

LA UNIVERSIDAD EN EL SIGLO XXI
DEFENDIENDO LA TORRE DE MARFIL

JACK PETALSON

Yo prefiero especular sobre los problemas de la universidad lidiando en el siglo XXI, que sobre los problemas de los próximos años. En el siglo próximo, muchos de los que nos oyen se habrán olvidado de lo que hemos dicho y, por lo tanto, nosotros gozamos de mucha más libertad para hacer comentarios, sin importarnos si estos serán aplicables a las nuevas realidades del siglo que se acerca. Los problemas que enfrentaremos en los próximos años son muy oscuros. Pero, por más distantes que nos suenan las campanas del siglo XXI, está tan sólo a diecisiete años, tan próximo a nosotros en el futuro, como lo está 1966 en el pasado. Además, muchas de las fuerzas -demográficas, económicas, sociales, tecnológicas, políticas- que influirán y afectarán a las universidades, por lo menos al comienzo del próximo siglo, son o al menos deberían ser discernibles. No nos deberíamos dejar impresionar por números redondos. No hay nada de místico o mágico en las décadas o siglos que necesariamente les haga hitos históricos y abran nuevas directrices. De hecho, sospecho que el siglo XX terminó en realidad en 1972, cuando la OPEP acabó con la era de los combustibles fósiles baratos, y todo lo que esto significó en términos de redistribución de poder y riquezas. Y el siglo XXI, probablemente comenzó con la invención del computador y la inauguración de la Era del Saber. Con todo, es importante que al aproximarnos al nuevo siglo especulemos sobre el futuro, especialmente si al hacerlo nos aprovechamos para reflexionar no sólo en

Tercer Congreso de la O.U.I. "La administración universitaria en época de crisis: alternativas y sistemas para llegar al año 2000". Celebrado en la Universidad Federal de Bahía, Brasil, del 4 al 8 de abril de 1983.

lo que probablemente va a suceder, sino también para considerar lo que nosotros, por decisión consciente, podemos hacer ahora para tratar de evitar que se produzcan hechos perjudiciales a las universidades y para garantizar aquellos que las fortalecerán.

Una palabra de advertencia. Los educadores han sido notoriamente malos profetas. Al predecir el futuro, nosotros generalmente exageramos el valor de las corrientes del momento y las tratamos como tendencias duraderas. Si en el momento de nuestras reflexiones los problemas más serios son los relacionados con la expansión del estudiantado, como fue el caso de los Estados Unidos al principio de los años 60, las especulaciones sobre el futuro hechas en aquella época tratarían de cómo resolver la falta de profesores, cómo construir nuevas estructuras (restaurantes, bibliotecas, teatros), y todos los otros problemas relacionados con el crecimiento como si este crecimiento no fuera a acabar nunca. O, al principio de los años 70, cuando los administradores americanos eran interrogados sobre el futuro de la educación superior, en una época en que ellos estaban preocupados con problemas de relaciones estudiantiles, ellos tendían a hacer de esos problemas el tópico de sus discusiones sobre la vida universitaria futura. Si, al tiempo de estas reflexiones, a ejemplos de los Estados Unidos, las preocupaciones son sobre la recesión y disminución del número de estudiantes, la tendencia natural es a pensar que aquello que nos preocupa ahora, por ejemplo, cómo tratar el problema de un número decreciente de alumnos, continuará ocupándonos en el próximo siglo.

Sin embargo, a pesar del rápido cambio de titulares sobre la educación superior, por debajo de las preocupaciones presentes hay un cambio muy lento y un conjunto de instituciones esencialmente conservadoras. Las tempestades levantan olas y el sol calma los mares, pero el tiempo y las mareas mudan según patrones más estables. Si los catedráticos y alumnos de Oxford, París o Bologna, o de la Universidad de Guanajuato de hace cien años volviesen ahora, aunque encontrasen sus universidades bastante cambiadas, encontrarían también muchas cosas iguales.

Las universidades han sido estructuradas para cambiar lentamente. Han sido creadas para servir a largo plazo. Al mismo tiempo, las universidades son parte de las sociedades a las que sirven y cualquier cambio en esas sociedades acarrea cambios en las universidades.

