

"TRANSFORMANDO EL CAOS EN RITMO": LA UCAB EN SU 66 ANIVERSARIO

La profesora Clemencia Abad, de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB Caracas se pronunció en el foro "*Financiamiento de la Universidad en tiempos de crisis*", ofreciendo su perspectiva sobre el crecimiento que su casa estudios ha tenido pese a la adversidad que aqueja a todas las instituciones de Educación Superior, incluyéndola.



Clemencia Abad, Directora de la Escuela de Ciencias Sociales en la UCAB Caracas.

En el marco de su 66 aniversario, la UCAB invitó el pasado 22 de octubre a las autoridades de distintas instituciones de Educación Superior a participar en el foro "*Financiamiento de la Universidad en tiempos de crisis*". Allí tuvieron participación autoridades de distintas universidades. En particular, la profesora Clemencia Abad compartió algunas ideas sobre la experiencia de la UCAB en el marco de la reconocida crisis de la Educación Superior no solo en Venezuela, sino en el mundo:

“ *Muy buenos días a todo el público presente, entre quienes se encuentran estimadas y respetadas autoridades de la Universidad Monteávila, Simón Bolívar, Central de Venezuela y Católica Andrés Bello, profesores y estudiantes.*

*Agradezco el espacio para brindarles algunas ideas relativas a mi experiencia como parte de la Comunidad Universitaria. Considero que **crecimiento** es una palabra importante para enmarcarla, ya que esto es lo que veo ha sido la vida de la Universidad Católica Andrés Bello durante toda su existencia; y muy especialmente en los años por los que puedo hablar, que son alrededor de catorce entre el pre y postgrado, así como siendo parte de su personal. No juzguen tan rápido esta idea. En ocasiones pareciera que, en el marco de la inmediatez, nos imposibilitamos ante lo que el cambio nos presenta como retos.*

La Universidad como institución ha crecido. Lo va logrando en la medida que se repiensa y se hace de una nueva forma de gestión. Lo va logrando en muchos sentidos y muy a pesar de las circunstancias que juegan en contra de su existencia. Quisiera explicar la primera parte de esta idea remitiéndome a una analogía que me ha acompañado en distintos momentos, y que escuché por primera vez en un aula universitaria en un primer año de Relaciones Industriales de la UCAB. Iniciando clases un 5 de enero de 2006, en el aula de Filosofía Social y Política, el profesor José Ignacio Rey nos hablaba sobre el progreso del espíritu: periódico y algo caótico; no continuo y lineal, como pudiéramos quizás aspirar. Dibujaba entonces una línea recta y, a su lado, lo que parecía ser una línea quebrada, como cuando dibujamos un rayo. "La vida -nos decía mientras dibujaba la línea quebrada, de izquierda a derecha y hacia arriba- a veces parece que nos lanza hacia atrás. Pero en esos quiebres, no queda más que tomar impulso para volver a seguir adelante. En alguna medida, depende de cada uno el entender esta circunstancia que nos ha llevado atrás y, cuando nos demos cuenta de que hemos seguido avanzando, veremos que estamos en un lugar más alto". Esto, haciendo referencia, creo yo, a lo que sabemos hemos perdido y lo que hemos ganado; pero, sobretodo, a lo que haremos a continuación.

¿Atraviesa una crisis la Educación Superior? *No cabe la menor duda de que es así en Venezuela y en el mundo, donde la Universidad sufre las penurias de tener que adaptarse a los cambios de las sociedades sin perder su esencia. Es una realidad, por ejemplo, lo que ocurre actualmente en Estados Unidos, donde, de acuerdo a un artículo publicado por Nathan Grawe en Harvard Business Review el pasado 17 de octubre, en esta nación se proyectan importantes cambios demográficos asociados a la disminución en el índice de fertilidad, luego de la denominada gran recesión de 2008. La disminución de aproximadamente 20% de este índice tendrá impacto en el funcionamiento de las universidades que quizás deberán repensarse en la consideración de su tamaño, de su apertura para cubrir una oferta en otrora atendida por sus nacionales, o en la diversificación de la oferta de programas con nuevas características de diseño, etc. Revisando algunas razones más generales por las cuales las Universidades deben repensarse, encontramos un compendio de "porqués":*

1. Porque las razones de las personas para estudiar una carrera han cambiado. No pensamos igual los de mi generación sobre esa "necesidad" que tuvieron mis padres de que yo asistiese a la Universidad, a diferencia de quienes hoy están en sus últimos años de secundaria pesando qué harán con sus vidas. Especialmente, son estos muchachos los que no piensan igual ni tienen expectativas de dedicar largos períodos de tiempo al estudio de una carrera. No es generalizable, pero sí es una tendencia en nuestros días que ocupa parte del mercado que nos interesa captar.

2. Porque los modelos financieros sobre los cuales se sustentan tradicionalmente las Universidades ya no resultan sostenibles, lo cual las obliga a idear mecanismos autosustentables fundamentados en el crecimiento de emprendimientos propios; recortando costos siempre que sea posible y aprovechando nuevas fuentes de ingresos, desde propiedad

intelectual, investigación por contrato, programas de educación continua, etc.

