

EL CULTO AL MERCADO Y EL CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD ESTADOUNIDENSE

ROBERT A. ATWELL*

** Presidente del American Council on Education (ACE) discurso pronunciado en la inauguración de la Asamblea Anual del American Council on Education, realizada en San Francisco, California, en febrero de 1995. Traducción del inglés por Guillermo Morones Díaz.*

INTRODUCCIÓN

Uno de los privilegios de mi cargo es que tengo la oportunidad de visitar muchos campus universitarios y conocer y hablar con otros tantos presidentes (rectores). Mis visitas y conversaciones con ustedes me han proporcionado un gran respeto por la complejidad de su trabajo en el ambiente actual y me han conducido a una serie de observaciones sobre las que quiero reflexionar.

Aquellos de ustedes que tratan de dirigir y administrar colegios y universidades pueden estar confundidos, comprensiblemente, sobre lo que el mundo externo piensa de su institución. Existen tantas expectativas de ustedes, como electores, y tantas demandas por un espacio en su lista de prioridades, como asuntos y problemas. En forma similar, el mundo al interior del campus debe a veces hacerlos preguntarse sobre cuál de cada uno de esos electores cree en lo que ustedes deben realizar, más allá de ganar dinero, cortar el pasto y quitar la nieve.

Algunos en el mundo externo nos miran a quienes trabajamos en la educación superior como defensores políticos de lo que el Vocero Newt Gingrich¹ llama “el antiguo orden”. Otros piensan que debemos reestructurar, aplicar la re-ingeniería, reinventar, mientras tenazmente adoptamos bajas cargas de enseñanza, un sistema de permanencia que cada vez es más difícil defender y un cumulo que refleja lo que el personal docente quiere enseñar, por encima de lo que los estudiantes y la sociedad quieren o necesitan aprender.

Hemos escuchado todas estas críticas y más, y para algunas instituciones en ocasiones esto es verdad. Miami Bob Rosenzweig, el anterior presidente de la Asociación de Universidades Americanas e inteligente observador del escenario educativo, ha subrayado que casi cualquier cosa dicha sobre los colegios y las universidades, atrozmente crítica o desvergonzadamente aduladora, es verdadera para al menos algunos de ellos en algún momento.

El espectro de las Instituciones de Educación Superior en este país es muy diverso. Cada institución tiene su propia realidad.

Habiendo en los años anteriores abusado del privilegio de esta plataforma para ofrecer en ocasiones 5spers comentarios sobre políticas públicas y sobre aspectos del campus, he decidido que hoy quiero discutir, no que nuestros críticos externos están completamente equivocados, sino que a pesar de nuestras verrugas y nuestras heridas auto-inflingidas, esta empresa que amamos y servimos es mucho más adaptable, sensible y en verdad saludable, de lo que muchos creen.

A pesar del flujo de críticas provenientes de los medios de comunicación y los políticos, la gente está lejos de ser hostil hacia la educación superior. Si observamos con cuidado lo que el grueso de la gente piensa sobre nosotros, y encontramos que recientemente hemos tomado en cuenta durante cerca de cuatro años el valor de la opinión pública sobre las actitudes hacia los colegios y universidades, uno obtiene una visión diferente de la que se difunde en los medios de comunicación. En resumen, la gente aún aprecia a la educación superior, pero siente temor del precio que se paga por ella.

Frecuentemente escuchamos la acusación de que las empresas se han reestructurado y han disminuido en tamaño, y que la educación superior necesita hacer lo mismo. El mundo corporativo es la fuente del nuevo pensamiento acerca de la administración de las organizaciones y el personal y ha proporcionado a la educación superior algunas herramientas y conceptos importantes. La administración de la calidad total y la re-ingeniería son dos de los más recientes.

¹Vocero de la Cámara de Representantes del Congreso estadounidense.

No debemos apresurarnos por adoptar a la América Corporativa como un modelo y tampoco verla como la fuente de innovación. Algunas empresas han sufrido verdaderas transformaciones, otras han adoptado el lenguaje del cambio (Total Quality Management, CQI y similares), pero sólo se han ocupado de sus sistemas. Las empresas tampoco han sido siempre rápidas y precisas en sus adaptaciones a las realidades del mercado cambiante. La Kodak y la IBM vienen a mi mente como ejemplos de tal lentitud. En términos de justicia, hemos observado muchos ejemplos en los que el trato de caballeros a los empleados con mayor antigüedad ha sido sustituido por la necesidad de reducir la empresa.

