

VALORES ACADÉMICOS Y LA UNIVERSIDAD COMO EMPRESA CORPORATIVA

MARY HENKEL. (Centre for the Evaluation of Public Policy and Practice) BRUNEL UNIVERSITY (en Higher Education Quarterly, vol. 51 nº 2, abril 1997, p. 134-143)
Traducción: Pedro D. Lafourcade. - Edición SDI

* abstracts

* INTRODUCCIÓN

¿Hasta dónde podría afirmarse que nuestras universidades se están transformando en empresas corporativas? ¿Y en qué medida los valores de los académicos se ven afectados por cambios institucionales que están acaeciendo por la acción de fuerzas combinadas referidas a: el aumento de la demanda, de la eficiencia, de un escrutinio cada vez más insistente y quizás de una ampliación de las oportunidades?

Este artículo examina las implicaciones de las políticas de reformas en el Reino Unido en los contextos institucionales en donde los académicos trabajan, así como las respuestas a las mismas dadas por sus unidades básicas.

Los datos en los cuales se basa este trabajo fueron derivados de un estudio internacional sobre los impactos de las reformas en la educación superior en Inglaterra, Suecia y Noruega. Fue emprendido por equipos de las Universidades de BRUNEL, GOTHENBURG, LINKØPING y BERGEN.

Por parte del equipo de trabajo de la Universidad de BRUNEL, se condujo 105 entrevistas semiestructuradas, en 6 universidades inglesas con diferentes tipos de directivos institucionales, decanos, jefes de departamentos, administradores y académicos de disciplinas (bioquímica, química, economía, historia, lenguas modernas o inglés; física y sociología). El equipo estuvo interesado en las implicaciones para los académicos y para sus instituciones de 3 políticas. Los ejercicios de evaluación sobre el Consejo de Financiamiento de la Investigación; la auditoría del sistema institucional para evaluar la calidad; y la evaluación de la calidad de la enseñanza, por el Consejo de Financiamiento de la Educación.

EL ESTADO, EL MERCADO Y EL STATUS DE LA PROFESIÓN ACADÉMICA

Bleiklie (1994) ha argumentado coherentemente que:

- * el crecimiento en el número de alumnos y
- * la necesidad sentida por el gobierno para convertir en fines sociales y económicos el conocimiento desarrollado en las universidades, ha significado un cambio inevitable y fundamental en las políticas universitarias.

Dentro del contexto de una ideología de "performatividad" (Lyotard, 1984) las universidades han sido incorporadas en los esfuerzos nacionales por la eficiencia y la productividad, lo cual ha generado la adopción de nuevas administraciones en otros sectores de la organización.

El trabajo académico es el sujeto de un proceso de demistificación y el argumento ha sido: puede ser administrado (en la misma forma) que cualquier trabajo efectuado por alguna agencia.

También se ha afirmado que, en la medida en que la educación superior es suministrada principalmente con fondos públicos y afecta los intereses de múltiples sostenedores (stakeholders) en la sociedad, la profesión académica deberá ser sometida a una rendición de cuentas, pública y rigurosa, de modo que su desempeño sea conocido por tales sostenedores.

Los académicos y sus instituciones, se vuelven así vulnerables, como otras instituciones consideradas por sus fines utilitarios. Los mismos pierden su posición excepcional. El principio de autonomía individual, por el cual los académicos han establecido tradicionalmente su posición, es ahora desafiado.

En Gran Bretaña, se tiene la sensación de que los cambios académicos han ocurrido en el huracán de las reformas acaecidas entre 1985-1992. Pero nosotros sabemos que hubieron modificaciones desde los años del Informe Robbins, en 1963, que tuvieron implicaciones importantes para la profesión académica (Kogan, 1996).

.....

El número de docentes desde la época del informe Robbins -1963- aumentó 8 veces [llegó a 40.000]. En tanto que la profesión retuvo características significativas de la época "pre-moderna" (un gremio académico) por ejemplo, en el relativamente bajo nivel de las diferencias en los salarios, **signos de la proletarización de la profesión** (Halsey, 1992), también fueron evidentes, un poco antes del período más importante de las reformas: la pérdida de excepcionalismo por la expansión; la relativa depreciación de los niveles del salario y el deterioro de las condiciones de trabajo, y mucho más importante, aquellas que afectaron la autonomía.

