

## ¿QUIÉN ES EL DUEÑO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR?

**Marvin Lazerson\***

*Marvin Lazerson es Profesor de la Cátedra Familia Carruth en la Escuela de Graduados en Educación de la Universidad de Pennsylvania, donde enseña educación superior e historia de la educación. Entre 1987 y 1994 se desempeñó como Decano de la Escuela de Graduados en Educación y Director Administrativo Interino. El autor expresa su reconocimiento a Ursula Wagener, Robert Zemsky, Michael Useem y Arthur Levine por sus críticas a este artículo. El presente artículo fue publicado originalmente en inglés como "Who owns higher education? the changing face of governance", Change, the magazine of Higher Learning, march-april 1997. Traducción del inglés por Carlos M. de Allende.*

Dos episodios de mi vida como decano y director administrativo en la Universidad de Pennsylvania:

Los miembros de la Junta de Gobierno de la Universidad de Pennsylvania públicamente anularon las recomendaciones administrativas concernientes a los aranceles estudiantiles al reducir los aumentos propuestos y exhortar al presidente y al director administrativo a equilibrar el presupuesto mediante el recorte de los gastos.

En una reunión posterior, el comité ejecutivo de la Junta de Gobierno reprochó a un presidente y un director administrativo diferentes no sancionar a estudiantes de una minoría que habían confiscado la edición matutina de un periódico estudiantil. La reconvencción provocó una protesta del cuerpo académico por la violación cometida por la Junta de Gobierno de prerrogativas propias de los académicos y administradores.

Después de la politización de los sistemas públicos, de la expulsión o renuncia forzada de altos directivos en SUNY,<sup>1</sup> Michigan, Minnesota y Missouri en Columbia, de la legislación sobre la revisión después de adquirir la titularidad, de la anulación por la Junta de Gobierno de la Universidad de California de las decisiones de sus autoridades principales en cuanto a la acción afirmativa, son moderadas mis propias experiencias en la Universidad de Pennsylvania. No obstante, considerados en conjunto, esos hechos muestran fehacientemente cómo las juntas de gobierno consolidan progresivamente su poder, a menudo en conflicto con los funcionarios académicos.

En las instituciones públicas, los integrantes de la Junta de Gobierno, a menudo hablando en nombre de gobernadores y legisladores estatales, afirman que son responsables ante los contribuyentes. En los establecimientos privados, los integrantes de la Junta de Gobierno manifiestan representar a los "inversionistas" ex alumnos, estudiantes, filántropos, público en general y sostienen que la institución es tanto de ellos como de cualquier otro. Se muestran más renuentes que nunca a aprobar automáticamente las decisiones del gobierno universitario. En la actualidad, las juntas de gobierno que participan activamente en el proceso están modificando el equilibrio de poder en la educación superior.

Los rezongos de los miembros de la Junta de Gobierno no son nuevos, pero históricamente se limitaban a quejas sobre la conducta de los estudiantes, el rechazo de solicitudes de hijos de ex alumnos, o las cualidades del entrenador del equipo de fútbol. En la época de McCarthy y en la década de los sesenta, los intereses se incrementaron y las juntas de gobierno acusaron a las autoridades de ser blandos con los comunistas y los estudiantes radicales. Aun así, y aun ahora, los conflictos directos en el ámbito de las juntas no llegaron a ser la norma; la mayoría de los *colleges* y universidades tienen juntas de gobierno y funcionarios académicos que colaboran entre sí.

En realidad, en muchas instituciones, sus presidentes han llegado a aprovechar la agresividad de la Junta de Gobierno para mejorar las condiciones fiscales y fortalecer la institución. Sin embargo, en años recientes el activismo de las juntas de gobierno se ha ampliado e intensificado, se muestra más abierto y proclive al conflicto, con consecuencias potenciales a largo plazo para el gobierno de la educación superior.

---

<sup>1</sup>SUNY. Sigla de State University of New York (Universidad del Estado de Nueva York). N. del T.

