

Una década de trabajo universitario profesional en la UPSA

La población estudiantil en las universidades privadas es cada vez más significativa y su peso como responsabilidad nacional reclama un control más estrecho de su calidad.

En los últimos 10 años en Bolivia, han surgido nuevas ofertas de centros de educación superior privados, cuyos orígenes, comportamiento y calidad han motivado la concentración de atención del gobierno, las universidades públicas, las instituciones confesionales, empresas privadas y sociedad en su conjunto. De ello rescatamos tres fases de evolución de las universidades: la primera se manifiesta con la creación de universidades confesionales, más antiguas en el país, caso de la Universidad Católica (con más de 20 años) y la Universidad Evangélica (con más de 10 años) y sólo en los últimos años empiezan a cobrar notoriedad por una población estudiantil más significativa.

Una segunda fase de orden secular, resulta de la insatisfacción de grupos privados laicos, que bajo iniciativas empresariales, construyen proyectos universitarios sensibles a las demandas del sector productivo, creando universidades de élite académica; casos como la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (10 años de funcionamiento ininterrumpido) y la Universidad Privada Boliviana (de reciente

creación).

Surge otro grupo de universidades ubicadas en una tercera fase (no tiene relación histórica) que responden más a una demanda del mercado que a las orientaciones de grupos dirigentes, religiosos y laicos. Estas últimas ya son numerosas en Bolivia y están mayormente financiadas por el pago de matrícula de los estudiantes.

También existen otras bases de orden fundacional distintas a las citadas anteriormente.

Son ya 12 universidades registradas en el seno de la Asociación Nacional de Universidades Privadas ANUP, y existen al menos otras 10 que están en trámites con el gobierno.

Al presente las normas nacionales para la educación superior en Bolivia son efímeras; sólo existe una Resolución Ministerial que define los requisitos de autorización y apertura de universidades como condiciones iniciales de funcionamiento y, la Constitución Política del Estado sólo enuncia la legitimidad y derecho a la educación superior, demarcando el espacio público y el privado para las universidades del país. Con todo lo anterior, las autoridades de gobierno se

hallan empeñadas en desarrollar un sistema nacional de reforma educativa en sus primeros ciclos hasta el bachillerato y han iniciado pautas para lo propio en la educación superior formal y no formal. Es allí donde el Gobierno pretende que las universidades en general, y privadas en particular logren niveles de calidad cuyos estándares incluyen condiciones mínimas de eficiencia y eficacia académica para garantizar la calidad académica universitaria.

En este sentido, el presente trabajo pretende describir las diversas señales de valoración de la calidad que han efectivizado los resultados de diez años de gestión de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA. No se trata de un estudio exhaustivo; tan sólo recoge el punto de vista del autor y no refleja necesariamente la visión oficial de dicha entidad de educación superior.

Se entiende por calidad la excelencia relativa de un producto o servicio, en satisfacer las necesidades y expectativas razonables de un cliente. Y para hacerse y mantenerse competitivo, significa que estas condiciones han de

Lic. Pablo A. Herrera Suárez
Administrador de Empresas
Vicerrector UPSA



cumplirse al menor costo posible. Esto implica deshacerse de toda complejidad innecesaria y del malgasto de tiempo y de recursos. Por ello la mejora de la calidad en cada elemento del trabajo y en todas las unidades de la organización mejorará la productividad en su totalidad y así los resultados de la organización serán superiores. Una de las limitaciones de nuestro análisis radica en traducir la teoría de la calidad universitaria, que por la naturaleza compleja y diversa de sus servicios, roles y misiones, se torna algo restringido el acceso o exposición de información confidencial de la universidad y se dispone de pocas fuentes bibliográficas, documentarias y de casos similares en otros países que favorezcan un análisis comparativo equivalente.

Además, la nueva teoría de calidad y productividad es muy reciente en su aplicación en el campo empresarial de países de alta competitividad y excelencia tecnológica y se la reconoce con el nuevo paradigma de la administración, apenas conocido por pocos en Bolivia.

El origen y variedad de misión en la universidades privadas de Bolivia así como las capacidades de sus directivos, ha dado por resultado una diversidad en los niveles de calidad académica en el desempeño de cada universidad, donde la mayoría probablemente se halla debajo de la calidad aceptable y no cuentan con referencias teóricas e imposiciones legales que las orienten a la búsqueda de niveles de calidad aceptable.

