

La estrategia de una excelencia selectiva: Rediseño de la educación superior para una competición global en una sociedad post-industrial.

Clyde W. Barrow. Higher Education 31: 447-469. 1996, Kluwer Academic Press.

Traducción Pedro: D. Lafourcade. - Edición SDI

Introducción

La adjudicación de recursos al sistema de educación de USA está determinado, en este momento, por las limitaciones impuestas por la crisis de la estructura fiscal y por las presiones del mundo de los negocios y de los líderes políticos, en el sentido de que las universidades ayudan a satisfacer los desafíos de una nueva economía.

El resultado es un imperativo aparentemente contradictorio, referido a que la educación superior haga más con menos [Johnstone, 1993; Massy y Wingler, 1993; Massy y Meyerson, 1992; Finifter y otros, 1991].

Lograr este objetivo puede parecer imposible para una institución o para algún docente en particular; pero el dilema puede ser resuelto en un nivel sistémico, mediante una combinación de respuestas institucionales a las fuerzas del mercado y por el planeamiento estratégico aplicado en los estados, en la región y en el ámbito federal.

Así, en tanto que las reducciones de presupuesto, la eliminación de programas, la reforma curricular y otros cambios, a menudo suelen verse como desconectados y caóticos por los miembros de la Universidad, argumento que los mismos no son respuestas temporarias o confusas para una crisis de corto plazo. En realidad, el sector comercial, el gobierno, los políticos y los administradores que toman decisiones en el marco del sistema, sobre la adjudicación de recursos a la educación superior, logran, de modo cada vez más creciente, un consenso explícito en relación con una estrategia de excelencia selectiva.

Esta modalidad ha sido diseñada para racionalizar el sistema americano de educación superior mediante:

- * La diferenciación de las misiones en las distintas instituciones.
- * La eliminación de programas que no apoyen a tales misiones.
- * La modificación de las actividades de investigación en los centros de investigación interdisciplinaria aplicada.

El objetivo central de esta estrategia, es permitir a las instituciones, afrontar las restricciones de la crisis fiscal por "achicamiento" en tanto se potencia al sistema como un todo, para ajustarse a las necesidades de la nueva economía.

El desafío de la nueva economía

Desde mediados de los 70, el desarrollo económico en los Estados Unidos ha estado dominado por la combinación de 2 cambios estructurales:

1. El resurgimiento de la competencia de la economía global.
2. La modificación de la economía post-industrial.

En primer lugar, la posición dominante de USA en el mundo de la economía, fue sistemáticamente erosionada durante las últimas 2 décadas, tal como es expresado por el hecho de que la misma explicaba, en los 40, algo más del 50% del P.B.I. en ese país, contra un 22% a finales de los 80 [Thurow, 1992; Reich, 1991]. Los economistas académicos, los ejecutivos de las corporaciones y los miembros del gobierno, señalan que gran parte de esta declinación, se debe a una disminución en el crecimiento de la productividad del "business" de USA. Dicha productividad aumentó sólo el 1,2% por año entre 1980 y 1990, comparado con el histórico promedio anual del 3% en los anteriores 150 años (Madison, 1987).

En segundo lugar y simultáneamente, los EEUU han estado pasando de una economía industrial a otra post-industrial determinada por la información, los servicios y las industrias basadas en la tecnología (Bell, 1976).

Parcialmente por esta razón, la política federal en materia de comercio [Ej: NAFTA - Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano - North America Free Agreement - y GATT - General Agreement on Trade and Tariff], así como las estrategias individuales de desarrollo económico del Estado, fundamentalmente han transferido industrias manufactureras y de baja tecnología y bajos sueldos a los países en desarrollo.

La respuesta preferida entre los hombres de negocios y los miembros del gobierno, es competir en sectores post-industriales más avanzados, en donde las compañías norteamericanas puedan disfrutar de

una ventaja comparativa en el marco de una economía global [Porter, 1990; Johnson, 1984; Business Higher Education, Forum, 1993].

El supuesto subyacente a esta estrategia es que, las compañías estadounidenses deben ser capaces de mantener sus ventajas competitivas, sea porque están avanzando en las fronteras de un determinado servicio o producto, o porque la automatización y los procesos de fabricación, permitirán a las firmas estadounidenses, competir con unidades de bajo costo, debido a un poder excepcional de productividad de la fuerza de trabajo [Bartell y Lichtenberger, 1987; Johnstone, 1991].

El objetivo clave de esta estrategia de desarrollo, es capacitar a los Estados Unidos para competir efectivamente en mercados globales en tanto mantiene su actual standard de vida por quedarse al frente de sectores de altas ganancias, tales como las finanzas, los servicios profesionales y financieros y las diversas formas de alta tecnología.

Sin embargo, como numerosos estudios lo han documentado, durante los 80, el éxito de una estrategia de desarrollo del comercio post-industrial de alta ganancia, dependió de la capacidad para crear en USA una fuerza de trabajo altamente formada y flexible (Turow, 1991).

Las proyecciones del mercado de trabajo efectuadas por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, por fundaciones privadas y por diversos comité de grupos especializados, convocados para desarrollar ideas sobre el tema, coincidieron en que, hacia el 2000, aproximadamente 2/3 de los trabajos nuevos, creados en los Estados Unidos, requerirán de algún nivel de educación post-secundaria.

1/3 aproximadamente de los nuevos trabajos creados, requerirán al menos, de un bachillerato (Comisión de habilidades de la fuerza de trabajo americana, 1990; Mangum, 1989; Johnston, 1987; Silvestri y Lukasiewicz, 1987).

De tal modo, si los Estados Unidos restablecen su posición competitiva en la nueva economía global, el sistema de educación superior americano deberá acomodar más que antes a los grandes números de estudiantes para cerrar una proyectada brecha de capacidades entre el actual rendimiento educativo y los requerimientos de formación de una nueva fuerza de trabajo [Zemsky y Oedel, 1994]. En realidad, argumenta Robert Reich, Secretario de Trabajo de Estados Unidos, que, en la medida en que el capital se torna globalmente móvil, una de las únicas formas que les quedan a las naciones desarrolladas para atraer capitales a ser invertidos, serán las capacidades y la productividad de su fuerza local de trabajo [Reich, 1991].

Algo muy importante. Meramente graduar más estudiantes de los colleges y Universidades no parece ser suficiente para cerrar la brecha de las capacidades en déficit.

Así por ejemplo, en 1991, un informe de la Comisión sobre Logro de las Capacidades Necesarias, del Departamento de Trabajo (Commision on Achieving Necessary Skills - SCANS-) concluyó que el incremento de los buenos trabajos, dependerá de que las personas pongan el conocimiento a trabajar, más que las maquinarias a operar (Departamento de Trabajo de USA, 1991).

En este aspecto, el futuro de la fuerza de trabajo post industrial, cada vez más sería identificado con una matriz de capacidades que estarán a menudo referidas, como de especialización flexible (Newson y Buchbinder, 1988; Piore y Sabel, 1984; Hirschhon, 1981).

El especialista flexible posee tres atributos:

Primero, los trabajadores post-industriales deben tener la versatilidad para aplicar habilidades especializadas a un amplio rango de problemas y de procesos de producción.

En una economía post-industrial, aún los trabajadores de las líneas de producción deben ser capaces de llevar a cabo: controles estadísticos de calidad; lectura de las impresiones de la computadora; instalación de innovaciones técnicas; pedidos a los programas CAD-CAM, y de efectuar continuos mejoramientos en los puntos de producción o en la distribución del servicio. Al mismo tiempo, la confianza en tecnologías avanzadas ha institucionalizado innovaciones rápidas al igual que rápida obsolescencia en los productos, en los servicios y en los procesos de producción (Brazzield, 1981).