## Más allá de la educación superior

Las interpretaciones más obvias se ubican en dos campos. Los críticos del activismo de las juntas de gobierno hacen acusaciones acerca de políticas partidistas (conservadora), excesivos recortes presupuestales que subordinan los objetivos educativos y hostilidad a los valores del gobierno participativo y la cultura académica. Los defensores de ese activismo alegan que los administradores de la educación superior fracasaron al afrontar serias deficiencias: déficit presupuestarios, escalada de costos, titularidad y productividad del plantel docente y políticas apropiadas.

Ambas partes tienen razón. El antagonismo hacia la cultura académica aumenta a medida que adquieren prioridad los aspectos fiscales. Los gobiernos académicos se han mostrado morosos para poner sus casas en orden en cuanto a cuestiones fiscales, impugnar los intereses de grupo en las instituciones y establecer la responsabilidad del cuerpo de profesores.

El poder de las juntas de gobierno y los conflictos asociados con él trascienden a la educación superior. Procesos similares se dan en museos, hospitales y sistemas de atención de la salud, bancos, compañías de seguros, corporaciones manufactureras, empresas de entretenimiento, medios masivos de difusión y fundaciones privadas. En otro tiempo colocadas en la picota por ser clubes de caballeros que dedicaban poca atención a las instituciones que supervisaban, las juntas de gobierno de las organizaciones lucrativas y no lucrativas están formulando estrategias, evaluando el desempeño del CEO<sup>2</sup> y exigiendo referencias del éxito institucional. Las juntas están remodelando el gobierno institucional.

Este activismo genera dos interrogantes fundamentales: ¿Quién es el dueño de la institución? ¿Cuál es la relación entre la condición de propietario y la autoridad institucional?

## El capitalismo inversionista en acción

Las respuestas a estas preguntas han modificado espectacularmente el ejercicio del poder en las corporaciones estadounidenses. Como señala Michael Useem, profesor de administración en la Escuela Wharton, en *Investor Capitalism: How Money Managers are Changing the Face of Corporate America* (Basic Books, 1996), la consolidación de acciones en las corporaciones estadounidenses sostenidas por particulares ha proporcionado un poder sin precedentes a los grandes inversionistas institucionalizados. Estos incluyen cajas de pensiones, como el Sistema de Jubilación de los Empleados Públicos de California, la Caja Común de Jubilación del Estado de Nueva York y la Asociación para el Seguro y la Pensión de Maestros/Fondo Accionario para el Retiro Universitario (TIAA-CREF); gigantescas empresas de inversión en fondos mutuales como Inversiones Fidelidad y el Grupo Vanguardia; empresas de seguros y bancos; organizaciones sin fines de lucro e inversionistas pudientes organizados para la compra de acciones con ventaja mediante apalancamiento.

La asociación para jubilaciones más grande del país, la TIAA-CREF, ha establecido un proceso para evaluar la dirección de las 1,500 compañías en que invierte. En esta década, los inversionistas poderosos han forzado el despido de funcionarios, cambiado la composición y el papel de las juntas de gobierno, provocado la venta de unidades improductivas y exigido fusiones, todo en nombre del incremento de los valores de los accionistas, aun (se los ha acusado) llegando a la exclusión relativa de otros criterios tradicionales como el del crecimiento a largo plazo y la estabilidad laboral de trabajador.

El nuevo activismo de los inversionistas representa una brusca ruptura con el pasado. Si bien la autoridad administrativa se ha deteriorado en las tres últimas décadas por el impacto de la protección ambiental, la salud y la seguridad, y la normatividad contra la discriminación, el hecho de la dispersión del capital entre miles de accionistas históricamente daba a los gerentes de las corporaciones una sustancial autonomía para dirigir sus empresas.

---

<sup>2</sup>Sigla de Chief Executive Officer, Director Ejecutivo en Jefe, denominación que suele darse en Estados Unidos al presidente de una universidad. N. del T.