Así, al menos que ocurra un cataclismo como una guerra nuclear, hay dos cosas que podemos afirmar sobre las universidades y sus administradores en el siglo venidero que parecen ciertas. Primero, las universidades de esa época serán más parecidas que diferentes de las instituciones que hoy conocemos y sus administradores enfrentarán casi los mismos problemas que enfrentan hoy. Segundo, las universidades del siglo XXI serán más diferentes de las universidades en este siglo que nuestras universidades lo son de las del siglo XIX, y los administradores enfrentarán problemas que nosotros no podemos conocer ni predecir, cuánto más hacer algo al respecto.

Mis observaciones y especulaciones están influidas por mi visión como parte de la educación superior de los Estados Unidos. Pido a mis colegas de otras partes del mundo que ignoren esos prejuicios. Con todo, no creo que nuestra experiencia sea única y sospecho que las tendencias que posiblemente influenciarán las universidades por todo el mundo, tendrán mucho en común.

Básicamente, mi tesis es que los administradores de las universidades del próximo siglo representarán un papel aún más crucial que ahora como defensores de la integridad de la universidad. Yo veo las fuerzas volviéndose más poderosas, fuerzas que llevarán a una expansión de sus actividades hacia la comunidad, y los funcionarios universitarios se integrarán cada vez más al resto de la sociedad. Esos factores que están rompiendo las barreras entre la universidad y la comunidad no son nuevos, ellos traen resultados que yo aplaudo, e intentan satisfacer necesidades vitales. Esos progresos proporcionan grandes oportunidades a las universidades. También presentan problemas y tienen efectos colaterales a los cuales deberíamos ser sensibles. Cuanto más se extienden las universidades en la comunidad y hacen cada vez más por más personas, más pueden perder sus características especiales y sus típicas funciones.

Durante una época las universidades tuvieron papeles limitados y servían a una pequeña parte de la población. Podrían, sin miedo a equivocarse, ser llamadas *Torres de Marfil*, comunidades deliberadamente aisladas del resto de la sociedad y a propósito situadas lejos de los principales centros comerciales y políticos en una atmósfera provinciana. Había señales claras que indicaban cuándo se entraba en la universidad. No había duda de dónde usted estaba. La conversación era característica de una comunidad universitaria. Ser un catedrático era asumir un compromiso no muy diferente del de hacerse Sacerdote. De hecho, en muchos países la mayoría de los catedráticos eran sacerdotes. Ser estudiante universitario era ingresar en una clase especial que vivía aparte del resto de la comunidad, vestía de modo distinto y comía y vivía separadamente. Había mucho en común con una vida monástica.

Muchas universidades hoy aún conservan esas características. Los recintos universitarios y los barrios estudiantiles de las ciudades grandes son conocidos de todos. Las culturas estudiantiles están vivas y son reales. Pero como resultado de una variedad de cambios, la diferencia entre el mundo universitario y el resto de la comunidad es menos precisa de lo que solía ser. Los catedráticos van del Recinto Universitario a sus locales de trabajo y de allí a posiciones de poder. Los estudiantes trabajan en donde estudian y estudian en donde trabajan. Un estudiante de hoy puede ser tanto un padre o una madre, un marido o una esposa, como un hijo o una hija joven. Las diferencias entre lo que hacen las universidades y lo que hacen las corporaciones, gobiernos, iglesias e institutos de investigación se están

volviendo menos claras, y las fronteras entre sus diversas jurisdicciones más difusas.