La intensificación de la competencia global, ha institucionalizado igualmente una tendencia hacia un continuo achicamiento en muchas corporaciones, de modo que el empleo es a menudo, de naturaleza temporaria.

Para afrontar las incertidumbres de los cambios rápidos y de la competencia global, las firmas americanas están ahora moviéndose hacia una "organización modular" y aún, hacia una "corporación virtual" como una forma de crear subunidades cambiantes para producir un determinado producto o servicio que puede ser fácilmente discontinuado cuando, tanto el producto como el servicio, ya no sean viables (Davidow y Malone, 1992). De tal modo, los especialistas flexibles, deben tener la capacidad para adaptar habilidades generales a los cambios e incertidumbres constantes del comercio o del ambiente de trabajo (Carnevale, 1991).

En segundo lugar, y parcialmente por las razones expuestas, el especialista flexible debe ser más móvil que el trabajador industrial y que los profesionales del siglo anterior. A diferencia del siglo XX, cuando el empleo de por vida en una sola industria era la norma, hoy es ampliamente aceptado que los individuos rutinariamente cambien de ubicación [es decir, no exactamente de trabajo] cuatro o cinco veces durante su vida de trabajo. Como John Sculley -el Presidente de Computadoras APPLE- observa: "...los individuos necesitarán de una tremenda flexibilidad a fin de moverse de una compañía a otra o de una industria a otra". (Sculley, 1988, p. 41).

En tercer lugar, el ethos de la fuerza de trabajo post industrial deberá incluir el compromiso de una formación continua.

Lewis Perelman, estima que el 80% de las personas que integran la fuerza de trabajo en USA al concluir el siglo, estarán en peligro de ser desplazadas en algún momento de sus vidas [Perelman, 1984].

La educación post-secundaria debe, por lo tanto, ser accesible a las personas a lo largo de su existencia.

En realidad, ya se observa que sólo el 42,5% de los alumnos del College caen en el rango tradicional de la edad entre 18-21 años. Cada vez, más adultos regresan al College durante los períodos de transición o de desempleo temporario de sus actividades laborales (Boot, 1992).

Los líderes del comercio, los analistas del mercado de trabajo y los políticos federales, en gran medida comprenden y coinciden sobre las habilidades básicas que son cruciales para crear una fuerza de trabajo anclada en especialistas flexibles. Existe un fuerte consenso político que los planes de estudio de los College y de las Universidades deben comenzar a enfatizar habilidades simbólicas (conceptuales, matemáticas y visuales). Además, investigación y comunicación (oral y escrita) puesto que un especialista flexible está involucrado esencialmente en la estructuración de ideas (más bien que en cosas) o en transferir las ideas de un ámbito a otro a fin de resolver problemas. (Bailey, 1990; Carnevale, et. al. 1988; Rodríguez, 1992).

De tal modo, existe un creciente apoyo del gobierno y del mundo de los negocios, hacia el concepto de los programas referidos a la interdisciplinariedad que se focalizan sobre problemas sustantivos y resolución de problemas, más bien que sobre problemas disciplinarios y asertijos intelectuales.

Una segunda laguna en la estrategia del desarrollo post industrial, es la brecha en la innovación que radica en la división del trabajo científico entre las universidades, el gobierno y la industria (Mc Mahon, 1984).

Históricamente, la división del trabajo científico ha evolucionado desde que las universidades realizaban investigación básica o pura, los laboratorios y departamentos federales conducían investigación aplicada, y la industria privada se ocupaba del desarrollo de nuevos productos y procesos (Dupree, 1957; Mac Cordy, 1992).

Estos límites nunca han sido impermeables, pero, para la mayoría de los casos, la investigación básica y la innovación tecnológica han sido conducidos por diferentes individuos, los cuales están físicamente separados por ubicación y también divididos por las "2 culturas": la de la academia y la de los negocios (business).

En consecuencia, la investigación básica, de la cual ahora depende la innovación tecnológica, ha sido continuada sin tener en cuenta sus aplicaciones prácticas, y, como resultado, existe habitualmente, un largo tiempo antes de que los descubrimientos básicos operen su comercialización a través de los laboratorios federales e industriales.

Estas cuestiones, recientemente han sido consideradas y dirigidas, con una serie de recomendaciones políticas al Presidente del Consejo de Asesores de Ciencias y Tecnología. Una de las preocupaciones expresadas es que (1992, PCAST p.XVII)

"La presión de la competencia internacional ha introducido una dimensión crítica dentro del sistema. La cuestión no es simplemente cuánto nuevo conocimiento está siendo generado sino más bien, cuán rápido está siendo trasladado en productos y procesos económica y socialmente benéficos".

Algunos ejemplos ampliamente publicitados sobre la brecha entre investigación básica y desarrollo tecnológico en USA han subrayado este dilema.

Los expertos de las universidades americanas han sido pioneros en la investigación básica de productos tales como televisión de alta densidad; micro-chips; trenes con levitación magnética; vehículos lanzadores de satélites; pero esta investigación está siendo comercializada exitosamente en Europa y Japón [PCAST, 1992, p. 30]. Consecuentemente, esto sugiere que es imperativo para las industrias de USA que *"tengan el beneficio de un acceso inmediato y fácil a nuevo conocimiento y a nuevos talentos generados por las universidades"*. El problema, de acuerdo con el informe, *"argumenta para un esfuerzo más deliberado a fin de movilizar la información, especialmente entre las personas de las universidades y de la industria"*.

Hacia una nueva agenda estratégica

El mayor interés por la calidad de la fuerza de trabajo del comercio y de la industria, ha movido a la educación superior a ponerse al frente de muchos debates nacionales sobre la política económica de USA [Fairwather, 1988]. Además, en la medida en que la competencia económica mundial, aumentaba desde mediados de los 70 en adelante, las corporaciones americanas lanzaron una masiva movilización comercial a través de un amplio frente, para proporcionar una voz coherente a sus demandas y para revertir un sentido de devaluación del poder político (Vogel, 1983; Useem, 1984; Edsall, 1984).

En este contexto, Sheila Slaughter identificó a numerosas instituciones creadas durante este período, específicamente para promover nuevas alianzas estratégicas entre el mundo de los negocios, el gobierno y la educación superior.

Slaughter documentó, cómo tales organizaciones habían argumentado de modo convincente que la política de la educación superior debería estar ligada explícitamente al propósito de recobrar una ventaja competitiva para los negocios americanos, principalmente mediante la promoción de tecnología aplicada de

avanzada, transferencia tecnológica y la formación de una fuerza de trabajo profesional y científico realmente competitiva (Slaughter, 1990).

No coincidentemente, el pensamiento actual de la mayoría de los políticos, en cuestiones económicas, sean demócratas o republicanos, neoliberales o neoconservadores, están dominados por la preocupación del desarrollo de los recursos humanos y de la competitividad internacional.

El informe de Fairweather, por ejemplo, señala que el nuevo enfoque de la política federal (sobre educación superior) es resolver el desequilibrio comercial, el aumento de la productividad; asegurar que las actividades de investigación de la universidad satisfagan las necesidades de la industria; incrementen la transición de la investigación básica al desarrollo de productos, y establezca un plan coherente de investigación nacional y de desarrollo [Fairweather, 1988]. Además, existe una evidencia amplia, que indica que los funcionarios del gobierno y los administradores de la educación superior están entendiendo activamente estas preocupaciones como parte de la misión estratégica de la educación superior [Chmura, 1987; SRI Internacional, 1986]. Así, por ejemplo, un informe de la Comisión Interestatal Occidental de Educación Superior [Western Interstate Commission of Higher Education -WICHE-] examinó recientemente 48 documentos de planeamientos relacionados con el desarrollo económico de los estados y el desarrollo de la educación superior. El estudio de esta comisión advirtió que, a pesar de continuar la desconexión entre planeamiento económico de los estados y planeamiento de la educación superior, los planes maestros de la misma están comenzando a refinar la tradicional misión de la universidad en 3 objetivos:

1. **Enseñanza:** La formación de una nueva fuerza de trabajo con un creciente aumento en capacidades de simbolización y visión interdisciplinaria.
2. **Investigación:** Más bien que la investigación por el propio saber, investigación orientada al desarrollo, a la información y a la asistencia técnica del gobierno y de la industria.
3. **Servicio:** Definido como participación en consorcios público-privado con la industria y con agencias del gobierno.

