

La gestión de las instituciones de educación terciaria del Caribe en una época de cambio.

Norma Holder

Directora, Barbados Community College

Presidente de ACTI

Resumen

El objetivo de este artículo es señalar algunas directrices que deben adoptarse en la gestión de las instituciones de educación terciaria, para poder formar al ciudadano ideal del Caribe que guíe a esta región en el siglo XXI. En primer término, se analizan los problemas de la gestión basados en el aseguramiento de calidad, la programación, el desarrollo de recursos humanos, los servicios estudiantiles y la asignación de recursos. Se analizan las principales tendencias que afectan la gestión y su impacto en las directrices para el mejoramiento de la misma. En particular, se destaca la influencia del crecimiento rápido en número y variedad de las instituciones de educación terciaria durante los últimos treinta años; el aumento de movilidad del personal capacitado, y de los bienes y servicios en la región así como en el ámbito mundial; el nuevo paradigma del perfil estudiantil; la naturaleza cambiante de los trabajos y empleos; los costos crecientes de la educación terciaria y la disminución de las asignaciones de recursos para las instituciones de educación terciaria; la competencia que plantean las organizaciones privadas de capacitación y el creciente uso de la tecnología informática y telemática. Finalmente, se discute el papel del liderazgo y del desarrollo de los recursos humanos, como factores clave de las instituciones exitosas y su contribución al mejoramiento de la educación superior.

Palabras claves

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, PROGRAMACIÓN, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, SERVICIOS ESTUDIANTILES Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Me complace enormemente compartir con Uds. algunas ideas sobre el tema “ La Gestión de las Instituciones de Educación Terciaria del Caribe en una Época de Cambio” desde dos puntos de vista: primero, como Directora del Colegio Universitario Comunitario de Barbados, y en segundo lugar, como Presidenta de la Asociación de Instituciones de Educación Terciaria del Caribe (ACTI), asociación que tiene 60 miembros principales y 14 miembros asociados, muchos de los cuales están presentes en esta importante conferencia.

Aquellos que tenemos la responsabilidad de dirigir las instituciones de educación terciaria en el Caribe, estamos conscientes a diario del entorno cambiante en el cual nuestras instituciones deban funcionar.

¿ Cuáles son las principales características de este entorno que necesariamente nos impele a cambiar nuestro enfoque de las instituciones de educación terciaria del Caribe? He destacado siete factores principales en este medio de constantes cambios, sobre los cuales disertaré y relacionaré con los siguientes aspectos: Aseguramiento de Calidad, Programación, Desarrollo de Recursos Humanos, Servicios Estudiantiles y Asignación de Recursos. Señalaré algunas directrices que tarde o temprano deberemos adoptar en la dirección de las instituciones de educación terciaria, para poder formar al ciudadano ideal del Caribe que guíe nuestra región en el siglo XXI.

¿Cuál es nuestro perfil de este ciudadano ideal? Citaré una parte del Resumen Ejecutivo de un documento cuyo título es “Hacia Ciudadanos Creativos y Productivos para el Siglo Veintiuno”, elaborado por la Secretaría de CARICOM para la XVIII Reunión de la Conferencia de Jefes de Estado, llevada a cabo en Montego Bay, Jamaica, entre el 30 de junio y el 4 de julio de 1997, cito:

“El caribeño ideal es un ciudadano-trabajador, que :

- sea capaz de aprovechar las oportunidades económicas que le presenta el entorno global;
- demuestre conocimientos básicos múltiples, inclusive destrezas en lenguas extranjeras y pensamiento independiente y crítico;
- haya desarrollado la capacidad de crear y aprovechar las oportunidades que se le presenten, a fin de controlar, mejorar, mantener y promover su bienestar físico, emocional, social y espiritual, y contribuir a la salud y bienestar de la comunidad y del país;
- fomente, para sí y en los demás, el pleno desarrollo del potencial de cada cual, sin caer en estereotipos sexistas, y acepte las diferencias y similitudes entre hombres y mujeres como fuente de fortaleza espiritual y mental, y
- respete, con conocimiento de causa, nuestro legado cultural y el de los demás.”