3. Porque nuestra enseñanza a menudo está pasada de moda. Con demasiada frecuencia, nuestra enseñanza no está suficientemente informada por la ciencia del aprendizaje y la evaluación. Tiende a no estar centrada en los resultados. Sigue siendo en gran medida un modelo de talla única, en lugar de personalizado y adaptado a las necesidades de aprendizaje de varios estudiantes.

4. Porque la economía está cambiando rápidamente y las habilidades esperadas por los empleadores están cambiando. Nuestros planes de estudio a menudo no ofrecen ventanas a las carreras o no proporcionan una preparación profesional adecuada. Las empresas necesitan empleados con una amplia gama de habilidades técnicas y sociales, que puedan trabajar en colaboración y que puedan crear soluciones desde múltiples campos. Ya no es suficiente tener un entrenamiento intensivo en un solo campo. Los más competitivos en el mercado laboral son aquellos que adquirieron habilidades en el marco de una educación integrada e interdisciplinaria, así como experiencia en el mundo real.

Este compendio nos sonará conocido y cercano, aunque haya sido escrito por un tal Steve Mintz, y publicado en octubre de los corrientes, en un portal británico especializado en la generación y difusión de conocimiento sobre la gestión de instituciones de educación superior (Inside Higher Education). Me permito citar un par de ideas más presentadas en el mismo escrito de este autor:

“La educación superior necesita encontrar formas más efectivas y eficientes de educar a los estudiantes, sin sacrificar el rigor o las interacciones humanas que se encuentran en el corazón de una educación de calidad. Y debe hacer esto mientras de alguna manera cubre los costos crecientes de la ayuda financiera, los servicios a los estudiantes, la tecnología y el cumplimiento de los mandatos del gobierno.

No es suficiente tratar de proteger y preservar el statu quo. Las tendencias que son insostenibles inevitablemente llegan a su fin. Pero eso no necesariamente significa que las instituciones físicas deben ser reemplazadas por universidades en la nube. Significa que éstas deben adaptarse”.

¿Cómo adaptarse? *La respuesta parece sencilla, claro: trabajo. Tomo esta palabra y la planteo desde la perspectiva del fenómeno, para desarrollar con más detalle su complejidad y lo que ha significado en la UCAB el estar atravesando por esta denominada “crisis de la Educación Superior”.*

El trabajo tiene su ocurrencia en al menos dos formas posibles: la realización más o menos espontánea de actividades y tareas para cubrir algunas necesidades de forma inmediata; pero

puede también presentarse en el marco de definiciones estratégicas que permitan a una persona o grupo de estas adentrarse en el diseño de una ruta de acción para ubicarse en lo que avizora será un escenario futuro. La segunda se parece más a lo que ocurre en el marco de la institucionalidad, y se parece mucho a la consolidación del modelo de funcionamiento de las universidades. Esto implica estudiar, internalizar los elementos del contexto inmediato y de más allá para transformar su entendimiento en escenarios que exigen el diseño de proyectos e iniciativas que nos permitan nadar en él.

*Sabiendo qué es el trabajo, **¿cómo lo diseñamos?** La respuesta a esta pregunta es importante no solo porque queremos consolidar la subsistencia de una institución, sino por el significado que adquiere en sí mismo el trabajo como valor en la vida de las personas. Por eso hay que tratarlo con delicadeza, hilar muy fino y creer con pasión en lo que se hace.*

*En ocasión de la UCAB, la forma de trabajar se ha reflejado en el diseño e implementación de un Plan Estratégico (como UCAB 20-20, Excelencia y Compromiso); al mismo tiempo que en un **Sistema de Gestión Estratégica**, muy bien fundamentado en las orientaciones institucionales que contiene nuestro Proyecto Formativo Institucional.*

Este sistema tiene una bondad que me gustaría resaltar como central, y se refiere a la incorporación de responsabilidades de planificación estratégica y operativa por departamentos, lo cual se ha transformado a su vez en un espacio de reconocimiento de la labor de cada persona que trabaja en la Universidad, en ese escenario (o escenarios) futuros que avizoramos y en donde estimamos seguir estando presentes. Cuando pensamos en nuestra Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, quizás algunos se imaginan un amplio departamento con un montón de cargos diseñados para la atención de estos asuntos, pero resulta que esta Dirección funciona con tres personas esenciales para organizar y canalizar los lineamientos que en esta materia competen a la Universidad; personas que tienden el puente en materia de gestión estratégica entre nuestras autoridades y toda la comunidad universitaria. Con esto me refiero a que el sistema puede ser calificado como orgánico, pues se encuentra representado y es anualmente sostenido por las Facultades, Escuelas, Postgrados, Centros e Institutos de Investigación, Extensión Social y áreas de soporte profesional como Secretaría, Cooperación Académica, Tecnologías de Información, Comunicaciones, Mercadeo Institucional... todos sabemos a qué atendemos y por qué lo hacemos; y cuando tenemos dudas, sabemos a quién preguntar.