El informe (WICHE, 1992, p. 5-6) plantea que el plan maestro de la educación pública y la expresión de las visiones en todo el país, han identificado su propio rol en el desarrollo económico, conjuntamente con el desafío tecnológico de la competencia internacional y con la necesidad de contar con una fuerza de trabajo que posea capacidades internacionalmente competitivas, relevante a las nuevas industrias. En efecto, Frank Newman, jefe de la Comisión de Educación de los Estados, sugiere que la capacidad para rediseñar a las instituciones de educación superior en respuesta a estos intereses, deberá ser un pivote para el resurgimiento americano (Newman, 1985).

Más allá de la multiversidad

Aunque los docentes son a menudo renuentes a abarcar este refinamiento de la misión de la multiversidad ¹, una profunda crisis fiscal en la educación superior norteamericana, ha proporcionado una cuña para ingresar estas preocupaciones, tanto en la comunidad universitaria como en sus discusiones internas. En general, después de la 2da. Guerra Mundial, la educación superior en USA experimentó una marcada fase de expansión.

La matrícula aumentó 6 veces de 1946 a 1986 y, para acomodar a los alumnos, el número de Colleges y Universidades aumentó de 1.851 a 3.155 durante más o menos el mismo período (Departamento de Educación de USA, 1992). Los Gobiernos de los Estados, simultáneamente aumentaron las sumas requeridas, en tanto que nuevos programas federales fueron adoptados para asistir a los alumnos en sus derechos de examen, y a sufragar los costos de capital en relación con la construcción de nuevos espacios para las clases y de medios para la investigación.

Finalmente, como una parte de la guerra fría, la estrategia de competición del super poder, logró que el gobierno federal aumentara su financiamiento a la universidad para la investigación básica en una variedad de campos académicos [Rudy, 1991]. El resultado más importante fue que, después de 4 décadas, el ingreso efectivo por alumno, aumentó en un 40% en las instituciones públicas y en un 65% en las privadas [Halstead, 1992].

En este ambiente fiscal, las instituciones de educación superior, pudieron responder a un exceso de requerimientos políticos, económicos y a demandas culturales, con estrategias administrativas que auxiliaron con soluciones adicionales o crecimiento por acrecentamiento.

Los colleges y universidades agregaron meramente nuevos cursos, programas, especializaciones, grados académicos o servicios no académicos, para satisfacer a los grupos requirentes operantes dentro y fuera de la universidad.

Así, como Karel Tavernier observa, la disponibilidad de fondos alentó, no simplemente una ampliación del número de alumnos y de cursos, sino una multiplicación de los servicios que la universidad puede proporcionar [Tavernier, 1993].

¹ Multiversidad: término acuñado por Clark Kerr. Una universidad moderna grande, compleja, con muchos colleges, escuelas, extensiones, etc., característicamente considerada como impersonal, burocrática, etc.

En realidad, las fuerzas centrífugas puestas en movimiento por la expansión de la educación superior americana en la posguerra, fueron tan dramáticas que Clark Kerr, el primer Presidente de la Universidad de California, sugirió que las instituciones podrían ser descritas mejor como multiversidades más bien que como universidades, porque se habían convertido en organizaciones difusas y multifuncionales [Kerr, 1977].

Hubieron dos notables excepciones en este crecimiento por ampliación, en la postguerra, a saber, las recesiones de 1974 y 1982 (Scott, 1983). Con todo, aún cuando en estos períodos se dio una amplia retracción, Janice Neewson advierte que los recortes en los fondos, *“a menudo fueron percibidos -dentro de la comunidad académica- como retrocesos de corto plazo dentro de un patrón de crecimiento de largo plazo”* [Newson, 1993].

En consecuencia, las estrategias de economía fueron políticas temporarias diseñadas para salvar las dificultades de ese momento, y no para un futuro no demasiado distante cuando el financiamiento volviera a los niveles abundantes (o realistas, dependiendo del punto de vista que se asuma) de los finales de los 50 o de los 60.

Massy y Hulfactor coincidieron en que las respuestas a las recesiones de 1974 y 1982 fueron definidas, en gran medida, por la visión de que la contrariedad financiera sería una perturbación pasajera, relacionada con los ciclos comerciales. Como un resultado, las estrategias fiscales de recesión se basaron en el supuesto de que los presupuestos volverían a la normalidad tan pronto como la economía se recuperara [Massy y Hulfactor, 1993; Mims, 1980; Mortimer y Tierner, 1979].

Con el comienzo de la recesión 1990-91, la educación superior americana pareció estar al borde de repetir este ciclo de término corto. Sin embargo Massy y Hulfactor, (1993) afirmaron correctamente que los 90, son fundamentalmente diferentes de las recesiones de los años 1974 y 1982, porque ellos marcan el comienzo de una crisis estructural en la educación superior de USA.

Por definición, una crisis fiscal consiste en una identificable tendencia de largo plazo para costos operativos que se elevan más rápido que las rentas públicas (O'Connor, 1973; Kettinger y Wertz, 1993; Barrow, 1993).

Concurrentemente, las contradicciones de una crisis fiscal, a distinción de una caída leve de ciclo corto, puede ser resuelta solamente a través de formas de reestructuraciones fundamentales de las instituciones que produzcan costos a largo plazo de acuerdo con las operaciones de ingresos públicos. Por esta razón, Sean C. Rush, advierte que: *“el achicamiento, la disminución, el hacer más con menos, constituyen las acciones si no las necesidades, para la mayoría de las instituciones en los 90”*. (Rush, 1992). Los administradores de las universidades están adoptando estrategias de reforma diseñadas para disminuir simultáneamente el crecimiento de los gastos en términos reales, en tanto se reubican recursos en los programas y en las áreas de investigación, que faciliten la reorganización y canalicen el apoyo del gobierno a la educación superior. El aparente imperativo contradictorio de que las instituciones de educación superior *“hagan más con menos”*, está catalizando una onda de planeamiento estratégico de reestructuración y redistribución en la educación superior en USA, que es inevitablemente forzar a los administradores de la educación superior, a moverse más allá de los ideales de la *“multiversidad”*.

La estrategia de la excelencia selectiva

Es ampliamente reconocido que diversas características estructurales de la educación superior -más especialmente la intensidad del trabajo- explica parcialmente por qué los costos reales de la educación superior tienden a aumentar a lo largo del tiempo (Verry y Davies, 1976; Bowen, 1980; Baumol y otros, 1989; Halstead, 1992).

Sin embargo, existen también peculiares problemas estructurales en la multiversidad que intensifican el subyacente problema de la productividad en la educación superior.

Massy y Hulfactor, 1993 y Massy y Zemsky, 1994, concluyeron que, muchos colleges y universidades han sido alejados de sus misiones fundamentales porque la estrategia de *“multiversidad”* de respuesta por aditamento, permitió que fines y objetivos divergentes fueran agregados *“incrementalmente”* a la misión institucional, durante un tiempo. Así, por ejemplo, la Comisión de Educación Superior Inter Estados Occidentales, propuso una agenda estratégica para la educación pública, que rechaza dramáticamente el ideal de la multiversidad, con su conclusión de que:

“Ninguna institución individualmente, puede satisfacer todas las necesidades actuales y emergentes de la sociedad...”