“La proporción de todo el personal académico que disfrutó de la protección de las finanzas, totalmente de los fondos de la Universidad, cayó del 84% en los 70, al 77% en los 80”. [Halsey].

Pero la disminución de la autonomía profesional avanzó significativamente en el período más importante de la Reforma.

En primer lugar, el acta de la Reforma de la educación de 1988, quebrantó el principio de la titularidad en el cargo.

Pero hacia 1992, la tradición de autorregulación de los estándares académicos, tanto en investigación como en la actividad educativa, fue transformada en Gran Bretaña por los sistemas de auditorías y de evaluación.

Todos los sistemas de evaluación son importantes para los fines del gobierno, con el objeto de reducir la dependencia de las universidades de los fondos del Estado e inculcar los mecanismos de mercado en la educación superior.

El desempeño de las instituciones en las diversas formas de evaluación de la calidad, es ahora crucial para ellas, en el nuevo mundo de los mercados aún si en la actualidad, el mercado más influyente es regulado por el Estado.

Pero, en la medida en que las instituciones son forzadas, en algunos sentidos a ser más autónomas, ¿cuáles son las implicaciones para la autonomía de los académicos?

LA INSTITUCIÓN COMO EMPRESA CORPORATIVA

En la muestra que efectuamos de 4 universidades anteriores a 1992 (o antiguas universidades), se incluyó: una universidad con college, una universidad nueva de los 60; una gran universidad no religiosa y otra tecnológica.

Las mismas fueron típicas de ese sector en donde las unidades básicas disfrutaron de libertad; y las estructuras estuvieron centradas en las disciplinas y las modalidades de tomas de decisión se mantuvieron, al menos, hasta bien entrados los 80.

La historia institucional de las 2 universidades posteriores a 1992 (o nuevas universidades), fue más bien diferente. El legado de la combinación del Consejo Nacional para los Premios Académicos (Council for National Academic Awards) y el gobierno de la autoridad local, fue sustancialmente burocrático: estructuras jerárquicas; sistemas de promoción que significaron, por parte de los académicos, roles y responsabilidades administrativas; y además, sistemas centralizados de mantenimiento de la calidad.

Lo que encontramos en las 6 instituciones, puede ser descripto, en términos de un movimiento significativo hacia la Universidad, como empresa corporativa, en el contexto de un mercado regulado por el Estado, aunque por una mezcla, no necesariamente consciente, entre formas de administración burocráticas y post burocráticas.

De tal modo, hubieron características que reflejaban las necesidades de la institución en el sentido de incorporar ambigüedades y administrar incertidumbres: fuerte liderazgo, combinado con una máxima devolución de responsabilidades o “descentralización centralizada” [Hogget, 1991]; la sustitución, en algunos contextos, de estrategias por reglas y procedimientos [Bleiklie, 1996]; formas flexibles de organización y variadas condiciones de empleo en unidades básicas; la reducción de “status” y de poder, diferenciales, entre los grupos ocupacionales [Bleiklie, 1994]; la promoción de la identidad colectiva, aunque combinada con la responsabilidad individual. Al mismo tiempo, las instituciones fueron confiando cada vez más en la administración sistemática por normas y procedimientos explícitos y generalizados; por el análisis del trabajo en unidades diferentes y muy bien definidas; y por la diferenciación funcional del personal.

DESCENTRALIZACIÓN CENTRALIZADA

Un examen de las 6 instituciones sugiere una tendencia hacia la “descentralización centralizada”.

5 de las 6, se orientaron hacia el establecimiento de una administración fuerte en la universidad, en particular al constituir un equipo de conducción académica en apoyo del Vice Rector [Vice Chancellor]. Se percibieron como necesarias, estrategias y estructuras más corporativas, para el desarrollo académico a efectos de manejar las implicaciones de las políticas externas.

