

LAS IMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS DE LAS NUEVAS PRIORIDADES

MICHAEL SHATTOCK. University of Warwick. United Kingdom.
Higher Education Management. Vol. 9 - N° 2 - Pág. 29-34.
Traducción: Pedro D. Lafourcade. - Edición SDI

Después de dos años desde la última Conferencia General del Programa ADMINISTRACION INSTITUCIONAL en la EDUCACION SUPERIOR, la agenda, en relación con el futuro de las instituciones de educación superior (SHATTOCK, 1995), según mi opinión se ha vuelto más clara.

El impacto de la "masificación" se ha tornado cada vez más evidente: primero, en la elevación del costo de la educación superior, cuyos efectos imagino serán percibidos por cada quien que lea esto; segundo, en la creciente tensión generada por la preservación de la excelencia en la investigación dentro de un sistema de educación superior de masas; y tercero, en la cuestión estructural de cómo las instituciones y el Estado deberán afrontar un crecimiento en las expectativas, que está produciendo una tasa de la edad de participación que llegará a casi el 50% en el año 2010, en casi todas las sociedades industrialmente avanzadas.

En realidad parece claro, que un Estado moderno que busca reducir el gasto público y efectuar previsiones en relación con el aumento de tamaño de su población económicamente no productiva [los ancianos], y con los costos de salud y de bienestar social, se encuentra en dificultades para proveer fondos al sistema de educación superior de masas cuya expansión alentó. Como consecuencia, hemos visto caer agudamente las unidades de costo de la educación superior.

El Reino Unido ha tomado la delantera con una reducción del 28% desde 1989, pero Bruselas ha logrado un impacto similar en la última década. [Comisión Europea, 1994].

Ninguna persona racional, sea que trabaje en una Universidad o no, podrá imaginar que a lo largo del tiempo, ello no tenga efectos perniciosos sobre la calidad de la educación que se proporcione.

FUTURAS PERSPECTIVAS DE FINANCIAMIENTO. LA COMPETENCIA POR LOS ESCASOS RECURSOS.

Puesto que la tendencia me parece ineludible, de modo creciente tenemos que recurrir a financiamientos no gubernamentales para mantener a la Universidad, pues nadie desea trabajar en un sistema de educación superior en declinación, con bajos niveles de enseñanza, escasa moral y docentes con sueldos deprimidos.

En la búsqueda de soluciones, están surgiendo dos enfoques que tienen implicaciones significativas para la gestión institucional. Ambos no son mutuamente excluyentes. El primero, es la necesidad de que el Estado procure contribuciones directas de los estudiantes, similar al Esquema de Contribución a la Educación Superior de Australia.

En sistemas financiados por el Estado, éste mantiene el control del desarrollo de la educación superior en manos del gobierno, porque la toma de decisiones del mismo está incluida en las variantes de los términos del esquema, pero ello impone a las instituciones la tarea de atraer y retener a los alumnos, y por lo tanto tiene la ventaja de tornarlas más orientadas al mercado de estudiantes. Y el segundo, es el avance en el concepto de "universidad empresarial", que es la que genera una proporción creciente de sus ingresos, de una multiplicidad de fuentes no gubernamentales, entre los cuales están los derechos de matrícula de los alumnos, los ingresos por investigación, etc. y las que podrían ser descritas vagamente como actividades educativas del "sector privado". Este desarrollo, es atractivo en muchas regiones porque pone énfasis sobre la autonomía de la institución y sobre las elecciones que la misma efectúa para el futuro, más bien que en el control del Estado sobre las prioridades para el desarrollo de la Universidad.

Sin embargo, la Educación Superior encara algo más que simplemente el problema de que el Estado no esté dispuesto o sea incapaz de financiar los costos de la masificación.

En muchos países esperamos ver, yo creo, una disminución de la prioridad asignada a la Educación Superior, o al menos, al tipo de Educación Superior tradicional.

