

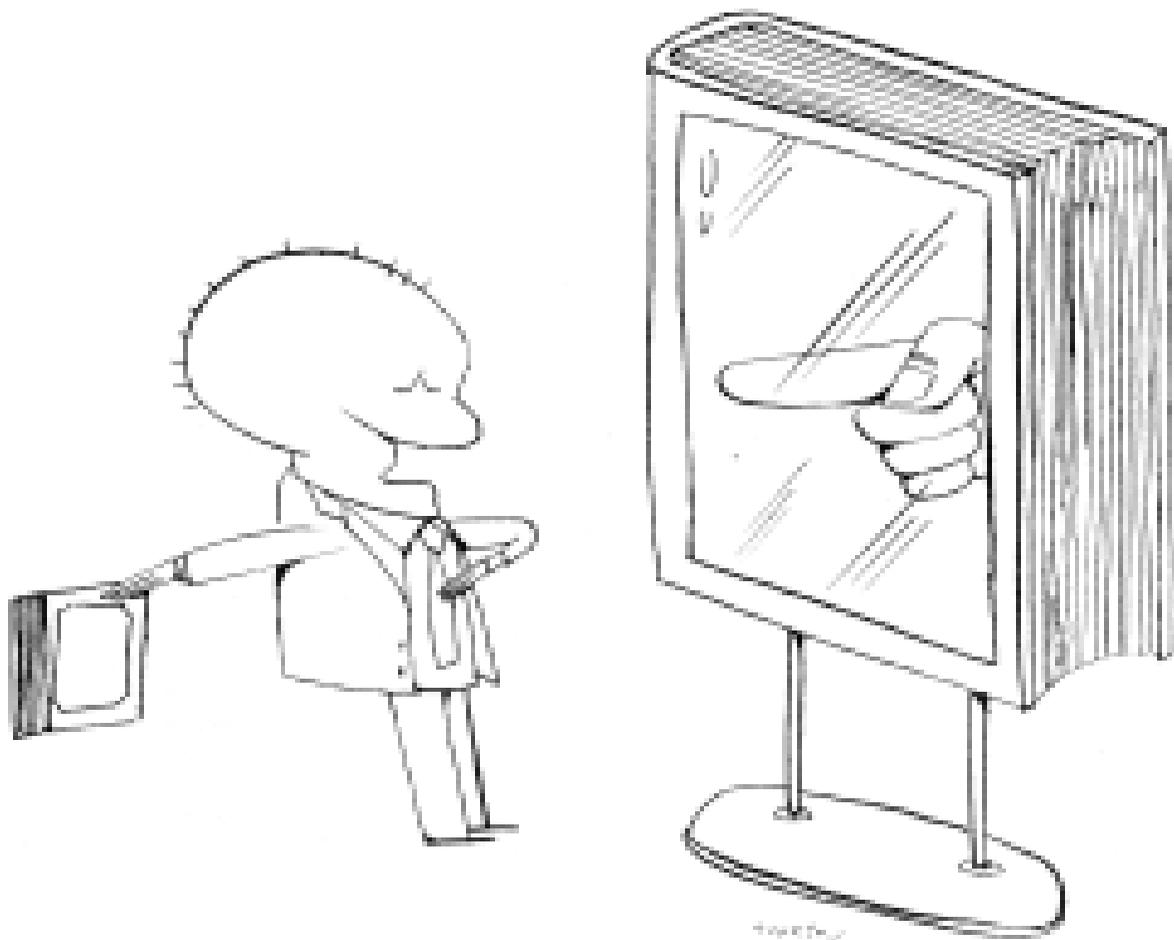
LA EVALUACION DE LA CALIDAD ACADEMICA Y LA ACREDITACION EN CANADA*

Pierre Van Der Donckt**

Este artículo aborda diferentes concepciones sobre la calidad académica y establece posteriormente su relación conceptual con el problema de la acreditación de la educación superior. Destaca de manera especial el papel que cumplen los diversos actores que intervienen en la obtención de dicha calidad. Aunque el cuerpo central del texto se basa en la experiencia canadiense, el autor deja en claro que el fenómeno es similar por lo menos para las universidades del continente americano, asunto que queda convenientemente ilustrado con las referencias a la situación de varios países de esta latitud.

* Conferencia presentada en el Seminario "La acreditación universitaria en el contexto internacional: tendencias, problemas y alternativas de solución", organizado por la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Mayo 15 - Junio 15 de 1995. NOMADAS respetó en lo posible el discurso del autor, aunque se permitió editar y hacer pequeñas correcciones de estilo en algunos apartados para facilitar la lectura.

** Secretario General Ejecutivo de la Organización Universitaria Interamericana (OUI).



Antes que nada, considero oportuno que hagamos una reflexión sobre la noción de calidad, tal como puede ser comprendida cuando se aplica a la educación superior. Con esta finalidad me referiré a los trabajos del profesor Frans Van Vught de la University of Twente de Holanda, quien es una persona de renombre en materia de análisis de políticas universitarias.