“Dado lo limitado de los recursos fiscales y humanos, un sistema de calidad del Estado eficiente y efectivo, referido a la educación superior, será aquél en donde los diferentes campus consagren sus energías para orientarlas hacia diferentes necesidades”. [WICHE, 1992].

Iguamente, Daniel S. Cheever, Jr., Director de la Corporación de Asistencia a la Educación Superior de Massachusetts, observa que, el futuro de la mayoría de las instituciones de educación superior en el Nordeste, dependerá de la especialización y de la diferenciación (Cheever, 1992). Predijo que los Colleges y Universidades fortalecerán sus diferencias especializadas -como opuestas a su comprensividad- mediante el desarrollo de *“núcleos de profesiones”* (*“core bussiness”*) bien focalizados que atraigan a nichos de mercado claramente definidos (Towsend y otros, 1992). Este tema es retomado por James Martin y James E. Samels,

consultantes de educación superior, los cuales perciben que los colleges y universidades privadas, también están revisando sus nichos educativos para enfocarlos hacia programas que enfatizan su calidad y competitividad dentro del mercado de la educación superior (Martin y Samels, 1994).

En consecuencia, bajo la presión de la crisis fiscal, numerosas instituciones están abandonando el ideal de multiversidad de ofrecer un rango abarcante de “undergraduate majors” o programas de graduados, y adoptando la estrategia de la excelencia selectiva (Grassmuck, 1990).

La estrategia de excelencia selectiva depende del esclarecimiento de la misión institucional, de la identificación de los programas orientados a las misiones y de la individualización de programas académicos comparativamente débiles, junto con áreas de baja demanda de estudiantes en el campus (Academy for Educational Development, Inc. 1979). Una vez que estos últimos tipos de programas se identifican, son reducidos a un rol de servicios, mediante la disminución de docentes, o aún, su prescindencia, de modo que los recursos financieros puedan ser reubicados para compensar costos institucionales en ascenso, y de forma que los grupos de profesores puedan ser reubicados para mantener la calidad del programa en un menor número de campos académicos.

El Consejo Americano de Educación, estima que hasta 2/3 de las universidades públicas han efectuado sustanciales cortes desde 1991, en sus programas de investigación y nuevas reducciones se están llevando a cabo en muchos Estados (El-Khawas, 1992). Del mismo modo, una investigación interna conducida por la Asociación de Universidades Americanas, descubrió que aproximadamente el 60% de sus miembros están consolidando, eliminando o reduciendo departamentos académicos (Chronicle of Higher Education, 1989).

De mayor significación son, sin embargo, los criterios que se están utilizando para llevar a cabo estas reducciones en los 90.

Un informe de 101 Colleges y Universidades en 9 Estados del Nordeste, elaborado por Marwin Druker y Betty Robinson, proporciona amplia comprensión, en relación con los criterios que se están empleando, para efectuar reducciones y eliminaciones de programas en la educación superior. Druker y Robinson (1994) encontraron que las instituciones están empleando criterios interrelacionados: Centralidad de la misión (77%), calidad del programa (74%), demanda de los estudiantes (66%) y relevancia del plan estratégico (56%). De tal forma, como Druker y Robinson concluyen, los criterios mencionados por los funcionarios de las universidades públicas, claramente *“manifiestan una preocupación con las misiones a largo plazo de las instituciones y el intento de mantener la calidad de los programas”*. Como una estrategia para afrontar la crisis fiscal, la excelencia selectiva implica una política de “cortes estrechos pero profundos o desarrollo por sustitución, como opuesto a reducciones temporarias con efectos de todo tipo sobre los programas académicos” -tal ocurrió en el pasado- (Cameron y Tschirhart, 1992; Langfitt, 1989).

Como corolario del énfasis en la calidad, en medio de la restricción o crecimiento por sustitución, se observa una modificación de la organización que va de la comprensividad a la diferenciación. De acuerdo con un informe (WICHE, 1992 d), en todo el sector público, especialmente en relación con grupos de funcionarios; consejeros de los comité de coordinación y consejos de gobierno, se ha comenzado a recomendar que los planes maestros *“fuercen a las instituciones a focalizar lo que hacen mejor, requiriéndoles que tengan roles y misiones diferenciadas”*.

Los mandatos propuestos, van más allá de la diferenciación sectorial tradicional entre universidades de investigación, Colleges de enseñanza y Colleges de la comunidad (community colleges), para crear mayores distinciones en los roles y en las áreas de especialización asignadas a las instituciones dentro del mismo sector. Rush argumenta que este concepto de excelencia selectiva, tendrá que prevalecer a través de la industria, si deben ser mantenidos razonables parámetros de calidad en medio de la crisis fiscal (Rush, 1992).

Lo importante es que, el esfuerzo para reestructurar a las universidades americanas, a partir del principio de excelencia selectiva, probablemente puede ser satisfecho con una mínima o poco efectiva resistencia de los universitarios.

Las percepciones de los profesores y de los miembros de los sindicatos, sobre la actual crisis fiscal, ya han sido básicamente formadas por las experiencias anteriores, relacionadas con las economías de mediados de los 70 e inicio de los 80. En consecuencia, las organizaciones de los docentes, han sido mal preparadas para tratar con los problemas de los reajustes estructurales, porque las mismas continúan operando sobre el supuesto de que las restricciones del presupuesto son cíclicas y que el mismo pronto retornará a la “normalidad” si pueden capear la tormenta.

Sin embargo, aún si el personal afectado decide “cerrar las escotillas”, existen diversas razones para creer que ello será poco efectivo para resistir a una estrategia de excelencia selectiva. En primer lugar, los contratos de los gremios proporcionan poca protección frente a las rebajas de los sueldos.

...

En segundo lugar, debido a que se espera que las jubilaciones del personal se aceleren en la segunda mitad de los 90, puede ser posible reestructurar programas académicos, durante varios años, simplemente eliminando o reubicando las líneas de vacantes del personal (Bowen y Sosa, 1989).

Los planeadores estratégicos y los administradores de la Universidad, comprenden cada vez más que esta ola anticipada de retiros de los docentes se presenta una vez en un siglo, y es como una ventana abierta a la oportunidad para rehacer completamente la estructura de los programas académicos (WICHE, 1992).

Tercero, la estrategia de la excelencia selectiva, ya se está aplicando en muchos campus con la cooperación de aquellos docentes seleccionados, los cuales se identifican con el lenguaje de la meritocracia (por ejemplo, investigación estrella) o quienes de modo activo abrazan una desafiante misión que promete desarrollo en sus propios programas (Gumport, 1993; Slaughter, 1993). Por último, las propuestas para eliminar programas en muchas instituciones, ha superado las resistencias mediante el aumento en los salarios a los que quedan (Chronicle of Higher Education, 1989).

Investigación Selectiva

Complementariamente, el gobierno federal y el de los estados, está adoptando cambios en la estructura y en los criterios para apoyar la investigación, que podrían ofrecer además, inducciones para proseguir una estrategia de excelencia selectiva, así como inducción a los individuos en la adopción de un enfoque empresarial en la investigación. El desarrollo en la posguerra, de un mayor número de investigaciones en las universidades, fue promovido por subsidios federales y sumas votadas especialmente para la investigación básica y para los medios que les son requeridos.

Después del acta de Defensa Nacional de la Educación, el financiamiento federal a la investigación en la Universidad, entre 1958 y 1968, se triplicó [National Science Foundation, 1982].

Hacia 1970, las Universidades daban cuenta de más de la mitad de toda la investigación básica conducida en los Estados Unidos, y la mayor parte de la misma estuvo financiada por el gobierno federal (WICHE, 1992).

