

“LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DEL CONOCIMIENTO EN EL MARCO DE LA REFORMA UNIVERSITARIA”

ProRector de Gestión Administrativa Dr. Ricardo Roca Comisión Sectorial de Gestión Administrativa.

Ponencia presentada en el Taller “Gestión de la calidad y del Conocimiento”. Programa de Gestión Universitaria Ciclo 2008 (Unidad de Capacitación).

La gestión de la calidad y del conocimiento es un tema que nos parece de la mayor importancia y con más razón frente a una Reforma Universitaria. Nosotros entendemos que la Reforma Universitaria se sustenta en una gran cantidad de pilares, con la convicción de llevarla adelante con iniciativa, participación, una importante motivación, capacidad de innovación y sin duda, objetivos muy claros: ¿a dónde queremos llegar en la reforma universitaria? Para ello tener una planificación estratégica adecuada y a partir de objetivos de la planificación estratégica tomar medidas que sean consistentes entre sí y congruentes con los objetivos estratégicos de la institución.

Tres dimensiones definitorias en la Reforma Universitaria

En documentos que han emanado de Rectorado hay elementos que nos importa remarcar de la Reforma Universitaria y son tres dimensiones definitorias de enorme importancia:

1) Revitalizar el ideal latinoamericano de la Universidad comprometida con la sociedad, es decir, no la Universidad por sí misma como una fábrica de profesionales, sino la Universidad al servicio del país, del pueblo y con un compromiso. Al servicio, dando y recibiendo, intercambiando, que es la mejor manera de llegar a los fines propuestos en ese ideal que ya comenzó a principios del siglo pasado.

2) La generalización de la enseñanza avanzada. Hemos escuchado y discutido en los últimos años y en muchos entornos... Yo vengo de la Facultad de Medicina y hemos discutido con el entorno de algunos actores de la Facultad, los profesionales médicos, el sindicato médico, etc., muchas veces e incluso muchas propuestas de que se limitara el ingreso a la Universidad y en particular a la Facultad de Medicina, “por que había un exceso de profesionales, demasiados estudiantes que no se podían atender, etc.” y afortunadamente quienes siempre estuvimos en contra de la matrícula, de los cupos o exámenes de ingreso para la Universidad, podemos decir con alegría que estamos caminando en el sentido que entendemos correcto, una Universidad abierta, una Universidad que tienda a generalizar la enseñanza avanzada y de distintas formas...

3) La tercera dimensión, es la de la construcción de una Universidad para el desarrollo, entendido en el sentido integral. No una Universidad al servicio de

determinados emprendimientos que son impuestos muchas veces, sino una Universidad para el desarrollo integral, pensando sobre todo en las clases más desprotegidas.

Las nueve líneas de trabajo del Plan del Equipo Rectoral

En el plan de trabajo del Equipo Rectoral para impulsar la segunda Reforma Universitaria, hay nueve líneas de trabajo, a las que voy a pasar revista rápidamente para detenernos en alguna que tiene que ver con la gestión universitaria.

La primera línea es la enseñanza activa que multiplica el acceso efectivo a la formación terciaria.

La investigación, pero no cualquier tipo de investigación, sino una investigación que priorice la contribución al desarrollo integral fortaleciendo a los servicios universitarios que más dificultades han tenido para desarrollar actividades de investigación acordes con el siglo XXI. Pero al mismo tiempo una investigación que se de a la sociedad, que se vuelque y se retroalimente con las necesidades que tiene la sociedad.

La promoción de la extensión y la vinculación entre las tres funciones universitarias: la enseñanza, la investigación y la extensión. Es un esfuerzo muy grande que se está haciendo, pero entendemos que es fundamental que las tres funciones universitarias, que son básicas, estén íntimamente vinculadas. Se está haciendo en muchos aspectos, trabajando en las tres áreas en conjunto, proyectando y haciendo realizaciones en Montevideo, y en el interior que es del mayor interés de la Universidad.

Para ello debemos transformar la estructura académica, que va a ser motivo de mucha discusión durante todos estos meses.

La línea quinta, que es la que nos compete específicamente, es la mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios. Esto nos interesa remarcarlo muy bien, no es simplemente mejorar la gestión, sino una mejora de la gestión que debe estar pautaada, signada, empujada por los funcionarios, y obviamente para eso necesitamos trabajar mucho.