Esas fuerzas que llevaron a las universidades a desempeñar un papel más amplio y expandir sus operaciones en los Estados Unidos comenzó hace décadas. Y se están acelerando. Al principio del siglo XIX, nuestras universidades servían a una élite relativamente pequeña, proporcionaban instrucción en las artes liberales y en las carreras ya establecidas de derecho, medicina y sacerdocio. Esos programas no han sido abandonados. Por el contrario, las artes liberales fueron el núcleo alrededor del cual las universidades se desarrollaron y continúan proporcionando el núcleo que mantiene los *campuses* unidos. Esas disciplinas mantienen la distinción entre la educación superior y la educación de larga duración. Pero en los Estados Unidos con el movimiento de donación de tierra del último siglo y el movimiento de las universidades de la comunidad (Community Colleges) en este siglo, la educación ha sido significativamente extendida. Muchos hoy prefieren el término postsecundaria. Además de las artes liberales, también proveemos instrucción en ciencias e ingeniería, en agricultura y, de hecho, en todos los aspectos del conocimiento humano. Más aún, durante la última mitad de este siglo estamos completando la Revolución Americana y haciendo la educación superior accesible a todos independientemente de raza, sexo, clase social o económica, de modo que la mayoría de las personas tenga la oportunidad de estudiar lo que desea y, en una escala mayor, donde y cuando ellas lo deseen.

En los Estados Unidos ese sistema extensivo de educación superior, a pesar de los esfuerzos hechos para racionalizarlo, es del tipo en el que las diferencias entre los distintos tipos de instituciones de educación superior no son muy precisas. Diferentemente de otras naciones, nuestra comunidad de investigación universitaria, o mundo politécnico, nuestras universidades de artes liberales o comunitarias, aun siendo sectores identificables, tienen mucho en común, llegando hasta confundirse. No forman universos educacionales diferentes, divididos por clases o tipos raciales en términos de la composición del profesorado o de los cuerpos estudiantiles. Los profesores se mueven, más o menos libremente, de un tipo de institución a otra. Los estudiantes lo hacen aún más fácilmente. Algunos críticos discuten que usamos la palabra universidad muy generosamente, y con tan poca precisión que ya ha perdido su significado y que todo tipo de institución que traiga alguna semejanza (por menor que sea) con lo que tradicionalmente llamamos universidad se la llama así aquí en los Estados Unidos. Pero en mi opinión, esto es un punto fuerte del sistema americano. Esto proporciona a los alumnos opción entre los más diversos estudios y filosofías de enseñanza. También crea competencia creativa entre las instituciones por recursos y alumnos y esto hace que respondan a las necesidades sociales y al mismo tiempo las libera del control directo de la sociedad. El sistema pluralista refleja nuestra sociedad y responde a una gran variedad de necesidades nacionales; aún más importante, evita un

sistema educacional dividido en un tipo de institución para servir a los ricos y bien nacidos o aquellos de mayores habilidades académicas, y otro tipo para servir a los pobres y a los menos favorecidos académicamente; reduce, pero, es claro, no elimina la estratificación que ocurre cuando las personas con diplomas universitarios entran al mundo del trabajo y de la política.

Así, nosotros creamos en algunas naciones, y estamos en el proceso de crear en otras, una comunidad de educación superior que consiste en diversos tipos de instituciones sirviendo a millones de personas y proporcionando instrucción en todos los aspectos concebibles del conocimiento. Aún más, las universidades hoy en día no sirven solamente a sus residentes o a los estudiantes de tiempo completo. Hoy hay pocas personas cuyas vidas no estén afectadas por el trabajo de las universidades. Entre los más expresivos ejemplos de la expansión de las funciones de las universidades está el aprovechamiento de los conocimientos de la universidad en la empresa agrícola. En los Estados Unidos, durante la última mitad del siglo pasado, nosotros creamos una cadena bien sólida, una cadena anclada en la investigación básica de la universidad, ligada a un especialista en cómo ese conocimiento básico podría aplicarse a los problemas especiales de la agricultura, y de ahí, llevado por especialistas en divulgación directamente a los agricultores y a sus familias. El conocimiento fluía de los químicos a través de especialistas de la tierra, agrónomos, especialistas en producción agrícola, especialistas en divulgación hasta el agricultor. Pero no era, y no es, un flujo de una vía. Los agricultores han sido fuente importante de conocimiento así como usuarios de éste. Hoy una interrelación similar entre universidad y sociedad caracteriza a la mayor parte de las universidades mientras tratan, de una forma apropiada a los papeles que desempeñan, de llevar el conocimiento directamente a las personas en donde quiera que ellas se encuentren.