En el Reino Unido: el Papel Blanco: [DES 1991] "Educación y Adiestramiento para el Siglo XXI" y la Reforma DEARING sobre las calificaciones vocacionales de la universidad, le lleva a uno a esperar, que el examen crítico de la Educación Superior, constituya una señal orientada a dar prioridad al desarrollo de las habilidades básicas y a la educación vocacional, más que a una mayor expansión de la educación superior e sus líneas tradicionales.

Un importante artículo reciente de KEEP y MAYHEW, destacados jóvenes economistas del Reino Unido, concluye que:

"las políticas sobre educación superior que simplemente se concentren en promover la oferta de graduados disponibles para los empleadores, tendrán resultados sub-óptimos... Argumentamos que... la inversión pública en gran escala para crear niveles superiores de educación, pueden tener limitados retornos sociales".

Continúan sugiriendo, que el reentrenamiento y la educación de los desempleados adultos, el entrenamiento en las habilidades básicas referidas a numeración, lectura y escritura y al adiestramiento para las fuerzas periféricas, de trabajo, *"podrían producir una tasa social de retorno significativamente superior a la de cualquier expansión adicional del número de estudiantes"*. (KEEP y MAYHEW, 1996).

En Australia, en un artículo reciente de "El australiano", SENATOR VANSTONE, la Ministra para el Empleo, la Educación, el Adiestramiento y los Asuntos de la Juventud, ha expuesto el argumento en una forma ligeramente diferente pero efectiva. Comienza reformulando el objetivo de su predecesora en el anterior Gobierno Laborista, de enfatizar la importancia de la educación superior para la competitividad internacional de Australia y el "slogan" de construir un "país inteligente". *"Desde entonces, -ella escribe- el país inteligente ha devenido virtualmente sinónimo, con la expansión del financiamiento en el sector de la educación superior"*.

Nadie discute la propuesta de que el sector de la educación superior es una parte esencial de los recursos intelectuales, disponibles para cualquier país... *"pero, -y aquí emergen las nuevas prioridades- un país inteligente afronta la salud del conjunto del sistema educativo y no sólo la de una de sus partes. Ello significa dar lo mejor a todos los ciudadanos, no sólo a los más brillantes"*. Expresa lo que suele ser real en la mayoría de las naciones industrializadas avanzadas: *"Las Universidades aún reclutan desproporcionadamente, alumnos de la clase media y superior"*, y argumenta que, *"si fuéramos un país verdaderamente inteligente, aseguraríamos que todos los individuos fueran capaces de desarrollar su potencial en totalidad. Nosotros no debemos encerrarlos en un estrato socioeconómico por el resto de sus vidas, basados en los rendimientos que observaron en la escuela secundaria"*. Concluye: *"Damos demasiado a los estudiantes de la Universidad, la crema de los que han subido a la cima de nuestro sistema. Pero, con todo, servimos demasiado pobremente a los que el sistema envió al fracaso. Un país que se ha focalizado sobre las necesidades y deseos de los que tienen, pero que carece de respuesta para los que no tienen la oportunidad de realizarse, seguramente no es un país inteligente"*. (VANSTONE, 1996).

No respaldamos cada término de este sinceramiento, o la forma en que el cambio de las prioridades políticas será aplicado en Australia, pero reconocemos que el argumento general tiene una marcada atracción y no sólo en Australia.

En primer lugar, las demandas de competitividad en una economía global, requieren de una amplia fuerza de trabajo, mejor entrada, más bien que una mayor proporción de graduados en la población trabajadora, y en segundo, el nivel de desempleo en casi todas las naciones industriales avanzadas y, además, el estado de nuestra propia seguridad personal al interior de las ciudades, es testimonio para dar una mayor prioridad a las implicaciones sociales del fracaso educativo.

