



Biblioteca Digital

Organización
de Estados
Iberoamericanos

para la Educación,
la Ciencia
y la Cultura

Revista Iberoamericana de Educación

Número 3

Enero-Abril 1994

Monográfico: **Descentralización Educativa**

Datos Artículo

Título: El dilema entre saber, poder y querer.
¿Una nueva universidad para el siglo XXI?

Autor: Oscar Soria N.

El dilema entre saber, poder y querer ¿Una nueva universidad para el siglo XXI?

Oscar Soria N. (*)

Este documento se inspira en los siguientes supuestos básicos. Es necesario re-pensar la nueva universidad del siglo XXI, para poder responder a las demandas ineludibles que hoy enfrenta: administración eficiente, fuentes alternativas de financiamiento, vinculación con el sector productivo y visión de futuro. La sociedad demanda educación de calidad. Los estudios prospectivos son indispensables para pensar la sociedad del próximo siglo en la que vivirán nuestros egresados que hoy pasan por la universidad. La visión estratégica es una forma de trabajo que conduce a la adecuación de las instituciones a un entorno cambiante, como fórmula de equilibrio entre permanencia y cambio. Se han identificado tendencias en la educación superior que permiten atisbar modelos alternativos de esa nueva universidad que mantenga el equilibrio entre calidad, eficiencia y equidad. El cambio dependerá de un liderazgo académico innovador y de las virtudes del carácter que actualice dicho liderazgo. El dilema es entre

145

saber qué debe ser, poder provocar los cambios y querer enfrentar los riesgos.

Un futuro desafiante

Un seminario como este que hoy termina ha permitido reflexionar acerca de tópicos centrales que están en el tope de la agenda de los rectores de universidades mexicanas. A saber: el desafío de administrar

(*) Oscar Soria, Director de Planeación Académica de la Universidad Autónoma de Guadalajara (México)

más eficientemente sus instituciones, la necesidad de buscar fuentes alternativas de financiamiento y de administrar prudentemente los limitados recursos disponibles y la necesidad de planificar con una visión estratégica de futuro.

Tarea imposible según el viejo discurso académico, que teme cambios que no puede asimilar constructivamente. Empresa de magia y alquimia del logos y la intuición, que encuentra en la voluntad, la máxima expresión del espíritu humano, la decisión de pensar sin ataduras una nueva universidad para el siglo XXI, con la serenidad que otorga la conciencia de los límites, proponer una nueva síntesis superior.

No es la hora del sincretismo académico, ensamble inconexo de partes tomadas de modelos que han perdido vigencia en cuanto que no dan respuesta cabal a las demandas, viejas y nuevas, de la sociedad. Es la hora de la síntesis generatriz de una nueva universidad, en una era de recursos limitados, coyuntura que multiplica el grado de complejidad de la empresa académica que se abre ante nuestros ojos.

El desafío de esa nueva universidad es ofrecer educación de calidad con recursos limitados. Esta propuesta, digna de los nuevos alquimistas, parafraseando a Gago Huguét, nos ha puesto en la circunstancia inevitable de hacer más con menos. La complejidad de la tarea por delante señala el tamaño de la responsabilidad en provocar cambios innovadores, prudentes y audaces, reexaminando críticamente lo que hacemos, para formularnos con claridad lo que debemos hacer. Se trata de repensar la universidad.

146

La tarea es difícil pero somos razonablemente optimistas al proponer que estamos en condiciones de enfrentar el desafío si provocamos cambios de mentalidad, creamos climas de trabajo académico fecundo y desterramos los viejos mitos que aún se resisten a abandonar los claustros universitarios.

Tanto como instituciones, como sistema universitario hemos avanzado por el camino correcto. Hace sólo tres lustros los nuevos conceptos emergentes eran considerados palabras prohibidas en la academia.

Hoy por ejemplo, aspiraciones tales como calidad y excelencia, eficiencia y autoevaluación, plurifinanciamiento y vinculación con el sector productivo, desregulación, descentralización entre otros, forman parte de un nuevo discurso académico que se abre paso con firmeza.

Tales conceptos han vuelto del ostracismo académico a que estaban confinados desde la optimista explosión cuantitativa de los años sesenta, inspirada esta en el dogma que dice que la cantidad traería como consecuencia la calidad.

