

# Los desafíos que hoy enfrenta la Universidad

CARLOS PUJADAS

Me propongo en este artículo exponer los que, según mi punto de vista, son los principales desafíos que hoy enfrenta la universidad en el mundo, los problemas reales que tiene que resolver cada institución, estatal o privada.

Tendré que generalizar, con el riesgo evidente de caer en simplificaciones, pero me parece interesante intentar dar una visión general porque es peligroso mirar a la universidad desde ángulos parciales solamente. En segundo lugar haré una breve referencia a la situación en la Argentina. Adelanto ya que los problemas para las universidades que quieren tener un proyecto serio son los mismos, con algún agravante local. Como conclusión, espero responder a esas demandas de renovación que sufre la vieja institución universitaria.

**¿En qué ambiente se mueve hoy la Universidad?  
¿En qué aguas navega?**

**La tormenta está desatada sobre la universidad. La universidad en crisis.** Este es el título del primer capítulo del reciente libro de Jaroslav Pelikan, Presidente de la Academia Americana de Artes y Ciencias.<sup>1</sup>

La universidad fue una institución no cuestionada por la sociedad en sus 9 siglos de existencia. Quizá el hecho de ser "un asunto pequeño" la protegió de excesivas

polémicas, rodeándola de cierto encanto misterioso, como dice Ronald Barnett.<sup>2</sup>

En cambio, ahora es una institución clave del mundo que vivimos. Pasa por sus aulas un elevado porcentaje de la población total. La universidad es cuestión que afecta a todos. Y sus relaciones con la sociedad en su conjunto, no pasan por su mejor momento.

Quizá desde mayo del '68 comenzó a deteriorarse la imagen de la universidad ante la opinión pública, y desde entonces no cesan de sumarse obstáculos en su camino, que alimentan el fuego de ardorosos debates, dentro y fuera de la institución.

La opinión pública sospecha que la universidad no cumple suficientemente las expectativas que se depositan en ella, y dentro de la misma crece la confusión acerca de cuál debe ser la respuesta adecuada a las demandas que se le acumulan perentoriamente.

Allan Bloom<sup>3</sup> dice que la universidad en Norteamérica es un "supermercado cultural"; Derek Bok<sup>4</sup>, el anterior Presidente de Harvard, se lamenta porque las universidades no se ocupan de los graves problemas que afectan a su país y dilapidan recursos en cuestiones intrascendentes. Pelikan, dice que hay que reexaminar la idea misma de universidad. Alasdair MacIntyre, filósofo moral muy conocido por su libro "After virtue", ha señalado que "el vacío y trivialidad de tanta retórica de la academia oficial es un síntoma de un desorden mucho más profundo".<sup>5</sup> Desde Europa, Kolakowski,<sup>6</sup> piensa

que no hay crisis, pero sí una acumulación de problemas difíciles de resolver. En Inglaterra hay muchos indignados por la intromisión de los valores de la empresa y del mercado dentro de sus muros venerables<sup>7</sup>. Y Alejandro Llano, Rector de Universidad de Navarra, dice que "el futuro la ha tomado (a la universidad) a contrapié: no sabe qué hacer con las nuevas tecnologías ni con las viejas humanidades".<sup>8</sup>

Por su parte, la prensa recoge en el primer mundo escándalos atléticos en las universidades, o debate sobre temas tan variados como "publish or perish" o los complejos universidad-industria en áreas de biotecnología. Mientras unos claman por más facilidades en el acceso a la universidad, en los Estados Unidos acaba de publicarse un libro titulado "In defense of elitism", de William A. Henri III<sup>9</sup>, afirmando que es excesivo e innecesario el número de estudiantes que cursa estudios universitarios.

Como los ecos de este debate que se potencia en el Primer Mundo empiezan a llegar a la Argentina, es útil tener un panorama breve pero amplio de los temas en discusión.

## Los Principales desafíos de los

### 90s 1. El financiamiento

#### universitario.

Sin dudas, es la cuestión a la que se le asigna mayor peso en los cambios que afectan a las universidades, con diversos matices según sea la situación de cada país.