El aumento de inversores grandes, especialmente a través del incremento exponencial de los fondos de inversión y jubilación desde comienzos de la década de los ochenta, limitó en forma espectacular esta autonomía, obligando a los funcionarios de las corporaciones a complacer a una comunidad de inversionistas informados, asumidos y exigentes. Si bien las empresas se quejaban públicamente de la intromisión gubernamental, la verdadera revolución fue el crecimiento del poder en la toma de las decisiones corporativas que tienen quienes administran fondos de inversión grandes.

Los funcionarios de corporaciones y sus aliados han respondido a esta intromisión en su autoridad mediante la demanda de una legislación estatal contra los inversionistas, el escalonamiento de los periodos en el cargo de los directores de las juntas de gobierno para limitar las adquisiciones rápidas, el empleo de “píldoras de veneno” diseñadas para elevar excesivamente los costos de las compras apalancadas y la creación de “paracaídas de oro” que otorgan elevadas indemnizaciones a los funcionarios despedidos.

Los opositores al poder de los inversionistas han desarrollado también una “cultura de resistencia”, que sostiene que los inversionistas institucionalizados están preocupados únicamente por las utilidades económicas a corto plazo, carecen de conocimientos para la adopción de decisiones administrativas y no tienen un auténtico interés en la empresa, puesto que simplemente manejan dinero de otras personas.

Las corporaciones estadounidenses están así involucradas en un proceso revolucionario del ejercicio del poder. Aquellos que administran el dinero de inversionistas se identifican a sí mismos como apoderados de los propietarios, con atribuciones de autoridad, y han establecido el beneficio del accionista como criterio de éxito de la corporación. Los funcionarios corporativos han intentado defender su autoridad, pero también han tratado de dar cabida a nuevos acuerdos sobre el ejercicio de la autoridad, a menudo después de ver en peligro sus empleos. El poder se ha desplazado. El nuevo modelo comienza en las juntas de gobierno al mando.

### **La educación superior y el activismo de los inversionistas**

A la educación superior no le gusta por buenas razones ser identificada con el sector corporativo. Las empresas fácilmente determinan sus resultados económicos y saben cómo evaluar sus productos. Ni sindicatos ni regulaciones gubernamentales han mellado en forma importante la tradición empresarial de la jerarquía en la adopción de decisiones. En contraste, los resultados de la educación superior no son fácilmente mensurables y su tradicional gobierno compartido otorga cierto poder administrativo al plantel académico. La estabilidad docente y la independencia académica proporcionan permanencia en el trabajo y una libertad de expresión prácticamente desconocidas en el mundo corporativo.

No obstante, a pesar de que la educación superior y las empresas obedecen a distintas reglas, los paralelismos concernientes a su gobierno han sido notables. Al igual que la comunidad empresarial, desde la década de los sesenta la educación superior ha lamentado periódicamente la pérdida de autonomía, si bien ambos sectores conservaron bastante libertad para determinar sus respectivos destinos. Una excepción ha sido la supervisión externa de instituciones individuales, *colleges* y universidades aun cuando hay casos notorios que contradicen esto y, teniendo en cuenta la magnitud de las inversiones federales y estatales en educación superior, la regulación ha sido modesta y esporádica. Como ocurre en el sector corporativo, las juntas de gobierno han existido para proteger al *college* y apoyar la administración. Hasta fines de los ochenta eran subalternos del presidente, elegidos por su lealtad a la institución.

Las formas en que la educación superior manejó sus asuntos ejemplificaban su autonomía, desde los misteriosos y en gran medida secretos procesos de admisión al *college* hasta la inamovilidad de por vida de sus académicos. Aun el muy alardeado sistema de evaluación por pares para la promoción y los subsidios reforzó la autonomía académica. La red de universitarios que se fortalecían recíprocamente se parecía mucho a los CEO empresariales que cooperaban entre sí y se esforzaban por protegerse mutuamente de la intromisión de extraños que sabían poco de la empresa. La ideología de la autoridad compartida y la libertad académica reforzó la autonomía. La primera formuló el concepto del conocimiento especializado; la segunda, otorgó a los profesionales académicos un tipo singular de independencia.