En la mayoría de los casos, esto significó la creación de nuevos valores en el centro, con responsabilidades cada vez mejor definidas, comenzando con el pro Vice Chancellors (Scott, 1995).

Igualmente advertible en las antiguas y nuevas universidades, fue la proliferación de unidades de apoyo no disciplinarias y transversales (intra institucionalmente) para asegurar la calidad; la enseñanza y el aprendizaje; el desarrollo del personal, el apoyo departamental, la Iniciativa en la Empresa [Enterprise Initiative].

El personal fue extraído, a menudo, básicamente de los administradores y de otros grupos, más bien que de los académicos, aún si los mismos se hubieran desempeñado como académicamente.

En muchos de los casos, el rol de las unidades fue descripto como de apoyo a los departamentos. Pero también generaron políticas para la universidad y algunas fueron activas en promover cambios en los departamentos extendiéndose, en los casos más especiales, a la redefinición de las agendas

departamentales de investigación, a fin de modificar el eje de la iniciativa para el desarrollo, desde los departamentos, al centro, y desde las disciplinas a la empresa.

La mediación de las políticas de calidad, fue descrita por un líder institucional, como una de las funciones de desarrollo académico del centro, Un ex pro-Vice Rector (Vice-Chancellor) comentó que, quizás la primer cosa que golpeó a los académicos, en relación con las políticas de auditorías y de evaluación, fue que ahora, la institución dio por sentado establecer normas corporativas para todos sus miembros, lo cual, probablemente nunca había ocurrido.

Las instituciones podrían instrumentar la administración de la evaluación de la calidad de la enseñanza (ensayos generales; planteo de nuevas políticas, tales como observación de la enseñanza por los pares; cuidadoso examen de los documentos de autoevaluación departamental) e idear estrategias para maximizar el desempeño de los departamentos, en los ejercicios de Investigación Evaluativa.

Sin embargo, las instituciones en nuestro estudio no impusieron directamente políticas de centralización a sus unidades básicas. Lo que se hizo fue encontrar alguna forma de traspasar los presupuestos, por lo común a los departamentos.

Esto daría, idealmente, considerable libertad a los departamentos, en sus políticas de reclutamiento, aunque los criterios para tal tarea, fueron crecientemente dominados por el ejercicio de la evaluación de la investigación.

Pero el liderazgo fue, en su mayor parte, intentar equilibrar la necesidad de una dirección más institucional con un reconocimiento de que el futuro estaría en la capacidad académica de la institución.

Aún en donde se logró la mayor reestructuración o reducción de los departamentos, el propósito fue asegurar que la institución tuviera unidades básicas académicamente fuertes.

La importancia de la iteración entre el centro y los departamentos, fue enfatizada más de una vez en entrevistas con los miembros del gobierno de las instituciones.

FORMAS FLEXIBLES DE ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE EMPLEO VERSUS DIFERENCIACIÓN FUNCIONAL

Las formas tradicionales de organización académica parecerían representar una flexibilidad característica, especialmente en el supuesto ampliamente sostenido de que los académicos, en sus roles, combinan la investigación, la enseñanza y la administración.

Pero este supuesto implica otros: la seguridad de la titularidad académica; una asignación relativamente generosa de tiempo; bajos niveles de administración; una estructura común de salarios y de carrera; la interdependencia de, al menos la investigación y la enseñanza; un énfasis sobre los valores de la igualdad en la asignación del trabajo, y la idea de que la especialización académica es disciplinar más bien que funcionalmente basada. En combinación, estos supuestos representan valores académicos profundamente sostenidos.

Pero, muchos de ellos están desafiados o ya no se aplican.

Las instituciones están adoptando estrategias para fortalecer el desempeño institucional, lo cual incluye divisiones del trabajo más rígidas en la forma de diferenciación funcional y condiciones de empleo más variadas (sino más flexible).