El nuevo lenguaje enfatiza verbos tales como interactuar, probar, tratar, fallar, adaptar, modificar, generar, innovar, cambiar de dirección... Las universidades cuyo liderazgo se orienta a la excelencia se caracterizan por la intensidad de su compromiso con los siguientes atributos: a la acción, a la toma de decisiones, a la gente, a la simplicidad y a la autonomía. Atrás quedan el dogmatismo académico, la improvisación en la gestión y la parálisis por análisis.

Este nuevo lenguaje representa un avance conceptual que busca armonizarse ponderadamente junto con demandas como la de equidad, servicio a la comunidad y preservación de la cultura nacional y la soberanía de México. Esta es la nueva síntesis que demandan las circunstancias.

Este avance debe fortalecerse. Debe trascender del discurso a los cambios de políticas, de normatividad sistémica, de mentalidad, de liderazgo académico, de estructuras eficientes, de programas y de contenidos curriculares anticipadores. La tarea es fascinante por su complejidad y riqueza, cuando se percibe un futuro que se puede forjar con esfuerzo y talento.

Podemos emular lo emulable de otros sistemas, adaptar lo que sea compatible, pero sobre todo es la oportunidad singular de generar nuevas respuestas originales a los problemas que enfrentamos, allí donde se dan lugar la creatividad y la prudencia, la audacia y el temple para enfrentar riesgos. Es la hora de las nuevas síntesis y no del sincretismo que se reduce a cambios cosméticos y superficiales.

Vivimos en una era de crisis cuando los modelos y los principios se derrumban. Esta penumbra crea temores razonables. Sin embargo, es sabido que la idea de Crisis en chino se expresa mediante dos ideogramas que se combinan armoniosamente, como opuestos que se atraen buscando una síntesis superior. En efecto, "crisis" en chino es riesgo y oportunidad.

Sin lugar a dudas estamos transitando por una vereda penumbrosa de cambios veloces e inesperados donde un mundo muere y otro quiere dar a luz, sin alcanzar a precisar con claridad sus contornos y particularidades de una nueva era vagamente denominada post-moderna. Esta circunstan-

cia de penumbra e incertidumbre ante el futuro es percibida por muchos como una zona temporal de crisis, esto es de riesgos, pero se olvidan las oportunidades.

Estudios prospectivos

Los estudios prospectivos, disciplina seria y rigurosa, son utilizados con beneficio por organismos internacionales, gobiernos y corporaciones para guiar sus acciones estratégicas en el futuro (Club de Roma, Fundación Bariloche, World Futures Studies Association, etc.). Si utilizáramos alguno de los métodos y técnicas para diseñar escenarios de futuros posibles, combinando variables cuantitativas y cualitativas, podríamos anticipar tipos de sociedades alternativas, hiper-industrial o la sociedad de la información (como propone Harlan Cleveland), contextos donde se insertarán dinámicamente las universidades. La visión del futuro que propuso Cleveland en este seminario es un estímulo intelectual que debería estudiarse a fondo, aunque fuese para estar en desacuerdo.

Lo que tendrían de común los escenarios futuros es que las universidades capaces de responder a las nuevas necesidades y demandas, serán diferentes a como acostumbramos a percibir las en la actualidad. Las funciones sustantivas quizás serán las mismas pero cambiará su naturaleza interior. Los qué, cómo, para qué y por qué sufrirán revisiones en profundidad.

Esta encrucijada demanda toma de decisiones. Una puede consistir en descalificar el significado de las tendencias observadas y continuar tal y como están. Cada acción y omisión tendrá sus consecuencias ineludibles.

Las instituciones que se resistan a cambiar porque crean que es el entorno el que debe ajustarse a ellas, no estarán en condiciones de competir, y su destino en muchos casos será incierto, pues habrán perdido la oportunidad de legitimarse frente a la sociedad, juez de nuestras acciones, o simplemente de sobrevivir como universidades, reducidas a ocupar nichos que otorga temporalmente la inercia social.