Sin embargo, con el final de la guerra fría y el énfasis sobre la reducción del déficit federal, el presidente del Consejo de Asesores en Ciencia y Tecnología en 1992, adoptó la premisa que *"No es razonable esperar que el sistema de investigación intensiva en las universidades continúe creciendo como ocurrió durante algunos períodos en los 60 y en los 80. Por el contrario, el PCAST (Consejo de Asesores, etc.) estima que ahora existe, en el país, un exceso de capacidad en investigación y que, por lo tanto, la limitación de los recursos ponen en riesgo a los Estados Unidos"* si las agencias distribuyen fondos demasiado esparcidos [y por lo tanto pequeños] entre tantas instituciones, expertos y proyectos.

De modo significativo, el PCAST atribuye el desarrollo del exceso de capacidad de investigación, al hecho de que las universidades, con la investigación intensiva, han buscado competir entre sí para mantener dicha capacidad como la más alta del mundo, en todas, o casi todas las áreas del conocimiento y de la educación.

Mientras tanto, esta misión, con tales características, ha llegado a abrumar a muchas de las instituciones de 4 años de enseñanza que han procurado atraer de modo creciente, subvenciones para emular en investigación, a las más prestigiosas universidades (Massy y Zemsky, 1994).

Sin embargo, las recomendaciones de las políticas más recientes, advierten que tales fines *no pueden ser cumplidos totalmente en una era de significativas restricciones de los recursos*". En consecuencia, se recomienda eliminar el exceso de capacidad de investigación, presionando a las universidades financiadas con subvenciones, a *adoptar estrategias altamente selectivas, basadas en una evaluación realista de la futura disponibilidad de los recursos*".

Consistente con este objetivo, las 20 agencias federales que financian investigaciones en las universidades, han sido aconsejadas a *refrenar el desarrollo o aplicación de programas de investigación o de formación, que podrían aumentar la capacidad neta del sistema*".

En lugar de ello, las agencias federales de financiamiento, están siendo orientadas a adjudicar los fondos de investigación selectivamente, y sólo en aquellas áreas en donde los Estados Unidos tienen una clara ventaja comparativa en la frontera de la investigación. En esta línea, el PCAST ha advertido a los administradores de las universidades, que las instituciones *"que han mantenido los más altos estándares de calidad por ser selectivas en sus inversiones en docentes y planta física, son las que están en mejores condiciones para competir exitosamente por... cualquier nuevo recurso significativo que podría estar disponible"*.

El PCAST subraya que, mantener una excelencia significativa en un tiempo de declinación de recursos, requerirá de universidades que *"eliminen o disminuyan algún departamento y especialidades, y que colaboren con instituciones cercanas (académicas, industriales y gubernamentales) en participar medios y programas en enseñanza e investigación, con el fin de conservar los limitados recursos"*.

No es coincidencia que, en la medida en que el gobierno federal reduce el financiamiento más selectivamente, los gobiernos de los estados están comenzando a canalizar más de sus reservas en subsidios para incentivos e iniciativas para la excelencia.

Tales esfuerzos, frecuentemente son planteados para alentar una voluntaria readjudicación de fondos dentro de las instituciones, a fin de aumentar sus fuerzas en áreas de excelencia selectiva (Layzell y Liddon, 1990).

Excelencia, selectividad y movimiento interdisciplinario

En el proceso de reestructuración, es evidente que los programas con un alto grado de apoyo multidisciplinario dentro de una institución, son los que, con más probabilidad, serán focalizados para fortalecer la excelencia. Esto es porque, un núcleo departamental relativamente pequeño, puede ofrecer más fácilmente una programación de alta calidad, cuando es capaz de acercar el personal y los recursos de disciplinas afines.

Además, los programas con amplios nexos multidisciplinarios, también disfrutarán, probablemente, de un apoyo político más fuerte entre los docentes, puesto que cuentan con un grupo de miembros más amplio en el campus (Gumpert, 1993).

Los programas o departamentos que no sean seleccionados por su excelencia selectiva, sin embargo también puede irles mejor, en la medida en que desarrollen una red de conexiones interdepartamentales que conecten a los docentes con áreas, dentro de la institución, focalizadas por su excelencia selectiva. En realidad, en la medida en que los administradores seleccionen y concentren los recursos institucionales en áreas cada vez más pequeñas sobre determinados campus, los docentes empresariales serán inducidos a crear redes intra e intercampus, que cuenten con un área definida de excelencia selectiva con el objeto de ganar acceso a los escasos recursos focalizados.

Inversamente, los departamentos e individuos que fracasen en desarrollar altos niveles de interfases programáticas y conectividad interdisciplinaria, se irán debilitando hasta que, poco a poco, sean eliminados parcial o totalmente por etapas, mediante reducciones presupuestarias.

Del mismo modo, el impacto organizacional de las readjudicaciones para la investigación efectuadas por el gobierno federal y de los estados, ha comenzado a inducir cambios que van más allá de una mera concentración de fronteras de la investigación, con menores facilidades y sobre campus más pequeños.

En 1992, por ejemplo, el Grupo de Trabajo Ad Hoc del Consejo Federal de Coordinación para la Ciencia, la Ingeniería y la Tecnología (FCCSET), adoptó el principio que *“las políticas federales deberán servir para maximizar los beneficios resultantes de las inversiones de la Nación en las Universidades y para proporcionar crecientes dividendos en la forma de un crecimiento económico y calidad mejorada de vida”*.

Como ya se señaló al principio, los consejeros presidenciales de Ciencia y Tecnología, están profundamente interesados en que los Estados Unidos encaren ahora el creciente desafío económico y tecnológico de otros países, especialmente Japón y Europa.

Como consecuencia, la guerra comercial reemplazó a la guerra fría como uno de los mayores estímulos para el apoyo federal a la investigación, debido a que la frontera de la ciencia y de la tecnología son reconocidas como elementos críticos en la emergencia de una economía internacional globalizada.

De tal modo, existe ahora una expectativa entre los políticos federales acerca de que una excelencia selectiva implicaría una redistribución sistemática del financiamiento de la investigación en proyectos y en áreas que promueven el desarrollo económico y la transferencia de tecnología. El Consejo de Coordinación Federal para la Ciencia, la Ingeniería y la Tecnología (FCCSET), predijo que, *“lograr este fin, también requiere de cambios de mucho alcance en el ámbito de la investigación... incluyendo la organización intelectual de la tarea”*.

De modo similar, el personal de investigación del WICHE condujo una serie de entrevistas en 1992, que captan la forma en que estos cambios proyectados están interrelacionados con el actual pensamiento de los funcionarios federales, los ejecutivos de la educación superior de los estados y los legisladores de los mismos. Un tema central que emergió de las entrevistas del WICHE, estuvo relacionado con el disloque existente entre los problemas concretos que confrontan la sociedad y los rompecabezas intelectuales que organizan las disciplinas. El informe del WICHE (1992) expresa los puntos principales de una serie de insatisfacciones con la observación de que las universidades están dominadas por las disciplinas, en tanto que las áreas del gobierno y de los negocios (business) están relacionadas con los problemas.

Esta misma preocupación es expresada en 1992 en el análisis del ICCSET, el cual señaló que los problemas son típicamente de múltiples facetas y que por lo tanto, no son nunca totalmente comprensibles con la perspectiva y métodos de una sola disciplina. Consecuentemente, los generadores federales de las políticas de Ciencia y Tecnología, están ahora llamando la atención acerca de que los nuevos desafíos y oportunidades han aumentado la importancia de la investigación multidisciplinaria [Grupo de Trabajo Ad Hoc, 1992]. Como resultado, el FCCSET, está ahora generando una política de recomendaciones para alentar *significativas iniciativas multidisciplinarias, que de otro modo no serán financiadas”*.