También están optando por contratos más diferenciados y relacionados con los desempeños; la investigación sólo contrata "ejecutores-estrellas"; en la enseñanza sólo hay contratos para aquéllos que están en los bordes de la profesión (o aquéllos que no publican) y lo hacen por términos fijos.

Algunos contratos incluyen liberación o reducción de las cargas administrativas. Pero para otros, en la medida en que el volumen total de estas cargas aumenta, los requerimientos para incluir la administración y la conducción como parte integral del trabajo académico, también aumentarán significativamente. La idea de que la enseñanza es la administración del aprendizaje de los estudiantes, se ha convertido en moneda común.

Lo apuntado, está conduciendo a ver tales desarrollos como respuestas a corto plazo de las instituciones, a las presiones de las políticas de selectividad de la investigación y a las adulaciones de las modas administrativas.

Clark (1991), argumenta persuasivamente, que dichos desarrollos son los resultados de fuerzas más fundamentales, en relación con la fragmentación de la enseñanza y de la investigación, más típicas de la naturaleza de la investigación y de las demandas sobre la misma; en la variedad de necesidades de la enseñanza, en los sistemas de la educación superior de masa, y en las imperativas políticas de la economía y de la eficiencia.

Para algunas disciplinas [física de partículas es el principal, pero no el único ejemplo], la organización de la investigación torna crecientemente difícil la combinación para los no graduados, de investigación y enseñanza.

En otras, el ritmo del cambio y la intensidad de la competencia en la producción de conocimiento, torna inevitable una división del trabajo más rigurosa.

La capacidad para llevar a cabo investigaciones, depende cada vez más de las tareas de localizar y de obtener comando de fuentes externas de dinero.

El tiempo y la energía requerida, están entre las causas más importantes de la frustración en los investigadores activos.

Pero la escala y las complejidades de todas las formas del trabajo académico, generados por las fuerzas del mercado; los requerimientos de la responsabilidad por los resultados y las demandas por la certificación, en un ambiente consciente de los recursos, todo, conduce en una misma dirección. Los académicos deben, por ejemplo, no sólo generar nuevos recursos; también costearlos; determinar y estimular al mercado para los mismos; desarrollar nuevas formas de producción y asegurar que puedan soportar duros escrutinios externos. El peso de los antiguos supuestos sobre la naturaleza y organización del trabajo, están siendo más difíciles de sostener en el mundo (Mc Junnis, 1996).

STATUS Y PODER DIFERENCIALES: EL CASO DE LOS ACADÉMICOS Y DE LOS ADMINISTRADORES

La cuestión sobre si las diferencias de status y poder entre los administradores y los académicos se está reduciendo, no es simple.

Nuevamente, el cuadro de lo que está aconteciendo es ambiguo, tanto entre burocratización y conducción post burocrática, como en sus implicaciones por las transferencias del poder.

Los nuevos desafíos de la gestión tal como ha sido informado, han creado problemas para los administradores en algunas universidades, en donde los más antiguos han advertido que sus roles anteriores están en descenso, y que ellos mismos, en alguna medida, están siendo desplazados por los académicos más antiguos (seniors academics). Algunos administradores han señalado estar experimentando dificultades en adaptarse a las nuevas demandas.

Otros, por el contrario, descubren que sus roles evolucionan y chocan más con las funciones ya existentes de las instituciones, en la medida en que las nuevas políticas de calidad están en marcha.

Tanto las auditorías como las evaluaciones, dan prioridad a diversos aspectos de la administración que anteriormente, fueron descuidados o mantenidos con un bajo perfil: documentación abarcante de fines, objetivos y estructura de los cursos; amplias normas de la universidad para la evaluación; fórmulas para la clasificación de los títulos de grado y feedback sistemático en relación con la evaluación de los alumnos; manuales para los estudiantes; sistemas de aprobación de los cursos, de monitoreo y de evaluación.

Los administradores deberán trabajar con los académicos más antiguos para poner en funcionamiento tales cosas.

Un administrador "senior" habló de la auditoría externa, que le dio autoridad para "abrir la caja negra" de la toma de decisión académica y ver que para ello, los académicos deberían justificar los procedimientos (o su ausencia) que hubieran llevado a cabo.