Así, hemos cambiado de un manejo de universidades que enseñaban unas pocas materias a una pequeña cantidad de personas, a tener muchas instituciones que enseñan muchas materias a muchos estudiantes de muchas formas diferentes.

Añadir la responsabilidad de la investigación a las universidades, las ha abierto y descentralizado aún más. Enseñar a los jóvenes puede realizarse en un relativo aislamiento, y tal vez lo hace mejor así. Pero, por su propia naturaleza, la investigación (estudio sistemático del hombre y de la naturaleza) requiere que las personas de la universidad se envuelvan con el mundo exterior al *campus*. La búsqueda del conocimiento, aunque frecuentemente tenida como actividad aislada y solitaria, practicada por personas de otro mundo y poco prácticas, de hecho hace a la deficiente universidad más sofisticada y menos provinciana. Además, la investigación creó por todo el mundo lazos entre los miembros de cada disciplina. Estos lazos con la disciplina propia pugnan con la lealtad de los profesores hacia los lazos que ellos sienten

con sus respectivas instituciones. Cuanto más brillantes son los catedráticos más propensos están a ser cosmopolitas y menos inclinados a identificarse solamente con su propia universidad. Además, la investigación moderna requiere sustanciales sumas de dinero, dinero que, en muchas sociedades y en muchos lugares, está lejos de la capacidad de la universidad el conseguirlo. Hoy en día profesores y estudiantes avanzados tienen que buscar patrocinadores fuera de la universidad. En los Estados Unidos, por ejemplo, el gobierno del país distribuye la mayor parte de los subsidios para apoyo directo a las investigaciones básicas de la universidad. Los recursos federales son administrados por las universidades sin favoritismo partidista y de forma apolítica, pero los profesores ya no dependen de sus universidades para apoyo financiero. El hecho de que los profesores deban lealtad a varias fuentes no es, por sí sólo, algo peligroso. Al contrario, la pluralidad de proveedores de recursos proporciona una considerable protección a la libertad académica. Pero el creciente cosmopolitismo de los profesores de universidad reduce la cohesión de nuestras universidades.

Obviamente es necesario, por lo menos desde el punto de vista de los Estados Unidos, que se haga una distinción entre los papeles de un sistema de educación superior y los de las varias instituciones que componen ese sistema. De las 2,500 instituciones de nivel superior en los Estados Unidos, un centenar o más da énfasis principal a la investigación y exige que sus profesores y estudiantes de nivel avanzado sean estudiosos que publiquen sus trabajos. Otras dan énfasis principal a las funciones de enseñanza. Otras dan más énfasis al servicio público. Algunas dan prioridad a las necesidades educacionales de la comunidad local y enseñan lo que aquella comunidad quiere y está dispuesta a pagar. Otras tienden a insistir que catedráticos y administradores determinen las prioridades curriculares. Pero todas en mayor o menor escala, reconocen la importancia de las tres funciones -enseñanza, investigación y servicio público- y reconocen las relaciones que existen entre ellas.

Así, hoy nosotros vivimos en un mundo donde las universidades se relacionan con la comunidad en todos los aspectos de la vida. A medida que avanzamos hacia la sociedad post-industrial, donde lo que uno sabe es más importante que lo que uno posee, las universidades se vuelven cada vez más importantes. No sería demasiado exageración decir que las universidades se están volviendo las instituciones centrales para el bienestar nacional y están llegando a ser en nuestro tiempo lo que las iglesias fueron en el pasado -los preservadores de las tradiciones, los productores de riquezas, la fuente del conocimiento, la arena para el desarrollo de la tecnología y los patrocinadores de las artes.

No veo nada en las tendencias de un futuro discernible que disminuya el papel vital de las universidades o se oponga a su tendencia a difundir sus actividades fuera del *campus*. Al contrario, nosotros estamos en el umbral de cambios tan revolucionarios en la tecnología

de la comunicación y de la información, que tan sólo son comparables al advenimiento de la imprenta de caracteres móviles.

