

RESEÑAS

SCHROEDER, ROGER Y CARL R. ADAMS.

The effective use of management science in university administration. Review of Educational Research, American Educational Research Association, Washington, Vol. 46, No. 1, Winter, 1976, pp. 117-131

Tal como lo afirman sus autores, el objetivo del artículo es ofrecer a los administradores de la enseñanza e investigadores: a) una revisión crítica de los instrumentos disponibles para la administración de universidades; b) una estructura que permita considerar los proyectos específicos que, en esa materia, son susceptibles de ser emprendidos; c) los pasos que deberían dar los administradores para asegurar, en su propia organización (la universidad), la plantación y el control de los esfuerzos realizados dentro del ámbito de la Ciencia de la Administración.

Abordar el uso efectivo de la Ciencia de la Administración en la administración de universidades exige, de inicio, aclarar el sentido del primero de los términos. De esta manera, la Ciencia de la Administración (Management Science) se entiende en un sentido amplio, el cual incluye: Investigación de Operaciones, Análisis de Sistemas, Sistemas de Información Administrativa. De acuerdo con ello, la principal característica que tendrían los diferentes métodos de esta ciencia es que posibilitan el uso de datos -cualitativos y cuantitativos- y la consiguiente interpretación de los mismos en la resolución de problemas de la administración; además, el manejo e interpretación de estos datos constituyen la base para la toma de decisiones por parte de la administración de la universidad.

Tomando como punto de referencia las universidades norteamericanas, Schroeder y Adams aseveran “la educación superior está entrando en una era de crisis”. Sin explicarlo mayormente, los autores definen la crisis con la mención de las siguientes notas: a) económica, debido a una disminución en las matrículas y un aumento en los costos de la universidad; b) una crisis de confianza pública sobre la educación superior; y c) un “desencanto” por parte de los estudiantes. Estas crisis dificultan la administración para cada una de las instituciones de educación superior, obligándolas a improvisar en lo que a métodos y procedimientos se refiere.

Paradójicamente, suele acontecer que los directivos de las universidades “intuyan” que es necesario utilizar las técnicas de Administración a fin de apoyar la operación de sus organizaciones; sin embargo, estas mismas personas no conocen con certeza qué tipo de técnicas deberían ser introducidas y en qué áreas prioritarias de la Universidad deberían operar esas mismas técnicas.

Tres partes principales integran el artículo, motivo de esta reseña:

1) Revisión y discusión de las técnicas más comunes de Administración aplicables a la universidad. 2) Mención de ocho proyectos específicos que podrían ser adoptados por la administración de una universidad. 3) Se discuten diversas situaciones de, la implementación de técnicas de Administración dentro de la universidad.

A continuación, por considerarlos de mayor interés, reseñaremos básicamente el contenido de la primera de las secciones mencionadas; tanto por constituir la mayor parte del artículo como por presentar situaciones que guardan más semejanza con la administración de las universidades mexicanas.

En el caso de las Técnicas de Administración más comunes y de su experimentación en la administración de la universidad, tenemos el llamado Sistema de Planeación, Programación y Presupuesto. Esta técnica conocida comúnmente con las siglas PPBS (Planning, programming and budgeting system) tiene como principal propósito el de ayudar a relacionar los requerimientos de recursos de una institución con sus propias metas. De esta forma: “PPBS presenta la información relativa a financiamiento, presupuesto y otros recursos, en base a programas que, a su vez, son definidas de acuerdo a los productos de la organización.” En educación superior los programas básicos serían la docencia, la investigación, los servicios educativos (extensión, difusión cultural, etc.).

Son muchas las ventajas que se le atribuyen al PPBS respecto al presupuesto tradicional; sin embargo, estas ventajas “no han sido alcanzados en la práctica”, afirman los autores. Un buen caudal de la evidencia empírica ha permitido evaluar la aplicación del PPBS en la esfera del Gobierno Federal y en varias universidades de los Estados Unidos.

En el primero de los casos, el PPBS no se integró en el proceso de adopción de decisiones; se hicieron cambios técnicos pero no se modificó la administración de los órganos. En el segundo (University of California, Ohio State University), se alcanzaron resultados opuestos a los propósitos originales. Sintéticamente puede afirmarse que las fallas se han debido a dos causas: en primer lugar la enorme tarea que resulta ser la reforma de la estructura burocrática de una institución; y en segundo lugar, las dificultades técnicas para medir los productos de la organización, especialmente de una organización sui generis, como lo sería la universidad.

A juicio de los autores, los problemas de los sistemas de información suelen ser los más importantes para los administradores de la Universidad; se parte de la idea de que si éstas tienen mayor información, adoptarán mejores decisiones.

Los esfuerzos en materia de Sistemas de Información incluyen recolección, almacenamiento y recuperación de información relativa a financiamiento, admisión de alumnos, registros diversos, utilización del espacio y otros.