La comunicación Universidad-Sociedad que es la línea seis, es absolutamente prioritaria. Si queremos ser una Universidad que está volcada a la sociedad, el intercambio, la comunicación de la Universidad hacia la sociedad y de la sociedad a la Universidad, es uno de los puntos clave.

La séptima línea del Plan a largo plazo y en perspectiva académica para la Universidad en su conjunto, es un plan de obras con una perspectiva académica, es decir en función de las funciones que va a cumplir la Universidad. Eso también es un proceso que ya arrancó, que está consolidándose y hay un equipo académico trabajando intensamente en el tema casi totalmente integrado. Un equipo técnico

que va a trabajar en íntimo contacto con el equipo académico para plantear cuáles deben ser las obras y cómo se deben llevar a cabo, cómo vamos a financiarlas, si es viable el plan que inicialmente estamos esbozando, etc. Es decir, analizar primero la viabilidad con un estudio de prefactibilidad a plantearse en un plazo de seis meses (plazo que se ha puesto la Comisión Académica y que se ha puesto al equipo técnico multidisciplinario integrado por: arquitectos, especialistas en finanzas, especialistas en el área social, especialistas en educación y en algunos aspectos que tienen que ver con la ingeniería).

En la línea ocho, el respaldo a la participación y al cogobierno, otro elemento también fundamental. Todos tenemos que intentar que la participación de todos sea viable y fortalecer al cogobierno. Hay en este momento muchas ideas, incluso algunas financiaciones para poder fortalecer la actividad del cogobierno.

La última línea, es la enseñanza terciaria a escala nacional. Es casi innecesario que señalemos la importancia que tiene que la Universidad de una vez por todas salga de Montevideo y no quede con dos o tres polos (algunos más desarrollados que otros). En este momento se está realmente fortaleciendo y dando una trascendencia importante a la instalación de grupos fuertes, muchos que salen de Montevideo no para ir y volver, sino que salen de Montevideo para ir a instalarse a distintos puntos del interior. Tiene un desarrollo importante y que se está impulsando, el centro de la Regional Este (CURE), con sus sedes en Maldonado, Rocha y Treinta y Tres. Hay actividades en Rivera, en Tacuarembó, en Paysandú y Salto, etc., y seguiríamos nombrando sectores donde se está trabajando con enorme entusiasmo. Han venido ha presentarse, frente a la convocatoria para radicación de grupos en el interior en estas últimas dos semanas, una gran cantidad de grupos enteros de Montevideo con propuestas para instalarse en el interior, y realmente la respuesta está siendo muy buena.

La gestión universitaria: una gestión de calidad

Pero todo este plan, concretar todas esas transformaciones, hacer enseñanza, investigación, y extensión, todo lo que veíamos en esas nueve líneas, necesita de un elemento que en nuestra visión es fundamental y es la Gestión Universitaria. Sin una adecuada gestión universitaria, una gestión de calidad, vamos a tener muchas dificultades para avanzar y afianzar esas transformaciones que estamos planteando y llevando adelante

La línea cinco de la Reforma, que hace particular énfasis en la mejora de gestión desde el protagonismo de los funcionarios, es la que queremos señalar.

Nos vamos a detener en lo que tiene que ver con la capacitación de los funcionarios técnicos de administración y de servicios (los que son llamados funcionarios no docentes, y que estamos intentando señalar de esta manera: funcionarios técnicos, funcionarios de administración y funcionarios de servicio).

Otro punto a detenernos es la generación e implementación de un sistema de gestión de estudiantes, terminología que intentamos aplicar y que es la usada en

otras Universidades latinoamericanas como de otros continentes, el término habitual que nombra lo que nosotros llamamos Bedelías.

Otro punto es la conformación de un equipo asesor del ProRectorado de Gestión Administrativa, uno de los puntos en que nosotros quisimos hacer hincapié, tratando de formar un grupo que funcione asesorando al ProRectorado e interactuando con los distintos sectores que están en la órbita de la gestión.

El último punto que vamos a proponer, es la necesidad de implementación de un sistema integral de gestión administrativa, financiera, presupuestal, de suministro, patrimonial, etc., un sistema que abarque a toda la Universidad en todos esos aspectos, que sirva para que los servicios estén interconectados, y que cada usuario en particular, cada servicio, cada contaduría, cada oficina de personal y de suministros, la oficina de planeamiento, etc., estén accesibles y haya un ida y venida de la información, obviamente compartimentada para cada sector.