Sin embargo, la educación superior no ha gozado nunca de completa autonomía. Dadas las vinculaciones recíprocas que se establecieron entre la educación superior y la sociedad contratos relacionados con la defensa e investigaciones sobre salud, desarrollo económico y políticas sociales la autonomía total nunca fue la regla. Como en el caso del sector corporativo la educación superior podía sufrir declinaciones económicas, en tanto que acontecimientos políticos como la guerra en Vietnam desencadenaron el descontento público y demandas de cambio. No obstante, consideradas retrospectivamente, esas presiones económicas y políticas no terminaron con la autonomía institucional.

En la práctica, las restricciones más importantes para la educación superior provinieron del mercado. La competencia impulsó a *colleges* y universidades como lo había hecho con las empresas. Las instituciones de educación superior compitieron por estudiantes, docentes, fondos para investigación, atletas y prestigio. Como las empresas, las universidades defendieron insistentemente el valor de sus productos. La creación de sectores dentro de la educación superior impuso su propia uniformidad, pues una escuela no podía verse demasiado diferente de sus competidoras. Sin embargo, hasta hace poco, esta muy significativa limitación externa de la educación superior el mercado había estado extrañamente ausente de la discusión pública.

Obviamente, la conducción de la educación superior cambió en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. El creciente papel desempeñado por los gobiernos federal y estatales a través del financiamiento y las regulaciones legislativas requirió una mayor sensibilidad política y tener los ojos puestos en Washington y las capitales de los estados. La ética de la investigación y la dependencia de los fondos de investigación para el apoyo presupuestario y el prestigio, hicieron imperativo conocer la idiosincracia de los organismos federales de financiamiento, como los Institutos Nacionales de Salud, la Fundación Nacional para la Ciencia y los Departamentos de Defensa y Educación.

La mayor dependencia de las contribuciones de los graduados significó más trabajo y gastos para desarrollarlas y modificar más las presidencias de *colleges* y universidades. Los antiguos y más diversos organismos estudiantiles terminaron con la tradicional conducción paternalista. La administración misma se convirtió en un coto de los especialistas (consejeros legales, directores de presupuesto, personal de servicios estudiantiles) y de un equipo de vicepresidentes para el manejo eficiente de la institución. Sin embargo, a pesar de todos esos cambios las universidades se mantuvieron notablemente libres para perseguir sus objetivos institucionales en el marco de las restricciones de un mercado competitivo.

Esa libertad está hoy en peligro. Los gobernadores y legisladores estatales, sometidos a presiones fiscales y políticas (aumentar el gasto en prisiones, por ejemplo) están exprimiendo a la educación superior. Las universidades públicas están sujetas a más críticas, más vigilancia y más responsabilidad financiera que en cualquier otra época de su historia. Impacientes por los fracasos institucionales en cuanto a reducir los déficit presupuestarios, descentralizar el poder en los *campi* del sistema, consolidar los programas, contratar servicios secretariales y de mantenimiento externos y lograr una mayor productividad y responsabilidad de los profesores, las juntas estatales han destituido o forzado la renuncia de rectores y presidentes en una magnitud sin precedentes.

En California, la Junta de Gobernadores de los "Community Colleges" margina actualmente al rector designado y trata directamente con los 71 distritos locales de *colleges*. Es ingenua toda tendencia a considerar estas actividades como activismo político a corto plazo y exigencia fiscal que desaparecerán cuando se centralice la política y mejore la economía. Las juntas de gobierno están interviniendo en todos los aspectos de la vida universitaria. No se entrometen en cosas ajenas, ya que todas las cosas son de su incumbencia.