Desde los años 70 el costo creciente que representa sostener a la enseñanza superior se ha ido tornando más gravoso para los Estados. La solución fue comenzar a hacer recortes en los presupuestos destinados a financiar las universidades. Por ejemplo, en el Reino Unido, el año 1981 fue un hito penoso, porque el Gobierno redujo el 6% el presupuesto total de las universidades, aunque para algunas, la reducción alcanzó a más del 20%<sup>10</sup>. Y no fue un hecho aislado, sino un esfuerzo más en la presión que continuó ejerciendo.

La sensibilidad de la opinión pública ante otras necesidades sociales, como la salud

o el desempleo, animaron a los Gobiernos a continuar con su política de reducciones en los aportes a universidades.

Todas tuvieron que hacer **dolorosos ajustes**, recortes de plazas de profesores, jubilación anticipada, supresión de cátedras y de cursos poco rentables.

Desde entonces tienen que **competir** por los recursos escasos que administra el Estado. Y tengamos en cuenta que las universidades privadas también dependen en gran medida de los fondos estatales. Hablando de los Estados Unidos, dice Rosovsky que "virtualmente, ninguna universidad en este país puede funcionar sin el apoyo federal, y en muchos casos, sin el apoyo de los estados"<sup>11</sup>. Hay competencia entre las universidades, y de las universidades con el creciente sector de la enseñanza terciaria no universitaria. Se compete por los fondos, no sólo del sector estatal, sino de otras instituciones y de las empresas, buscando contratos para venderles servicios e investigación. Cuestión ésta académica. En este contexto, se ha crispado el reclutamiento de alumnos, como atestiguan los Admissions Deans sobre su estresante trabajo<sup>12</sup>.

Otra de las direcciones hacia la que se dirigió el esfuerzo de allegar más recursos fue la de **aumentar "el mercado"**: los que mejor respondieron fueron los adultos y los de la tercera edad que nunca habían pasado por sus aulas, y crecieron los Programas de Educación Continua. Los estudiantes extranjeros son ahora buscados afanosamente, como comprobamos en Buenos Aires, con la avalancha de presentaciones que hacen universidades de Norte-américa y de Europa

Esta presión estatal ejercida a través del control de los presupuestos es lo que, a mi juicio, más ha contribuido a la actual expansión de **exigencias de calidad y evaluación** de las universidades, potenciado por una moda actual del management. En Inglaterra, el Gobierno está llevando a cabo duros programas —duros de digerir para las universidades británicas—, que consisten en promover los valores de la empresa a través de la enseñanza universitaria y en auditorías de calidad a través de programas de Ca-

alidad Total (Total Quality Management). No resulta difícil de imaginar el impacto que esta intromisión de los valores de la empresa produce en una universidad con las tradiciones de Oxford. Uno de sus profesores lo expresaba con sencillez recientemente: "¡Cómo ha cambiado Oxford en los últimos 20 años!" Yen el Editorial del British Journal of Educational Studies, de junio del 94<sup>13</sup>, se pueden leer frases con acento lastimero como las siguientes: "...los maestros ya no enseñan, sino que entregan un curriculum; la educación no es más una conversación entre las generaciones, sino un commodity para vender; los alumnos no son más los neófitos que van a ser iniciados en las tradiciones más valiosas del aprendizaje, sino consumidores de un producto útil; los profesores no trabajan ya en una relación académica o profesional, sino en el TQM de un negocio que tiene que sobrevivir a los avatares del mundo comercial".

Hay un difícil equilibrio que presevar: la autonomía académica y la razonable petición de cuentas del uso de los fondos públicos.

Decía que el impacto sobre las universidades es muy grande: se encuentran, casi de la noche a la mañana, en plena **economía de mercado**, compitiendo para sobrevivir con mejores servicios a menor costo. Y los profesores que enseñaban e investigaban, en muchos casos lo que les apetecía sin casi rendir cuentas a nadie, ahora tienen que dedicar su esfuerzo intelectual a productos útiles: si no hay interesados, no hay quien pague. Es evidente que si este economicismo se lleva al extremo, la universidad se aniquilará. Una de sus misiones es preservar y acrecentar la cultura, y "si la cultura es un lujo, tal vez se debe a que la misma humanidad es un lujo de la naturaleza"<sup>14</sup>, como dice Kolakowski.