Se está trabajando en el sistema con una enorme participación de los funcionarios, obviamente a punto de partida de las propuestas dadas a nivel de Oficinas Centrales. Se está participando, abriendo el abanico a todos los servicios, trabajando con reuniones presenciales, reuniones virtuales y un trabajo de ida y vuelta con propuestas que van y vienen de los distintos sectores.

Todo esto se ha retroalimentado muy bien y ya está próxima a salir una licitación de un sistema con estas características que nos brinde en el mediano plazo lo que necesitamos para todos esos fines señalados.

Algunos aspectos de importancia para una gestión universitaria de calidad, impulsados desde el proRectorado de Gestión Administrativa

Capacitación

Tomando el tema de la capacitación de los funcionarios técnicos de administración y de servicios, y que incluso debemos agregar a los profesionales (porque en la última propuesta para la rendición de cuentas planteamos también que es fundamental la capacitación de los profesionales que trabajan en la Universidad), tenemos la convicción que debemos capacitar y capacitarnos para que la gestión de la Universidad se pueda hacer bien.

Sería tal vez tedioso repasar los cursos regulares de capacitación, pero tenemos que decir que en los últimos años y en particular en los últimos dos años se han incrementado en gran manera, no sólo los tipos de cursos, sino el acceso a los cursos de capacitación. Esto ha redundado positivamente en la función que cumplen los funcionarios, e incluido está, en esos cursos de capacitación, el acceso de funcionarios que en muchos casos no habían completado sus ciclos de enseñanza primaria e enseñanza secundaria a los que se les ha dado la posibilidad de acceder a la enseñanza (varios de los funcionarios ya ha sido debidamente acreditados por la ANEP).

Creemos que es muy importante lo que se viene trabajando desde hace unos meses, la Tecnicatura de Administración Superior Universitaria, que no se sabe si terminará con ese nombre, pero es el que tiene por ahora (en vez de administración superior podría ser gestión universitaria, eso está aún en discusión). Lo cierto es que se está trabajando fuerte y que en el 2009 la tecnicatura va a estar funcionando. Va a ser un salto cualitativo muy importante, para el que hay un equipo que viene trabajando arduamente, apoyado por la Comisión Sectorial de Enseñanza, por la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa y en el que hay muchos directores y funcionarios trabajando en comisiones, formando equipos mas pequeños para ir afinando detalles... Ya hay algún programa preliminar primario, ya hay propuesta de horas, de créditos, de duración, de posibilidades de que los créditos se logren a través de actividades previas al inicio de la tecnicatura, que se puedan acreditar, etc.

Sistema de gestión de la enseñanza

En el sistema de gestión de la enseñanza, hay que crear realmente un sistema que adecue la información estudiantil de grado y de posgrado. Tenemos una concepción de estudiante integral y no privativa de cada uno de los servicios como es ahora, que por ejemplo un estudiante se inscribe en una facultad, tiene que presentar una cantidad de documentación probatoria y si se va a cambiar de carrera, vuelta ha presentar y realizar los trámites de nuevo. Esto ya no puede existir más, hay que simplificarlo, y se está trabajando con claras propuestas en ese sentido: un estudiante que se inscribe en cualquier servicio de la Universidad, es un estudiante UR, es el estudiante de la Universidad independientemente del servicio en el que esté y eso entonces debe admitir la movilidad horizontal

Estamos trabajando sobre el sistema de créditos, sobre los programas regionales con ciclos iniciales optativos, carreras compartidas por distintos servicios, carreras cortas, y una serie de elementos que hay que tener en cuenta en este sistema. Un sistema que abarque al egresado y abarque al que hace un posgrado, que comprenda a todos, al egresado UR también.

Se están acelerando los pasos en un proceso donde participa la Comisión Sectorial de Enseñanza, la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa, el SECIU, la Facultad de Ingeniería (en función de esto hemos logrado que trabajen en conjunto el SECIU con el INCO, el Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería). Esto no es un programa, un proyecto de corto plazo, esto puede llevar hasta dos años tal vez, pero justamente durante ese lapso, van haber muchas transformaciones universitarias que serán incorporadas en el sistema y el sistema se irá adaptando a esas nuevas situaciones.