Luego haré algunas observaciones sobre las nociones de evaluación de la calidad y de acreditación,

las cuales no se deben confundir. Veremos que en Canadá, la acreditación se aplica a un pequeño número de carreras profesionales, mientras que la evaluación de la calidad es un proceso más abierto que implica a varios agentes.

Me referiré al papel que estos agentes desempeñan puesto que cada uno a su manera influencia el ambiente, el contexto en el cual el proceso se desarrolla. Sin duda alguna, la evaluación de la calidad no es solamente una cuestión técnica, sino más bien un asunto eminentemente político que

pone en juego intereses, concepciones, filosofías frecuentemente divergentes.

Terminaré mi exposición con una simple conclusión: la evaluación de la calidad en las universidades tiene más posibilidades de lograr resultados durables, si se basa en un consenso sólido entre quienes, de alguna manera u otra, intervienen en la definición de la noción misma de calidad.

1- Distintos enfoques de la calidad y una definición.

En septiembre del año pasado con ocasión de la X Asamblea General de la Conferencia de Rectores de Europa (CRE), el profesor Van Vught, pronunció ante rectores europeos, en Budapest, una conferencia magistral intitulada «Hacia un enfoque de la calidad de la gestión para la educación superior». En aquel entonces, el profesor Van Vught, afirmó lo que en principio ya todos sabemos, o sea: «el concepto de la calidad en la educación superior es muy discutido pero permanece vago e indefinido en muchos de los casos».

Varias concepciones han sido planteadas por quienes han reflexionado sobre el tema. Una de ellas se apoya en la idea de lo que debería ser la educación superior, en la idea de sus valores fundamentales y de sus finalidades generales. Así la evaluación de lo que es o lo que no es de calidad, depende de lo que un individuo o un grupo de individuos consideren como norma o criterio pertinente, en su contexto, en función de un objetivo particular. Habría entonces tantas definiciones de la calidad como objetivos perseguidos por quienes intentan definir esta noción.

Otros dicen que es posible aislar y medir ciertos aspectos de la educación superior y que utilizando un mismo método de análisis para aplicarlo a los mismos objetos, en instituciones diferentes, podríamos llegar a medidas objetivas de resultados, en términos de calidad. Este enfoque objetivo se opone a una definición relativista de la calidad.

Otro enfoque está fundado sobre juicios entre pares. En este caso, son los pares que entre ellos deciden lo que es calidad y lo que no lo es. Ellos solos pueden brindar juicios válidos pues sólo ellos son competentes cuando llega el momento de decidir si tal proyecto es aceptable, o no, según los criterios que ellos mismos definen y establecen colectivamente.

Otro enfoque está centrado sobre los resultados, es decir sobre indicadores de rendimiento: el número de estudiantes que completan sus estudios de doctorado, la tasa de perseverancia de los estudiantes en licenciatura, la relación entre los ingresos de los diplomados egresados y el nivel de su grado o diploma, etc... Pero es difícil evaluar los «outputs» y compararlos, cuando los «inputs» son diferentes. La noción de valor agregado sería más justa en la medida en que ésta tenga en cuenta no solamente el punto de llegada, sino también el punto de partida.

Mencionaré un enfoque muy conocido que es el de la calidad total. Fue durante los años setentas cuando los gobiernos y en cierta medida, las universidades, aplicaron la técnica del PPBS (Planificación, programación, presupuestación), técnica elaborada en la empresa y para la empresa privada. La calidad total es otra técnica, o mejor dicho, una filosofía que proviene del sector privado y es ahora utilizada por los gobiernos y las instituciones públicas en general. Está centrada en seis temas:

- a) El imperativo del mejoramiento constante y continuo;
- b) El acento sobre la calidad de los ingredientes que actúan sobre los resultados a través de una gestión eficaz de los producto-

res de estos ingredientes;

- c) La participación activa de toda la comunidad en el mejoramiento de la calidad de actividades de una organización;
- d) La prioridad reconocida a las necesidades del cliente como base de toda medida destinada a mejorar la calidad;
- e) La necesidad de coordinación y de cooperación;
- f) El mejoramiento de la calidad para una revisión continua de procesos de producción. Sin embargo, cabe mencionar que esta filosofía parece estar mejor adaptada cuando se aplica a actividades de gestión administrativa en la universidad que a las actividades de enseñanza e investigación.

A la nomenclatura de Van Vught, agregaría otro enfoque, más político, que llamamos «value for money» o sea el costo-beneficio.

La calidad debe ser relacionada con el costo. El costo a cargo del Gobierno Federal del sistema público de educación superior en Brasil, por tomar un ejemplo, era de 3 mil millones de dólares en 1990, o sea 8,000 dólares por estudiante. No es cierto que el sistema más costoso de América Latina produce los mejores niveles de calidad.

¿Qué es lo que hay que retener de estos enfoques? Algunos otorgan mayor relevancia a los aspectos intrínsecos de las actividades universitarias y otros a los aspectos extrínsecos. En el primer caso, la evaluación reposa sobre un juicio entre pares, es

decir, de actores responsables de la actividad universitaria, así sean los rectores, los responsables de áreas o los profesores. En el segundo caso, la evaluación toma en consideración las expectativas y las opiniones de los actores externos. La noción de «accountability» entra aquí en juego. En francés o en español, podemos traducir esta palabra por una paráfrasis: rendir cuentas, o por la palabra imputabilidad.