Las instituciones terciarias del Caribe tienen un papel muy importante que desempeñar en pro de la formación de este ciudadano ideal. A continuación me ocuparé de siete aspectos de este cambiante entorno que sin duda afectará la dirección de las Instituciones de Nivel Terciario (INTs), entorno que nuestros directivos deberán aprovechar en aras del desarrollo óptimo de dichas instituciones.

1. Crecimiento rápido en número y variedad de las INTs durante los últimos treinta años

La sola existencia y crecimiento numérico de las Instituciones de Educación de Nivel Terciario (INTs), en respuesta a la necesidad claramente definida de obtener una mayor accesibilidad a las oportunidades que ofrece la educación en este nivel, es un ejemplo del medio ambiente cambiante en el que estamos funcionando. La definición de institución terciaria que se usa actualmente en el Caribe angloparlante refleja un cambio en el concepto que tenemos de dichas instituciones. El Consejo Universitario de Jamaica (University Council of Jamaica – UCJ), quizás el Organismo Nacional de Acreditación (National Accrediting Body) más antiguo del Caribe anglófono, utiliza la siguiente definición de Institución Terciaria, la cual se encuentra en el Informe Sherlock, sobre la *Reestructuración de la Educación Terciaria en Jamaica*, de junio de 1991:

“Institución que exige, como criterio fundamental para que un estudiante sea admitido, cuatro (4) CXCs, o su equivalente, y que acepte la mayoría de sus alumnos según este criterio.”

La Asociación de Instituciones Terciarias del Caribe (ACTI), en su acta constitutiva, define a una institución de educación terciaria de la siguiente manera:

“Una Institución de Educación Terciaria se definirá como aquella que ha sido diseñada para ofrecer una educación postsecundaria y/o capacitación conducente a la obtención de un certificado, diploma o título.”

Los requisitos de admisión son, en realidad, mínimos, y algunas personas podrán preguntarse si son suficientes para ingresar al sistema de educación terciaria. Les aseguro que la mayoría de los alumnos que ingresan a las Instituciones de Educación Terciaria (TIIs) tienen calificaciones muy por encima del mínimo exigido; para la mayoría de los programas para obtener el título de Técnico

Superior Universitario (Associate Degree), los requisitos de ingreso son los mismos que para los de un nivel universitario inferior.

El área del Caribe angloparlante ha tomado una importante iniciativa al definir el sistema de educación terciaria de una manera inclusiva y no exclusiva, así como al reconocer que los Colegios Universitarios Comunitarios, Nacionales y Estatales, son parte del sistema de educación terciaria de los cuales egresan, no sólo Técnicos Superiores Universitarios o su equivalente, sino que también ofrecen cursos de primero y segundo año universitario en UWI y en UTech; en algunos casos, también ofrecen una licenciatura.

Estoy consciente de que en Latinoamérica y otras regiones la definición de "terciaria" puede ser diferente. Se habla de una educación "avanzada", "continua", "postsecundaria" y "terciaria"; la falta de claridad en estas definiciones puede significar cierta confusión en el sistema, especialmente cuando se trata de las estadísticas de educación. Esto no debería representar un problema. A partir de la liberalización de la educación y el reconocimiento por parte de la mayoría de los países de la necesidad de un acceso mayor y más equitativo a la educación pos secundaria, se dio una inevitable colaboración entre las instituciones. Lo que sí importa destacar, sin embargo, es la necesidad de utilizar definiciones claras y que, cuando se hagan planes para el mejoramiento de la educación superior de la región, como lo hacemos en esta conferencia, seamos consistentes en el uso de la terminología.

Los colegios universitarios comunitarios del Caribe, así como sus homólogos de los Estados Unidos, han cumplido, e incluso han superado las expectativas en cuanto a ofrecer personal capacitado, especialmente en el nivel gerencial medio. Un interés renovado así como el éxito en la creación de los Acuerdos de Articulación y de Nivel Avanzado con la UWI tienen un papel importante que desempeñar en asistir a CARICOM a lograr, para el año 2005, la meta del 15% de matrícula en el nivel terciario de toda la población en edad de ingresar a la educación postsecundaria.