Si bien menos difundido y menos abiertamente político, el activismo de los miembros de las juntas de gobierno de las universidades privadas también está creciendo, precisamente en la misma forma en que sucedió en el sector corporativo. Muchos integrantes de las juntas de gobierno son también funcionarios de corporaciones que han reestructurado sus empresas y negociado nuevas relaciones con los organismos que representan a los inversionistas. Otros son administradores de dinero, que piensan que el activismo de los inversionistas es algo natural en ese campo de actividades. Habiendo obligado a las empresas a revisar su comportamiento para favorecer a sus inversionistas, intentan seguir un camino similar en las funciones que cumplen en la educación superior.

En casi todas las juntas hay individuos que creen que pueden conseguir en meses una institución competitiva. Tienen poca paciencia y se muestran renuentes a complacer las peticiones de presidentes y académicos para actuar más pausadamente o tener en cuenta las prerrogativas de los profesores. Los integrantes de las juntas de gobierno tanto en las instituciones privadas como en las públicas, consideran que los *colleges* y universidades son entidades que pueden ser reestructuradas en formas notablemente similares a las empleadas para rediseñar, reducir el tamaño, comprar, vender, desmembrar, consolidar y reconstituir empresas.

Los estudiantes y sus padres refuerzan el activismo de las juntas de gobierno cuando plantean interrogantes sobre el compromiso con la enseñanza de pregrado y el valor de sus títulos. Como si fueran un conjunto de inversionistas, se interesan por los costos (colegiaturas) y las utilidades (empleos): ¿Cuánto tengo que pagar y cuánto voy a ganar?

Las cuestiones económicas subyacen en gran parte de las nuevas intervenciones de inversionistas cuando en la educación superior, lo mismo que en las corporaciones, se lucha con los aspectos económicos. Reestructuración, incremento de la productividad con menores costos, gestión para obtener calidad total, mayor satisfacción del consumidor, contratación externa, reducción de la obesidad administrativa, inversiones tecnológicas, concentración en las funciones esenciales: el lenguaje empresarial y el de la educación superior se traslapan cada vez más. La educación superior, una de las industrias más grandes del país, está en dificultades económicas y es presionada por las mismas juntas de gobierno que la apoyan para que reorganice su presupuesto y sus estructuras de poder.

El crecimiento del activismo inversionista, irónicamente, también ha sido el resultado de los éxitos de la educación superior: he aquí un ejemplo de que el éxito genera sus propios problemas. Después de haber dicho durante décadas al público estadounidense cuán importante es la educación superior, a los académicos les dicen que es demasiado importante (y demasiado costosa) para que la dejen sola, del mismo modo que los administradores del dinero dicen que sus grandes inversionistas les otorgan una voz determinante en las corporaciones. Los estadounidenses han invertido y continúan invirtiendo demasiado en la empresa de la educación superior como para permitirle seguir su propio camino.

Las campañas para obtener sumas multimillonarias algunas instituciones superan ahora los mil millones de dólares exacerban la tensión. El éxito en lograr que la gente donara grandes sumas y los esfuerzos con el fin de mantener sus donaciones futuras, han llevado a una buena disposición nunca vista antes que es incluso una necesidad para permitir que los firmantes de los cheques sean escuchados y proporcionarles un constante flujo de información interna. Los inversionistas quieren los datos y desean formular juicios independientemente de los de la administración. Como los funcionarios de las corporaciones que se reúnen con los inversionistas institucionalizados por ejemplo, el CEO de AT&T que habla con las personas que manejan grandes fondos mutualistas sobre las ganancias trimestrales previstas los presidentes de *colleges* informan periódicamente a las juntas de gobierno y los donadores importantes.

La educación superior ha generado su propia “cultura de la resistencia”. Cuando los académicos son acremente criticados por su falta de responsabilidad financiera, reducida productividad, mezclar otros intereses con los de la enseñanza, corrección política y la prebenda de la inamovilidad en sus cargos, están prontos para considerar amenazadas sus prerrogativas por intervenciones externas. La defensa ya es muy conocida: los intrusos tienen solamente intereses presupuestarios a corto plazo, carece de los conocimientos especializados para tomar decisiones académicas, no comprenden ni valoran la cultura de gobierno compartido de la academia y son antiintelectuales y hostiles a la libertad académica.