Me refiero a la necesidad de hacer la demostración que la universidad establece gestos responsables de la conducta de sus actividades y produce resultados que son benéficos para la sociedad a un costo aceptable. Las cosas se complican cuando llega la hora de identificar a aquéllos beneficiarios, pues cada beneficiario tiene sus intereses, los padres, los empresarios, los gobiernos, los grupos de presión o simplemente los ciudadanos.

Mencionaba al principio que el concepto de la calidad en la educación superior era frecuentemente definido en términos vagos. Considero

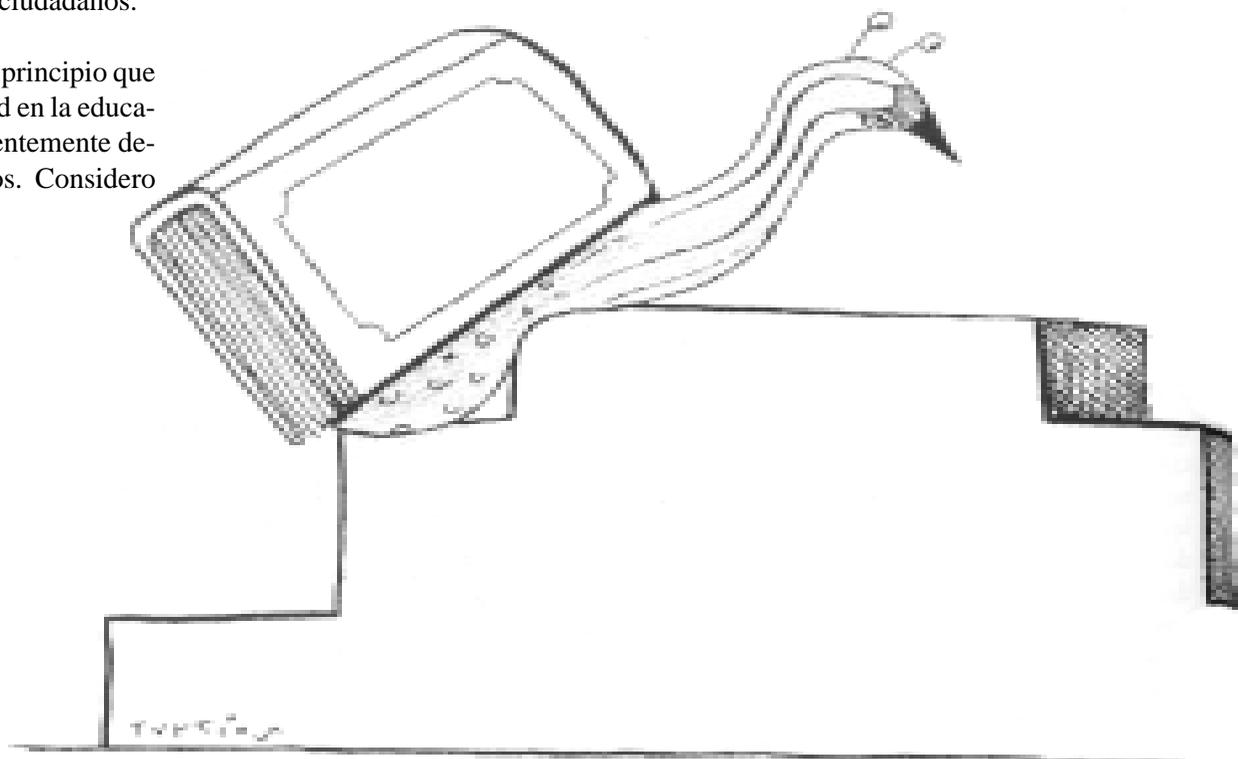
que no sería honesto de mi parte limitarme a señalar diferentes dimensiones de este concepto sin precisar la definición que yo le doy.

La evaluación es un medio para enfocar la atención colectiva de la comunidad universitaria sobre los fundamentos de la actividad académica con el fin de crear una cultura académica dedicada al mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior. La evaluación significa establecer expectativas y normas de calidad en forma explícita y pública. La evaluación significa reunir los datos acerca de cómo los resultados corresponden a estas expectativas y normas. Significa analizar e interpretar estos resultados utilizando la información que resulte para documentar, explicar y mejorar el servicio educativo en la universidad.

2- La acreditación en Canadá

Si la noción de calidad pareciera ser ambigua, no será el caso de la de acreditación. Me parece que en América Latina y el Caribe, confundimos muy frecuentemente lo que es la acreditación con lo que es la evaluación de la calidad.

La acreditación es un acto establecido por un organismo externo a la universidad, por medio del cual este organismo, acuerda a la universidad como institución, o acuerda a uno de sus programas, un reconocimiento formal, a partir de un profundo examen de la manera en que la universidad cumple con su misión o si el programa alcanza sus objetivos. Esto se realiza a la luz de criterios anteriormente establecidos por el organismo.