2. El aumento de movilidad del personal capacitado, y de los bienes y servicios en la región así como en el ámbito mundial.

Los Jefes de Estado del Caribe ya han expresado su compromiso de estimular la movilidad de personal capacitado en la región. Se comenzó con egresados de la UWI, pero esta dinámica tiene igual importancia en otras instancias. En vista de que un gran número de instituciones regionales, así como muchas com-

pañías privadas del Caribe, se han establecido en distintos países de la región, más y más ciudadanos caribeños tendrán que buscar trabajo en otros países, aparte del de su origen. Esto obliga a que las calificaciones y certificados otorgados por las instituciones de educación terciaria sean aceptados universalmente.

En este contexto, y para cumplir con el mandato de los Ministros de Educación de la región, en cuanto a crear un mecanismo de equivalencia, articulación y acreditación, la Asociación de Instituciones de Educación Terciaria del Caribe (ACTI) así como CARICOM han avanzado significativamente en el sentido de crear un Mecanismo Regional. Una propuesta para este Mecanismo fue presentada por la Asociación de Instituciones de Educación Terciaria del Caribe ante los Ministros de Educación de la región, en la reunión de 1997 y ésta fue aceptada. Actualmente se elaboran los planes para la creación de un Mecanismo Regional.

Los Ministros destacaron que tal Mecanismo debería operar a través de Redes de Interconexión Electrónica y con la colaboración de los Organismos Nacionales responsables de la acreditación y asuntos relacionados. En ese sentido, han comprometido sus países para que establezcan tales Organismos Nacionales. De acuerdo con el Proyecto EU/CXC que se realiza actualmente, se toman en este momento las medidas para poner en marcha un Mecanismo Regional.

La acreditación, sin embargo, no está limitada a las instituciones y programas educacionales. Todos estamos conscientes de la Acreditación Profesional que se requiere en algunas áreas laborales, así como ingenieros, médicos tratantes, enfermeras, farmacéuticos, etc., los que deben recibir sus respectivos títulos y el registro correspondiente. Es alentador saber que estos profesionales han creado asociaciones y organizaciones regionales que trabajan en colaboración con otras organizaciones nacionales que tienen estatus legal.

Además, en un creciente mercado de exportación, la calidad de los bienes y servicios debe cumplir con las normas internacionales. Existen normas internacionales de acreditación para los laboratorios, y las agencias nacionales responsables de las normas también cumplen con las normas regionales, como por ejemplo ISO 9000.

El tema principal a tratar es en realidad, la calidad: aseguramiento de calidad, evaluación de calidad, y control de calidad. Quisiera sugerir que en la dirección de los INT necesitamos infundir una cultura de calidad en todos los niveles de la institución, en la alta gerencia, el personal administrativo, el personal docente, los estudiantes, y el personal de apoyo.

3. Un nuevo paradigma del perfil estudiantil

El perfil estudiantil en muchas INTs está cambiando, de un estudiante a tiempo completo, en general en edades comprendidas entre los 17 y 20 años, a un estudiante maduro, con un empleo a medio tiempo, con bastante experiencia laboral, acceso al conocimiento y, en algunos casos, con más conocimiento de algunos aspectos del curso, que el tutor; o pudiera ser que este estudiante no cumpla con los requisitos de ingreso.

Además, tanto los estudiantes a tiempo completo como los de medio tiempo poseen más conocimientos prácticos, tienen más conciencia de sus derechos legales en cuanto a los reglamentos y exámenes, están más dispuestos a protestar en contra de los tutores por cuestiones de calificaciones y baja calidad en la enseñanza, y están más preparados para cuestionar diferentes aspectos administrativos, etc. La mayoría de los que trabajan en las INTs y que están aquí presentes saben, por experiencia, de lo que estoy hablando.

Algunos estudiantes mayores desean, comprensiblemente, que se ajusten los horarios de oficina y otros servicios a su horario nocturno; otros inclusive, desean instalaciones para el cuidado de sus niños.