Futuros alternativos de universidad

Pueden construirse escenarios futuros alternativos para la universidad. Uno de estos futuros posibles -no emitimos aquí un juicio de valor sobre tales futuros, tan solo consignamos su posibilidad-. Una alternativa es pronosticar que las cosas seguirán siendo como son en la actualidad,

sin que operen cambios sustanciales, externos o internos. Esta alternativa podría denominarse estática, opuesta a las leyes que rigen la dinámica de la sociedad actual. Es posible pero poco probable mantener estructuras rígidas en una era de cambios.

Permítaseme proponer otra visión alternativa de la universidad futura como un insumo intelectual que pueda estimular a identificar los cambios urgentes necesarios para enfrentar el desafío del futuro que ya está entre nosotros.

Bosquejaremos algunas notas de esa universidad del siglo XXI, renunciando a la presunción de la originalidad, aceptando que todo cambio de mentalidad lleva tiempo y que genera resistencias paradójicas en el gremio cuya tarea es la innovación, la academia.

He aquí algunas de sus características:

Las nuevas universidades que avizoramos se edificarán sobre estructuras que permitan integración vertical y horizontal de sus misiones sustantivas (docencia, investigación y servicio a la comunidad). Serán ágiles y flexibles para anticiparse a los cambios.

Al mismo tiempo diseñarán médulas curriculares (truncos comunes verticales) basadas en claras definiciones de disposiciones deseables permanentes (no más de diez o doce), a desarrollar en el estudiante, tales que sean capaces de resistir las modas y los cambios y le habiliten a competir con éxito en una sociedad en cambio.

Ejemplos son: enseñar a investigar, enseñar a resolver problemas, pensamiento creativo, solidaridad social, dominio de lenguajes, liderazgo y trabajo en equipos, producción de enunciados verdaderos, etc. (Soria, 1992).

Su liderazgo institucional, individual y colectivo, será innovador y visionario, orientado anticipativamente a las nuevas demandas de la sociedad. Las instituciones se insertarán estratégicamente en el medio educativo (ver documento de Robert Shirley presentado en este seminario). La forma de elección del rector y el gobierno de las instituciones, ganará en autonomía y en responsabilidad social simultáneamente. El poder del rector y su período de duración y re-elección se basará en el principio del equilibrio dinámico para dar permanencia a los cambios cualitativos.

Las instituciones de educación superior se diferenciarán según los programas y grados que ofrezcan. No todas las instituciones de educación superior deberán ser universidades en el sentido estricto del concepto. No todas ofrecerán los mismos programas. Habrá espacio y legitimidad para pluralidad de instituciones y de oferta de programas y de escalas axiológicas que serán sancionadas por la sociedad con su demanda. El prestigio se obtendrá en las instituciones de calidad que hagan las cosas bien.

La investigación científica y el desarrollo tecnológico de altura tenderá a concentrarse en pocos centros de excelencia y en algunos casos fuera de la universidad y más vinculada a la empresa productiva. (Ver documento de Gómez Gallardo y Muñoz Izquierdo presentados en este seminario).

Los tipos de estudiantes que llegarán a las aulas serán distintos del joven de 18-23 años, de tiempo completo a que estamos acostumbrados en la actualidad. Educar para todas las edades será una de las demandas de la sociedad que se deberá atender, con todas las implicaciones académicas, administrativas y pedagógicas que traerá aparejado. El estudiante será más exigente en cuanto a la calidad de la educación que reciba.

Los cambios cualitativos en la educación partirán de la relación maestro-alumno (qué se enseña y para qué) y de las experiencias educativas presenciales y no-presenciales (cómo se enseña) que diseñen los profesores para desarrollar conocimientos, destrezas y habilidades pertinentes. Se enfatizarán la formación del carácter y de la voluntad como partes esenciales de la educación, como preparación para la vida.

El profesorado jugará roles con mayor intensidad como organizador de experiencias académicas, asesor y tutor del estudiante a través de mecanismos novedosos. El desarrollo del profesorado será una prioridad institucional, pues de su calidad dependerá la calidad de la educación que se ofrezca. Los profesores tendrán un grado académico superior al de licenciatura.