Lejos de explicar la caída de una empresa como un fracaso al no haber reconocido la necesidad de cambiar en una etapa anterior, cuando la adaptación pudo haber sido menos dolorosa, los directivos de estas corporaciones se han dormido en sus laureles, en tanto que los trabajadores pagan el precio con suspensiones, reducciones salariales y de prestaciones y un futuro incierto. Esta es sin duda una caracterización justa de la reestructuración de cada empresa, o de la mayoría de ellas. Lo que quiero decir es que nuestros colegas corporativos podrían ser un poco más modestos en el uso de los ejemplos de empresas que presionan por cambios en la educación superior.

La educación superior ha sido una de las empresas más exitosas en esta nación, juzgada desde criterios empresariales o de otro tipo, a través del periodo de la posguerra. Mencionen ustedes otro sector que haya generado educación superior en los últimos 50 años; ni los ferrocarriles, la industria automotriz, la aeronáutica y ciertamente tampoco el sistema bancario.

Nuestra empresa sirve en muchas ocasiones a un gran número de consumidores, con una penetración de mercado que supera a los sistemas de educación superior de cualquier otro país. Los productos de nuestras tareas de investigación han contribuido al crecimiento económico y a la salud pública, más allá de cualquier expectativa razonable generada desde un punto de vista estratégico hace 50 años. Mientras Detroit se esfuerza, con éxito considerable en los últimos dos años, por alcanzar el nivel de los japoneses en términos de calidad de producto y volumen de ventas, los japoneses, alemanes, británicos y otros, admiran a la educación superior estadounidense por nuestros logros al proporcionar un mayor acceso, como ningún otro país, a través de un sistema diverso, flexible y de alta calidad. Comparada con otros países, la educación superior de Estados Unidos es extraordinariamente flexible a las necesidades de sus estudiantes y a la sociedad que nos proporciona los recursos.

También conocemos algunos aspectos importantes de la administración de organizaciones. Para la educación superior, funcionar como una organización austera y eficiente² nos recuerda a los buenos viejos tiempos. La mayoría de las instituciones están peligrosamente más allá de la austeridad. También los colegios y las universidades han practicado el arte de la administración participativa mucho antes de que la industria la descubriera.

En verdad, las empresas estadounidenses, con su creciente énfasis sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, pueden aprender de nuestras tradiciones de gobierno compartido. No negamos los costos reales del gobierno participativo, es lento, frecuentemente ineficiente y puede obstruir los cambios necesarios. Pero por encima de los jalones, como Pat Pherson lo señaló tan elocuentemente, es uno de los mayores capitales de la educación superior.

Los colegios y las universidades también han demostrado ampliamente que son empresas administradas prudentemente y que han respondido con cuidado y sabiduría a las presiones generadas por la disminución de los recursos. Ciertamente, el recorte presupuestal es hoy una respuesta universal, pero re-pensar y reestructurar son acciones que están empezando a tomar lugar.

La más reciente encuesta anual sobre las administraciones de la educación superior de ACE, Campus Trends; dirigida por el vicepresidente Elaine El-Khawas, indica que muchas instituciones han realizado cambios sustanciales. Por ejemplo:

- 71% de todas las instituciones han revisado los objetivos de sus unidades académicas e incrementado su escrutinio de los programas académicos.

²En el texto original: organización lean and mean.

- Cerca de dos tercios han reorganizado sus oficinas administrativas.
- Aproximadamente seis de cada diez han aplicado recortes presupuestales y han establecido nuevas reglas para desarrollar presupuestos.

Vistas en conjunto, estas acciones nos podrían encaminar a algunos cambios fundamentales en las prácticas y la dirección institucional.

Nuestros críticos opinan que nuestra continuidad es muy larga y nuestros cambios muy cortos. Irónicamente algunos de esos críticos están a favor de la continuidad y en contra del cambio cuando el cambio significa adaptar un currículo Eurocéntrico a un mundo multicultural, o disminuir las normas, como ellos le llaman, para incrementar el acceso.