Esto afecta la administración de la programación, los servicios estudiantiles, la asignación de los recursos y la capacitación para la educación de adultos.

4. La naturaleza cambiante de los trabajos y empleos

A medida que avanzamos hacia el futuro, los trabajos serán menos duros y permanentes. Los egresados de las INTs se verán obligados a estar preparados tanto en un sentido psicológico como educativo para seguir recibiendo capacitación y así permanecer siempre actualizados. Es necesario cambiar el enfoque actual en la educación que contempla como prioridad impartir conocimientos, lo cual en última instancia los estudiantes pueden obtener de muchas otras fuentes; el enfoque debería ser hacia enseñar a los estudiantes a aprender, a pensar, a razonar, a ser selectivos, y como prioridad, ayudarlos a potenciar su energía creativa. Es en esta área en la que nuestro sistema educativo se ha mostrado lamentablemente incapaz. Además, se debe enseñar a los estudiantes a tener una ética de trabajo, una actitud positiva, capacidad para trabajar en equipo y lealtad hacia el lugar de trabajo.

Por lo tanto, los estudiantes que ingresan en este momento a las INTs deben recibir la preparación adecuada para enfrentar los cambios en el área laboral. Se les debe impartir el conocimiento, destrezas y actitudes necesarias para que sean productivos en sus trabajos. De igual manera se les debe familiarizar con la realidad empresarial y con la necesidad de asumir riesgos, para que de esa manera puedan convertirse en gerentes o empleados exitosos.

Esto incide en la dirección de las INTs en las áreas de aseguramiento de calidad, desarrollo curricular, estrategias de enseñanza y desarrollo de recursos humanos.

5. Los costos crecientes de la educación terciaria y la disminución de las asignaciones de recursos para las INTs

La educación terciaria es costosa por definición. Se le exige hacer más con menos, a la vez que se le pide mantener programas de calidad.

Las dependencias públicas que proveen financiamiento se muestran renuentes a prestar ayuda en el financiamiento de la educación terciaria, aludiendo que es mejor invertir fondos en la educación primaria y secundaria. Esta es una de mis quejas principales y no voy a ahondar en ello en este momento. Baste con decir que es nuestro propio sistema de educación terciaria el que suministrará los planificadores, los diseñadores de políticas, los tecnólogos, los artistas creativos, quienes a su vez aportarán las soluciones a los problemas del Caribe.

Al intentar un equilibrio entre una mayor accesibilidad y una inversión rentable, los directores de las INTs tienen que ser muy cuidadosos en relación a la matrícula, la recuperación de costos y las oportunidades para las personas de pocos recursos.

Esto incide en el control de calidad, la asignación de fondos y la gerencia financiera, inclusive la elaboración presupuestaria en función del desempeño y las medidas para garantizar la productividad.

6. La competencia que plantean las organizaciones privadas de capacitación

La educación es un negocio que puede ser muy rentable. La educación es igualmente, un servicio social. Los gobiernos del área del Caribe han adoptado este enfoque. En efecto, han invertido grandes sumas de dinero en educación en todos los niveles; su finalidad es transformar nuestra economía eliminando los altos niveles de empleos subpagados - donde pocas personas llegan a niveles medios y altos de empleo, con la consecuente importación de extranjeros para los cargos altos - y aumentando el número de nacionales en posiciones de niveles medio y alto en todos los sectores de la economía.

Las instituciones privadas crean más y más institutos para la capacitación. En los Estados Unidos, compañías como MacDonaldis han establecido "universidades" para la capacitación comercial y afirman que lo que las universidades ofrecen no es adecuado. Las universidades norteamericanas han reconocido que "si no los puede vencer, mejor es cooperar con ellos" y han comenzado a trabajar conjuntamente en estos negocios.

Las INTs del Caribe deberán, igualmente, aprovechar lo que el sector privado ofrece y lanzarse a crear sociedades conjuntas. Sin embargo, esto requiere un enfoque distinto en la manera como hacemos las cosas y nuestro manejo gerencial deberá incluir una dimensión de estrategia corporativa.