La acreditación puede ser voluntaria u obligatoria. Puede ser periódica u ocasional. Sus resultados pueden ser públicos o confidenciales, puede dar lugar a sanciones ejecutables o no.

La acreditación es una forma de evaluación que se ha desarrollado en los Estados Unidos a partir del comienzo de siglo y fue conocida como mecanismo de autorregulación para la comunidad educativa de ese país. Se dió para que las instituciones de educación superior mejoraran la calidad de sus actividades y pudieran demostrar ante la sociedad que ellas respetan estándares establecidos. Ella se inspira en una filosofía muy propia a ese país, según la cual un pueblo libre debe autogobernarse con la menor intervención posible por parte de su gobierno.

En Canadá, no hemos sentido la necesidad de importar el modelo americano de acreditación a pesar de que hemos importado tantas prácticas de ese país vecino. En realidad la modalidad de la acreditación de las instituciones no tiene sentido en nuestro país. Hay pocas universidades en

Canadá y sólo una ha sido creada desde hace 25 años, las demás han sido creadas con anterioridad. Como decía, no existe un sector privado y un sector público. Todas son altamente financiadas por los Estados.

La diversidad que se encuentra en el «sistema» canadiense refleja distintos perfiles de instituciones en términos de programas y de estilos pedagógicos. Damos por hecho, sin razón o con razón, que todos los programas han alcanzado un mínimo de calidad.

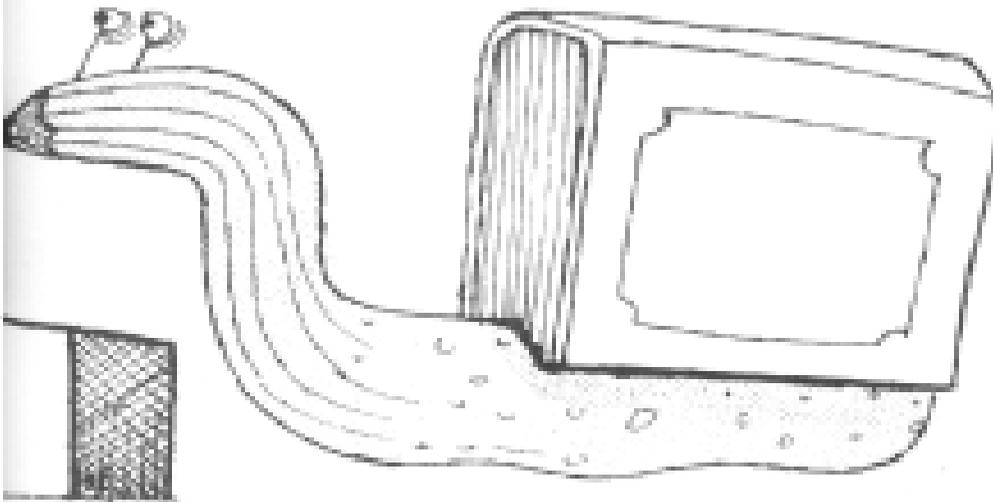
En América Latina, como lo hace notar Hernán Ayanza, director adjunto del CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo), la “universidad latinoamericana” no existe, “ya que la expresión ‘universidad’ que debería reservarse para un conjunto bastante específico de instituciones postsecundarias, es usada indiscriminadamente, en muchos países, para designar establecimientos docentes de naturaleza y niveles muy diferentes. Con frecuencia la existencia de un sector sumamente heterogéneo de educación postsecundaria se cubre con un man-

to formal de supuesto igualitarismo, generalizando una supuesta identidad universitaria. La ausencia o debilidad de mecanismos eficaces de acreditación y por carecer la población de información adecuada y confiable hace que el problema de la calidad universitaria persista y crezca.»

Debido a que en Canadá, no hubo proliferación de instituciones y éstas son más homogéneas, no hemos sentido la necesidad de acreditar esas instituciones. Lo que no quiere decir que no hay acreditación de programas de estudios que preparan la obtención de títulos profesionales.

En Quebec, 41 órdenes profesionales certifican la competencia de sus miembros utilizando los servicios de organismos quebequenses, canadienses o americanos. En algunos casos los organismos de acreditación son canadienses en otros americanos. Pero en todos los casos se trata de prácticas de autorregulación de profesiones por las órdenes profesionales mismas. Esas órdenes pueden exigir, y de hecho la mayoría exigen que los candidatos respondan a ciertas condiciones antes de obtener el derecho de práctica que va más allá del título universitario. Por ejemplo, para ser reconocido agrónomo, se debe haber aplicado y aprobado con éxito un examen general, así como haber realizado una práctica de un año. En otros casos esa práctica puede ser mucho más larga, de hasta tres o cuatro años.

Es obvio que ese sistema tenga una influencia directa sobre la calidad de programas, pues todos los aspectos del programa -calificación de profesores, calidad de equipo, composición de materia, trabajos de investi-



gación ejecutados, métodos pedagógicos utilizados, proporción profesores-estudiantes-, todo es examinado.