Se presume que gran parte de los académicos de las universidades privadas cuentan con experiencia docente, sin embargo la mayoría no sigue una práctica teórico-didáctica apropiada y homogénea para su centro de estudio, tal vez la universidad ni siquiera dispone de políticas propias que homogenicen el ejercicio docente y nivelen la calidad de enseñanza en su institución.

Por su parte, las estructuras de

supervisión de la educación superior del Gobierno han sido insuficientes, sus capacidades limitadas y los problemas nacionales han llevado a que se postergue la "prioridad" de atención en la educación.

La población estudiantil en las universidades privadas es cada vez más significativa y su peso como responsabilidad nacional reclama un control más estrecho de su calidad. En conclusión, no se cuenta con pautas individuales ni generales legitimadas por alguna autoridad competente extra universidad, que validen algún estándar mínimo de calidad en el desempeño de las universidades y por ello, cada universidad ha seguido su propio criterio de dirección y evaluación de su gestión académica.

Análisis institucional y legal.

Una vez constituida la Fundación Santa Cruz de la Sierra se organiza una estructura estatutaria para la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, se obtiene personalidad jurídica para ambas entidades y se recorre un camino incómodo de legalización, autorización y aprobación de funcionamiento académico y aprobación de planes y programas de carreras profesionales; lográndose Resoluciones Ministeriales, Resoluciones Supremas y finalmente, la norma jurídica superior del país que es el Decreto Supremo. De tal forma, la UPSA logra posicionarse como una Institución reconocida por las autoridades del Estado en su más alta investidura jurídica. Ello es resultado del esfuerzo y sacrificio de ocho años de trabajo, cuyos resultados fueron el argumento fundamental para el reconocimiento oficial del Gobierno.

Actualmente son numerosos los acuerdos, afiliaciones y convenios interinstitucionales suscritos con entidades culturales y científicas. Muchos de ellos son causa o efecto de los resultados de gestión de la UPSA actual.

Internamente, la institución desde

sus inicios sufre cambios organizacionales, producto de las condiciones y el estilo de dirección de sus autoridades: se caracteriza por un liderazgo centralizado, alta disciplina y lealtad institucional, fuerte convicción de servicio, rigurosas normas académicas, respeto a la docencia y libertad de cátedra. Posteriormente, surgen algunos cambios de liderazgo que desequilibran la primera visión institucional, se condicionan algunas bases orgánicas definidas por el ejecutivo principal, que producen rotación de personal administrativos y académicos. Paralelamente a ello, se va consolidando una fuerza de trabajo que se cristaliza en un equipo de trabajo ejecutivo con la participación de una nueva autoridad superior. Esta última etapa se caracteriza por la maduración institucional, respeto, confianza en el trabajo y ansiedad por el desarrollo de las áreas académicas con una producción superior y diversa. Esta es una etapa de ascenso profesional, apoyo a la iniciativa libre y constructiva, dando por resultado el inicio de un programa oficial de fortalecimiento institucional sobre una plataforma competitiva, visión de futuro, calidad y productividad institucional.

En el plano administrativo esto redundará en mayor contratación de docentes con permanencia y personal de logística administrativa que benefician la satisfacción de crecientes demandas académicas docentes y estudiantiles.

Se destacan entre otros trabajos: Estudio de mercado de estudiantes elaborado por el Lic. Tomislav Kuljis (1985); Estudio de mercado de los bachilleres (censo-UPSA, 1988); Diagnóstico desarrollo a escala humana, metodología Manfred McNeff (Carrera de Comunicación - 1989); Estudio de la imagen institucional de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (Tesis de grado 1990); Perfil Técnico, económico y financiero de la UPSA (DAE-UPSA, 1991); Estudio



estadístico bachiller '91 (DAE-UPSA, 1992); Diagnóstico institucional (Nathan-USAID, 1991); Censo del profesional en Santa Cruz (Dir. de Invest. - UPSA, 1992); Desarrollo y aplicación de un sistema de contabilidad de costos para un centro de educación superior en Santa Cruz (Tesis de grado, 1992); Metodología de calificación de mérito y escalafón docente (Pablo A. Herrera S., 1992). Proyecto arquitectónico infraestructura de la UPSA (Concurso 1991); otros estudios de alta significación para la evaluación interna de la gestión universitaria de la entidad.