El cambio nunca es un asunto neutral, tampoco es siempre una virtud. El cambio apresurado y de mala índole puede ser nocivo para los niveles académicos, como creo que fue el caso con la disminución de los requisitos de lenguaje y otros requerimientos de distribución en los años sesenta en respuesta a las presiones del “hazlo por ti mismo” de aquellos días, mismos que algunos de nosotros recordamos con una mezcla de afecto y vergüenza. Un cambio lento no es siempre un vicio, y una respuesta rápida a las condiciones cambiantes del mercado no es siempre una virtud.

La realidad es que la educación superior ha cambiado y continua haciéndolo. La educación superior ha demostrado su flexibilidad, no solamente frente a las demandas del mercado sino ante las necesidades de la sociedad. Aunque todavía podemos mejorar en este aspecto, especialmente en incrementar el éxito académico de las minorías sub-representadas, podemos estar orgullosos de los logros obtenidos hasta la fecha.

Los colegios comunitarios han sido un factor importante en la conversión de la educación superior estadounidense en un sistema flexible y abierto. Estas instituciones sirven para algunos como transición del high school a instituciones senior, y a otros les proporcionan habilidades ocupacionales. Su crecimiento en los últimos 30 años y los cambios en sus tareas seguramente habrán de ser registrados como uno de los mayores éxitos de la educación superior. Han ayudado a que Estados Unidos sea uno de los países con las más altas tasas de participación en educación superior en el mundo.

Otras instituciones han demostrado su capacidad para satisfacer las necesidades de nuevos y diferentes estudiantes. La gran adaptabilidad del colegio de artes liberales privado es otro ejemplo de la capacidad de la educación superior para re-inventarse a sí misma. Durante 20 años, muchos pronosticaron la muerte de cientos de estas instituciones. Pero como David Breneman documenta en su reciente estudio, los colegios de artes liberales no desaparecieron, simplemente se adaptaron a las condiciones cambiantes del mercado.

Breneman argumenta que la mayoría de estas instituciones ya no son colegios de artes liberales en el sentido clásico, pero ahora atienden un mercado de estudiantes de mayor edad con más programas de nivel profesional y orientación vocacional a nivel licenciatura y posgrado. El resurgimiento del colegio de artes liberales como una institución que combina la preparación profesional con un core³ de artes liberales es un indicador confiable de la elasticidad de la educación superior.

Debemos sentirnos orgullosos de la intensa participación de nuestras instituciones en las comunidades, de los vínculos establecidos con K-12, con los grupos comunitarios y con la industria. Durante los últimos años, ACE ha financiado un buen número de reuniones con líderes institucionales de otros países, y a partir de esas conversaciones queda claro que la educación superior estadounidense toma muy en serio sus obligaciones y sus oportunidades para participar en el desarrollo económico y social de su nación. Nosotros desempeñamos un servicio vital que los líderes educativos de otros países están observando con especial atención.

Todos nosotros estamos comprensiblemente preocupados por la rapidez con la que nuestras instituciones pudieran adaptarse y cambiar. Pero también debemos recordar nosotros y la gente en general, que nuestros colegios y universidades juegan un papel importante al proporcionar continuidad a nuestra sociedad y unirlos a través del tiempo.

³Core no tiene traducción al español; se refiere al diseño del currículo, es el conjunto de cursos básicos y obligatorios de un programa de estudios.

Clark Kerr, universalmente admirado por haber convertido a la moderna Universidad de California en el sistema público de educación superior más prestigioso del mundo, también nos ha aportado varias visiones brillantes de este mundo en el que vivimos, una de las cuales la tengo muy presente. Kerr examinó una variedad de instituciones sociales de Europa Occidental que han perdurado desde el año 1530 y concluyó que 62 de las 66 instituciones que han vivido más de cuatro siglos y medio son universidades.

Mientras admitimos el sesgo que ocasiona el deseo de enaltecer las virtudes de la longevidad, preferiría subrayar la importancia de contar con algunas pocas instituciones sociales que, sobreviviendo al paso de los siglos, proporcionan una especie de continuidad cultural y representan una dimensión civilizadora esencial de la existencia humana.