Esto no es, sin embargo, el fin del cambio en las prioridades, porque en el área de la investigación, el Estado también está trasladando su apoyo a un nuevo programa que enfatiza su contribución a la economía, en contraste con la acción investigativa tradicional en la universidad, que estuvo más impulsada por la curiosidad intelectual. Nuevamente, la fuerza impulsora para el cambio, es el costo, conjuntamente con la competitividad económica.

El ejercicio sobre "Previsión de las Tecnologías" del Reino Unido y la Unión Europea, y el "Programa de Tecnologías Claves" en Francia, son parangonados por esfuerzos efectuados en otros países, con el fin de dar la más alta prioridad a investigaciones en las cuales exista la posibilidad de retornos tangibles.

La Unión Europea, en su documento "Inventar la Investigación al servicio de su pueblo en la Europa del mañana", introduce un punto adicional, en donde se señalan que la distinción entre investigación básica e industrial y aplicada, tienden a ser eliminadas, al reducir el tiempo entre el descubrimiento en el Laboratorio y la puesta de los productos en el mercado.

Un punto clave en la investigación moderna debe ser, por lo tanto, mantener abiertas las líneas de comunicación entre los procesos de investigación y de explotación (Comisión Europea, 1996).

Además de estas presiones para cambiar los tradicionales objetivos de la investigación, el creciente costo de la misma, está conduciendo a una demanda cada vez mayor, en el sentido de que el quehacer investigativo, debería concentrarse en un menor número de instituciones, con todas las tensiones competitivas que esto puede ocasionar entre las universidades y entre éstas y otros centros e institutos de investigación públicamente financiados.

En muchos países, los centros de investigación no universitarios financiados por el Estado, pueden dar la mano a los ganadores en esta competencia, porque los gobiernos piensan que su investigación puede ser más eficientemente orientada a objetivos definidos.

De tal modo, las universidades financiadas por el Estado, afrontan una agenda que exhibe un creciente aumento en la cantidad de estudiantes y un menor financiamiento, más los efectos de los cambios en las prioridades del gobierno, tanto en la enseñanza como en la investigación.

UNA REVOLUCION ADMINISTRATIVA

Estas tendencias deben estimular una revolución administrativa en la educación superior.

En Australia, el comité HOARE sobre Revisión de la ADMINISTRACION en la EDUCACION SUPERIOR, ha identificado la necesidad de introducir mejoras en el gobierno, en la administración y en su evaluación (HOARE, 1995) para ubicar a las universidades en una vía más competitiva.

Muchas de las recomendaciones de HOARE no será nuevas en otros sistemas de educación superior, ya que se han incluido en otros trabajos, tales como el Informe Jarret en el Reino Unido. Pero, creo que el informe HOARE no va lo suficientemente lejos, porque lo que no subraya de modo suficiente, es el hecho de que la competencia en el mundo moderno exige rapidez en las respuestas, en la toma de decisiones y además, la inclusión de habilidades más pertinentes.

En otras palabras, las universidades tienen que llegar a ser más empresariales para sobrevivir.

Las mismas, siempre han sido competitivas en el sentido de su reputación, pero ahora necesitan pensar en cómo emprenderán una real competencia, en relación con los estudiantes, tanto a nivel nacional como internacional, e igualmente para financiar investigaciones relacionadas con lo industrial y con otras líneas. Al mismo tiempo, cómo mantendrán lealtad a la institución, cuando los departamentos o grupos de investigación compitan interna y externamente por la reducción de los niveles de sus fondos. Si tenemos éxito, quitaremos las capas de la burocracia y adaptaremos nuestras estructuras y normas para estar a tono con la celeridad que los tiempos requieren. Por temor a no ser comprendido, aclararé que esto no significa nombrar cantidades de administradores full time en lugar de buenos académicos. Lo que quiero significar, es que todos queremos ir más rápido sobre nuestros pies, simplificar nuestros procesos de toma de decisión, estar más alerta a las posibilidades, y estar mejor preparados para asumir unos pocos riesgos.