Infraestructura y equipamiento.

En esta área los cambios han sido radicales para la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra: Se arranca el año 1984 con dos plantas alquiladas de un edificio a cuatro cuadras del centro de la ciudad. Este espacio se hace rápidamente insuficiente y se amplía el alquiler a los subsuelos y 3° piso más un pequeño apartamento en los altos del edificio. En el año 1988 se contrata un segundo edificio en alquiler que suman en total cerca de treinta salas de aulas, talleres y laboratorios. Este edificio se encontraba a una cuadra del primero y la coordinación no fue una dificultad. Sin embargo, el equipamiento de oficina y laboratorios siempre fue escaso y se tuvo que ajustar la administración y uso de los mismos al mínimo detalle.

El año 1993 la UPSA estrena su propio Campus Universitario con un diseño moderno, funcional y estético que halaga y engallarda el panorama urbano de la ciudad de Santa Cruz. Junto al edificio, el equipamiento se fortalece y allana niveles de productividad antes imposibles de alcanzar. Es muy claro el cambio del rumbo que la institución sufre por estas nuevas condiciones de trabajo: salas amplias, ventiladas, limpias y sin ruidos molestos; talleres y laboratorios ordenados, biblioteca acondicionada y bien dotada, correo

electrónico, salas de computación personales, en red y multiusuarios, antena parabólica para señal de televisión educativa de la Red Iberoamericana y vía satélite Hispasat, y otros equipos audiovisuales de apoyo educativo y administrativo.

Normas y procedimientos.

En el campo de las normas y procedimientos la UPSA ha evolucionado sustancialmente: de un grupo de normas dispersas ha consolidado un Reglamento Académico y un Reglamento de Trabajo Final de Grado. Ambos instrumentos son fruto de la experiencia interna y propia en su modelo académico, que refleja la transparencia, fluidez y justicia en el tratamiento docente-estudiantil y de estos con la institución. Se ha consolidado también un sistema académico sobre una plataforma computacional orientada al usuario en base a datos relacional de última generación, que documenta, archiva, y procesa la gestión académica en su conjunto y emite los reportes, resultados y estadísticas necesarias a la programación, evaluación y toma de decisiones. De igual forma se está desarrollando un sistema

Actualmente, son numerosos los acuerdos, afiliaciones y convenios interinstitucionales suscritos con entidades locales, nacionales e internacionales en el orden social, cultural y científico

administrativo y financiero conectado al sistema académico. En materia de seguimiento académico la UPSA cuenta con diversos instrumentos:
*Índice de nota por universidad, carrera y materia.

- *Índice de matrícula, deserción, retención por universidad y carrera.
- *Índice de materia y carga horaria por período lectivo general y por carrera.
- *Índice de ocupación de sala/materia/semestre.
- *Índice de aplazos y aprobación por carrera y materia.
- *Índice de uso de biblioteca y laboratorios por carrera.
- *Índice de preferencia de carrera de los bachilleres.
- *Índice de notas por alumno y colegio en el Concurso Bachiller Kupel (La Paz y Santa Cruz.)
- *Índice de graduados por carrera, promedio de años de estudio.
- *Índice de traspasos de estudiantes de otras universidades nacionales y extranjeras a la UPSA.
- *Ficha de actualización de datos personales estudiantes nuevos y antiguos.
- *Encuesta vocacional y valoración de capacidades y aptitudes de los bachilleres, por período lectivo.
- *Test de intereses vocacionales para bachilleres.
- *Encuentros de estudiantes con autoridades de la carrera.
- *Escalafón docente y metodología de calificación de méritos sujetos a actualización anual y con impacto salarial y bono de producción.
- *Informe mensual y por período lectivo de seguimiento académico por materia incluyendo: puntualidad del docente, avance y cumplimiento de programa analítico, tratamiento de exámenes, banco de examen, ponderación y entrega de notas oficiales, informes de asistencia, uso de laboratorios, equipos y biblioteca.
- *Informe por período lectivo de desempeño por docente evaluado por cada jefatura.
- *Informe de evaluación y gestión general por carrera, semestral y anual (Formato: bases para el diagnóstico académico).
- *Inspecciones consultas sistemáticas durante el período lectivo sobre el desempeño académico.
- *Evaluación semanal por Consejo Académico de la situación