La formulación de políticas y la toma de decisiones en las instituciones se basarán en información confiable, tanto cuantitativa como cualitativa. A mayor ingrediente de investigación, mejor adecuación a demandas específicas del entorno y profundización del perfeccionamiento de las tareas sustantivas que desempeña. El grado de investigación que utilice cada universidad determinará el tipo de inserción estratégica de la

institución en el medio (conservador, innovador, líder, seguidor, oportunista, nicho, etc..).

El aprendizaje acreditable se realizará también fuera de las aulas, en la comunidad, en la empresa, en el laboratorio y en el taller, mediante programas cooperativos con el sector productor que se acercará más al sector científico-tecnológico. Las modalidades de acreditación de dominio de conocimientos, destrezas y habilidades será riguroso pero flexible, basado en el principio de la demostración.

Redes de comunicación electrónica vía satélite acercarán y multiplicarán la presencia de los mejores profesores a vastas y distantes audiencias.

El aprendizaje de las tres lenguas básicas será parte necesaria de la educación, a saber: el español, nuestra lengua materna; una lengua extranjera, en nuestra ubicación geopolítica es el inglés; y el lenguaje instrumental de las computadoras.

La función internacional de las instituciones se desarrollará a través de consorcios y organizaciones académicas que favorecerán combinaciones novedosas de acreditación. Los currícula se internacionalizarán también.

El estudiante que tenga recursos económicos pagará el costo de la educación que reciba. Diversos sistemas de crédito y financiamiento permitirán a los hijos de familias de bajos ingresos acceso a la educación superior. En el futuro el financiamiento se otorgará a los estudiantes para que escojan la universidad que ofrezca los programas que desean. Este mecanismo favorecerá la competencia entre instituciones por ofrecer programas de calidad, en beneficio del usuario. (Ver documento de Psacharopoulos, *ibidem*).

Estas pinceladas de un futuro, claro está, no son exhaustivas, pero permiten bosquejar lo que puede ser la universidad que quizás es la que debe ser. Se acepta de antemano que esta visión puede despertar reacciones encontradas, de riesgo o de oportunidad, que hacen a la naturaleza humana, que ordena los estímulos sobre continuos bipolares (agrado, desagrado, bueno, malo, etc..).

Esta segunda visión de otro futuro alternativo de la universidad, propuesto hoy aquí como ejercicio intelectual, no es arbitraria ni caprichosa, pues tiene su justificación en la proyección de algunas tendencias que se observan en la actualidad.

Algunas tendencias de la educación superior

Es pertinente señalar aquí algunas tendencias que se observan en la educación superior, rastreadas durante los últimos tres lustros, en América Latina, que permiten afirmar que el futuro ya está aquí entre nosotros (Soria, 1984).

a) Un contexto internacional dominado por los cambios y la competencia. Los cambios que operan desde fuera, sin consulta, sin control que refuerzan el deseo de participar en aquello que nos influye y afecta.

b) La conciencia de recursos financieros limitados para los próximos quince años, en un contexto económico mundial de crecimiento económico cero, tendencia a la recesión, construcción de bloques regionales con tendencia al proteccionismo, guerra económica de facto entre bloques y la posibilidad de brote de conflictos bélicos internos y externos.

c) La creciente demanda de educación de calidad por parte de los usuarios y de la sociedad, como parte de la demanda de mejor calidad de vida, con el claroscuro de amplios sectores marginales a la alfabetización funcional.

d) Las limitaciones de la mayoría de las universidades para retener profesores de calidad debido a salarios y prestaciones poco competitivas en el mercado laboral.

e) El lastre de estructuras administrativas-académicas rígidas, incapaces de anticipar los cambios y manejarlos creativamente y con provecho, al que se suma el crecimiento de burocracias administrativas onerosas e ineficientes, además de sindicatos politizados y grupos de presión extra-académicos.

f) El papel marginal que juega el estímulo a la innovación y a la creatividad en el clima de las instituciones educativas, donde se premia más la repetición de lo mismo, se teme al riesgo y se deriva en chambismo.

g) La necesidad de liderazgo académico con visión de futuro, capaz de fijar metas, y de comunicarlas y entusiasmar para conducir procesos de cambio institucional exitosos, limitado por los modos de selección de rectores y de su duración en el cargo.