Esta influencia se ejerce sin embargo sobre un número reducido de programas, o sea, sobre esos que preparan el ejercicio de una profesión y solamente en el caso de profesiones, donde el acceso es reglamentado. Como ejemplo de una profesión no reglamentada, pienso en el periodismo y otros campos ligados a las letras, a las artes y a cierto número de ciencias humanas como la ciencia política. En esos casos los estándares de calidad no emanan de reglas fijadas por un cuerpo o una orden profesional; esos estándares obedecen a reglas determinadas al interior mismo de la universidad.

3 - Los actores de la calidad

Creo que es oportuno introducir todo análisis de la evaluación de la calidad situándolo dentro del contexto de la cultura universitaria propia a cada país y fuera de la cultura universitaria, en el contexto de lo que podemos llamar la cultura política de una sociedad determinada.

¿ A qué me refiero exactamente? A la manera particular de cada sociedad para organizar sus instituciones, puesto que no podemos examinar un aspecto particular del funcionamiento de una institución sin darle un vistazo, al mismo tiempo, al conjunto mismo de sus instituciones.

En Canadá la evaluación de la calidad académica no se hace a través de un solo mecanismo, un solo procedimiento, o un solo calendario. Varios actores intervienen, a varios niveles, en diferentes momentos, bajo diferentes aspectos, con puntos de vista también diferentes.

Muchos actores contribuyen a la creación y al enriquecimiento de esta cultura: los medios de comunicación masiva, las profesiones, los empresarios, los gobiernos, los ciudadanos en general. Todos son agentes externos a la universidad. Por otra parte, al interior, mencionaremos a los estudiantes, las asociaciones profesionales de profesores, los sindicatos, los consejos de investigación, los administradores de universidades y por supuesto a los profesores mismos. Examinaremos ahora el desempeño de cada uno de esos actores.

Comenzaremos por los **medios de comunicación de masas**, el cuarto poder, como algunos le llaman. Los cuales reflejan el estado de la opinión pública. Si bien es cierto que las universidades no son los titulares de primera plana en los periódicos o de las noticias televisadas, son el objeto de vez en cuando de reportajes y de análisis.

Así, el mundo discreto y sigiloso de las universidades fue sacudido, hace cuatro años, por la publicación en una revista nacional, de un número totalmente consagrado a un «ranking» (una lista de resultados) de las universidades canadienses. ¡De repente, osábamos decir públicamente que tal universidad era mejor que otra! En tan sólo algunos días, todos los números de la revista se vendieron. Pero inmediatamente las universidades que no habían sido tan bien clasificadas protestaron y criticaron la calidad de los datos así como la metodología utilizada. ¡Claro que las universidades que habían sido altamente clasificadas en la escala -la de McGill en Montreal se clasificó en el primer lugar- se mostraron favorables a que esta práctica bien americana, de proporcionar una lista de resultados, se

repetiera! ¡Y ella se repitió! Al año siguiente la misma revista publicó un segundo número utilizando criterios mucho más sofisticados y distinguiendo tres categorías de instituciones: las universidades de investigación, las universidades con posgrado y las universidades que ofrecían sobretodo programas de licenciatura ->«primarily undergraduate»-. Nuevamente fue la universidad de McGill la que se clasificó en un primer rango de la primera categoría, después del análisis comparativo de los factores que determinaron lo que era una universidad de calidad: los alumnos, los salones, el cuerpo profesoral, las finanzas, la biblioteca y la reputación. En total 22 criterios fueron aplicados a uno o a otro de esos aspectos.

Nuevamente hubo protestas y varias universidades se rehusaron a participar en la tercera encuesta. Cabe hacer notar que en este debate de la calidad, los medios de comunicación de masa desempeñaron un papel que no puede pasar desapercibido, aunque les faltó conocimiento sobre los modos internos de funcionamiento propios a la universidad, lo que implicó que ellos trataron alevosamente a las universidades al proporcionar juicios de fondo.

En el caso que acabo de presentarles, una cosa sí fue segura: la presión ejercida por la revista, las preguntas suscitadas por el cuadro de la calidad que ella envió a la Asociación de Universidades de Canadá, forzó a la Asociación así como a cada uno de sus miembros a tomar medidas de transparencia a fin de que todos los interesados participaran en una discusión, de interés público y no únicamente en una discusión reservada a un club cerrado de expertos. ¡A propósito, la Universidad de Toronto vino



a suplantar a la Universidad de McGill en la última lista de resultados!

Otra categoría de participantes en el debate sobre la calidad son los **empresarios**. A pesar de lo que mencionaba esta mañana, deben saber que los egresados están inquietos en cuanto al mercado de trabajo, 90% de entre ellos obtienen un empleo de tiempo completo dentro de los 12 meses siguientes de su egreso de la universidad. El sector productivo

participa de varias maneras en la evolución de la calidad y a varios niveles: está representado en el seno del Consejo de dirección de Universidades y puede evaluar la eficacia y la variedad de servicios ofrecidos a los estudiantes. Los empresarios son frecuentemente invitados a formar parte de comités que se pronuncian sobre las necesidades del mercado de trabajo, cuando un nuevo plan de estudios es sometido a aprobación. Aceptan a estudiantes como practicantes ya que

en Canadá, al menos 35 universidades han establecido acuerdos con empresas a fin de que los estudiantes alternen entre las aulas de cursos y las experiencias concretas en un medio de trabajo.