El uso difundido de la computadora hará menos necesario que los estudiantes tengan acceso físico a las bibliotecas o vayan de un lugar a otro para comunicarse entre sí. Los estudiantes tendrán menos necesidad de reunirse en las aulas o de trabajar en horarios establecidos en los laboratorios o bibliotecas. Enseñanza y aprendizaje siempre han tenido una dimensión social y una dimensión solitaria y yo no preveo que la moderna tecnología vaya a eliminar las dimensiones sociales de la universidad y de la tarea de aprender. El estudiante que nunca sale de casa y obtiene una educación totalmente formal por medio de la "caja negra" o el estuudio que nunca tiene que comunicarse directamente con sus compañeros de trabajo, son, creo, caricaturas exageradas del futuro. Con todo, la tecnología está claramente llevándonos, cada vez más profundamente, hacia un modo de operar caracterizado por separación más que por concentración.

Esos progresos tecnológicos, combinados con otras tendencias que hemos observado, muestran que la universidad, como espacio geográfico, se está haciendo cada vez menos precisa. El estudiante a tiempo parcial se está volviendo la norma, y así tal vez el profesor a tiempo parcial. Yo observo esta tendencia con cierta aprehensión. Durante el siglo pasado, tal vez el factor más importante que ayudó a la construcción de fuertes escuelas profesionales en los Estados Unidos y ayudó a asegurar la autonomía de los profesores fue la creación del profesorado a tiempo completo. Las escuelas de medicina siempre han tenido su cuadro de profesores compuesto por médicos que practican, pero llegaron a ser grandes centros de enseñanza y aprendizaje cuando crearon un grupo de profesores a tiempo completo cuyas funciones están relacionadas con las del médico maestro, pero son diferentes. La experiencia en las escuelas de derecho ha sido la misma. En este siglo, con todo, por causa de una variedad de factores, entre ellos la escasez de recursos, pero también porque el personal de la universidad está en gran demanda para actividades fuera de la universidad, la tendencia a profesores de tiempo completo dedicados tan sólo a actividades dentro del *campus* está siendo revertida. Nosotros estamos contando, más y más, con profesores que trabajan sólo un período y profesores que pasan más tiempo fuera del *campus*. Es claro que hay beneficios en esos involucramientos externos. Profesores que también ejercen pueden traer a sus alumnos la realidad y la experiencia que viene del mundo de trabajo. Obviamente, existen profesores a tiempo parcial eficientes. No me parece tan claro, con todo, que se pueda ser un profesor eficiente a tiempo parcial en el sentido completo de enseñanza, investigación y servicio público envuelto en el título de profesor. Ciertamente será más difícil mantener las perspectivas y lealtades hacia el mundo del aprendizaje cuando un número sustancial de profesores está envuelto en muchas actividades diferentes de las centradas en la vida y trabajo de la universidad.

El propio éxito de la universidad y su centralismo creciente proporcionan una dimensión adicional de preocupación por su integridad. Los más valiosos recursos de una nación están siendo no su petróleo, carbón, masa continental o población, sino el conocimiento y habilidades de su pueblo. Las universidades no son las únicas instituciones que aumentan el capital humano de una nación, pero son elementos vitales para engendrar ese capital humano. La prosperidad y la fuerza de una nación están grandemente relacionadas con un fuerte sistema educacional. Algo tan vital para el bienestar nacional recibirá una creciente atención de los líderes públicos.

La dispersión de la comunidad universitaria la vuelve más vulnerable a controles externos impropios. Represiones impropias que podrían ser obvias aplicadas a la institución como un todo son menos obvias cuando son aplicadas a una de sus partes. Además de eso, por el interés de conseguir recursos, algunas unidades de una universidad podrían estar dispuestas a aceptar ciertas coacciones que pueden llevar a sutiles y no deseadas alteraciones en el ambiente universitario y amenazar su integridad como lugar de aprendizaje. Y la estrecha interacción entre profesores y los que ejercen la profesión fuera de la universidad puede forzar una distancia aún mayor entre los varios grupos de profesores de una institución.