Esta última idea se refiere a otra bondad, y es el carácter organizativo del trabajo en el marco de la consecución de la estrategia. Este componente organizativo se ve desde dos dimensiones: una estructura que progresivamente se ha ido adaptando a los requerimientos de nuestros proyectos e iniciativas, pero también la concientización sobre la importancia de la gestión del conocimiento y de los mecanismos de aseguramiento de la calidad que nos ayuden al mejor diseño y entrega de nuestros servicios. En nuestro plan estratégico UCAB 20-20 se encuentra reflejado el resumen de lo que ha implicado repensar nuestros procesos en función de su opti-

mización: reduciendo el desperdicio de recursos y abriendo la posibilidad de dedicar esas fuentes hacia otras iniciativas centrales. Este trabajo se ve también reflejado en la consolidación de nuestro **Sistema de Gestión de Calidad y Ambiente**, y en el marco del cual hemos podido recibir certificaciones reconocidas internacionalmente y que están basadas en la satisfacción de aquellos a quienes prestamos nuestros servicios.

Ahora bien, más que encontrar lo que cada quien tiene que hacer es dejar a disposición ese sitio donde cada quien quiere hacer. Nadie se hace de un segundo hogar por gusto o capricho, y creo que esta idea ha inundado a la UCAB en donde hemos ido consolidando lo que denominamos nuestro espíritu de cuerpo. Son muchas las iniciativas que apuntan hacia este componente, pero creo que todas se enmarcan en la filosofía central de una tercera bondad, que es el modelo de **Gestión del Talento Humano**, cuyo contenido se extiende en tres ejes de acción: conectar, inspirar e innovar. Cada palabra comprende prácticas que involucran a cada persona que labora en la UCAB desde su ingreso, pasando por el diseño e implementación de sus planes de formación, así como por la oferta de beneficios socio-económicos que pueden disfrutar al formar parte de nuestra comunidad. La adecuada gestión del talento es quizás el más importante ahora mismo, pues es el soporte para lograr todos los planteamientos que sobre el trabajo realizábamos previamente. La Gestión Administrativa, concretamente la relativa al aseguramiento de pagos puntuales y significativos en el marco de nuestras posibilidades, es hoy reconocida como una fortaleza central de la institución por nuestros trabajadores. Y esto lo hemos logrado a través de la innovación en el planteamiento de nuestros mecanismos de financiamiento, el diseño de estrategias de compensación variable y complementaria al salario, y mucho trabajo arduo.

Como última bondad a resaltar, la práctica asidua y apasionada de un liderazgo bien informado y entusiasta es lo más importante. Si desde las figuras de las autoridades se cuenta con una visión compartida, consensuada, clara, transparente, de lo que se quiere ser como institución y de lo que se tiene para lograrlo; y además se cuenta con conocimientos y herramientas de gestión puestos a la disposición, el camino está hecho.... Hay que andarlo.

En estos días en la UCAB realizamos las evaluaciones de desempeño de nuestros equipos. Todos somos evaluados y evaluamos. Comentaba en una de mis reuniones que no solo lo hacemos en función del cumplimiento o el no alcance de los objetivos, sino que lo hacemos integralmente incorporando qué significó que se alcanzará o no un objetivo. La actitud, el ánimo, la competencia demostrada en torno a la obtención de determinado resultado también debe ser ponderada. En otras palabras, preguntarnos cuánto de nosotros hay o dejó de haber para que existiera determinada actitud o ánimo en quienes debían alcanzar determinado objetivo, es una de las primeras preguntas por hacerse al reflexionar sobre nuestras acciones orientadas al logro.

Para ir finalizando, fíjense que el asunto es mucho más complejo que hablar solo del financiamiento de la Universidad. Yo no dejo de pensar en lo desacertado que es tener mucho

más complejo que hablar solo del financiamiento de la Universidad. Yo no dejo de pensar en lo desacertado que es tener mucho dinero y no tener idea de qué hacer con él. Quizás el tener menos los últimos años nos ha invitado a pensar mejor cómo hacer cada cosa. Sin duda alguna es necesario, bienvenido sea; pero ojalá siempre esté acompañado de la visión y el compromiso por ganar una mirada aguda ante el entorno, cuestión que su aprovechamiento se dirija hacia la toma de decisiones más acertadas por el trabajo que realizamos.

*No he creído posible en momento alguno, mientras escribía estas palabras, que puedo engañarme o engañar a otros respecto a las dolorosas circunstancias que atravesamos como país; también las vivo junto a mi familia, y las comparto en las preocupaciones de profesores y estudiantes con los que hablo cada día en mi trabajo en la Escuela de Ciencias Sociales. Procuro siempre invitarles a buscar y a construir el mejor lugar para hacer, y me remonto a las palabras de mi profesor de Filosofía Social y Política, llegando a concluir que **el caos del que hablaba puede ser transformado por la gente en ritmo; puede ser una circunstancia, pero no volvernos a su manera.** Creo que la Universidad como un todo está siendo un bastión y referencia importante en cuanto a este componente, que en todos sus detalles me permite saber que ha crecido y seguirá haciéndolo 🙏.*