El foro Universidad-Empresa tiene regularmente seminarios de alto nivel sobre uno u otro aspecto de la enseñanza y la investigación. Muchos proyectos de investigación como tal, son llevados conjuntamente como es el caso de la Red Canadiense de Centros de Excelencia, que agrupa hasta doscientos investigadores repartidos en varios laboratorios universitarios, siendo que varias empresas privadas unen sus recursos a universidades para formar una masa crítica de investigadores.

Podemos entonces observar que los empresarios tienen la posibilidad de intervenir en el proceso de evaluación de la calidad y que su aportación es considerable.



Pero el instrumento más poderoso es el financiamiento. Es mediante su política de financiamiento de la educación superior que los gobiernos pueden actuar con más impacto sobre la calidad.

Hace pocos años, esta política era global, en el sentido de que las universidades simplemente decían al gobierno: ¡financíame y tenme confianza! Hoy en día ya no es posible mantener esta actitud. Por una parte los gobiernos pedirán que se demuestren resultados de calidad, por otra, la contribución de los gobiernos disminuirá en términos relativos y aún en absolutos durante el curso de los próximos años, lo que obligará a los dirigentes a plantear juicios de valor sobre lo que es esencial y lo que es superfluo. Para afrontar los compromisos presupuestales ya no será posible reducir las actividades sin discernimiento. Las universidades ya están siendo forzadas a hacer elecciones de calidad.

En el interior de la universidad, el primer interés son **los estudiantes** mismos. Tengo a bien razones que explican cómo es qué un estudiante estima que ha recibido una buena formación o no. ¡Para algunos, la oportunidad de practicar su deporte favorito es más importante que el curso de álgebra! Para otros, ¡la universidad es un lugar en donde se hacen amistades!, etc ...

La calidad, desde el punto de vista del estudiante, se sitúa en términos de lo que aprende y no de lo que le enseñan. En los Estados Unidos, un vasto movimiento nació hace 10 años, que precisamente se interesa en el tema de la calidad, no desde el punto de vista de los planes de estudios sino del aprendizaje de conocimientos.

Los gobiernos también están implicados pero de manera indirecta. Digamos que su papel consiste, en primer término, en asegurarse que las instituciones de educación superior colectiva e individualmente, tengan políticas de evaluación de la calidad y los medios necesarios para aplicarlas. Es a la luz de los resultados que los gobiernos pueden tomar decisiones, sin tomar parte directamente en la evaluación misma.

En Canadá, otro instrumento utilizado por los gobiernos de manera periódica es la Comisión de Averiguación. Llega a suceder que de vez en cuando es necesario iniciar una encuesta pública, lo que es el caso actualmente en Quebec, y este proceso permite establecer el consenso sobre los objetivos de la educación superior a largo plazo y de hacer participar a los ciudadanos directamente en su identificación.

tos. Este movimiento llamado «Assessment Forum» ha actuado como despertador y catalizador de energías centradas sobre lo que es, al final de cuentas, lo esencial de la misión de las universidades: formar jóvenes, es decir, proporcionarles los instrumentos para que se transformen en ciudadanos responsables, para que contribuyan al desarrollo de la sociedad desde todos los ángulos.

Si les preguntáramos a los estudiantes canadienses sobre la calidad de la formación que reciben, ¿qué contestarían? Un reciente sondeo da la imagen de consumidores más que nada satisfechos. Veámos: 84% se dicen muy satisfechos de la calidad de servicio que reciben en su totalidad. Ahí donde se percibe el más alto nivel de insatisfacción es con respecto al gran número de estudiantes por curso.

En varias universidades, los estudiantes son invitados a evaluar el rendimiento de los profesores acordándoles una nota. Muy frecuentemente las asociaciones de estudiantes publican los resultados al momento cuando los estudiantes van a hacer su elección de cursos.

Lo que podemos prever es que a medida que las cuotas escolares aumenten, los estudiantes se volverán cada vez más exigentes. Esto se deja ya ver en el caso de los programas de maestría en administración de empresas (MBA), conocido por los directivos de empresas que pagan el precio completo, es decir, hasta \$ 20,000 U.S. por año. Cuando un profesor es juzgado como incompetente por los estudiantes, éstos piden sea reemplazado.

Existen también otros medios, menos radicales, que permiten a los estudiantes expresarse. Uno de entre ellos me parece innovador y me gustaría mencionarlo. Veamos al profesor como un productor de servicios y al estudiante como a un beneficiario de ese servicio. Desde el momento justo en que se cierra la puerta del aula, el profesor es «el dueño y señor» de lo que pase en su curso, cosa que será cierta. Pero, en la Universidad de Quebec, los profesores, agrupados en departamentos, deben atenerse al punto de vista de una estructura llamada «módulo» que corresponde a un plan de estudios; módulo que debe ser conjuntamente administrado por profesores y estudiantes. El módulo es el lugar donde se discute la manera en que el programa debe ser enseñado. Si bien, crea un diálogo entre el departamento - o sea los que enseñan - y el módulo, aquellos que aprenden.

