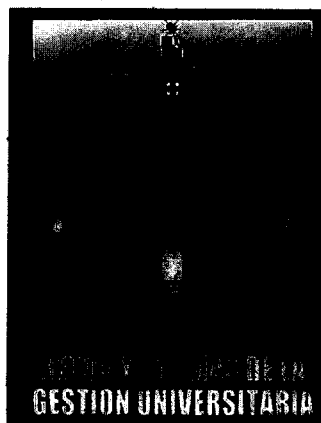


RETOS Y DILEMAS DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA¹

Edición a cargo
de Luis Riveros y Nassir Sapag,
Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas de la
Universidad de Chile,
Centro de Investigación
Aplicada para el Desarrollo
de la Empresa, CIADE.
1996, 166 páginas.



No es para nada mi propósito hacer sentir mal a quienes me pidieron intervenir en la presentación de este libro, pero debo hacerles la confesión de que es ya la cuarta vez en lo que va corrido del año que intervengo en un acto como éste. Creo que la presentación todavía de un quinto libro me espera en pocas semanas más y empiezo por lo mismo a pensar que hasta podría reclamar un cierto reconocimiento como experto en este tipo de actividad. Sin embargo, bien sabemos que tratándose de libros lo que realmente interesa son los autores y no quienes intervienen en el acto de su presentación. Los presentadores son siempre actores apenas secundarios, eso que en el cine se llama actores de reparto, y su papel consiste simplemente en apoyar a quienes han llevado el peso real de la obra y desaparecer luego tras bambalinas.

Ustedes deberán perdonarme este arranque tal vez inesperado, pero yo recuerdo que al presentar en 1995 ese espléndido libro de Fernando Lolas que se llama *Ciencia y sociedad*, me pregunté al inicio de mis

¹Texto de la presentación que hizo de este libro el Rector de la Universidad de Valparaíso, profesor Agustín Squella, el 24 de octubre de 1996.

palabras de entonces qué era lo que decidía a uno a aceptar intervenir en la presentación de un libro.

Recuerdo que me referí esa vez, en este mismo orden, al gusto que uno declara tener en general por los libros, a la predilección que desarrolla en ocasiones por un libro en particular, a la proximidad que reconoce con el tema de la obra que va a presentar, y al afecto, en fin, o incluso a la admiración, que se siente por el autor del libro de que se trata.

Pues bien, a estas alturas del año que va corriendo estoy por cambiarme de preguntas e inquirir no ya por las razones que uno tiene para aceptar la solicitud de presentar un libro, sino por los motivos que mueven a los demás para dirigirle una petición semejante.

Pero la verdad es que si uno se lo piensa bien descubrirá que hay una cierta correspondencia entre las razones que uno tiene para aceptar la presentación de un libro y los motivos que pueden mover por su parte a quienes nos piden algo como eso.

Así, si para mí una de tales razones es el gusto por los libros, que sigo deleitándome de buscar en la sombra de las librerías y no en la pantalla luminosa del computador, con toda seguridad los editores de la obra que se entrega hoy saben de ese gusto. Si otra razón posible consiste, como dijimos, en la predilección por el determinado libro que se presenta, los organizadores de este acto podían imaginar con cierta facilidad que una obra como ésta no me dejaría indiferente. Si también constituye una razón la afinidad con el tema, la verdad es que tampoco había dónde perderse, porque estoy sumido en el tema universitario literalmente hasta el cuello, como también lo estará de seguro la mayoría de los aquí presentes, lo cual no quiere decir que la Universidad sea hoy una especie de fango, sino que sigue siendo, como siempre, algo que nos aprisiona y a la vez nos hace vivir. Y si el respeto o la admiración por los autores fue la última de las razones que mencioné para aceptar el encargo de presentar una obra, lo cierto es que los que produjeron este libro podían contar también con que alguien como yo iba a ver en ellos a personas dignas de ese respeto que es preciso dispensar a quienes, lejos de limitarse a estar en la Universidad, se atreven a dar el paso de pensar seriamente en ella y de compartir ese pensamiento con quienes puedan hallarse también en la línea de creer que es precisamente pensando cómo los hombres podemos mejorar las instituciones a las que pertenecemos y que nos importan.