A pesar de estas amenazas a su integridad, yo creo que la naturaleza de la universidad y su necesidad esencial por autonomía, si esto es para cumplir con sus funciones, no cambiarán. Este hecho provee de una gran protección a esas instituciones. En un sentido muy real, cualquier grupo que subyugue a una universidad la destruye por este mismo hecho. Es verdad, en el futuro como en el pasado, los que tienen el poder pueden tener algunos pequeños éxitos. Alguna información puede ser mantenida secreta por cierto tiempo -un tiempo muy corto. Las instituciones de aprendizaje e investigación pueden tener éxito por un cierto tiempo con funciones limitadas y determinadas. Pero con el pasar del tiempo y desde el punto de vista que proporciona la experiencia de siglos, las universidades dejarán de ser importantes para las naciones a las que sirven, a menos que se dé considerable autonomía a sus profesores y alumnos para que ellos determinen qué enseñar y cómo enseñarlo, qué investigar y cómo hacer uso de ello.

En los Estados Unidos nosotros inventamos, o mejor dicho, tropezamos con algo muy importante: el Consejo de Directores Laicos. Ese Consejo tiene completa autoridad sobre la universidad. Se compone de personas que no son ni profesores ni empleados de la universidad y, excepto por algunos miembros a modo de muestra en algunas instituciones, no hay tampoco alumnos de la universidad. Pero ellos no son tampoco miembros del gobierno de turno. Ese Consejo es el nexo entre la universidad y la sociedad, el nexo que protege la universidad y aleja las presiones de fuera, pero al mismo tiempo asegura que la universidad no sirva sólo a los intereses y necesidades de los profesores o administradores.

El Consejo de Directores Laicos, o su equivalente, sirve para asegurar la integridad de la institución, para proveer una perspectiva general, para determinar las prioridades, pero por más importante que sea este Consejo no puede funcionar bien sin un cuadro permanente de administradores a tiempo completo. Y eso será aún más así en el futuro. En medio de las fuerzas de dispersión, con un profesorado cumpliendo sus responsabilidades a tiempo parcial tan sólo enseñando a alumnos de tiempo parcial, guiados por un Consejo que sirve a la universidad también a medio tiempo, supervisada por autoridades gubernamentales con muchas otras actividades con las cuales dividir su lealtad, financiada por grupos con responsabilidades para con toda la nación, las únicas personas con lealtad integral, trabajando en sus funciones a tiempo completo, sin otras lealtades o responsabilidades profesionales, son el equipo dirigente.

Una universidad no es propiedad de nadie. Ni de los alumnos ni del profesor y, ciertamente, ni de los administradores. La verdad es que todos la compartimos. Los administradores no enseñan a los alumnos directamente, tampoco se envuelven con estudios que sirven a actividades administrativas, y no prestan servicios educacionales directamente al público. Los administradores trabajan tan sólo para apoyar los asuntos propios de la institución y para resaltar lo que pasa en las aulas, en las bibliotecas y en los laboratorios. Con todo, su papel de preservadores de la institución se está volviendo cada vez más crucial. A mitad de siglo, Robert Maynard Hutchins, el famoso Presidente de la Universidad de Chicago, fue citado como habiendo descrito la Universidad como un conjunto de departamentos y profesores unidos por el sistema de calefacción central. En el próximo siglo, cada escuela deberá tener su propia central de calefacción. Entonces será tan sólo el Presidente y su equipo el que mantendrá las diferentes partes unidas a la institución.

Las fuerzas de dispersión y descentralización son fuertes. Ellas no tienen a revertir, ni deberíamos ofrecerles resistencia, pues al final ellas proporcionan grandes beneficios a aquellos a los que servimos. Pero mucho se perdería si la universidad, como espacio geográfico y como unidad coherente de aprendizaje y conocimiento, dejase de ser una unidad identificable.

Así, a medida que nos aproximamos al próximo siglo, el papel de los dirigentes y líderes universitarios se vuelve más importante que en el pasado. Al cumplir nuestras responsabilidades aprendemos unos de otros. Mis compañeros de los Estados Unidos y yo hemos venido a este encuentro de colegas de profesión, con grandes expectativas que lo que aprendamos aquí y los contactos que hagamos nos ayudarán en los días, años y décadas venideros. Estamos ansiosos por este encuentro y confiamos que él nos llevará a lazos más estrechos y a universidades y colegas más eficientes en todo nuestro hemisferio.