Las autoridades de *colleges* y universidades están obligadas a cumplir funciones de mediadores que a menudo son considerablemente ambivalentes. Por una parte, ellos defienden la cultura académica, la importancia de la investigación, la legitimidad de la inamovilidad en el cargo y la libertad académica. Por otra, buscan severos recortes presupuestarios, expresan frustración por la cerrada defensa que los académicos hacen de sus prerrogativas, quieren que los profesores enseñen más y, a pesar de que afirman lo contrario, anhelan una estructura organizada más jerárquicamente que les proporcione más poder para imponer los cambios que juzgan necesarios.

Sorprendentemente, como en el caso de sus contrapartes de las empresas, los funcionarios de la educación superior progresivamente han hecho conciencia de que complacer a la junta de gobierno es su obligación más importante. Las juntas de gobierno, no los académicos, se han convertido en los componentes de la institución que deben ser mejor atendidos.

## Un asalto al futuro

Permítanme una pausa para reconocer que mi argumento puede ser demasiado dramático. Pocas autoridades de la educación superior que participaron en las controversias de los años sesenta dirían que la autonomía institucional fue en aquellos días una característica definitoria. Los abiertos conflictos entre juntas de gobierno y presidentes no se producen en todas partes. La indiferencia, el absentismo y la incommovible lealtad al *alma mater* aún prevalecen entre los miembros de las juntas de gobierno. Las políticas y la visibilidad de la educación superior pública tienden a exagerar los casos de activismo en las juntas de gobierno, en tanto que en las instituciones privadas los conflictos suelen ser acallados.

Dicho esto, creo que es un error convertir las limitaciones del análisis en una razón para ignorar la gravedad potencial de lo que está ocurriendo. Están en marcha cambios esenciales en la dirección de las instituciones de educación superior. El poder se está trasladando a las juntas de gobierno, con importantes consecuencias a largo plazo. Frente a estos cambios, la pasividad resulta peligrosa.

Considerando el futuro, he proyectado tres escenarios con sus probables variantes.

El primero indica la continuidad, aún con mayor intensidad, de los conflictos entre las juntas de gobierno y los funcionarios. Cómo podría suceder esto depende en cierto modo de las políticas de educación superior pública y de los cambios de organización en las juntas. En tanto que algunos integrantes de las juntas tratan de incrementar su papel en las decisiones institucionales, la mayoría de las juntas son demasiado grandes y están deficientemente organizadas para asegurar un dominio efectivo, y, de este modo, se ven reducidos a explosiones esporádicas de resentimiento o al micromanejo de algunas decisiones.

No obstante, cuando las juntas corrijan sus estructuras organizativas, particularmente al otorgar mayor poder a los pequeños comités ejecutivos y directores, ejercerán una influencia más determinante en la conducción de las instituciones. Su éxito al reestructurarse y adoptar patrones ya familiares en el sector empresarial fortalecerá su poder, los hará más eficaces e intensificarán el actual énfasis en los criterios presupuestarios y políticos. Todo esto constituye una prescripción para un conflicto permanente.

Un segundo escenario sugiere que los conflictos entre las juntas de gobierno y los funcionarios disminuirán cuando las autoridades académicas y las juntas de gobierno logren convergencias sobre cómo y qué decisiones deben tomarse y sobre los criterios para evaluar los resultados. Esto ya sucede en el sector empresarial, donde la futura generación de funcionarios ejecutivos y administradores del dinero se están educando en los mismos programas de MBA<sup>3</sup> y se está afianzando un conjunto nuevo de principios normativos compartidos. La educación superior seguirá indudablemente este camino cuando las juntas escojan de entre un creciente número de CEO académicos “flotantes”, de adentro y fuera de la universidad, que conozcan cómo cambiar el rumbo de las instituciones y que, como funcionarios académicos, sepan cómo complacer a sus juntas.