No se me escapa que a estas alturas ustedes bien podrían estar preguntándose qué espero para ir derechamente al análisis del libro que

hoy nos reúne y cumplir así con el encargo que me ha sido confiado al darme un lugar en esta mesa.

Sin embargo, quiero seguir por un minuto más en plan de confesiones y reconocer que posiblemente no soy ni de cerca la persona más indicada para exponer acerca de la materia del presente libro, esto es, la gestión universitaria. Es cierto que me ocupo de eso hace ya seis largos años, porque ése es justamente el tiempo que he dedicado al cargo de Rector en una de nuestras Universidades. Es más: he tenido el atrevimiento de aceptar la designación que ya por dos años consecutivos me han hecho mis amigos rectores de las Universidades del Estado para presidir el Consorcio que éstas formaron hace algunos años, aunque también es cierto que posiblemente no haya hoy muchos interesados en asumir el liderazgo de una causa que no pocos ven como perdida. Pero digo que las únicas causas que valen realmente la pena son las causas perdidas.

La verdad es que me siento uno de esos rectores que el decano Luis Riveros describe en el Prólogo del libro no como el mejor administrador que una Universidad podría encontrar, sino apenas como un académico de cierta trayectoria, aunque preferiría hablar de pasado, cuando más de perseverancia, y cuyas habilidades como administrador resultan en alguna medida discutibles.

Tal como acabo de decir, este libro se inicia con un Prólogo de Luis Riveros, en el que se ilustra y a la par se advierte sobre los retos que es menester encarar si queremos hacer progresos de gestión en el ámbito universitario. Dado su tono directo y asertivo, este prólogo cumple bien con el propósito que una pieza semejante tiene reservada como puerta de entrada a un texto: estimular la lectura de lo que sigue. Además, el Prólogo es crítico respecto de la velocidad más bien retardada que las Universidades están desarrollando para conseguir avances en las cinco áreas que el profesor Riveros se encarga de individualizar, pero tiene a su vez el cuidado de advertir que al momento de tomar decisiones sobre mejoramiento de la gestión en las Universidades no se trata simplemente de trasladar a nuestras instituciones la práctica de los principios y técnicas de gestión que prevalecen en el campo de las empresas productivas.

Me parece ésa una buena y oportuna advertencia, porque por momentos uno tiene la impresión de que todo lo más que deberíamos hacer hoy en las Universidades para solucionar nuestros problemas consistiría en tomar algún curso de capacitación en la empresa privada para aprender cómo se manejan en ésta los recursos humanos y financieros.

En cuanto a lo anterior, agregaría también una prevención en punto al lenguaje, porque constato con preocupación cómo las categorías de análisis y los términos de que se valen la Economía y la Administración están por momentos invadiendo con tanto candor como facilidad casi todos nuestros discursos públicos. Existe hasta un Premio Nobel de Economía que sostiene con total seriedad que la drogadicción y el adulterio son conductas que bien podrían ser explicadas sin ir más allá de echar mano a la relación costo-beneficio.

Lo que quiero decir es que el lenguaje y las categorías de análisis de los juristas predominaron en nuestro país por largas décadas. Aquí todos hablaron, escribieron y pensaron en cierto momento como hablan, escriben y piensan los abogados, lo cual constituyó ciertamente una extensión indebida del saber de los juristas a campos que les resultaban ajenos. Más tarde prevaleció el lenguaje y el modo de pensar de los sociólogos y pareció entonces que la Sociología vendría a desplazar a los otros saberes. Recuerden cómo se hablaba en medios académicos y públicos en la década de los sesenta e inicios de los setenta. Ahora parece ser el tiempo de los economistas y los administradores, quienes habrían pasado a tener algo así como la llave para solucionar todos los problemas, imponiendo de paso su lenguaje como instrumento casi exclusivo de aproximación y análisis de esos mismos problemas.

