y de la administración universitaria.

Se debe entender que la gestión y la administración universitarias son un apoyo fundamental para la realización de las actividades de enseñanza, de investigación, de consultoría y de extensión que realizan las universidades y que, por tanto, estas unidades deben participar de los objetivos y de la misión de la universidad. Deben incorporar en su quehacer las técnicas de gestión contemporáneas; liderazgo comprometido, trabajo en equipo, adecuada formación de los cuadros, definición de planes estratégicos.

Más aún, el área administrativa debe asumir la necesidad de incorporar a su gestión la filosofía y la práctica de la calidad total o el mejoramiento continuo. Deben diseñar e implementar acciones de mejora a partir de los principales procesos de gestión. Para que estos planes de mejora se puedan cumplir es necesario el compromiso decidido de los responsables de las áreas, la participación y responsabilidad de todos los implicados, la incorporación de los clientes en los procesos de mejora administrativa que los afecte y una gestión basada en hechos y datos que sirvan de información para la toma de decisiones.

El mejoramiento continuo debe convertirse en una fuerza de transformación fundamental de las instituciones universitarias que permita desarrollar las ventajas competitivas centrales de cada institución universitaria.

Aquellas universidades que han asumido de forma rigurosa el reto de la calidad están en situación privilegiada para dar un paso adelante en la evaluación de su actividad. La evaluación suele empezar por el contraste entre datos de períodos distintos. Esto es bueno e interesante, pero no es suficiente: hay que pasar los datos a los objetivos. Una universidad



podrá comparar, por ejemplo, el grado de preparación de sus docentes, utilizando como uno de los indicadores el número de doctores con los que cuenta. Si los del último período evaluado superan a los del anterior, interpretará que ha mejorado y quizás se contente con el éxito y no modifique su política. Pero en realidad, ¿cuál era el objetivo a alcanzar?, ¿cuántos doctores se había propuesto tener en el último período, para ajustarse a una programación global de cualificación de su plantilla? Si lo había concretado, deberá comparar el número seguido con el objetivo acordado y quizás el incremento no represente una mejora suficiente y sea preciso reforzar su política con nuevas iniciativas.