Los efectos de este segundo panorama son ya evidentes en instituciones donde las relaciones externas con los integrantes de las juntas de gobierno orientan ahora casi toda decisión importante en las oficinas presidenciales. El lenguaje de la toma de decisiones en la educación superior está saturado con una retórica que imita la empleada en las corporaciones y asociaciones de inversionistas. Los presidentes de universidades y “colleges” son elegidos por su compromiso con la reestructuración, la reducción del tamaño de la institución, la consolidación presupuestaria y el aumento de la productividad. No hay que equivocarse; cuando esto ocurre y se establecen nuevas normas de gobierno, el poder se traslada a la junta, y los académicos son rezagados a un segundo o tercer lugar en las preocupaciones del presidente.

---

<sup>3</sup>Master on Business Administration; Maestría en Administración de Empresas. N. del T.

El producto de este panorama es una probable orientación hacia una gama limitada de criterios sobre el desempeño para evaluar los resultados institucionales. Si bien es más difícil de lograr que en el sector empresarial, donde los inversionistas organizados y la administración ejecutiva consideran como criterio único los intereses de los accionistas, es fácil imaginar a juntas y presidentes que consideren que (a) los presupuestos equilibrados (aun lucrativos) y (b) los resultados del aprendizaje estudiantil son los dos criterios para evaluar la institución.

Impacientes con las ambigüedades de las múltiples misiones de la educación superior y en la creencia de que las peticiones para que se reconozca su complejidad son argumentos para evadir la responsabilidad financiera, los integrantes de las juntas y los presidentes podrían llegar a un acuerdo para simplificar los criterios evaluativos usados para medir el desempeño institucional.

### **Resucitar el gobierno compartido**

El tercer escenario es la opción más deseada para la educación superior y la más difícil de lograr: reforzar el gobierno compartido entre junta de gobierno, funcionarios y académicos. La premisa es clara: el reconocimiento de que las universidades y *colleges* son diferentes de las corporaciones, que es más probable que los objetivos compartidos den como resultado acciones productivas y que el fortalecimiento mutuo de las partes conducirá a un mayor fortalecimiento de la institución total.

La resucitación de un gobierno compartido daría a los presidentes más protección contra las más exageradas exigencias de las juntas de gobierno merodeadoras. Algunos presidentes han comenzado a reconocer esto. Imitando la programación de los juntas de gobierno, dan al cuerpo académico los mismos datos crudos que proporcionan actualmente a los comités de la junta, incluyen a los docentes en los consejos presidenciales, enseñan a los académicos cómo hablar con las juntas de gobierno y reúnen a éstas y los profesores de manera más honesta que antes, cuando el orden del día era “mostrar y contar” a los profesores.

Sin embargo, vigorizar el gobierno compartido es también problemático. Los funcionarios dudan que los académicos usen la información para reflexionar acerca de la universidad de una manera más amplia, en vez de considerar la información como una fuente de evidencias de que las autoridades no atienden sus necesidades. Ciertas autoridades académicas son aún más reuentes a tener profesores dentro del aparato organizacional que a la toma de decisiones por los síndicos de la junta. Les preocupa que, cuando posean información, los profesores estarán básicamente comprometidos con sus propios fines. (Para ilustrar esto con mi propia experiencia, una discusión con los directores de departamentos sobre la integración de la vida estudiantil con la de los académicos, fue transformada por los directores en una sugerencia de que yo transfiriera fondos destinados a servicios para estudiantes a los del cuerpo docente).

Los profesores tienen grandes dificultades para definir y perseguir objetivos comunes. Un empresario que conozco, que participó en un comité de planeación estratégica que, excepto por él estaba integrado sólo por docentes, quedó sorprendido por la naturaleza individualista de las exposiciones. Era, dijo, como si el propósito básico de la institución fuera atender los intereses de cada integrante del cuerpo docente. Las definiciones de los profesores sobre el gobierno compartido suelen girar alrededor de vetos y resistencias. El viejo y conocido chiste de que el 90% de los profesores aprobó la propuesta y, por lo tanto, ésta fracasó, es muy cierto.