No todas las instituciones de la sociedad deben ser conducidas predominantemente por el mercado. Los estadounidenses rendimos culto al mercado, pero como educadores, sabemos de los peligros de tener al mercado como el único determinante del comportamiento. Necesitamos la continuidad que sustenta tanto a un sistema de valores claros comprometidos con un conjunto de principios, como la que sustenta el cambio.

Mis viajes por los campus me han revelado lo difícil que es mediar entre las fuerzas que buscan el cambio y la necesidad de continuidad. Las presiones son intensas tanto a favor del cambio como las que se resisten a él. Las instituciones están buscando respuestas y ayuda.

Existe una nueva urgencia por el cambio a medida que se suman las presiones fiscales, la tecnología ofrece nuevos retos y nuevas soluciones, y se intensifica la demanda pública por la responsabilidad. El ACE recientemente emprendió un proyecto sobre liderazgo y transformación institucional, financiado generosamente por la Fundación Kellogg y dirigido por la vicepresidenta Madeleine Green. Este proyecto involucrará a cerca de 30 instituciones en un proceso que implique la formulación y aplicación de sus agendas institucionales individuales en favor de un cambio comprensible.

Proporcionará una estructura a estas instituciones para que trabajen en forma conjunta y con el ACE a fin de articular sus planes, identificar los valores y los supuestos implícitos en el proceso de cambio, y crear un liderazgo y un proceso de toma de decisiones que les ayudarán a lograr sus objetivos.

Al hablar del cambio comprensible no hablamos de recortes presupuestales o de un estiramiento de las partes de la institución, sino preferentemente de volver a pensar la forma del todo y cómo las partes se integran y forman un conjunto. El cambio comprensible y duradero involucra a toda la comunidad universitaria, implica repensar como funciona el campus, su cultura y sus valores.

El cambio comprensible puede requerir de un cambio en las tareas implícito o explícito, y ciertamente tendrá que reconocer que muy pocas instituciones pueden continuar su lucha por la excelencia en el amplio panorama de las disciplinas académicas. Irónicamente, el cambio comprensible puede demandar que las universidades se vuelvan menos comprensivas y otorguen un mayor énfasis a los resultados del aprendizaje estudiantil y menor al consumo de recursos.

Es un proyecto ambicioso y esperamos que reditúe en aspectos importantes no sólo sobre las direcciones que deben tomar las instituciones, el qué del cambio, sino sobre los procesos mediante los cuales pueden lograr sus metas, el cómo del cambio.

El aspecto del liderazgo ocupa un sitio importante en la agenda del ACE. El proyecto de Kellogg tiene un enfoque explícito sobre el liderazgo y está basado en el supuesto de que el liderazgo no es un regalo divino, ni la jurisdicción de un líder único. Los líderes sabios comparten su liderazgo y desarrollan a otros líderes. Así, este proyecto y las instituciones participantes confrontarán la cuestión importante de cómo las instituciones pueden establecer puentes entre la docencia y la administración, mientras arman en conjunto un futuro diferente para la institución entera.

Quiero abordar ahora dos dimensiones del cambio traídas a colación desde el exterior y a las que se les ha dado una inadecuada atención o frente a las que nos encontramos, como comunidad, muy divididos. Son ellas las tan solicitadas adaptaciones a las formas en las que los estudiantes del futuro aprenderán y la responsabilidad pública de nuestros cargos.

El primer aspecto se refiere a cómo aprenderán los estudiantes del futuro y cuántos de nuestros actuales estudiantes ya están aprendiendo. Dicho de otra manera, ¿cómo podemos enfocarnos sobre el aprendizaje, por encima simplemente de la docencia? Hago aquí referencia a mi amigo y colega Jim Appleberry. Él ha afirmado que los estudiantes aprenderán más por sí mismos y menos en el salón de clases con clases de 50 minutos, y que las empresas privadas comerciales serán los propietarios de las bases de datos que competirán con, e inclusive remplazarán, las bibliotecas universitarias, tal como las conocemos hoy en día.