Las demandas externas, orientadas a que se garanticen los sistemas de calidad interna, fortalecieron las manos de los administradores, en relación con el manejo de las instituciones, instándoles a asumir un enfoque más sistemático en el abordaje de la calidad y dándoles más autoridad para presionar a los académicos.

Los valores de la transparencia, y, en alguna medida, de la consistencia, ahora están siendo tomados seriamente, tanto en las universidades antiguas como en las nuevas.

Pero los administradores, en su mayor parte, han continuado percibiendo su rol como de sostén, proporcionando opciones políticas y fortaleciendo la infraestructura, más bien que ejerciendo poder directo sobre los académicos.

LA RESPUESTA ACADÉMICA

Indudablemente, existió una sensación por la cual, la percepción de los académicos sobre su mundo, sufrió un cambio fundamental. Ahora no tuvieron ninguna ilusión acerca de la mutua dependencia de los individuos, departamentos e instituciones, para sobrevivir en los evolucionantes mercados de la educación superior.

Las evaluaciones externas y sus crecientes y visibles consecuencias, los persuadió acerca de que ni la enseñanza ni la investigación, constituyen una cuestión individual, o aún una preocupación primariamente generada en el invisible colegio de la disciplina.

La productividad y la calidad del trabajo académico son profundamente importantes a la institución y al departamento, y los grados de libertad académica para proceder en relación con los intereses especialistas son, en gran medida, una función del éxito competitivo de sus instituciones y de sus departamentos.

Si el planeamiento departamental de la investigación y los movimientos hacia una actividad investigativa más cooperativa, a menudo fueron cosméticos, la preparación para la evaluación de la calidad de la enseñanza emprendida por los departamentos, tuvo, en muchos casos, una concepción más compartida sobre la calidad de la educación y una mayor toma de conciencia de la importancia para los estudiantes, de una experiencia coherente.

Sin embargo, la convicción de que la investigación académica y las agendas de estudios serios, deben finalmente ser autodirigidos, no apareció disminuida. En algunas cuestiones, los jóvenes académicos adoptaron una visión que fue distinta de la de sus antiguos colegas aunque no sobre este caso. Algunos

estuvieron luchando sinceramente para reconciliar las presiones institucionales, de generar más investigaciones en colaboración con cuerpos externos, o publicar en revistas de alto impacto, a fin de maximizar el desempeño de sus departamentos en los ejercicios de evaluación de las investigaciones, con su propio sentido de la marcha, de las redes y de las estructuras necesarias para la evolución de su identidad epistémica.

En tanto que aquéllos en el centro de las instituciones hablaron el lenguaje de la reiteración, los académicos, en las unidades básicas, a menudo fueron más conscientes de la centralización.

Los individuos y los departamentos exitosos pudieron resistirla. Otros se encontraron a sí mismos recibiendo el consejo o exhortación de unidades no disciplinarias de apoyo, para adoptar las nuevas concepciones de su rol de investigación y de sus nuevas prácticas educativas.

Si hubiera habido un sacudón en el caleidoscopio de la relación disciplina-institución, habrían existido pocas dudas de que las autopercepciones y creencias de la gran mayoría de los académicos sobre la naturaleza de la organización académica, estaban determinadas, fundamentalmente, por la disciplina.

Esto fue ejemplificado en su compromiso por las interrelaciones entre enseñanza e investigación (particularmente), pero también en la administración de su trabajo.

Sin embargo, muchos expresaron amargo resentimiento en relación con el peso y con el tipo de administración en este complejo de actividades: la documentación requirió conformarse a los nuevos sistemas de asegurar la calidad, generados por la auditoría externa y la evaluación fue un primer objetivo.

Los académicos reconocieron, hasta un punto dado, la necesidad de una mayor transparencia, predictabilidad y sistematización en el proceso educativo. Pero objetaron fuertemente la cantidad de tiempo utilizado en lo que percibieron como actividades no académicas.