El poder de los académicos consiste en una red de comisiones que frecuentemente asumen la obligación de bloquear las recomendaciones de un comité particular. Los presidentes y otros funcionarios se sienten frustrados por esta situación, pero también se benefician con ella cuando desean postergar una acción o que se olvide algo. De este modo, la autoridad compartida ha llegado a ser un convenio corrupto para provocar el estancamiento.

Los obstáculos para lograr un gobierno compartido son importantes pero no insuperables. Un camino para salvarlos es devolver la toma de decisiones a las unidades pequeñas, combinando una mayor autonomía con más responsabilidad. Esto requiere aumentar la participación en la información, mejorar el flujo de la comunicación y la toma conjunta de decisiones entre juntas de gobierno, funcionarios y profesores. Significa terminar con la tendencia a eludir las consideraciones presupuestarias en las exposiciones académicas sobre el curriculum, la enseñanza, la designación de profesores y personal y los programas.

Esto implica afrontar problemas serios, muy a menudo omitidos o tratados sólo por un grupo selecto, tales como el de la responsabilidad de las unidades en cuanto al equilibrio de sus presupuestos (en la jerga de la Universidad de Pennsylvania, “presupuestar sobre la base de la responsabilidad”); si la inamovilidad en el cargo es necesaria; nuevos criterios acerca de la promoción; más atención a las responsabilidades de los profesores y la evaluación de la enseñanza, con las derivaciones generadas por ellas; la revisión anual del desempeño; la necesidad de más productividad; y terminar con las quejas de los docentes sobre “violaciones de la libertad académica” cuando se les dice que tienen que enseñar los viernes o se les prohíbe computar clases con menos de 10 alumnos como su carga de trabajo. Las respuestas a estas cuestiones serán difíciles, pero es más probable que se solucionen productivamente cuando son tratadas en unidades de tamaño manejable con responsabilidad presupuestaria.

Cualesquiera que sean los cambios que sufra la educación superior es un error suponer que el activismo de las juntas de gobierno está en vías de desaparición o que es una cosa mala e irremediable. Por más amenazador que el nuevo activismo parezca, también representa una potencialmente saludable afirmación de que la universidad no es tan especial que pueda ignorar las condiciones políticas y económicas, las necesidades de los usuarios y las preguntas de aquellos que espera que financien sus actividades. Los días de “págume y déjeme en libertad” han terminado. El futuro puede implicar grandes dificultades y tensiones, pero el resultado podría ser y destacar lo problemático de esto un sistema de educación superior que sea más saludable al ser responsable, expresar con más claridad lo que hace y estar más comprometido con sus propia gestión.

## Referencias bibliográficas

- Byrne, John A., “The Best and the Worst Boards: Our New Report Card on Corporate Governance”, *Business Week* , 25 de noviembre de 1996.
- Chait, Richard P., *The New Activism of Corporate Boards and the Implications for Campus Governance* , Association of Governing Boards of Universities and Colleges, documento No. 26, 1995.
- Commission on the Academic Presidency, *Renewing the Academic Presidency: Stronger Leadership for Tougher Times* , Washington, DC, Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1996.
- Graham, Patricia Albjerg, Richard W. Lyman y Martin Trow, *Accountability of Colleges and Universities* , New York, Columbia University, The Accountability Study, 1995.
- Link, William, *William Friday* , Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1995.
- Scott, Joan Wallach, “Defending the Tradition of Shared Governance”, *Chronicle of Higher Education* , 9 de agosto, 1996, B1-B3.
- Taylor, Barbara E., Richard P. Chait y Thomas P. Holland, “The New Work of the Nonprofit Board”, *Harvard Business Review* , Sept./oct., 1996, pp. 36-46.
- Useem, Michael, *Investor Capitalism: How Money Managers Are Changing the Face of Corporate America* , New York, Basic Books, 1996.