Alguien podría ver una cierta descortesía de mi parte al llamar la atención sobre un hecho semejante cuando se trata precisamente de presentar un libro que ha sido producido en una Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pero obviamente lo que me mueve no es desairar a quienes trabajan en tales disciplinas, sino llamar la atención acerca de lo mucho que puede ser empobrecida nuestra comprensión de la realidad y nuestras posibilidades de actuar efectivamente sobre el curso futuro de ésta si es que en el examen de las cosas que nos interesan adoptamos sólo una de las perspectivas posibles y mutilamos las alternativas de nuestros conceptos y de nuestro lenguaje al creer que todas las ideas y palabras que nos convienen se encuentran depositadas en un mismo bolso.

No quiero decir que la gestión universitaria no tenga nada que aprender de disciplinas tales como la Economía y la Administración. Si de verdad creyera en algo semejante no habría podido aceptar intervenir en la presentación de este libro. Lo que procuro es nada más llamar la atención acerca del peligro que nos acecha cada vez que todos empezamos a pensar y a hablar de una misma manera, olvidando que la realidad, y también por cierto la de carácter universitario, no es nunca

reconducibile a un solo modelo de análisis y a un solo lenguaje. Apenas un único ejemplo bastará a este respecto: hasta hace poco en las Universidades teníamos estudiantes, luego tuvimos usuarios y me parece que lo que vamos a tener en adelante son simples clientes, iguales a los que compran cualquier tipo de servicio distinto de eso que llamamos Educación Superior. Lo que digo, en fin, es que bien puede valer la pena considerar en un momento dado la visión del estudiantado como clientes, pero lo que no podemos hacer, al menos en Universidades públicas, es llegar a creer que los estudiantes no son nada más que clientes a los que hay que darles también un trato que condiga con esa misma condición.

Pero volvamos a nuestro libro. Éste divide su contenido en dos partes. Una primera está destinada al análisis de temas generales vinculados al concepto de gestión universitaria y contiene contribuciones del propio decano Luis Riveros y de los profesores Fernando Lolas y Óscar Johansen. En cuanto a la parte segunda, hay en ella trabajos de Adelaida Coelho, Óscar Johansen, Patricia Altamirano y María Rosa Maurizi, además de cinco contribuciones que firma el profesor Nassir Sapag.

Un paso ahora, uno a uno, por cada trabajo de los que componen este volumen excedería desde luego la competencia del que habla y, sobre todo, la paciencia más bien relativa que este tipo de auditorios acostumbra dispensar a quienes han tomado la palabra.

Permítanme, sin embargo, aunque sea apenas por encima, destacar algunos llamados de los distintos autores, como el de Fernando Lolas, por ejemplo, que no sin cierta mordacidad pide que las sesiones de trabajo que se realizan en las Universidades con fines de planificación tengan algo más que un simple “valor terapéutico”; o el de Óscar Johansen, muy sugestivo, que en el marco de la alometría invita a rediseñar las estructuras, procedimientos y mecanismos de gestión de las Universidades, según sea el grado de crecimiento experimentado y el tamaño que hayan finalmente alcanzado; o el de Nassir Sapag, que en punto a la investigación que se efectúa en nuestras Universidades llama la atención acerca de la necesidad de definir procedimientos que permitan conseguir suficiente claridad acerca del producto determinado que se pretende lograr como resultado de cada investigación, del modo en que ese resultado será más tarde transferido a la comunidad y de la forma cómo esta última podrá adoptar útilmente ese mismo resultado; o el de Adelaida Coelho, que ve en las incubadoras de empresas de base tecnológica un nuevo tipo de relación que empresa y Universidad deberían explorar, aunque sin que la institución universitaria descuide

su compromiso con la investigación básica; o el de Patricia Altamirano y María Rosa Maurizi, en fin, que reparan acertadamente en las demandas de eficacia que pesan hoy sobre las Universidades, pero sobre todo de responsabilidad, en momentos en que el conocimiento ha llegado a ser el principal recurso productor de riqueza.