Un problema adicional a los planteados es el relativo al costo tan alto que significa la implementación de un sistema de información. Como comentario podría agregarse que a menudo esta circunstancia es olvidada por universidades de países “subdesarrollados”, las cuales como símbolo de modernización adquieren o arriendan sofisticados equipos de computación electrónica a fin de ser utilizados en sistemas de información, que de ninguna manera toman más eficiente la administración de ella misma y, al contrario, en la práctica sirven muy claramente para ilustrar procesos de modernización refleja ¹, y de inequívoca dependencia tecnológica.

En cuanto a los modelos de Simulación de Costos, los autores nos dicen que el propósito de este modelo es el de “relacionar las proyecciones de la matrícula escolar con los recursos requeridos en términos de cuerpo docente, personal administrativo, espacio y dinero”. Se trataría, de este modo, de simular el costo futuro de la institución de acuerdo con la cantidad y tipo de los diferentes insumos susceptibles de ser introducidos en el modelo.

En cuanto este tipo de modelos requiere un computador para llevar a cabo los cálculos de costos, resulta, al igual que los Sistemas de Información, sumamente costosa su implementación. Además, afirman Schroeder y Adams, “estos modelos han demostrado escaso valor en la administración institucional”.

Otro tipo de modelo es el matemático, el cual incluye la “predicción del flujo de personal docente y de alumnado, proyecciones de matrícula escolar, análisis de costos de la institución y modelos óptimos de asignación de recursos”. Este tipo de modelo, y los análisis que de él se desprenden, es más técnico que los tres anteriormente mencionados. Los más importantes desarrollos en esta área provienen del programa de la Fundación Ford para la Investigación en Administración de la Universidad, el cual se lleva a cabo en Berkeley, California.

Después de mencionar ocho diversos proyectos susceptibles de ser adaptados por las universidades para mejorar su administración, y referirse a los problemas más comunes en materia de implementación, los autores proponen un método: el análisis de programas.

Aun y cuando no se define explícitamente en que consiste el Análisis de Programas, por varios de los datos suministrados (pp. 125, 127) se puede intentar una caracterización del mismo: se trataría de a) pequeños estudios b) diseñados a la medida de cada institución c) tienen como objetivo proponer soluciones en áreas muy específicas (por ejemplo: utilización de espacios físicos, proyección de matrícula y requerimientos) considerados problemáticos; d) opera a través de un grupo que analiza y propone alternativas de solución.

¹Esta posición de modernización refleja “se funda en la suposición de que, agregando ciertos perfeccionamientos e innovaciones a nuestras universidades, las veremos acercarse cada vez más a sus congéneres más avanzadas hasta volverse tan eficaces como aquellas”. Véase: DARC Y RIBEIRO, La Universidad Latinoamericana, Caracas: Universidad Central de Venezuela, 1971, p. 14.

Los problemas de implementación van a convertirse, de este modo, en problemas de la implementación del grupo que lleva a cabo el Análisis de Programas. Estos problemas se refieren básicamente a la organización, plantación y control de dicho grupo.

Los autores enuncian algunas conclusiones:

1. Resulta costoso y complejo llevar adelante cierto tipo de esfuerzos en materia de administración de la universidad (como PPBS o los modelos de simulación de costos).
2. Debería ponerse mayor atención en los problemas operacionales que puedan ser resueltos sin la reorganización de la institución.
3. El método más adecuado para resolver estos problemas es el de Análisis de Programas, con las características antes mencionadas.
A juicio nuestro varias conclusiones, a manera de crítica u observación, podrían agregarse a las mencionadas:
4. El concepto de “crisis” es parcial y referido casi exclusivamente a una situación interna a las universidades. La estructura social tiene escasa incidencia sobre esta crisis.
5. En razón de lo anterior, el problema de las universidades es presentado, implícitamente, como un problema de índole “técnica”, lo cual constituye una falacia. Numerosos trabajos sobre la crisis de la educación, en general, y la universidad en los Estados Unidos apoyan la última afirmación.²
6. Muchos de los problemas -planteados guardan relación muy estrecha con el modelo norteamericano de universidad, siendo, por tanto, irrelevantes muchos de los análisis para aplicarlos a la universidad mexicana.
7. No obstante lo anterior, el trabajo ofrece información sobre la inoperancia de varios instrumentos de la administración universitaria, como el PPBS. Dicha información debe ser tomada muy en cuenta en el planteamiento de innovaciones (presupuesto por programas, administración por objetivos, etc.) en las universidades mexicanas.

CARLOS PALLAN FIGUEROA

²Entre otros podía mencionarse el ya clásico trabajo de PHILIP COOMBS, *La crisis mundial de la educación* (ed. Península, Barcelona: 1971, p. 16). Al referirse a este punto afirma: “...la crisis (de la educación), en sus fundamentos, no es una simple crisis de la enseñanza, sino una crisis que concierne a la sociedad en su conjunto y a la economía.”