La falta de tiempo para ocuparlo con los alumnos, entre otras cosas, fue uno de los temas más reiterados en las entrevistas.

Subyacente a esto, hubo a menudo una fuerte adhesión a concepciones y a métodos de enseñanza de la educación superior, fundados en su propia experiencia de un sistema de "élite". Los ordenamientos para asegurar la calidad, fueron diseñados en la visión de muchos, para contrarrestar las peores consecuencias de la desaparición de ese sistema frente al cual, gran parte estuvo luchando para aceptarlo y otros para desafiarlo.

La declaración sobre la calidad estuvo conectada así, con una subvalorización de la individualización, de la excelencia y del riesgo, ligándola en realidad, a una "mediocridad predecible", como un académico anotó.

Hubieron otras razones para la intranquilidad.

Algunos vieron los nuevos enfoques sobre la calidad, como facilitantes del instrumentalismo y como un medio de "satisfacer" en los estudiantes, una creciente toma de conciencia de la importancia de sus credenciales académicas para un ingreso exitoso en el mercado de trabajo, pero procurando por ellos mismo, intentar el manejo de las deterioradas condiciones, especialmente las referidas al apoyo financiero.

Otro eslabón percibido por ser más insidioso, fue el vinculado con los valores del mercado: el consumismo y la idea de la educación superior conducida al cliente.

El énfasis creciente en la evaluación sistemática de los cursos por los estudiantes, fue ampliamente percibida como confiable para conducir al debilitamiento tanto de la autoridad, como de los estándares académicos.

La emergencia de los contratos diferenciados estuvo también sujeta a muchos comentarios. En parte por las presiones descritas, alguno de nuestros respondientes estuvieron tentados por ellos. Pero para otros, más especialmente (aunque no solamente), en aquellas instituciones en donde el concepto de collegium (o grupo de individuos con igual poder o autoridad) era muy marcado, tales contratos representaron un ataque a los valores de la igualdad y de la comunidad, al corazón del modelo colegiado de gobierno.

Los contratos diferenciales fueron parte de la nueva institución académica definida por los nuevos académicos del mercado. Ellos se basaron en la competitividad, la inseguridad, la aleatorización del empleo académico y, paradójicamente, la disminución de la lealtad institucional.

EN CONCLUSIÓN

La educación superior en Gran Bretaña, está pasando por un proceso de cambio fundamental, en lo que es ahora efectuar una transición decisiva de un sistema de élite a un sistema de masas, y al mismo tiempo en que las relaciones entre el Estado y los servicios públicos, están siendo radicalmente reevaluados a través del mundo occidental.

Lo que estamos observando en nuestro estudio, está referido a los líderes institucionales que responden a la insinuación de nuevos valores: desempeño (performance), eficiencia, competencia ante los nuevos mercados emergentes. Ellos están remodelando sus instituciones a través de medios bastante similares a los que han sido adoptados en el sector público, en nombre de sostener una fuerte profesión académica de la cual dependen, pero la cual, en el pasado, ha insistido en sus necesidades apuntadas a una única forma de gobierno y de administración.

Los académicos, por su parte, frente a ello, aceptan las necesidades de la masificación y de la responsabilidad pública por los resultados, pero no muchas de las consecuencias, tal como actualmente han sido definidas. Los mismos, están luchando para sostenerse sobre los valores y las formas de trabajo

que pertenecieron a un sistema de élite: modos de especialización; divisiones del trabajo y un gobierno institucional que resulta de la dominación de la disciplina, en conceptos de identidad académica y de profesionalismo; el tipo de antigua ciudad-estado griega, democrática, que valoriza la igualdad y la comunidad entre los académicos, pero no entre ellos y otros grupos ocupacionales, y, ciertamente, menos los consumidores; y la autonomía individual, quizás con algunas concesiones a la responsabilidad colectiva.

Ellos esperan que si sus instituciones son suficientemente exitosas, estos evidentes esenciales, no cambiarán. Pero, crecientemente, insistentes preguntas son sí y en qué medida, el éxito dependerá de los cambios actualmente en juego.

Referencias