Esto no es fácil para las universidades, pero es lo que otras organizaciones han tenido que hacer, especialmente en los sectores corporativos, para sostenerse en mercados competitivos. Si no aprendemos un nuevo estilo, quedaremos rezagados.

AMPLIACION DE LA MISION DE LA UNIVERSIDAD: ESTRUCTURACION DE UNIVERSIDADES MAS UTILES.

Estas etapas son necesarias e importantes, pero solamente plantean cuestiones en un sentido actitudinal y administrativo. Reflejan una necesidad de operar mejor, en contextos de recursos cada vez más escasos, con escalas de tiempo más reducidas y en ámbitos de mayor competencia. No cuestionan la misión y esto representa para mí, el problema central que confrontamos.

En el mundo en el cual estamos ingresando, las universidades que buscan contar con su reputación solamente, esperan que ello sea suficiente para continuar atrayendo una adecuada participación de los recursos del Estado, puesto que de otra forma, se encontrarían marginados. Por el contrario, si las universidades financiadas por el Estado retienen o recuperan su autonomía, tendrán que responder a lo que, para muchos, será su nueva agenda: deberán ser participantes activas en el cambio social; crear consorcios con instituciones no universitarias y organizaciones para beneficio mutuo; aumentar sus utilidades haciéndose cargo de importantes funciones económicas y sociales, en la medida en que otros cuerpos busquen su ayuda.

Entre otras cosas, por supuesto, esto también traerá beneficios porque creará una multiplicidad de flujos de ingresos que reemplazará la dependencia de una sola fuente.

En otras palabras, ellas deberán ampliar sus misiones más allá de las convencionales actividades de enseñanza y de investigación.

Como Roger WILLIAMS ha mostrado, el éxito del sistema de educación de masas del primer mundo, estuvo basado, en gran parte, en la decisión de ampliar el área de decisión de los College -en la centuria decimonónica antes de la guerra- para incorporar la administración de lo que, en muchos países europeos, podría describirse como funciones del Estado, tales como la provisión de servicios agrícolas, trabajos de extensión agrícola, y movilizar a la educación superior, mucho más cerca de lo que entonces fue la fuente de la sociedad productiva: la agricultura y la industria [Williams, 1991].

Al final de esta centuria, reflexionando sobre todas las dificultades ante las cuales las universidades de la mayor parte de los Estados Unidos se están enfrentando, Clark KERR, en la cuarta edición de su importante libro "Los usos de la universidad", argumenta que un modelo revigorizado, del referido como concesión gubernamental de tierras, podría aún salvar al modelo alemán de la universidad del Estado orientada a la investigación, *"porque demostrando una utilidad pública a través de los servicios de salud, de extensión y de educación, se podrá recuperar el apoyo público general, el cual para muchas personas, está declinando"*. (KERR, 1995).

Yo creo, que esto es una cuestión central aquí, aunque lo podría desde una perspectiva ligeramente diferente de la de Clark Kerr (KERR, 1995). En la SOCIEDAD DE APRENDIZAJE que, según los eruditos ahora hemos alcanzado, todos los tipos de cuerpos y de organizaciones, percibirán a las universidades como entidades para el reentrenamiento y el mejoramiento de las habilidades del personal de hospitales, escuelas, colegios, gobierno central y local, compañías, asociaciones de comercio, etc.

Nosotros necesitamos responderles a ellos: Tales programas, sólo pueden ser preparados efectivamente por personal de las universidades que están en el filo de sus campos. De este modo, la excelencia de la investigación puede conducir naturalmente a formas de asociación para la investigación y la formación, en el marco de una variedad de cuerpos del sector privado y estatal.

En la medida en que tantos campos se profesionalicen, que la tecnología y la ciencia, en su más amplio sentido, invadan todas nuestras actividades, y que el número de graduados en los empleos se eleve cada vez más, de igual modo, el rol de las universidades necesitará expandirse en los posgrados y en la formación post experiencia; en la investigación funcional; en el adiestramiento y aún, en las relaciones administrativas con cuerpos externos. Lo apuntado movilizará decisivamente a las universidades a alejarse de su agenda tradicional, hacia un conjunto de compromisos con la sociedad mucho más amplios.