Existe otra área práctica de colaboración que pudiera ser de beneficio mutuo, especialmente la tecnológica y la de ingeniería. En muchas áreas, las INTs no pueden mantenerse al día en los equipos. Debemos promover asociaciones creativas con la industria de manera de ofrecer programas de capacitación a cambio del uso de los equipos durante el horario de trabajo de la compañía. También debemos incluir a los técnicos industriales en el desarrollo del curriculum y la enseñanza; asimismo se deben crear tantas pasantías en las industrias como sea posible.

Esto incide en el área de aseguramiento de calidad, desarrollo de recursos humanos y en la formación de asociaciones.

7. El creciente uso de la tecnología

Los desarrollos y avances tecnológicos constituyen, en mi opinión, el ejemplo más claro de los cambios que ya han tenido, y seguirán teniendo, un efecto

importante en la dirección de las instituciones de educación terciaria del área del Caribe. Algunas de las áreas en las que utilizamos o deberíamos utilizar las nuevas tecnologías son las siguientes:

1. Sistemas de Información para la Gestión de Estudiantes que tengan que ver con solicitudes de admisión, matrícula, estadísticas estudiantiles, calificaciones, pagos de matrícula, etc.
2. Sistemas de gerencia financiera, lo que incluye compras, inventario, y control de almacén.
3. Cronogramas y distribución de recursos materiales.
4. Servicios de biblioteca, inclusive automatización, servicios en-linea, operaciones interbibliotecas.
5. Exámenes, incluso análisis de pruebas, análisis de resultados, análisis de ítems y banca.
6. Instrucción, inclusive educación a distancia, elaboración de material didáctico, uso de nuevas tecnologías en las aulas.
7. Información para el personal y desarrollo de recursos humanos.
8. Conexión a la red dentro y fuera de las instituciones a través de Intranet e Internet.

Deseo aclarar que no pretendo sugerir que todas nuestras instituciones deberían intentar hacer todas estas cosas al mismo tiempo, ni que la tecnología es la panacea para los problemas de dirección. Como suele pasar, algunas instituciones han llegado muy arriba en materia de tecnología; otras, aún tienen que comenzar, y la mayoría estamos en algún punto intermedio.

Lo que está claro sin embargo, es que la tecnología no va a desaparecer. Lo que también está claro es que, bien utilizada, implantada y canalizada, nos puede ayudar a mejorar la gestión de las INTs, en especial por la información que nos brinda, permitiéndonos tomar decisiones bien sustentadas en cuestiones de dirección. Pero como dice el viejo adagio "basura entra y basura sale", no se me ocurre que haya nada más desastroso que un sistema de información inadecuado y mal implantado, por lo tanto las INTs deben invertir tiempo y cerebro y buscar asesoría antes de suscribirse a un determinado sistema de gerencia informativa. Y esto cuesta bastante dinero.

Las INTs del Caribe deben empeñarse por interconectarse cada vez más a las redes electrónicas. Sé que aún dentro de una misma institución hay redes en los diferentes departamentos que no están conectadas entre sí. Si planificamos por adelantado, esto se puede evitar. Tal como está, la institución no se beneficia de las economías de escala relativas a la comunicación, de los servicios de mantenimiento de los equipos, repuestos, etc. Esto pasa dentro de una misma institución, y a una escala mayor, entre los 60 miembros del ACTI, las INTs y otras instituciones de educación terciaria del Caribe que no son miembros del ACTI.

Deseo hablarles de dos ejemplos de cómo la conexión a las redes electrónicas puede ser beneficiosa para las INTs. Existe una en el Colegio Universitario Comunitario de Barbados a través de un proyecto de la OEA, y la otra es una iniciativa de la UNESCO y CARICOM para crear una interconexión electrónica de instituciones terciarias, incluyendo las del ACTI en los pequeños países en desarrollo.

A. CUNet.

En 1992, la OEA, conjuntamente con la Universidad de Puerto Rico y la Corporación de Redes Académicas y Científicas (CRACIN) de Puerto Rico, creó, en Puerto Rico, un proyecto para establecer una red electrónica de información para vincular las universidades del área del Caribe, conocida como la Red Académica Científica y Tecnológica del Caribe (CUNet).