Cualquiera que sea la forma que este tome, es esencial que los estudiantes participen plenamente, al examen de todo lo que constituya una formación de calidad.

Las asociaciones Profesionales de Profesores desempeñan también un papel importante. Puesto que la noción de calidad, es relativa, es establecida en función de criterios generalmente reconocidos como que satisfacen a aquellos que practican una misma profesión, sean los profesores de biología, de historia, o de derecho. Reunidos en asociaciones, esos profesores son finalmente los que determinan cómo es que su disciplina será enseñada, qué instrumentos pedagógicos son válidos, qué investigaciones son «relevantes», qué normas son válidas para enseñar su disciplina etc. Muy frecuentemente, el desempeño de las asociaciones profesionales es

subestimado y deberíamos, por el contrario, valorizarlo. En Canadá los profesores de una misma disciplina están en comunicación constante sea en ocasión de reuniones de lo que llamamos las “sociedades sabientes» o por medio de redes de comunicación electrónica, o bien, sea participando en los comités de evaluación de proyectos de investigación.

Los grandes consejos de investigación canadienses aportan igualmente su contribución a la creación de normas de calidad. Existen tres principales Consejos: uno encargado de financiar la investigación médica, otro la investigación en ciencias naturales y en ingeniería, y el tercero en ciencias sociales y humanidades. Son los lugares por excelencia de la evaluación entre pares y a pesar de todas las debilidades de este sistema, queda aquel que garantiza la mejor independencia de decisiones y la seguridad de la calidad. Ningún investigador de una universidad canadiense es considerado como serio si no ha obtenido, en su disciplina, una subvención de uno de los tres grandes Consejos Federales.

Cabe agregar que varios de los gobiernos provinciales, sobretodo de aquellas provincias más pobladas, como: Ontario, Quebec, Colombia Británica y Alberta, han creado sus propios programas de financianúento a la investigación.

En Quebec en particular el paisaje de la investigación universitaria era lamentable al principio de los años sesentas; había pocos investigadores, la infraestructura para la investigación era subdesarrollada, la formación de los jóvenes investigadores no estaba asegurada, los presupuestos para la investigación eran inexistentes;

en una palabra, la investigación era el hecho de un pequeño número de misioneros pero que recibían poca ayuda institucional. Hoy en día, treinta años más tarde, la situación ha cambiado radicalmente gracias, en particular, a la acción sostenida de un fondo de investigación creado por el gobierno y administrado por los investigadores. Son los investigadores quienes entre ellos han determinado sus normas y sus objetivos interpretando los objetivos generales que el gobierno les fijó.

Así pues, lo que trato de subrayar es el hecho de que la evaluación de la calidad es un asunto de todos los que trabajan en la universidad así como otros actores que tienen interés en que la universidad sea vigorosa y dinámica. La evaluación de la calidad no puede hacerse dentro del marco de un solo proceso, bajo la responsabilidad de un solo organismo, según un solo conjunto de criterios y bajo un único calendario.

Me restan dos categorías de actores a presentar: los administradores de las universidades y los profesores, como los primeros artesanos de la calidad más que como miembros de gremios.

Los administradores antes que nada. ¡Qué difícil profesión la de administrar una universidad hoy en día! No hace mucho tiempo, el gran reto de los rectores canadienses era el de administrar el crecimiento. Desgraciadamente esta época se ha terminado. El nuevo reto es el de redefinir las condiciones en las que la universidad pueda asumir su misión con menos medios o recursos, lo que implica una revisión a profundidad de la pertinencia de las estructuras administrativas, de procesos de consulta y de

decisión, de servicios ofrecidos, de tareas ejecutadas. En breve, es necesario proceder a lo que llamamos «re-engineering» (reestructuración) de la institución. Operación larga, llena de trampas, operación que comporta riesgos de conflictos, en la medida en que puede significar que decidimos abolir planes de estudios por completo, de fusionar departamentos y hasta de despedir al personal.

El desempeño de los administradores es el de tomar todas las precauciones a fin de crear condiciones favorables al mantenimiento de la calidad y eliminar todo aquello que afecte el mantenimiento de la calidad.

En esas circunstancias, es esencial que los dirigentes escuchen muy seriamente las opiniones expresadas por el conjunto de la Comunidad Universitaria, apliquen los buenos diagnósticos que propongan una organización de trabajo, que tome en cuenta la disminución de recursos, y acepten abrirse a un debate sobre los temas que van al centro de aquello que ha hecho la universidad y sobre cómo lo ha hecho: la duración de los estudios, la pertinencia de ciertos programas de estudios, la delicada cuestión de los lazos entre la enseñanza y la investigación: ¿será cierto que todos los profesores son aptos para hacer investigación en el sentido estricto del término? La permanencia de empleo de los profesores, lo que en inglés llamamos «tenure», la ganancia del posgrado - no hay lugar a colaborar con otras universidades para desarrollar y si es el caso, ¿cómo se hace la repartición de responsabilidades?