h) La necesidad de una nueva mentalidad (mentalware) para enfrentar los riesgos y las oportunidades, controlar debilidades y apuntalar fortalezas institucionales.

i) Tendencias de adelgazamiento del Estado, desburocratización y des-regulación exógena hacia la auto-regulación y evaluación social de las instituciones educativas.

j) Desdibujamiento de las diferencias entre universidades públicas y particulares en eficiencia administrativa, plurifinanciamiento y vinculación con el sector productivo y respuesta a las demandas de la sociedad.

k) Tendencia a la homogeneización cultural en el Norte industrializado -modas, música, alimentos y bebidas, patrones de conducta- frente a la vitalización de las culturas autóctonas y los nacionalismos, la conformación de bloques de naciones y manifestaciones de religiosidad.

l) La educación que permita el dominio de la ciencia y de la técnica, como prioridad nacional para disminuir las asimetrías existentes entre naciones del Norte y del Sur, que eleve la calidad de vida y fortalezca la unidad nacional.

m) La demanda de educación superior que enfrenta el dilema de equilibrio difícil entre tres lados del triángulo: Calidad, Eficiencia y Equidad.

n) La educación desvinculada de las disposiciones deseables a desarrollar en el futuro profesional de acuerdo a un perfil deseable, a las demandas de una cultura cambiante y nuevos desafíos.

o) La emergencia de la educación superior particular como alternativa frente a la universidad pública, para satisfacer demandas estructuradas de la sociedad.

p) La consolidación en cada país de universidades públicas y particulares, que operan como centros de excelencia académica que son fácilmente reconocibles por la sociedad. En esas instituciones se incuban innovaciones y cambios cualitativos que comienzan a diseminarse mediante prueba y error.

q) Organismos nacionales que fomentan la formación de recursos humanos altamente calificados en el exterior mediante becas y créditos. La concentración del financiamiento de la IDE en el Estado.

r) La tecnología aplicada a la educación ha dejado atrás la década de la magia para entrar en una nueva era de ponderación del medio y la necesidad de software para que sea utilizada apropiadamente.

Estas tendencias (Soria, 1984) están operando y, según la percepción que tengamos del futuro, las podremos considerar como Riesgos o como Oportunidades, como una amenaza para nuestras debilidades institucionales o como un resorte para disparar nuestras fortalezas. Nos podrán aparecer deseables o indeseables, y actuaremos en consecuencia.

Esta percepción dependerá del tipo de liderazgo que conduzca nuestras instituciones de educación superior. Dependerá también de la definición de la misión de cada institución y su posicionamiento estratégico.

Tal situación en que nos ubicamos históricamente no se escoge, se hereda con el territorio. No hay forma de modificar su existencia. Lo que sí es posible es adoptar una mentalidad que permita enfrentar tales desafíos, para sacar ventaja donde esta exista. Es necesario para ese fin desarrollar una mentalidad abierta y flexible destinada a enfrentar exitosamente los cambios.

Se habla de autoestudio y de autoevaluación. Creo correcto señalar que se trata de una nueva forma de planeación institucional en un entorno cambiante y competitivo. Esa forma de planeación la llamamos visión estratégica. Esta conduce a adoptar posicionamiento en el medio educativo.

Visión estratégica

Para esta situación se dispone de eficientes herramientas de trabajo que no pueden faltar en la universidad moderna: los estudios prospectivos por un lado, a los que nos referimos en un apartado anterior, y la Planeación Estratégica, para posicionar a la institución en su medio. El trabajo de Robert Shirley sobre planeación estratégica toca el tema aquí abordado. Sin embargo, es pertinente precisar cuáles son las características básicas de la planeación estratégica y los requisitos para que tenga éxito (Goerke, 1992).

Las características básicas de la Planeación Estratégica en que concuerdan los expertos e investigadores se pueden resumir ejecutivamente, en trece enunciados.

1. Es función primaria pero no exclusiva del rector y los decanos. Requiere participación y personal calificado en la metodología y los procesos.

2. La unidad de planeación es la organización toda. Es toda la comunidad académica la que debe participar de la misión estratégica y de los objetivos de la organización.

3. Enfatiza las condiciones ambientales y el embone de potencialidades institucionales y oportunidades ambientales. Requiere investigación sistemática institucional y externa.