## 2. Cambios tecnológicos

La necesidad de competir y la exigencia de calidad en la enseñanza y la investigación requieren cada vez inversiones más costosas en laboratorios y en tecnología educativa. Bas

ta pensar que las universidades se enfrentan con la necesidad de comunicar todos sus laboratorios, despachos, aulas y bibliotecas con redes de fibra óptica para usar los multimedia, como está haciendo Oxford en estos meses. O que puedan plantearse la urgencia de disponer de una conexión satelital para sus programas de extensión, como Auburn University.

Ninguna institución educativa puede ya ignorar las posibilidades que facilita la computación en el aprendizaje. Yo tuve la oportunidad de conocer, en la Universidad de Navarra, un laboratorio de Física y Química completo, contenido en un disco de computadora; o cómo un grupo de alumnos de Anatomía Patológica estudiaba su materia, como experiencia piloto, exclusivamente con un programa de computación multimedia.

Hasta ahora, el potencial de la tecnología iba mucho más rápido que la habilidad de aprovecharla en la enseñanza universitaria. Ahora los expertos aseguran que esta vez sí, de la mano de la tecnología, se acerca una revolución completa en la enseñanza superior: tanto en los contenidos como en la forma de impartir la enseñanza<sup>15</sup>.

## 3. Cambios sociales

Algunos comienzan a predecir que el concepto de educación continua, que parece ser necesario en los tiempos que se avecinan, obligará a replantear totalmente el enfoque actual de carreras, programas y contenidos. La expansión de los Postgrados es todo un síntoma de desarrollo educativo en nuevas direcciones.

Ya cunde la atención en las instituciones universitarias por prever las tendencias demográficas, la ubicación de la mujer en la sociedad, los cambios en los gustos y las formas de vida, el significado y respeto de las minorías. Lo hacen no sólo para poder orientar y entender esos cambios, como tradicionalmente se pensó que era el deber de las universidades, sino porque esos cambios pueden afectar a la vida académica de modo profundo. Pensemos cómo le influyen los valo-

res o disvalores aceptados, la falta de calidad de la enseñanza primaria y secundaria, los nuevos marcos legales o la tendencia del mundo a su globalización.

#### **4. La misión de la universidad: sobrecarga y confusión**

Varios autores están alertando sobre un problema crucial que se le presenta a la universidad en este fin de siglo: la sobrecarga de misiones. La sociedad le demanda que cumpla objetivos muchas veces contradictorios, y en su afán de sobrevivir económicamente la universidad se impone a sí misma nuevas tareas. El resultado es la confusión acerca de su propia identidad y misión.

Repasemos brevemente las cuestiones más relevantes, en las que se plantean opciones contrapuestas.

##### **a. Motivación: buscar la verdad o relativismo.**

Allan Bloom publicó en 1987 "The Closing of the American Mind", causando un enorme impacto en la universidad norteamericana. Su libro es una aguda crítica a una de las bases sobre la que se construye su tradición universitaria: el concepto de apertura. Dice Bloom que lo que se entiende corrientemente por apertura es la negación de la verdad, la afirmación del relativismo que deja a su cola la difusión del escepticismo. Cuando no tiene sentido buscar la verdad, porque no existe, lo que se pierde, en realidad, es el impulso vital para el esfuerzo intelectual, para la búsqueda y el diálogo. Se cae en el "conformismo americano": no necesitan de nadie.

Este relativismo es grave para una institución que siempre se definió como comunidad de profesores y alumnos en búsqueda de la verdad.

A largo plazo, el resultado es catastrófico cuando los especialistas se repliegan en sí mismos y no escuchan ni quieren aprender de nadie. La apertura declamada desemboca en cerrazón intelectual.

##### **b Relación con la sociedad: el conocimiento como fin en sí mismo, o en servicio a la sociedad.**

Muchos autores plantean en términos extremos la disyuntiva —seguramente intentan-do restablecer equilibrios perdidos— entre la concepción clásica de Newman y el pragmatismo que parece imponerse con fuerza arrolladora.

¿La universidad en una burbuja o "comprometida"?

Acá advierto un peligro de ideologización, tan frecuente entre los intelectuales, que llevaría a la parálisis segura: al no poder resolver la opción, no hacemos nada y mantenemos el status quo. Lo mismo que ocurre cuando se plantea: educación universitaria para todos o de calidad para algunos.

