

Documentos universitarios

Excelencia académica con escasos recursos

CARLOS VON PLESSING B.*

Seminarios, talleres y encuentros en el ámbito latinoamericano han permitido discutir la problemática educativa; las innovaciones en el campo de la administración y planificación, y los desafíos y cambios que experimenta la educación superior en nuestro continente.

Este diálogo permanente entre estudiosos de la administración y quienes desarrollan y llevan a cabo las políticas educacionales es, sin lugar a dudas, un medio valioso de examinar las situaciones y perspectivas que se logran bajo realidades económicas y culturales diferentes. Tales intercambios prometen generar nuevas opciones y nuevas perspectivas con respecto al rol de la administración en el sector educacional en general, y universitario en particular, bajo diferentes circunstancias y una valiosa gama de misiones institucionales, preservando al mismo tiempo las identidades de cada país a través de la cooperación técnica y la investigación conjunta en términos comparativos.

EL POTENCIAL DE LA EDUCACION SUPERIOR

Conforme a la creciente necesidad de educación superior de segmentos cada vez más amplios de ciudadanos, independientes de su nivel profesional y su

*Trabajo leído por su autor, en su calidad de rector de la Universidad de Concepción, en la inauguración del Segundo Encuentro Multinacional de Especialistas en Administración Educacional. El encuentro se efectuó el 24 de noviembre de 1986 en Concepción, Chile.

edad, nuestras instituciones universitarias deberían ampliar y profundizar las oportunidades que ellos demandan en términos de crecimiento intelectual, cultural y personal. Paralelamente, las cifras de deserción de nuestros estudiantes requieren ser reducidas si es que deseamos evitar, realmente, el desperdicio de potencial humano y, al mismo tiempo, involucrar a cada estudiante en nuestra empresa educativa, en un proceso continuo y motivador de aprendizaje que le permita permanecer entre nosotros.

Pero un mayor y mejor acceso a la educación superior carecerá de significado si las universidades e institutos profesionales no ofrecen programas de alta calidad a sus estudiantes. La verdadera equidad requiere que todos los alumnos calificados tengan acceso a una educación superior de calidad, a programas que demanden altos niveles de exigencia, que provean contactos significativos entre estudiantes y académicos, y que sirvan como guías para actividades inteligentes en aquella porción significativa del mundo, que se extiende más allá de nuestras ciudades universitarias¹.

Para asegurar dicha excelencia, nuestras universidades deberían establecer y mantener altos estándares institucionales y estudiantiles, acordes con nuestras misiones específicas y comparables con nuestras más estrictas políticas de desempeño y comportamiento académicos.

Dado que la excelencia puede obtenerse en diferentes contextos educativos, debemos preservar la diversidad en las misiones de nuestras instituciones, asegurar la forma específica por la cual se obtiene dicha calidad educativa, y respetar la composición de sus cuerpos académicos, administrativos y estudiantiles. Sin embargo, esta diversidad jamás debiera usarse como excusa para limitar las oportunidades y disminuir las expectativas.

A través de todos estos esfuerzos que he descrito, las universidades deberían promover la excelencia sin extravagancia. Ellas deben concentrar sus recursos limitados para lograr una mayor efectividad y conducir sus programas dentro de costos razonables. Buscar la excelencia sin cuidar los costos sería tan irresponsable como mirar a los costos sin referencia a los beneficios potenciales que se lograrían.

La excelencia en la educación superior ha sido tradicionalmente juzgada en términos de recursos institucionales, usando medidas tales como bienes, donaciones y volumen de gastos; por la amplitud y profundidad de sus programas curriculares; el prestigio intelectual de sus académicos; los puntajes de ingreso de sus estudiantes y las exigencias de admisión. Tanto

¹National Institute of Education, *Involvement in learning: Realizing the potential of American Higher Education*. Final Report, October, 1984.

los educadores como el público en general han valorizado estas características institucionales, debido a que ellas parecen facilitar el crecimiento educacional. Algunas de ellas, como la profundidad del currículo y la calidad de las bibliotecas y laboratorios, tienen el potencial para influir en el aprendizaje en forma directa.

Sin embargo, más allá de estas apreciaciones, la excelencia en educación superior requiere, en general²;

1. Que las instituciones de educación superior produzcan mejoramientos demostrables en el bagaje de conocimientos de sus estudiantes, y en sus capacidades, habilidades y actitudes entre las conductas de entrada y la graduación.
2. Que estos mejoramientos demostrables sucedan dentro de programas de otorgamiento de títulos y grados claramente establecidos, públicamente anunciados y con estándares de funcionamiento y exigencias constantes.
3. Que estos mejoramientos sean alcanzados eficientemente, es decir, que ellos sean costo-efectivos en el uso de los recursos institucionales, del uso del tiempo, del esfuerzo y el dinero.