Cuando uno lee trabajos como los antes señalados desarrolla con mucha intensidad la sensación de que las Universidades están hoy en medio de una carrera, aunque no lo adviertan siempre así y estén incluso poco preparadas para la competencia. El mismo título del libro que hoy se presenta, al incluir palabras tales como “retos” y “dilemas”, condice con la situación de ir hacia una meta y con la necesidad de sortear bien las dificultades que se nos presentarán en el curso del camino.

Nada tengo yo que objetar ante una imagen como ésta, salvo recordar la conveniencia de que nos detengamos un instante para ver bien de qué carrera se trata y si es realmente aquella que las Universidades hemos decidido correr y no una que otros nos están empujando a que corramos. Pero sobre todo, y tal como hace Fernando Lolas en el segundo de los trabajos que incluye en este libro, habría que preguntarse qué queremos ganar con esta carrera, porque, como él dice, “la ganancia de hoy pudiera ser cortedad de medios mañana si no se consideran, de un modo u otro, aquellos intereses no obvios del solitario bienestar social”.

A mí me parece que, vistos en el conjunto que ellos hacen, los trabajos del volumen que comentamos parecen querer tirar todos de la Universidad hacia adelante, lo cual está ciertamente muy bien; pero, a la vez, se trata de trabajos en los que se invita a fijarnos bien dónde vamos a poner los pies en esa marcha hacia adelante. En suma, son contribuciones para la acción, pero no para una acción ciega ni atolondrada, sino para una en lo posible visionaria y siempre reflexiva.

Al fin ya de estas palabras, déjenme compartir con ustedes algunas preocupaciones que me asaltan en el momento universitario que nos toca vivir.

Tengo temor, en primer lugar, que lo que nos hemos acostumbrado a llamar crecimiento de las instituciones universitarias en el país no pase de ser apenas una multiplicación algo frenética de establecimientos, y que la diversidad que proclamamos al mirar hoy hacia nuestras 67 Universidades sea en verdad menos que eso, a saber, sólo heterogeneidad en los tipos jurídicos de Universidades, todas las cuales, sin embargo, descontadas quizás las de mayor tamaño, estarían haciendo prácticamente lo mismo, aunque algunas con bastante peor calidad que otras.

Temo, asimismo, que las Universidades estén a veces hablando de modernización para referirse únicamente a reestructuraciones internas y ajustes en sus plantas de personal.

Temo también que podamos estar llamando planes de desarrollo a lo que de verdad son meras estrategias de sobrevivencia. Esto es lo que ocurre, me parece, cuando instituciones universitarias cubren el campo de carreras que corresponde impartir más bien a los Institutos Profesionales.

En ocasiones me parece igualmente que en nombre de la tan mentada competitividad lo más que estemos haciendo pudiera no pasar de multiplicar y sobre todo duplicar esfuerzos e iniciativas, plagando el país, por ejemplo, de carreras que demandan escasa inversión y aseguran buenos aranceles.

Tengo prevenciones, asimismo, de que en nombre de otras de las palabras intocables de los discursos actuales -la innovación-, lo que pudiéramos sentirnos tentados a hacer, por ejemplo en el plano curricular, no pase de algunos cambios que alivien la carga académica de nuestros estudiantes, pero que no mejoren los resultados efectivos de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a los que se transforme apenas en más fáciles, mas no propiamente más actualizados.

Poner al día nuestras Universidades, conseguir, como se dice, que estén a la altura de los tiempos que corren, no puede tampoco ser confundido con un simple mimetismo de las instituciones universitarias y con una suerte de renuncia a examinar críticamente si acaso estamos realmente hablando de altura o de descenso.

Tampoco puedo ocultar mi preocupación por el hecho de que en las Universidades pudiéramos caer finalmente en la trampa acerca de la cual nos alerta el decano Riveros en su Prólogo, esto es, creer que el mejoramiento de la gestión al interior de nuestras instituciones depende únicamente de cuán pronto y aplicadamente copiemos el tipo de principios y estilos por los que se conduce una empresa productiva cualquiera.