Sin embargo, el informe de la literatura sobre tales iniciativas de James S. Fairweather, encuentra que las afiliaciones disciplinarias, la pesada marcha de la investigación en la Universidad y la cultura académica burocrática, ponen obstáculos que torna difícil mezclar la estructura departamental con la interdisciplinaria, aplicada a la investigación y a la transferencia tecnológica.

Consecuentemente, Fairweather (1988), concluye que cualquier modificación estratégica en esta dirección dependerá de la capacidad de un College o Universidad para desarrollar y apoyar estructuras organizacionales no tradicionales.

Como una cuestión práctica, es improbable que la mayoría de los docentes estén preparados para romper con sus afiliaciones disciplinarias en la actualidad. Sin embargo, como un importante avance en esta línea, Janice Newson observa que las estructuras que alguna vez revolotearon alrededor de los bordes de la universidad tradicional, han comenzado a tener un lugar central en definir y alcanzar los (modificados) objetivos de la universidad (Newson, 1993).

Estas organizaciones incluyen: centros de excelencia; compañías parcialmente independientes; empresas de riesgo; parques de investigación; oficinas de transferencia de tecnología y otras diversas unidades de investigación aplicada, diseñados para institucionalizar las relaciones entre universidades y corporaciones y entre universidades y agencias de gobierno.

El desarrollo de centros y de institutos, como lugares de la actividad del personal, particularmente de la actividad investigativa específicamente multidisciplinaria y aplicada, está transformando a la Universidad en un equivalente de la corporación virtual.

Debido a que estas organizaciones virtuales raramente implican cuestiones contractuales de posesión del cargo o posición disciplinar, el producto mixto de un particular centro puede ser cambiado rápidamente por la introducción de docentes de otros departamentos, de campus vecinos, mediante la adición part-times de jubilados, profesionales en ejercicio, profesores visitantes, etc. Así, a distinción de un departamento establecido, los institutos y los centros pueden responder a la incertidumbre de las oportunidades de financiamiento por el mantenimiento de un pequeño núcleo de especialistas flexibles, complementado por un siempre cambiante núcleo satélite de docentes y de personal de investigación.

Janice Newson concluye que los sindicatos de docentes probablemente no sean exitosos en resistir tales cambios, puesto que estas estructuras no son gobernadas por las políticas académicas de la universidad, incluyendo las pautas para la investigación, los procedimientos salariales, y los acuerdos de los convenios colectivos que gobiernan los términos y condiciones de empleo (Newson, 1993).

En efecto, tales centros están siendo organizados en los campus de Estados Unidos, en un número que no tiene precedentes, a efectos de proporcionar un espacio para la investigación de los universitarios y concentrar el declinante apoyo a la investigación. Entre 1982 y 1985, por ejemplo, el número de consorcios entre la industria y las instituciones académicas, aumentó 5 veces (Dimancescu y Botkin, 1986).

Además, una encuesta efectuada en 16 Estados [WICHE, 1992], descubrió que estas iniciativas son usualmente esfuerzos interdisciplinarios, efectuados como una respuesta a las contracciones fiscales y para *"satisfacer las necesidades de una economía dinámica global"*.

Los institutos y centros creados, habitualmente son anclados en torno del comercio (business), ingeniería o ciencias sociales, aunque la mayoría de ellos son organizados para incluir especialistas flexibles, que operen a través de los tradicionales límites que separan las disciplinas, las escuelas y los colleges.

La creación de institutos de investigación y docentes interdisciplinarios durante una crisis fiscal, constituye el alejamiento mayor del pasado inmediato.

Durante los momentos anteriores a las dificultades fiscales, los institutos y los centros estuvieron entre las primeras unidades de costo que fueron eliminadas en las universidades a fin de preservar a los departamentos. A menudo, ahora es el caso de que los departamentos son el objeto de crear nuevos centros que concentren los recursos y personal restante a partir de un conjunto común de problemas.

De tal manera, los centros y los institutos rápidamente se están moviendo desde la periferia de la cultura institucional, al núcleo de la investigación y de la empresa de enseñanza, incluyendo el otorgamiento de grados.

Igualmente importante, en la medida en que la política federal de subvenciones lo requiere, muchos de los nuevos institutos y centros son diseñados para cambiar la forma en que se conduce la investigación. Además, igualmente, el tipo de actividad llevada a cabo por los investigadores al FCCSET [Ad Hoc Working Group, 1992], concluye que:

"No es suficiente generar nuevo conocimiento. El nuevo conocimiento debe trasladar el saber obtenido, en ganancias tangibles en la actividad económica".

En realidad (PCAST, 1992), ahora se rechaza la existente división del trabajo científico como *"completamente de punta con el mundo actual"*, en donde *"el acortamiento de los horizontes de tiempo entre el concepto y la aplicación y las relaciones más marcadas entre investigación fundamental y tecnología, ha aumentado la necesidad de relaciones más colaborativas entre los investigadores"* [Ad Hoc Grupo de Trabajo, 1992].

De tal modo, los líderes del mundo de los negocios y los generadores de las políticas federales, han coincidido en que, el desarrollo en la utilidad del conocimiento requiere de *"un continuado desarrollo de redes de conocimiento y relaciones de colaboración entre las instituciones académicas, la industria y el gobierno"* (Ad Hoc Grupo de Trabajo, 1992). Con esta finalidad, el FCCSET ha recomendado que las agencias federales financien proyectos que estimulen *"nuevos reordenamientos institucionales para aumentar la diseminación y utilización de conocimiento y acrecentar la cooperación universidad-industria"*. En efecto, como los informes han señalado, *"la disminución del financiamiento de los Estados y del Gobierno Federal, está impulsando a las universidades a buscar relaciones más fuertes con los negocios y la industria"*

y capitalizar financieramente sobre las innovaciones de los universitarios” [SRI Internacional, 1986; Business - Higher Education Forum, 1988].

En tanto que las Universidades queden focalizadas primariamente sobre la investigación básica, hay presiones e incentivos para modificar ese énfasis y cerrar la brecha entre las dos culturas de la academia y de la industria. Los mecanismos principales para cerrar esta brecha son: los centros de investigación y los institutos que se especializan en el análisis de políticas aplicadas; desarrollo económico; desarrollo de pequeños “business”; “business e incubación de tecnología”, tecnología avanzada; transferencia de tecnología; empresariado y aún más, permutaciones especializadas dependiendo de las industrias centrales al Estado o de la base económica de la región (Smilor y Gill, 1986; Smilor, Kuznetsky y Gibson, 1988; Gibson y Smilor, 1991; Matkin, 1990; Brett y otros, 1988).

Además, existen cada vez más evidencias de que las unidades académicas y de investigación no tradicionales, no son solamente exitosas en relacionar las culturas de la academia, del “business” y del gobierno, sino que, tales unidades proporcionan incubadoras para un nuevo tipo de docente-empresario, con el potencial de transformar las culturas académicas (Etzkowitz, 1989; Rahm, 1994).

Notablemente, el cambio de la investigación aplicada y al desarrollo, también proporciona un vehículo para impedir la misión insinuada, de focalizar las capacidades de investigación de muchas instituciones comprensivas de 4 años, en áreas que no competen directamente con la investigación intensiva de las universidades. La agenda estratégica (WICHE, 1992) propone, que en una era de escasos recursos, pocos campus puede estar totalmente comprometidos con la investigación básica, pero un gran número de ellos puede estar involucrado con la aplicación de conocimiento a la solución de problemas.

Por estar focalizadas en la solución de este tipo de problemas, las universidades regionales comprensivas, pueden contar con los descubrimientos (de universidades que efectúan investigaciones intensivas) en áreas que estimen importante para una determinada región o estado.