Este proyecto se concibió para establecer una red académica, científica, tecnológica y de investigación para el área del Caribe; los miembros de la CUNet son instituciones públicas y privadas. La fase actual del proyecto contempla el intercambio entre los miembros del CUNet y el resto del mundo en lo referente a correo electrónico y archivos, y los protocolos y líneas utilizadas dependen de la infraestructura de telecomunicaciones y otros recursos disponibles en cada país.

Como parte de las actividades del CUNet, se han llevado a cabo seminarios adicionales en las Bahamas, la República Dominicana, Grenada, Guyana, St. Lucia, Surinam, Trinidad y Tobago y Jamaica.

El Colegio Universitario de la Comunidad, de Barbados, se benefició de este proyecto; como resultado, tiene hoy comunicación por Intranet entre algunas de sus oficinas administrativas, así como instalaciones de Internet para el personal y los estudiantes. Pronto tendremos cursos de capacitación de la OEA. Esto es sólo el comienzo, pero hemos aprendido que primero tenemos que caminar antes de correr. Aún no hemos tomado conciencia de las excelentes posibilidades de este proyecto RedHUCyT-CUNet.

B. Propuesta para la Red UNESCO/COMSEC de instituciones de educación terciaria en pequeños países en desarrollo

Como corolario de un exitoso taller sobre la dirección de instituciones de educación terciaria, organizado por la UNESCO y el Secretariado de la Mancomunidad, en colaboración con el Ministerio de Educación de Grenada, del 18 al 21 de marzo de 1997, la UNESCO y el COMSEC llevaron a cabo una reunión en

Londres en el mes de setiembre de 1997. Como resultado de esta reunión, en la cual participó ACTI, se entregó a la UNESCO una propuesta consistente en un proyecto para el financiamiento de una red de instituciones terciarias de los pequeños países en desarrollo.

El proyecto destaca el mejoramiento de la dirección de las instituciones terciarias. El objetivo general de la red propuesta es el de reforzar las instituciones de manera que puedan satisfacer las necesidades regionales y nacionales de una forma más efectiva. Los objetivos para el desarrollo a largo plazo son los siguientes:

- Reforzar la capacidad de dirección de las instituciones miembros.
- Hacer posible que las instituciones miembros aprendan de las experiencias mutuas en el área de dirección.
- Fomentar una red autosuficiente con una infraestructura sustentable en un nivel institucional.

Las primeras instituciones participantes eran todas miembros de ACTI: Universidad del Pacífico del Sur, Universidad Nacional de Lesotho, Universidad de Mauritius, Colegio Universitario de Educación Abierta de Namibia, Universidad de Swazilandia, y ISECMAR, Cabo Verde.

Esto no se ha llevado a cabo todavía, pero la posibilidad de una red ofrece un enorme potencial para el mejoramiento de las instituciones terciarias, a través de muchas vías, incluso la de compartir las mejores experiencias de cada cual.

Quiero abordar el tema del liderazgo, el cual no es sinónimo de buena dirección; creo, sin embargo, que el liderazgo puede lograrse a través de una buena dirección. Todos hablamos del desarrollo de los recursos humanos, que es un factor clave de las instituciones exitosas. El personal de todos los niveles debe tener oportunidades para su desarrollo personal, y en vista de los cambios en tecnología y en las otras áreas que he mencionado, debe existir un programa permanente y bien organizado para el desarrollo del personal.

Para finalizar, quiero reiterar la palabra que he utilizado en cada aspecto de mi intervención. Es la palabra calidad. Estoy segura que todos reconocemos la importancia del aseguramiento de calidad. Sin embargo, no podemos dejarlo al azar, es necesario establecer en nuestras instituciones procedimientos que garanticen la calidad. Al respecto, quiero felicitar a UWI por haber establecido una sección de aseguramiento de calidad como dependencia de la Junta Directiva de Estudios de Pregrado. ¡Quizás éste será nuestro primer proyecto de interconexión de red después de esta conferencia ;