Finalmente, no quiero que en esto pudiera entenderse mal y que quedara en ustedes la impresión de un expositor algo extravagante que nada quiere saber con la modernización, la diversidad, la competencia, la innovación y la puesta al día de nuestras Universidades. Lo que quiero decir es que antes de enamorarnos de esas palabras y de certificar su bondad total, las Universidades deberían ser capaces de darles un sentido propio, esto es, aclarar qué debe realmente significar cada uno de esos términos y procesos cuando se trata de aplicarlos específicamen-

te a la institución universitaria. O sea, tenemos por ejemplo que ser capaces no sólo de proponer la modernización de las Universidades, sino establecer qué se quiere realmente decir con modernización cuando se trata de diseñar un proceso de este tipo para instituciones de la naturaleza de las Universidades.

Así, la modernización, en este caso, tiene que ser transformada en algo más que la nueva cirugía social de moda a la que hay que someterse a como dé lugar para que no se nos acuse de quedarnos fuera de las exigencias de la hora presente.

Entonces, poner al día la Universidad no puede consistir en dejarse llevar por las palabras y adoptar ciegamente las estrategias y las acciones, cuando no las simples manías, que puedan prevalecer en la sociedad en un momento dado. Tampoco puede consistir ese proceso en desarrollar una pronta capacidad de respuesta a cualquier tipo de requerimiento que se pueda hacer a las Universidades desde fuera de ellas, por ejemplo, desde los sectores productivos.

En otras palabras: si la Universidad al modo de una entidad encerrada en sí misma y aislada en cierto modo de la sociedad por una especie de campana de cristal, como nos gustaba entonces denunciar, fue en el pasado una imagen que todos quisimos razonablemente evitar, hoy, según me parece, tendríamos que cuidarnos de creer que el retiro de esa campana de cristal deba ir seguido de un ímpetu por arrojarse al caudal del primer río que tengamos a la vista o del océano en el que puedan estar, cantándonos, las sirenas más próximas.

Necesitamos ciertamente autocrítica, pero autocrítica reflexiva y no mimética ni menos neurótica. Necesitamos renunciar posiblemente a la pretensión y quizás a la arrogancia de constituir a la Universidad en conciencia crítica de la nación y pasar primero el examen que consiste en transformar a la Universidad en suficiente conciencia crítica de sí misma.

Libros como el que hoy presentamos, en fin, colaboran también a atizar el más bien decaído entusiasmo que se observa hoy en nuestras Universidades, donde las estrategias institucionales de mera sobrevivencia parecen estar siendo replicadas a nivel de las unidades básicas de trabajo científico y docente, y a nivel, incluso, de cada académico en particular, con el riesgo de que proliferen las fuerzas centrífugas y la Universidad se nos pueda transformar en algo parecido a un ejército en desbandada.

Es preciso recuperar ese entusiasmo, ese soplo vital que somos capaces de colocar en el desarrollo de una clase, en la dirección de una

tesis, en las alternativas de un taller, en el círculo coloquial de un campo clínico, en el desarrollo y conclusiones de un proyecto de investigación.

A mí me parece que en esto la fórmula podría consistir en que si no tenemos ya un optimismo de la razón, lo tengamos a lo menos desde el punto de vista de la voluntad.

Si profesamos un cierto escepticismo en cuanto a la razón, esto es, si creemos sinceramente que las cosas están mal y que lo más probable es que no mejoren en el futuro, seamos capaces de conservar a la vez un optimismo de la voluntad, o sea, mostrémonos dispuestos a poner cada cual todo lo que esté de su parte para que las cosas vayan al fin lo mejor posible.

Escepticismo de la razón, entonces, según la fórmula de Bobbio, más optimismo de la voluntad.

Lo que quiero finalmente decir con eso es que debemos eludir el derrotismo, que es la actitud de los que creen que las cosas irán mal y se sientan simplemente a esperar que ocurra la catástrofe, para congratularse luego de haber sido capaces de pronosticarla. Todo lo contrario: si creemos que las cosas llevan hoy en la Universidad un rumbo equivocado, o no llevan de hecho ninguno, lo que tendríamos que hacer, como los autores de este libro, es ponernos a pensar y a trabajar para que adoptemos al fin el rumbo correcto.

AGUSTÍN SQUELLA