La administración de tales relaciones requerirá de nuevos tipos de habilidades administrativas.

Pero con la diversidad de misiones que necesitan ser desarrolladas, no deberíamos ver a la investigación en la universidad, como el único camino. Quizás el cambio más creativo que encontré desde 1988, en mi reciente visita a Australia, fue el desarrollo del concepto de Universidad "distribuida", en donde nuevos campos han sido creados por las universidades existentes o por federaciones de nuevas instituciones universitarias para satisfacer las necesidades de crecimiento de los centros urbanos (Lo que Urban Dahloff ha denominado, en otro contexto, "La Universidad en redes". DAHLOFF, 1994). Así la nueva universidad de Western Sidney, con sus 9 campos, sirven a cerca de un décimo de la población de Australia. Sus 2 campus más alejados, están a más de 70 km. del ejido urbano, demostrando otra forma de utilidad de la universidad a su comunidad y, por supuesto, otro nuevo conjunto de nuevas demandas administrativas.

Tales desarrollos, aunque en escala más pequeña, se están encontrando cada vez más en Europa (Francia, España, Reino Unido y Países Escandinavos).

Los mismos, son un lugar común en USA.

Los problemas de comunicación administrativa, el uso de tecnologías en la enseñanza, el claro esfuerzo de administrar con efectividad y coordinar tal vasta operación en la universidad, genera una gran cantidad de cuestiones administrativas que no pueden ser resueltas adoptando simplemente las técnicas del mundo de las compañías. Necesitamos pensar nuestras propias respuestas a tales dilemas administrativos.

CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES REGIONALES.

Pero el desarrollo de la universidad distribuida, subraya otro componente de la nueva agenda, el cual está referido a la contribución que la universidad puede efectuar al desarrollo social y económico de su región.

Los gobiernos y cuerpos para-estatales, como la Unión Europea, tienden a considerar a la educación superior, desde el punto de vista de cómo la producción de recursos humanos de alto nivel y la investigación, contribuyen a la competitividad económica.

Las regiones y las comunidades piensan en términos competitivos, similares, y la creciente asistencia a las universidades, es procurada de modo directo, o por la vía de los parques de ciencias, de los centros de innovación o de las consultorías para atraer a nuevas industrias, generar turismo, mejorar los servicios educativos o culturales, o diversificar las oportunidades de empleo en el nivel local o regional.

En USA, los Estados compiten en el Congreso para atraer fondos federales para la investigación, alejándose de las Universidades del Este, precisamente por esta razón.

Trabajando en las Universidades, tendemos a olvidar también los efectos económicos multiplicadores de las universidades en la región en donde están situadas, aún las de mediano tamaño. Y no es sólo que las universidades puedan desempeñar un rol positivo en sus economías locales y regionales, pero por su propio tamaño y visibilidad parecería normal que debieran ser percibidas actuando de tal modo, como reaccionantes positivas a las necesidades de sus comunidades locales.

Una gran universidad provincial no es sólo un imán para compañías basadas en tecnologías avanzadas, sino también para la industria de los servicios.

No es sólo la mayor empleadora, sino que puede tener un fuerte impacto en el sistema de transporte, en los servicios del mercado, en las industrias locales y regionales de entretenimiento y en la escena cultural.

Las universidades, se reconoce hoy en día, son instituciones que tienen importantes responsabilidades cívicas y sociales, lo cual va más allá de sus tradicionales roles.

LAS IMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS.