Derek Bok <sup>16</sup> intenta una respuesta equilibrada, al menos para estos tiempos. Dice que la universidad no debe perder el cultivo de las Humanidades "inútiles", pero al mismo tiempo tiene que estar atenta a los problemas reales de la sociedad en la que vive y a la que sirve utilizando cuantiosos recursos que ella le provee. El caso de los Estados Unidos es muy ilustrativo. Dice Bok que en su país están las mejores universidades del mundo, y la sociedad tiene cada vez más problemas: drogadicción, crimen, disolución de familias, marginación y pobreza, mala educación y baja calidad de los funcionarios públicos, falta de competitividad industrial. Concluye que la universidad debe estudiar —desde su punto de vista académico— estos problemas, y encarar la tarea de formar con criterios morales a las personas, para que asuman sus reponsabilidades sociales.

##### **c. Contenidos: enseñanza profesional o formación general.**

Un modo de graficar la opción sería la siguiente: ¿La universidad debe "formar personas para el circuito productivo"; o cortamos la frase en "formar personas"? Algunos piensan que esto último es lo único que hará la universidad dentro de 30 años.

Dice Alejandro Llano: "Aunque ha de-

mostrado (la universidad) su mala salud de hierro a lo largo de más de ocho siglos, la institución universitaria se encuentra hoy en horas peligrosamente hipotérmicas. El futuro la ha tomado a contrapié. No sabe qué hacer con las nuevas tecnologías ni con las viejas humanidades.

Y acierta menos aún a conjugar ambas culturas, que se le antojan equívocas. Oscila entre la escolaridad rancia y la religión del éxito a corto plazo<sup>17</sup>. O sea, unas humanidades desvinculadas de la vida y la sociedad, pura erudición estéril, temiendo afrontar las grandes preguntas sobre el sentido del hombre y del mundo, o dando respuestas triviales, porque no se considera "politically correct". Y por otro lado la técnica y el entrenamiento profesional, que vacíos de ética pueden formar monstruos egoístas o delincuentes.

Hoy no se puede concebir la universidad sin las Escuelas Profesionales, pero hay que preguntarse si la universidad se puede reducir a la mera enseñanza profesional, y aún a la enseñanza técnica. ¿Dónde se fija el límite inferior de lo que llamamos universidad?

A mí no me cabe duda que tiene que brindar en toda su enseñanza una visión humanística, que la diferencia de otras instituciones, y que enseña a pensar, a la reflexión con rigor y sentido crítico. Es difícil imaginar una universidad donde esté ausente la Filosofía como disciplina que se cultiva con pasión.

Y ante la explosiva multiplicación del conocimiento, me parece evidente que tendrá que centrarse progresivamente en la formación de destrezas y capacidades básicas, si no quiere graduar profesionales desactualizados al día siguiente de egresar.

#### **d. Enfoque de la Investigación: Research university o universidades de enseñanza.**

Para la mayoría de los autores, la expresión Research university es redundante, porque la investigación es inherente a la institución. Quizá lo que se advierte en estos días es el anhelo de que la investigación no sea la preocupación exclusiva de los profesores de las

grandes universidades, y que se dedique más atención a la enseñanza: calidad de enseñanza es uno de los gritos de moda<sup>18</sup>. Pero reitero, esto es sin negar la necesidad de la investigación, que puede admitir variados enfoques, según hacia dónde se oriente.

#### **e. Amplitud y Profundidad: ¿todos los niveles y disciplinas?**

Es una decisión estratégica, porque hoy no se puede pretender ser bueno en todo y al mismo tiempo. Hay que optar. Y aquí se presenta un ancho campo para la colaboración y complementación entre las universidades.

### **5. Management universitario**

Si las universidades se enfrentan con un panorama turbulento, como es el que hemos descrito brevemente, deben asumir otro desafío ineludible: la dirección, el gobierno de las universidades no puede ser ya la tarea rutinaria y formal de antaño. Con este entorno desafiante que pide respuestas rápidas, y siendo las universidades instituciones de naturaleza tan compleja, la cuestión de cómo se gobiernan y administran, pasa a ser cuestión de supervivencia. En una universidad española de 40.000 estudiantes, puede haber más de 70 órganos colegiados, constituidos por unas 1.500 personas. Las funciones no están claramente delimitadas, sino superpuestas muchas veces, contribuyendo unos y otros a la parálisis de la institución.