LA CRISIS ECONOMICA EN LA EDUCACION

La década de los ochenta se ha caracterizado por una crisis aguda, larga y generalizada sufrida por América Latina, comparable sólo a la gran depresión. El rasgo más notable de esta crisis es el elevado número de países que la sufren, pese a las características variables de sus economías³.

En el frente externo, los cambios desfavorables por la grave crisis en las balanzas de pagos, las frecuentes alzas en el tipo de cambio, la disminución de las reservas internacionales, y el peso agobiador del servicio de la deuda externa, han contribuido a agravar los problemas de nuestro continente.

Esta crisis ha producido un impacto importante sobre diversos aspectos de la educación y sobre los servicios de la enseñanza universitaria, poniendo en entredicho ciertos principios que habían sido ampliamente aceptados en décadas anteriores. Respecto a los servicios de la educación universitaria, el

²National Institute of Education, *Op. cit.*

³ILPES. *El impacto de la crisis en la Educación y los principales dilemas que provoca*, Santiago de Chile, febrero, 1985.

impacto se ha producido como consecuencia de una reducción de los recursos presupuestarios con los que contaba el sector.

La situación descrita entra en conflicto con la suposición frecuentemente aceptada de que, a mayor educación hay mayor productividad y, consecuentemente, que de la mayor productividad derivan mayores ingresos. En consecuencia, se sostiene que la inversión en educación es el elemento clave para la erradicación del círculo generador de la pobreza: a mayor educación, mayores ingresos. También se afirma que, en tanto la educación es un bien finito (años de estudio), mientras más población alcance mayores niveles de educación, menor será la desigualdad en los ingresos y mayor la igualdad social.

Esta suposición ha inspirado en el pasado muchas políticas educativas en América Latina y el Caribe, aun cuando podría ponerse en duda la pertinencia de este tipo de formulaciones para la región, dada la carencia de estudios de base sobre el tema. Actualmente, el cuestionamiento de las hipótesis anteriores ha pasado a ser materia de estudio obligada en programas de política y administración educativa.

En nuestro continente, las universidades están empezando a racionalizar el problema de la escasez de recursos, fenómeno que ha dado origen a una declinación en su quehacer académico.

Como resultado de la disminución de los fondos gubernamentales, las instituciones de educación superior enfrentan la necesidad de hacer recortes presupuestarios importantes. De hecho, en el contexto de los problemas económicos que les afectan desde los últimos años, las universidades han reducido gastos de naturaleza administrativa, los cuales sólo representan una pequeña parte del presupuesto global. Sin embargo, las reducciones en los aportes estatales directos han sido considerables, y provocarán, necesariamente, cortes y disminuciones en todos los campos, incluyendo a áreas académicas y de investigación.

Considerando el contexto económico actual, parece ilusorio creer que las universidades volverán a recuperar los recursos con que contaron en el pasado, o bien, reeditar hábitos pasados que les permitieron obtener considerables recursos, de acuerdo al aumento proporcional constante de la clientela estudiantil.

La declinación tiende a producir ansiedad, baja moral, conflicto y tensión institucional. Ella provoca un aumento de la crisis y estimula el espíritu conservador entre los miembros de la organización, justamente cuando más se necesita la innovación y la creatividad para conducir a la organización a través de un período difícil. Otro efecto secundario de la declinación es la emigración de los mejores cuadros académicos, dado que

hay pocos recursos para recompensarlos y motivarlos a quedarse, o bien para lograr su cooperación y consenso.

Estos problemas se complican debido a que la contracción académica tiende a liberar la actividad política de los diferentes grupos de presión, para tratar de protegerse a sí mismos de las disminuciones presupuestarias o de personal. Esta situación se exagera no sólo por la disminución de los recursos sino también porque los individuos están dispuestos a combatir para proteger sus respectivos intereses⁴.

Como resultado concreto, la probabilidad de conflictos políticos aumenta a medida que las unidades académicas usan su poder disponible para bloquear o adecuar los recortes presupuestarios conforme a su propia conveniencia.

Para evitar dicha reacción política, muchos administradores universitarios recurren al expediente común de recortar recursos en forma homogénea y proporcional a todas las unidades, congelando además las contrataciones y los salarios, pues éstas son medidas con mayor tolerancia política aunque no viables desde un punto de vista económico. Si se logra efectuar cortes selectivos, éstos son dirigidos a departamentos políticamente débiles, en lugar de hacerlos con departamentos ineficientes. Tales estrategias tienden siempre a ser negativas en términos de viabilidad institucional porque la contracción se produce por azar y no por una planificación adecuada, ya que tanto las unidades académicas buenas como las malas son castigadas en forma similar⁵.