Reestructuración de la educación superior en Massachusetts. Un estudio de casos

El intento actual de reestructurar sistemáticamente la educación pública superior en Massachusetts, ejemplifica la estrategia de excelencia selectiva, como una respuesta a la crisis fiscal. Dicha crisis en el Estado, comenzó en 1988 cuando la reducción de las asignaciones presupuestarias alcanzó un 26% en 1992. El gasto sobre la educación pública superior, cayó de un 6,5% del presupuesto del Estado en el año fiscal 1988, a sólo un 3% en el año fiscal de 1992 (Barrow, 1991; Harney, 1991; New England Board of Higher Education, 1992). Aunque algunos fondos fueron restaurados en los años siguientes, el gasto del año fiscal de 1996, en relación con los 29 colleges y universidades públicas del Estado, será aún menor que en 1988 (y estas cifras, sin tomar en cuenta la inflación). Como algo importante, se señala que la crisis fiscal fue precipitada, no sólo por la recesión de 1990-91, sino por la reestructuración de las industrias de manufacturas y de servicios, en el corazón mismos de la economía del Estado: computadoras y “software”; defensa; cuidado de la salud y finanzas.

Entre 1988 y 1992, Massachusetts perdió 331.000 puestos de trabajos no agrícolas, o el 11% de la base total de empleos. Esta fue la mayor pérdida de puestos desde la Gran Depresión.

El desempleo del Estado aumentó de un promedio de 4% en 1988, a un 9% en 1991 y 1992 [Banco Federal de Reserva de Boston, Informes de 1990 y 1995].

La combinación de la crisis fiscal y del colapso de la economía, generó dos presiones simultáneas sobre el sistema de educación pública superior.

Primero: El monto y la persistencia de los reducidos aportes económicos del Estado, han creado presiones financieras crónicas dentro de las instituciones públicas de educación superior.

Segundo: Los líderes del “business” y los funcionarios del gobierno del Estado, han considerado cada vez más a las universidades y colleges, como un recurso aún no puesto en funcionamiento en el desarrollo del Estado y de las estrategias de desarrollo económico regionales [Oficina Ejecutiva de Asuntos Económicos de Massachusetts, 1993]. En este contexto de dobles presiones, el gobernador, la legislatura del Estado y diversas agencias educativas, han promovido su empeño para reestructurar sistemáticamente al sistema de educación superior en su totalidad.

El esquema de ejecución para la reestructuración del sistema universitario, fue preparado en 1989 por una Comisión sobre el Futuro de la Universidad de Massachusetts.

La Comisión, presidida por David Saxon, antiguo presidente de la Universidad de California, fue creada por la Junta Directiva de la Universidad de Massachusetts, con el objeto de lograr apoyo para aumentar el financiamiento de la Universidad.

La Comisión (1989) aceptó este cargo y recomendó que Massachusetts “*contara con una universidad pública entre las primeras del mundo*”, comenzando con la consolidación de los cinco campus de nivel universitario, en una sola Universidad de Massachusetts.

En su mayor parte, la Comisión recomendó la adopción de un estilo de sistema público universitario como el de la Universidad de California, con campus en Amherst, Boston, Dartmouth, Lowell y Worcester.

El objetivo político de la Comisión en proponer un sistema de 5 campus, fue estabilizar el financiamiento para la Universidad de Massachusetts, creando una amplia base estatal de apoyo, puesto que el sistema propuesto tendría ahora un campus en cada una de las 5 regiones más importantes. No obstante, el informe

fracasó para captar la atención de la legislatura del Estado, hasta la profundización de la recesión en los 90-91, en cuyo momento, los funcionarios de la universidad sugirieron que la consolidación produciría eficiencia en los costos a nivel del sistema. De tal modo, entre promesas de eficiencia fiscal renovadas, más bien que de aumento del financiamiento, en setiembre de 1991 se crearon los 5 campus del Sistema de la Universidad de Massachussetts.

El nuevo Consejo de Síndicos (consistente principalmente de ejecutivos de las empresas comerciales de Massachussetts -business-), emplearon su primer año en la estabilización de la estructura administrativa del sistema y en instituir aumentos en los derechos de matrículas, eliminación de programas y reducción de personal, para tratar de inmediato con la disminución fiscal.

Durante este período, un total de 131 programas fueron eliminados, reducidos o consolidados en los 5 campus.

El personal docente y administrativo fue reducido por la disminución de unas 900 personas.

Al mismo tiempo, los síndicos crearon un Grupo de Trabajo de Políticas Públicas (1992), el cual inició un extenso proceso de planeamiento.

Este proceso se concretó en la formulación de una nueva visión y en un marco de trabajo abarcante, para orientar el planeamiento estratégico de los respectivos campus.

La tesis central de la expresada visión de los síndicos fue que, la Universidad de Massachussetts, debería precisar un nicho característico en reclamo de su misión original (land-grant) que definieron como: acceso de los alumnos; excelencia del programa; desarrollo económico y servicio público. El objetivo a largo plazo es esforzarse por estar entre las primeras universidades del mundo, renovando la asociación Universidad-Estado y creando la asociación Universidad-business.

La visión de estas expresiones de los síndicos, también identificó centros de excelencia en cada campus, que se suponen necesarios para fortalecer los programas existentes y para lograr mayor eficiencia dentro del sistema, diferenciando cada uno de los campus mediante su programa principal [excelencia selectiva].

El campus de Amherst es designado como el sistema tradicional de investigación de la universidad, que continuará ofreciendo un amplio rango de PLD, en donde la calidad y la demanda de los alumnos continuará justificando el esfuerzo.

El campus de Boston es designado como la universidad urbana del Estado, con el objetivo de servir a estudiantes no tradicionales y desarrollar la investigación aplicada a los problemas urbanos.

El campus de Darmouth es identificado como una pequeña universidad de enseñanza de no graduados, con un énfasis definido hacia la formación de los graduados en educación y, además, investigación aplicada en campos relacionados con lo marítimo y con áreas profesionales aplicadas (por ejemplo, redacción técnica, políticas públicas, educación).

El campus Lowell, que contará con una capacidad de mayor alcance en Ingeniería y en altas tecnologías;

y

El campus de Worcester, que estará orientado al sistema de la escuela de medicina.

Una vez adoptada una visión en gran angular sobre el sistema, por el Consejo de Síndicos, los campus fueron instruídos a continuar los procesos de planeamiento estratégico, agregando mayores detalles a la visión de los síndicos, vinculadas con los mismos.

Durante 1993, cada campus identificó los objetivos dentro del marco de la misión establecida por los síndicos, y al año siguiente, estos objetivos y una amplia visión del sistema, fue la base para el primer informe de la Universidad de Massachussetts, armado por Coopers & Lybrand.

El informe estableció una línea de base de los resultados de la evaluación efectuada para medir los futuros progresos hacia el logro de estos resultados [Hooker, 1994].

Finalmente, en febrero de 1995, el presidente Michael Hooker entregó un "plan de acción para el año 2000", que es propuesto para aplicar el plan estratégico adoptado por el sistema y por cada campus en particular [Hooker, 1995].

El plan de acción 2000 es establecido sobre el supuesto que la Universidad de Massachussetts está en "permanente estado de tensión fiscal" pero que, no obstante, el problema es proporcionar ciudadanos calificados con acceso a una educación de primera clase, a efectos de asegurar su propio éxito en el lugar de trabajo y garantizar competitividad al Estado, en una economía global. En términos de la investigación y del servicio público, el plan de acción reconoce la obligación especial de la universidad, de proporcionar investigación de calidad y transferencia de tecnología en importantes áreas de la economía del Estado.

Al final de una etapa de 4 años de planeamiento estratégico, el Plan de Acción requiere que cada campus evalúe todos los programas existentes sobre la base de la centralidad de la misión del campus, de la calidad, del costo y de la demanda de estudiantes.