Permítaseme considerar ahora las implicaciones administrativas de esta nueva agenda, la cual incluye lo empresarial, los consorcios con cuerpos externos y con las regiones; quizás, de hecho, la administración de algunos servicios públicos; el suministro de educación continua a una amplia variedad de personas y de organizadores, así como las actividades más tradicionales de enseñanza e investigación para el grado y el posgrado, (tareas que, como ya hemos visto, dejarán de tener las connotaciones tradicionales, sino que serán altamente competitivas, puesto que en un mercado global, el estudiante consumidor generará ingresos de retribuciones privadas y la investigación podrá producir retornos significativos).

Con el objeto de que tal agenda sea asumida con efectividad, estimo que debemos acordar un nuevo enfoque a la gestión en las universidades y producir una nueva generación de líderes y de administradores de las mismas.

Muchas universidades y sistemas de universidades, en su conjunto, han sido administrados por personas que miraron hacia el interior de sus instituciones, más bien que hacia la sociedad como un todo; por personas que carecieron de confianza para efectuar alianzas estratégicas con cuerpos externos, o de la flexibilidad para reconocer que tales consorcios sólo pueden tener éxito, si sus universidades pueden adaptarse a nuevas formas de operar; y, además, por comisiones que no pudieron tomar decisiones rápidamente, sino solamente después de muchos circunloquios y embrollados procesos de análisis.

Si las universidades deben sobrevivir en el siglo XXI como instituciones importantes, deberán cambiar en forma que aún no podemos representarnos en esta etapa. Si las palabras claves de esta nueva era serán: **competencia, capacidad de respuesta adecuada y utilidad**, entonces nuestras instituciones necesitan esclarecer en qué medida sus organizaciones y su cultura las reflejan.

Necesitaremos una inyección de sagacidad y de imaginación colectivas, conceptos que en el pasado han estado sujetos a ciertas desconfianzas. Tendremos que aprender a apreciar la importancia de un servicio público, y ser capaces de administrar de modo efectivo a las nuevas actividades, dentro del ámbito general de la administración de la Universidad. No deberíamos dudar, que esta extensión del rol de las universidades, requiere de cambios significativos en las actitudes y en la toma de conciencia de las presiones del mundo exterior, lo cual no puede ser aprendido de la noche a la mañana.

Si existe una tarea para el IMHE (Institutional Management in Higher Education), ella debería consistir en educar a nuestras universidades con relación a que deberán efectuar ciertos movimientos significativos, para alejarse del modelo más bien cerrado de la denominada Universidad Europea "clásica" e involucrarse mucho más con un mundo más ampliado.

Tales movimientos deberán afrontar: argumentos internos sobre la coherencia institucional; los peligros de involucrarse con la sociedad; los riesgos de potenciales conflictos de intereses y los endémicos problemas de tomar nuevas responsabilidades sociales y económicas.

Pero los riesgos de no hacerlo así, serán que las Universidades declinarán como instituciones, perderán significación en la sociedad y lo que es importante, también perderán su capacidad para atraer a los pensadores más creativos quienes, de otra forma, gravitarán en nuevos centros de estímulo intelectual.

En un mundo de cambios rápidos, las universidades no pueden estancarse, o se quedarán fuera de juego ante el acontecer de eventos externos sobre los cuales no tuvieron influencia.

Por lo tanto, debemos tomar en cuenta las nuevas prioridades, y aceptar las responsabilidades y el cambio en la cultura de la gestión que ellas requieran.

Nadie argumentará -y menos yo- que este cambio será cómodo. Pero si ésta es una elección entre una lenta declinación y muerte por miles de incisiones, o sobrevivencia y crecimiento por la asunción de un "portfolio" más amplio de actividades para proteger lo esencial de la misión académica de nuestras universidades, entonces, en mi visión, deberemos asirlo con las dos manos.

En educación superior, el ataque es casi siempre la mejor defensa. Las universidades que sean positivas, interesadas y comprometidas con la sociedad, serán las sobrevivientes institucionales del próximo siglo. Las mismas tendrán lugares de trabajo más satisfactorios que muchas de las actuales, y llevarán a cabo un mejor trabajo académico.

REFERENCIAS

- 1
- 2