Equipo asesor del Prorectorado de Gestión

La integración del equipo asesor de ProRectorado de Gestión Administrativa no nos ha sido fácil. Conseguimos un equipo que todavía es pequeño pero de una fortaleza enorme, que no tenemos palabras desde el Pro Rectorado de Gestión para señalar el apoyo, los avances, la calidad del trabajo que se está haciendo. El equipo asesor está integrado por la Contadora Sara Gerpe, la Contadora Adriana Cascudo, la

recién incorporada Magdalena Resonar (miembro de la FEUU), la Economista María Sanguinetti, y estamos en este momento incorporando dos nuevos integrantes...

El equipo asesor se encuentra fortaleciendo y dinamizando el trabajo orientado a la mejora de gestión, colaborando en el análisis de la estructura organizativa de las direcciones generales, y trabajando intensamente con las direcciones generales con un muy buen vínculo, proceso al que se han conjuntado muchos de los directores de Oficinas Centrales.

El equipo asesor está colaborando además con el análisis de los procedimientos en las diferentes áreas, con el objetivo de mejorarlos y llegar a una gestión de la más alta calidad. La Gestión de Calidad que al fin y al cabo es el tema del taller, lograda a partir de la participación de la mayor cantidad de gente, por interés real y no por compromiso, porque están convencidos de que participan en algo que va a redundar en el bien de la Universidad, de la sociedad y del país.

Lo normativo en la gestión universitaria

Otro tema sustantivo para el ProRectorado es asumir que las normas son una herramienta sumamente importante en la gestión, que los procesos tienen que tener una determinada forma y que deben ser seguidos. Pero también y mirando experiencias de países desarrollados que han probado y pasado por procesos similares en la gestión, señalar lo es importante que es lograr una normalización programática que no exagere en la intención de precisar demasiado la redacción de los procesos, por que buscando “la super excelencia” al final sólo logramos complejizar de manera innecesaria los procesos. Por eso queremos lograr una normalización pragmática, siguiendo el desafío de lograr la capacitación apropiada y para eso capacitar y capacitarnos

Debemos trabajar mucho para superar la incertidumbre que provocan los cambios, no saber a lo que nos vamos a enfrentar y ahí la responsabilidad es del gobierno universitario, de las estructuras superiores que debemos lograr capacitar y al mismo tiempo asimilar los cambios provocados por la implementación de las normas, porque estábamos acostumbrados a seguir cierto camino y ahora no es así y eso a veces cuesta comprenderlo.

Entendemos fundamental seguir muy de cerca la evolución de los cambios, y para eso tenemos las herramientas, el capital humano, y tenemos quienes pueden monitorear la evolución de los cambios, lo cual para nosotros es una obligación.

Después de mencionar todos estos desafíos, tenemos que llegar a hacer, en el momento que se considere adecuado, la certificación externa de la calidad, que ya lo ha hecho la Universidad y lo está haciendo. Hay distintos servicios que hace ya algunos años que han solicitado la acreditación para poder estar acorde con los requerimientos del MERCOSUR (acá tenemos el honor de contar al Decano de la Facultad de Agronomía, que fue una de las primeras Facultades acreditadas en la Universidad conjuntamente con Ingeniería y esto es importante en todos los aspectos).

El desafío del cogobierno y la reforma universitaria

Hablamos de los funcionarios, de la participación, de las exigencias, de la convicción, de trabajar todos en los cambios, del protagonismo de los funcionarios, pero ¿qué pasa con los funcionarios y el cogobierno?

En este momento estamos discutiendo la reforma de la Ley Orgánica, y nos formulamos algunas preguntas que tenemos que volcar hoy acá, aunque no sea estrictamente el tema vinculante. Lo que está plasmado en la propuesta de la reforma de la Ley Orgánica es que los funcionarios técnicos, de administración y de servicios participen en el cogobierno: ¿es algo caprichoso?, ¿es una propuesta demagógica?, y al mismo tiempo preguntamos si ¿la participación del funcionario en el cogobierno universitario es necesaria.

En nuestra concepción de cogobierno, las preguntas que hicimos se contestan solas, no es posible llevar adelante en la Universidad de la República una mejora cabal de la gestión sin la participación convencida, comprometida y plena de todo el conjunto de sus integrantes, y eso es también entendido como participación en el cogobierno universitario.