4. Es un proceso continuo, cíclico e interactivo. Es una tarea inherente al liderazgo, al desempeño institucional y a su evaluación en base a los objetivos fijados oportunamente.

5. Está más concentrada en alcanzar metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos. Acepta riesgos y abandona la posición reactiva por la proactiva.

6. Más concentrada en hacer lo que debe hacer que en solo hacer bien las cosas. Ofrece liderazgo y no mera administración de lo que existe.

7. Busca ventajas de efecto sinérgico combinando condiciones y factores internos y externos. Crea sus propias oportunidades institucionales.

8. Procura definir la misión, el papel y la dimensión de la institución contestando a las preguntas: ¿En qué negocio estamos? ¿En qué negocio deberíamos estar?

9. Tiene que ver con el carácter básico, esencial, de la organización, la médula de su competencia especial, como institución universitaria.

10. Es dinámica: enfatiza el cambio a través del autoexamen y de la consultoría externa, frente al modelo de la universidad estática que reacciona ante los estímulos externos.

11. Parte de una visión articulada del futuro, construida en base información (cuantitativa) y de valores e intuición (cualitativa), en aspectos tales como ciencia y tecnología, sociedad y cultura, economía y política, legislación y demografía.

12. Está centrada en tres polos interrelacionados e interactuantes: el usuario, la propia organización y la competencia.

Los requisitos de una Planeación Estratégica exitosa son en nuestra opinión:

1. Buena información en cantidad y calidad que con capacidad de síntesis sirvan para tomar decisiones.
2. Enfocar la información a la solución de problemas. Se debe saber qué información se necesita. Lo que sobra estorba.
3. Conciencia que la innovación administrativa es un proceso altamente político que implica poder, y este se define como la sabiduría de la delegación y la responsabilidad, frente a la centralización en la toma de decisiones.
4. Tener apoyo desde la cúspide de la organización, esto es, de los órganos máximos de gobierno. Sin este apoyo la tarea es tangencial y estéril y la innovación se asfixiará.
5. Personal a tiempo completo competente y bien entrenado. Si no se les tiene se les debe o contratar o capacitar, o las dos cosas.
6. Recursos efectivos. La planeación estratégica tiene que ver también con el presupuesto. Sin dinero no hay programas.
7. Amplios intentos para obtener el apoyo del profesorado. Esta tarea es la más difícil pero impostergable. Hay que darle lugar al liderazgo académico.
8. Liderazgo académico efectivo en la cúspide de la pirámide es clave para provocar cambios sostenidos y profundos que toman tiempo.

156

La hora de las virtudes del carácter

En una hora de exigencia, como la actual, la pura apreciación intelectual de lo que debe hacerse, requiere el apoyo de las virtudes del carácter *fortaleza, decisión, entereza, perseverancia, resiliencia, estamina* para poder conducir procesos innovadores que a largo plazo tengan posibilidades de institucionalización.

El futuro deseable para la Universidad del Siglo XXI podrá alcanzarse -a pesar de los obstáculos, las resistencias obstructivas y la inercia burocrática- si los líderes académicos encuentran la vena profunda que

reside en el alma humana dispuesta a asumir el desafío de esa misión no escrita que justifica desvelos, riesgos y sacrificios.

Nada se alcanzará si no existe esta decisión. No hay garantías pero las posibilidades de éxito aumentan si existe el esfuerzo denodado que se inspira en la claridad de las ideas, en la firmeza del carácter y en el resorte vital de la voluntad para conquistar metas superiores.

En esta línea de pensamiento es apropiado recordar los ocho atributos de las organizaciones de éxito:

- Una inclinación hacia la acción
- Autonomía y capacidad emprendedora
- Estar cerca de los usuarios
- Manos extendidas e impulsadas por valores
- Pegarse a la obra
- Forma simple y personal enjuto
- Propiedades simultáneamente sueltas y apretadas

Está en manos de los líderes académicos de México el escoger el camino que conduce hacia el siglo XXI. El dilema está entre saber lo que debe hacerse, poder provocar cambios que logren institucionalizarse exitosamente y querer correr los riesgos que el cambio implica.