Un ambiente en declinación requiere de una planificación cuidadosa si se quiere realmente discontinuar o eliminar aquello que no es necesario para la marcha de la institución. Lo irónico es que, como ya se ha indicado, es improbable que haya consenso en una situación como la señalada y, dada la naturaleza de la universidad, los grupos de interés presionarán para oponerse a cualquier intento de la administración central para establecer prioridades y realizar cortes selectivos. Discontinuaciones de programas 'fáciles' evitarán la oposición política pero no protegerán la viabilidad y calidad de la universidad. Políticas 'efectivas' basadas en el establecimiento de prioridades y cortes selectivos de programas carecerán del consenso necesario en la comunidad universitaria, dado que el consenso es problemático cuando los recursos escasean.

⁴Hardy, Cynthia. *The Management of University Cutbacks: Issues and Problems*, Mc Gill University, 1982.

⁵Hardy, Cynthia, *Op. cit.*

HACIA UNA ADMINISTRACION DE LA DECLINACION

La universidad no puede estar sujeta a vaivenes coyunturales por la trascendencia de su misión, su impacto en el mediano y largo plazo, y por el alto costo social que trae involucrada una disminución brusca en su nivel de actividad. Su estabilidad se alcanza a través de los recursos adecuados que le entrega la sociedad que la cobija, a la cual retribuye buscando respuestas a las necesidades sociales de esta misma sociedad.

Entre estas necesidades, la explosión del conocimiento parece transformarse en un problema inmanejable para las entidades de educación superior, presionando sobre los estudiantes al tratar de adquirir maestría sobre dicho conocimiento y, sobre las universidades, al obligarlas a contar con mejores académicos, mejores facilidades de investigación, mejores equipos, etc., aumentando en consecuencia sus costos globales. Sin embargo, la paradoja es que la necesidad de contar con mejores medios se produce en una época cuando la inflación aún mantiene su poder corrosivo y la recesión económica y la deuda externa aún afectan nuestras economías. El resultado neto ha sido, obviamente, un estado de crisis financiera.

Vivimos un período de opciones difíciles donde es necesario decidir los programas que se deben discontinuar, aquellos que se deben mantener y, finalmente, las actividades prioritarias a las cuales se redistribuirán los recursos disponibles. Estas opciones sólo podrán ejercerse si la universidad delimita claramente sus objetivos, sus prioridades y sus sectores de desarrollo; en otras palabras, si sus administradores logran elaborar un plan estratégico en un período de disminución de recursos⁶.

En la actual coyuntura universitaria no hay más lugar para cualquier programa o actividad académica a cualquier precio. Parece necesario emprender una revisión de nuestros planes estratégicos a partir de la verdadera realidad, aquella que nos es dictada por la situación económica actual y las necesidades de la comunidad.

Es sin duda imperativo para una universidad moderna enfrentar la crisis económica con una planificación adecuada.

Las actividades deben identificarse claramente, los costos deben delimitarse, y las prioridades establecerse. La ambigüedad y evasión no ayudarán a la universidad a enfrentar la crisis; por el contrario, sólo contribuirán a agravarla.

⁶Lefrançois Roger: *El desafío de los años 80: Una administración universitaria basada en la productividad*. Trabajo presentado en el Tercer Congreso de la OUI (Organización Universitaria Interamericana), Salvador de Bahía, Brasil, abril de 1983.

A futuro, parece necesario que la universidad se administre cada vez más con una mentalidad optimizadora, considerando para ello: 1. Una profesionalización de la administración académica, especialmente en lo relativo al manejo de sus bienes y recursos financieros; 2. El desarrollo e implementación de sistemas de gestión que permitan medir la relación costo/beneficios en sus distintas actividades, contando con información adecuada para la adopción de decisiones; 3. Descentralizar parte del manejo financiero, en especial la obtención del financiamiento complementario.

LA PRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Es un axioma de la administración que, para que una organización sea efectiva, debe tener propósitos claramente establecidos y objetivos comprensibles, que se traduzcan en metas precisas contra las cuales puedan medirse su comportamiento y funcionamiento⁷.

La primera tarea, el rol principal del administrador es conseguir la eficacia, esto es, dirigir la organización en una forma tal, que obtenga un óptimo resultado al hacer los recursos productivos; usar bien los recursos humanos, físicos y financieros, pero igualmente asegurar la continuidad y evolución de la organización. No es suficiente hacer las cosas bien; es necesario, también, tener claro lo que no se debe hacer y las actividades que se deberían abandonar o reducir. En resumen, hacer las cosas bien es lo que da a la organización un nivel aceptable de excelencia. Esta responsabilidad es crítica cuando se llega al punto en que no se puede expandir una actividad sin que otra sea discontinuada⁸.

Pareciera ser que el mayor riesgo que corre una universidad, cuyos recursos disminuyen progresivamente, es la de detener su crecimiento, parar su evolución, al financiar insuficientemente todos los sectores de sus actividades.