Podría así continuar con toda una serie de preguntas de este orden, pero espero que se haya comprendido hasta que términos se plantea en Ca-

nadá el reto de la calidad para los directivos.

De toda evidencia **los Profesores** son el eje del debate actual. Y es precisamente sobre su desempeño que yo terminaré con mi exposición.

De cualquier forma que uno lo diga, es el profesor, cada profesor tomado individualmente, quien es el primer agente de la calidad. Yo fui profesor. Es una de las más bellas profesiones del mundo. Y sé que mi responsabilidad era total frente a mis estudiantes. Nadie podía decirme qué enseñar y cómo enseñarlo. Pero fui profesor en una época en que la universidad era una institución de pequeña magnitud, donde la convivencia reinaba, donde la burocracia era reducida a lo más mínimo, donde no había sindicato. Los salarios eran bajos pero suficientes para vivir correctamente. Existía una cierta ósmosis entre la universidad y su ambiente. Es bien cierto que pocos eran los jóvenes que tenían acceso a la universidad. La gama de carreras era muy reducida -se convertía uno en médico, abogado, ingeniero, contador o cura-. Conocí una universidad que no había cambiado mucho desde su creación, al final del siglo pasado.

Pero ahora todo ha cambiado. En Canadá, hemos llegado a la hora de la verdad. ¡Y no exagero diciendo esto! Pero el profesor continuará ejerciendo su oficio como antes, continuará por encontrarse cada día, ante jóvenes, con la misma voluntad de guiarlo a la búsqueda del conocimiento, con el mismo deseo de dar lo mejor de sí mismos, pues como ustedes lo pueden ver, persisto en creer que el profesor de una manera general, ama su oficio y desea practicarlo con «dedicación».

¿ Pero, cómo se comportará en las circunstancias actuales?

Cuando los medios de comunicación de masa hayan planteado sus preguntas, cuando los políticos hayan hecho sus declaraciones, cuando los empresarios les hayan hecho saber sus expectativas, cuando los administradores hayan puesto en marcha sus operaciones de «re-engineering» ¿Qué va a hacer el profesor, los profesores reunidos en su conjunto en sus departamentos y al seno de sus sindicatos? ¿Resistir? ¿Afrontar? ¿Sufrir? ¿Protestar? o ¿Participar, proponer y comprometerse?

Evidentemente no hay una respuesta única a estas preguntas. Habría que tratar caso por caso. Se dice frecuentemente que los profesores se resisten al cambio. Todo depende del cambio, como se plantea la cuestión que defina lo que hay que cambiar y la ventaja o la desventaja que esto representa.



Conclusión

Al principio de la conferencia mencioné que en Budapest el profesor Van Vught nos recordó que la evaluación de la calidad no es un fenómeno nuevo en las universidades. Van Vught citó a un hombre sabio, Clark Kerr, un americano quien dijo:

«About eighty-five institutions in the Western World established by 1520 still exist in recognisable forms, with similar functions and unbroken histories, including the Catholic church, the parliaments of the Isle of Man, Iceland and Great Britain, several Swiss cantons, and seventy universities. Kings that rule, feudal lords with vassals, and guilds with monopolies are gone. These seventy universities, however, are still in the same locations with some of the same buildings, with professors and students doing much the same things, and with governance carried on in much the same ways.»

En otros términos, las instituciones como la universidad, la iglesia, el ejército han atravesado períodos tranquilos, agitados, y se han adaptado a nuevas situaciones, a veces con éxito, a veces no. Esto también es cier-

to para la universidad en Canadá, que sale de un período de crecimiento, donde ha alcanzado cierto grado de madurez, ha sido apoyada por los gobiernos y lo seguirá siendo, pero en menor escala.

No quisiera dejarles la impresión de que muy pronto el cielo les caerá en la cabeza a pedazos a las universidades canadienses. Pero es inevitable que ellas adopten un estilo de vida más austero. Y tal vez, en esas condiciones el debate sobre la calidad tenga mayor oportunidad de triunfar pues las circunstancias obligan a todo el mundo, y sobre todo a los profesores, a identificar lo que verdaderamente es esencial.

Adaptándose a este contexto, que no se *limita* a dimensiones financieras, la universidad debe asegurarse que sigue siendo pertinente y de calidad. Toda la Comunidad universitaria está convidada a plantear una visión clara del quehacer de esta antigua institución y a compartirla con la sociedad civil.

En un régimen democrático las orientaciones durables del futuro colectivo no se toman a partir de la voluntad de un solo individuo, de una oligarquía o de una tecnocracia sino a partir de la voluntad común o por lo menos de un consenso dominante dentro de la sociedad.

También se impone el hecho que buscamos identificar y circunscribir las zonas donde existe todavía esta voluntad común y este consensus dominante en lo que concierne a la evolución de la educación superior. La búsqueda de ese consensus es una operación política por excelencia. También es una operación técnica.