Es un error seguir gobernando las universidades como si el entorno fuera sencillo y sin amenazas, porque corren el riesgo de desaparecer. Pero otra forma de liquidar una universidad es dirigirla como si se tratara de una empresa más, sin tener en cuenta que la naturaleza de sus actividades y de sus miembros la hacen diferente. En este sentido, por ejemplo, la búsqueda de eficiencia y rapidez en la toma de decisiones no puede resolverse con una estructura autoritaria de gobierno.

Con estas salvedades, quiero resumir a continuación un conjunto de recomenda-

ciones que hace Geoffrey Lockwood para el gobierno de las universidades.

a) Liderazgo de los órganos directivos, capaces de "construir consenso" y de desarrollar una visión estratégica.

b) Planeamiento estratégico, que debe llegar a cada una de las unidades más pequeñas, como el departamento o la cátedra.

c) Flexibilidad: descentralizando y promoviendo la iniciativa y responsabilidad de cada unidad, y controlándola por resultados y calidad.

d) Profesionalización del personal de Administración de la universidad, que debe capacitarse y actualizarse, teniendo una visión de conjunto de la misión de la institución.

## **El panorama en la Argentina**

Después de referirme a lo que ocurre en el mundo es natural preguntarse si esta descripción se puede aplicar a las universidades argentinas

Asumiendo que voy a hacer una enorme simplificación, mi respuesta es la siguiente.

En las universidades serias del primer mundo, los desafíos que he mencionado se han ido desencadenando a lo largo de las últimas tres décadas. Eran instituciones que cumplían aceptablemente su papel, y que ante "las nuevas realidades", como diría Peter Drucker, están realizando el esfuerzo de adaptar sus estructuras directivas y académicas, y sobre todo, la mentalidad de sus miembros y la cultura de la organización.

En la Argentina, en cambio, estos problemas se precipitan intempestiva y simultáneamente, sobre instituciones desarticuladas y superadas por los problemas elementales de funcionamiento. Si tuviera que señalar el punto más crítico, diría que son universidades a las que les falta nada menos que el cuerpo de profesores, que no es el cuerpo, sino el alma de una universidad. En algunas universidades, estatales o privadas, no hay ningún profesor universitario con dedicación exclusiva a la docencia y a la investigación. Si no hay profesores que vivan de la universidad y para la universidad, los que faltan son los sujetos que tendrían que asumir los nuevos

desafíos, pensarlos y ensayar las respuestas originales para la situación argentina.

Si faltan los profesores, la universidad queda reducida a un problema de Logística: los procesos y sistemas para que entren más alumnos por clase, se tomen los exámenes y se asienten las calificaciones en los libros de actas. El personaje clave pasa a ser el be-del o la secretaria que indica a cada uno adónde dirigirse.

Ante la profundidad de la crisis que nos afecta, es dable esperar que al menos algunas universidades afronten el problema de modo integral, y en una sola operación encaren los problemas estructurales básicos y los que ahora plantea el entorno constituido por este mundo globalizado en el que nos movemos.

Teniendo en cuenta las aspiraciones y capacidades individuales de muchos docentes e investigadores argentinos, hay motivos para una razonable esperanza de renovación, que podríamos ver en el futuro próximo. Quizá la máxima dificultad para la universidad argentina será la tarea de aunar talentos individuales en un gigantesco esfuerzo concertado para dotar de racionalidad y vitalidad a una empresa común tan compleja.

## **Conclusión**

Retomando una consideración general, mi conclusión es que estamos asistiendo al fin de las universidades "viejas": ajenas, por espíritu y estilo al dinamismo del mundo actual. Y por ser tan profundos los cambios que afrontan, emergerán de esta crisis universidades auténticas y renovadas, y otras desaparecerán o se degradarán.

No coincido con los que afirman que los desafíos mayores son los de naturaleza económica, concediendo que el realismo nos obliga a valorarlos mucho. Pienso que la atención hay que centrarla en las variables que antes describí someramente, para concluir que las universidades deben:

1. ENTENDER EL ENTORNO EN QUE SE MUEVEN, que es muy dinámico. Entender y después comunicarlo a toda la comunidad universitaria, y hacia afuera.

II. DEFINIR LA MISIÓN, de una universidad auténtica, sin dejarse confundir por las demandas y presiones externas.

Cada universidad debe definir su proyecto, y desarrollarlo en políticas coherentes, que es lo más difícil.