Esta claro que los colegios y universidades convencionales no representan ya un monopolio a la hora de proporcionar oportunidades de aprendizaje. Las corporaciones, los proveedores comerciales, la televisión, el CD ROM, la Internet, todos ellos están involucrados en el campo de la enseñanza. Nosotros hemos sido notablemente lentos para adaptarnos a las condiciones de la nueva tecnología y para mejorar el aprendizaje; a pesar del creciente diálogo nacional, aún no ponemos la suficiente atención sobre cómo aprenden los estudiantes o sobre cómo deberíamos enseñarles.

El nuevo proyecto de la Asociación de Colegios y Universidades Americanos y del Consejo de Escuelas de Graduados enfocado a la preparación de candidatos con Ph. D. para la enseñanza, es un paso importante en la dirección correcta como lo son un importante número de otras iniciativas universitarias. Sin embargo, aún estamos muy rezagados en esta materia y corremos el peligro de quedarnos atrás en los procesos educativos del siglo XXI.

Un segundo aspecto que debemos enfrentar es el de responsabilidad, ante quién y para qué: ante los contribuyentes por su aporte de recursos y ante los estudiantes y sus familias por la creciente parte del gasto que pagan y las expectativas razonables que tienen sobre su inversión en tiempo y dinero.

Las instituciones públicas han rendido por mucho tiempo cuentas a las agencias de coordinación estatal, a sus propios consejos gubernamentales, a las legislaturas y a los gobernantes para su integridad fiscal; esta responsabilidad frecuentemente ha tomado la forma de micro-dirección administrativa. Hasta años recientes, sin embargo, se ha experimentado una escasa participación o negligencia hacia la empresa académica. Ahora esta responsabilidad está tomando la forma de un creciente interés por parte de los funcionarios públicos especialmente frente a los resultados y a las asignaciones internas de recursos.

Durante los últimos 100 años hemos ejercido una autorregulación voluntaria a través de la acreditación regional y especializada. Esto se llevó a cabo para abordar la cuestión de las normas académicas mínimas, que usualmente reflejan la presencia de un mínimo de insumo de recursos. Por varias razones, la acreditación ha sufrido el embate a nivel estatal y federal, y la acreditación especializada es vista con gran desaprobación por parte de los presidentes y rectores de los colegios y universidades.

Para abreviar, nos hemos enfrentado ahora con una decisión fundamental: ¿deseamos fortalecer la acreditación, particularmente la acreditación regional, como una forma de detener la intromisión gubernamental? ¿O creemos, ingenuamente a mi juicio, que podemos escapar a ello?

No creamos que los acontecimientos del 8 de noviembre pasado señalaron el regreso a una especie de edad dorada cuando la acreditación era una barrera fácil de saltar y podíamos mantener la reglamentación gubernamental al margen. Debemos tomar una decisión y creo que nos irá mejor si contamos con una sólida autorregulación, centrada en tareas y resultados institucionales únicos, en vez del enfoque excesivamente cuantitativo de la reglamentación gubernamental. No podemos ni debemos escapar de ambos.

Terminaré regresando a la siguiente observación: las presiones por el cambio son formidables y los retos para los líderes son intimidatorios. Tenemos la oportunidad de gobernar nuestras empresas y nuestras instituciones, aunque no es fácil hacerlo con mano firme.

Como una empresa, debemos admitir y fortalecer las diversas tareas y procesos del mosaico de instituciones. Debemos fortalecer la acreditación o morirá, de otra forma se ahogará la innovación y el cambio comprensibles y se destruiría la continuidad que la sociedad espera de nosotros.

En el campus debemos continuar empujando a nuestras instituciones a través de un liderazgo que pueda establecer puentes entre la docencia y la administración, y a través de nuevas formas de conversación y comunicación. Debemos romper los ciclos de inercia, desconfianza, disputas inútiles y juegos de poder con

el fin de hacer avanzar a nuestras instituciones.

Tenemos muchas razones para estar orgullosos de la educación superior de Estados Unidos y podemos señalar los notables logros y éxitos a través de nuestro sistema. Tenemos todavía decisiones difíciles por tomar y algunas batallas en el futuro. Necesitamos ser vigorosos y tener una visión a futuro para poder darle forma, sino, el futuro pasará por encima de nuestra voluntad.