Es equivocado creer que el desarrollo implica necesariamente una suma de nuevos recursos. Se puede también lograr desarrollo a través de una redistribución de los recursos, una mayor productividad y una búsqueda sistemática de la calidad y la excelencia.

Lo verdaderamente importante en una estrategia de crecimiento (en-

⁷Romney, Leonard, and Gerald K. Bogen, *Assesing Institutional Goals: Proceed With Caution*, New Directions for Institutional Research, 19, 1978.

⁸Lefrançois, Roger, *Op. cit.*

tiéndase desarrollo) no es la de decidir dónde y cómo éste se llevará a cabo, sino también decidir cuáles actividades serán abandonadas como una forma de liberar recursos para explorar nuevas oportunidades. Porque el crecimiento que no hace los recursos más productivos constituye "exceso de peso", tan perjudicial para una institución como para un ser humano⁹.

Es, pues, necesario revisar los programas, los servicios y las operaciones para asegurar que los recursos de que disponemos proporcionarán apoyo a las actividades más importantes y contribuirán a su desarrollo, respondiendo así a las necesidades de la sociedad a la cual servimos.

En consecuencia, la opción de los objetivos debe realizarse teniendo siempre en mente la noción de productividad.

La productividad en el medio universitario es un asunto delicado, del cual siempre se evita su discusión. Creo que es tiempo de preocuparse de ella, pues la productividad es nuestra responsabilidad y será el tema clave en la década de los noventa. Y es precisamente porque este concepto es difícil de comprender, y tal vez de aceptar, en el medio universitario, es que es necesario detenerse en él y definir sus componentes.

La productividad es una mezcla de eficiencia (esto es, la utilización de los recursos) y de eficacia (resultados), y se produce por la interacción de varios factores independientes. Cuando se habla de productividad, generalmente existe una tendencia a buscar referencias en los factores más fácilmente cuantificables, como los métodos y procesos, la terminología y los aparatos, y las normas y los costos. Pareciera olvidarse que estos factores constituyen sólo un aspecto de la situación.

Existen otros conjuntos de factores esenciales que, a pesar de ser menos tangibles, no dejan de ser importantes. Entre ellos podemos mencionar: a) las capacidades del personal; b) el clima de trabajo; y c) las aspiraciones y las aptitudes individuales.

La productividad aumentará cuando todos estos factores estén en sinergia total, combinados y coordinados de la mejor forma posible, para alcanzar el más alto grado de desempeño con el mínimo de consumo de recursos.

⁹Druker Peter, *The Changing World of the Executive*, Truman Talley Books, New York, 1982.

A MANERA DE CONCLUSION

Al concluir este trabajo, me gustaría plantear algunas reflexiones: los mensajes que el entorno ha estado transmitiendo a las universidades han sido continuos, aunque lentos en su percepción y aceptación por nuestras instituciones de educación superior. Siendo estas organizaciones complejas, han tendido a ignorar las señales precursoras de cambios mayores.

Sin embargo, ha llegado el momento de prever y proveerse de los medios adecuados para interpretar los signos de los tiempos, pues si ellas desean sobrevivir y continuar dinámicas, deberán adaptarse a las nuevas reglas del juego.

¿Deberíamos entonces disminuir nuestras actividades? Preferiría pensar en términos globales; en términos más amplios que la simple suma de las partes. Desearía pensar en una organización productiva superior, cuyos resultados son mayores a la suma de los recursos que recibe.

En este período de recursos escasos o decrecientes, ¿lograremos tener éxito en administrar los cambios que se imponen? ¿Tomaremos conciencia real de que el acceso a nuevos recursos nos será mucho más difícil que en el pasado y que nosotros mismos veremos reducirse aquellos recursos de que ya disponemos? Pero, por sobre todo, ¿sabremos utilizar juiciosamente esos mismos recursos colocados a nuestra disposición, a fin de responder a las necesidades crecientes y diversificadas de la sociedad? He aquí los términos en que se presenta el desafío al cual nos enfrentamos.

Dentro de este panorama gris, creo que el desafío para los administradores universitarios y para todos aquellos que estamos preocupados de programas de formación de administradores educacionales, es que orientemos nuestra acción hacia la investigación en este campo¹⁰. Que pasemos de la discusión interminable a la búsqueda de respuestas a los problemas que aquejan al sistema universitario y tratemos de aplicar esas respuestas dentro del sistema, para ir encontrando patrones de mejoramiento, "de restablecimiento del enfermo", pero esta vez con datos cuantitativos en la mano.

¹⁰Jiménez, Jorge E., "Nuevos desafíos en la formación de administradores educacionales: Relación entre teoría y práctica". En *Innovaciones en administración educacional en América Latina* (CAE), 1986.