En diciembre de 1995, cada programa, centro y departamento, será calificado sobre la base de estas categorías de evaluación, y a su vez designado para su expansión, estancamiento o reducción/eliminación. De acuerdo con estas decisiones, cada campus deberá documentar que ha reasignado el 3% de su presupuesto-base, cada año, para los próximos 5 años hacia las áreas de excelencia selectiva.

Para facilitar este proceso, la Universidad está financiando un programa de jubilación temprana para reducir el número de docentes permanentes y el personal de la administración (aprox. 5%) [gracias a un número menor de profesores y su reemplazo por alumnos de penúltimo año] y a líneas abiertas para profesores adicionales para definidas reubicaciones (un adicional de un 5% de profesores).

Para compensar estas pérdidas, se empleará el aprendizaje interactivo a distancia, aplicado en programas seleccionados, en tanto que, seleccionados programas de graduados recibirán apoyo de docentes de otros campus [por ejemplo, alumnos graduados que estén cubriendo el PLD en biología en Amherst, podrán tomar cursos especializados o conducir su investigación en Dartmouth, si su interés es biología marina].

Además, en un movimiento que posiblemente no tenga precedentes, los docentes serán transferidos de un campus a otro, por ejemplo, ingenieros de Lovell a Boston, y docentes de "business" de Lovell a Dartmouth, ostensiblemente para facilitar readjudicaciones inter-campus, consistentes con el plan de acción del sistema (Fuerza de Tareas de Ingeniería, 1995).

De modo significativo, políticas de transferencia de profesores, aprendizaje a distancia y transferencia de tecnología, están siendo negociados, en cada caso y en este momento, con los sindicatos de docentes.

Los colegios del Estado y los Community College en Massachussetts, también están siendo reestructurados de acuerdo con el principio de excelencia selectiva, que es concebido para conectar cada institución a mercados regionales para un trabajo técnico o profesional.

Parcialmente, en respuesta a la Comisión Saxon de la Universidad de Massachussetts, los residentes de los colleges del Estado y los docentes del sindicato, encargaron un informe concerniente a los Colleges del Estado de Massachussetts (Moon, 1990). El informe del SCOM (State College of Massachussetts), subrayó que los 9 colleges públicos del Estado, son de importancia central en la promoción del bienestar económico y social para ciudadanos a los cuales les es imposible acceder a las instituciones privadas u obtener admisión en la Universidad de Massachussetts. El objetivo de la iniciativa de los presidentes fue defender el status de los 9 colleges como instituciones comprensivas, independientes, de 4 años, frente a las sugerencias por los legisladores y líderes del comercio (business) de que algunos campus deberían ser fusionados o cerrados.

El gobernador y el Consejo de Coordinación de la Educación Superior del Estado, respondieron al año siguiente [durante la recesión de 1991] nombrando una Comisión especial sobre el Futuro del College del Estado y del Sistema de los Community College.

La Comisión, integranda por gente de negocios, políticos y líderes de la educación del Estado de Massachussetts, tuvo a su cargo la revisión de las misiones, los programas, el financiamiento y el gobierno por el Estado de los 9 colleges públicos y de los 15 Community College.

En febrero de 1992, la Comisión entregó una serie de recomendaciones, las cuales encomiaban a los Community College como habiendo sido *"especialmente sensibles a las necesidades educativas locales y regionales en relación con sus servicios"*.

Sin embargo, la Comisión argumentó que los recursos del Estado podrían ser adjudicados de modo más efectivo desde la perspectiva de los costos, si cada uno de los 9 colleges públicos fuera rediseñado en torno de la focalización de diversas áreas. Las mismas fueron identificadas sobre los habituales patrones de matriculación, y sobre la base de los requerimientos del mercado regional de trabajo [los cuales, en general, fueron coincidentes con las propuestas existentes].

En consecuencia, la Comisión propuso que cada College del Estado adoptara un área de enfoque tal como SALUD, COMUNICACIÓN, CIENCIA APLICADA y TECNOLOGÍA.

Bajo el sistema propuesto, cada uno de los College ofrecería un programa central de cursos principales ("majors"), en tanto que los programas que no constituyeran un complemento de la única misión focalizada del campus *"serían eliminados y los recursos distribuidos en los otros campus"* (Comisión sobre el Futuro, 1992).

La Comisión averiguó que, aproximadamente el 60% de los docentes de los Colleges del Estado, se jubilarían en el espacio de los próximos 10 años y, por lo tanto, concluyó, que una importante reorganización de los docentes de los Colleges del Estado durante los 90, proporcionaría una oportunidad sin precedentes para refocalizar las misiones y programas de los campus y elaborar una nueva alternativa.

Bajo las recomendaciones de la Comisión, la mayoría de los grados concedidos por cada uno de los college, serían en campus concentrados en torno de una determinada área focalizada.

Así, por ejemplo, si un College tuvo a SALUD, como su área eje, los departamentos de los "majors" (estudiantes superiores) y la mayoría de los grados adjudicados, deberán estar en campus tales como "nursing" y Laboratorio de Ciencias Médicas.

En tanto que los "majors" podrían ser obtenidos en otros campus selectivos, la mayoría de los docentes podrían especializarse en algún aspecto del área focal del College. En consecuencia, los docentes en educación podrían especializarse en educación sanitaria; los políticos científicos, en políticas de atención de la salud o administración de los hospitales.

En este modelo, el tradicional departamento deberá ser mantenido, pero el centro de gravedad en cada College se modificará, desde el departamento hacia un área focal interdisciplinaria.

De tal modo se crea la necesaria sinergia para mantener la calidad en escalas más pequeñas.

Además, una vez llevada a la práctica esta estrategia institucional, podría modificarse el "Course Work" y el plan de estudios, alejándolo de su habitual fundamentación disciplinaria hacia problemas de interés extraídos de conocimientos y métodos esenciales de muchas disciplinas.

Aunque esto esté lejos de ser aplicado, 2 de los 9 college del Estado ya se están especializando en las artes y profesiones marítimas respectivamente, en tanto que un college predominantemente de artes

liberales, ha tomado en cuenta la propuesta de la Comisión y ahora se está movilizando para proteger su área focal [North Adams State College, 1994].

Del mismo modo, un cuarto college [Worcester State College], está moviéndose ahora para capturar un nicho en profesiones relacionadas con la medicina y la biotecnología [Russell, 1992].

Conclusión

Las respuestas institucionales a la crisis fiscal en la educación superior americana, así como las políticas de los Estados y del Gobierno Federal, están orientándose hacia 4 reformas estructurales interrelacionadas:

1. Una modificación desde la emulación institucional hacia la diferenciación.
2. Una modificación desde la investigación básica a la aplicada y orientada al desarrollo.
3. Una modificación hacia la multidisciplinariedad y los estudios interdisciplinarios.
4. Una modificación de actividades de investigación basadas en el departamento hacia unidades de investigación organizadas como centros e institutos.

La transformación de la educación superior pública en Massachusetts, está aconteciendo entre las presiones de una crisis fiscal y económica que ha sido más profunda y más persistente que la verificada en los demás Estados. Con todo, en este aspecto, su trayectoria abre un camino para la educación superior americana. La mayoría de las instituciones del Estado y muchas privadas, continúan atascadas en la crisis de la estructura fiscal y aún los líderes de la economía y los funcionarios del gobierno, reclaman que las instituciones de educación superior expandan sus roles hacia el desarrollo económico del Estado y del país.

En tanto que el logro de este objetivo, a menudo parece imposible para las instituciones -de modo individual- y para sus docentes, las aparentes contradicciones de la "multiversidad" están siendo resueltas en un nivel sistémico, mediante una estrategia de excelencia selectiva.

Es el detalle de esta estrategia, lo que se está resolviendo en las asociaciones nacionales de educación superior, en los Consejos de Coordinación, en las Juntas de gobierno, Comisiones Legislativas, agencias federales y aún en los comités de profesores.

NOTAS

1 a 8

Bibliografía