III. MEJORAR LA ESTRUCTURA Y EL GOBIERNO de las universidades, para poder cumplir la misión en este entorno.

Primero, entender el entorno, que no es tarea obvia. Muchos rectores, decanos, administradores y profesores de universidades en el mundo, no alcanzan a entender lo que está ocurriendo a su alrededor. Hoy es más necesaria que nunca la apertura mental en un universitario, para adaptarse a tantos cambios.

Segundo, definir adecuadamente la misión.

Los *statements mission*, las declaraciones de misión que se transformen en políticas operativas de cada universidad, conducirán a desarrollos diferentes por su nivel y estilo, pero con el común espíritu universitario. Renovarán los grandes ideales de búsqueda conjunta del saber, de responsabilidad social, de formación integral de las personas.

Me gusta la idea de Alejandro Llano, pro-poniendo recuperar vitalidad universitaria a través de la "dinámica conspirativa". es decir, creando dentro de su seno espacios informales de diálogo, promoviendo la concertación de personas con intereses comunes, y valores compartidos. En esta línea están también los desarrollos recientes de Alasdair MacIntyre. Que filósofos y empresarios puedan encontrar en la universidad el ámbito para pensar juntos caminos para alcanzar la armonía del tejido social, por ejemplo.

Y por último, prestar mayor atención al Management universitario.

Frente al desarrollo que ha adquirido en los Estados Unidos este aspecto de la vida universitaria, en las universidades latinas, y especialmente latinoamericanas, estamos en pañales. Falta de experiencias, y sobrados

de ataduras ideológicas o simplezas de corte empresarial, las universidades estatales y privadas no pueden perder más tiempo sin prestar atención a esta cuestión vital de su existencia. Hay una pequeña dificultad de orden práctico: el estudio de la dirección de universidades no coincide con ninguna disciplina establecida en los programas tradicionales de estudio. Tendrán que aparecer los especialistas, provenientes de todas las ramas del saber y de la vida académica, para hacer un aporte que sume experiencia y conocimiento.

1. Pelikan, Jaroslav. *The Idea of the University*. New Haven and London; Yale University Press, 1992.
2. Barnett, Ronald. *Improving Higher Education*, Buckingham; SRHE and Open University Press, 1992.
3. Bloom, Allan. *The Closing of the American Mind*. New York; Simon and Schuster, 1987.
4. Bok, Derek. *Universities and the Future of America*. Durham, N.C.; Duke University Press, 1990.
5. MacIntyre, Alasdair. *Three Rival Versions of Moral Enquiry*. University of Notre Dame Press, 1990.
6. Kolakowski, Leszek. *Universidad, para qué*. *El Mercurio*; Santiago de Chile, 25-IX-94.
7. Tasker, Mary y Packham, David. *Changing Cultures? Government Intervention in Higher Education 1987-93*. *British Journal of Educational Studies*; vol. XXXII n. 2 Junio 94, 150-162.
8. Llano, Alejandro, prólogo a Calleja, Tomás. *La universidad como empresa, una revolución pendiente*. Rialp; Madrid, 1990.
9. *Time*, 29-VIII-94, pág. 63-65.
10. Lockwood, Geoffrey & Davies, John. *Universities: the Management Challenge*, 8. *The Society for Research into Higher Education & NFER-NELSON*; Windsor, 1985.
11. Rosovsky, Henry. *The University: An Owner's Manual*; W.W. Norton & Company; New York, 1990.
12. *U.S. News and World Report*, 26-IX-94, pág. 98-100.
13. Pring, Richard. *British Journal of Educational Studies*; XXXII n.2, junio 1994, 112.
14. Kolakowski, Leszek. *Universidad, para qué?*. *El Mercurio*, Santiago de Chile, 25-IX-94
15. Jacobson, Robert L. *The Chronicle of Higher Education*, 1994.
16. Bok, Derek. *Universities and the future of America*. Duke University Press; Durham, N.C., 1989.
17. Llano, Alejandro. *Prólogo a Calleja, Tomás. La universidad como empresa*. Rialp; Madrid, 1990.
18. Barnett, Ronald. *Improving Higher Education*. SRHE & Open University Press; Bickingham, 1992.