

RESEÑAS

LOCKWOOD, GEOFFREY.

University planning and management techniques. Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development (1973, 101 pp.)

En los momentos en que se describe a las universidades como organismos caracterizados por su notoria ineficiencia, gran desperdicio de recursos y escasa posibilidad de influir en el cambio social, resulta planeación de la Universidad y sus técnicas de administración.

Aún y cuando University planning and management techniques tiene como materia la exposición y análisis de los problemas, experiencias y realizaciones de diversas universidades enclavadas en países desarrollados, podría aplicarse a la universidad mexicana, al menos, servir como motivación para una reflexión más profunda en torno a la la plantación y a la administración de las instituciones nacionales de educación superior.

En abril de 1969, la OECD organizó, en París, una conferencia que reunió a un grupo de expertos de los países miembros, con la finalidad de discutir la situación -prevaleciente en aquella época- relativa a la planeación y técnicas de administración universitarias. Particularmente, la reunión se propuso indagar cuál era la experiencia obtenida por varias universidades al poner en marcha y desarrollar tal tipo de técnicas.

A juicio de Lockwood, la preocupación por una temática, como la propuesta en la Conferencia de París, responde a la realidad observada en muchos de los países miembros de la OECD: la competencia creciente entre la educación superior y otros niveles educativos, así como entre el sector educación y otros sectores de la administración pública, por participar en mayor medida de los limitados fondos y presupuestos gubernamentales. Esta competencia y la necesidad de disponer cada vez más de mayores recursos económicos, ha motivado la necesidad de métodos más sistemáticos en la planeación y la administración de instituciones de educación superior.

De ahí que el libro, motivo de esta reseña, sea básicamente un informe sobre las experiencias obtenidas en dicho campo, tal y como fue expuesto por los participantes de la Conferencia; teniendo además como propósito central -a juicio de Lockwood- indicar el potencial que, para el desarrollo de las universidades, tienen la plantación y la administración.

En el capítulo uno se enumeran y tratan de explicarse los principales problemas que enfrentan las universidades. La interrelación e interacción de estos problemas contribuyen a volver más complejo el análisis sobre la cuestión universitaria. Tales problemas son:

1. El papel que frente a la sociedad juega la universidad;
2. incremento ('explosión demográfica estudiantil') en las matrículas de educación superior;
3. financiamiento a las universidades;
4. lugar que ocupan las universidades dentro de cada sistema nacional de educación superior;
5. problemas de enseñanza y curriculum, y
6. incremento en tamaño y costo de las actividades de investigación.

Resulta interesante destacar, a manera de comentario, que la identificación de estos problemas guarda gran semejanza con la que realizan las universidades de un contexto social cualitativamente, diferente al de los países miembros de la OECD, como serían las de América Latina y, especialmente, la universidad mexicana. Así por ejemplo, en el problema uno se distinguen tres diversas posiciones en torno al papel de la universidad. a) para una sociedad 'cambiante y problemática, como la actual la función de la universidad es semejante

a una “isla estática” donde florece el conocimiento y se da oportunidad al aprendizaje; b) el papel de la universidad es propiciar el cambio social: contribuir a la creación de una nueva sociedad y no servir a la ya existente, y c) la universidad debe servir a la sociedad de acuerdo con las necesidades de ella misma y en función de la definición que de éstas hacen los representantes comunes de la misma sociedad. Varios estudiosos de la universidad latinoamericana se han referido específicamente, o implícitamente han considerado, “alternativas” o “modelos” de universidad dentro de las tres modalidades descritas.

Una preocupación por precisar conceptos, así como por esclarecer teóricamente el enfoque de la administración y el planeamiento aplicados a la educación -y en especial a la educación superior-, se contiene igualmente en el capítulo uno. De esa manera se critica el sentido que tradicionalmente se le ha asignado a la palabra administración en las universidades; ya que “parece equipararse con burocracia o autocracia y particularmente por la creencia existente de que la administración sólo tiene que ver con cuestiones de lucro”.

Sin embargo, y muy sencillamente, el concepto administración se refiere a las personas y estructuras participantes en el proceso de toma de decisiones, y su naturaleza -a semejanza de las formas de gobierno aristotélicas- puede ser autocrática, oligárquica o democrática. Para Lockwood la administración de universidades debe ser democrática y participativa.

La planeación, por su vez, es considerada con tres diversos significados, según la función desempeñada: como la organización establecida con vistas a preparar la toma de decisiones en el futuro; la recolección y análisis de información relevante para la adopción de cada una de las decisiones; el registro final de las decisiones acordadas en la formulación de planes.

Un enfoque especial y básico para entender las diversas partes del libro, es el de considerar a la administración y a la planeación como partes de un mismo proceso: el proceso general de la administración y, en este caso, de la administración universitaria. Tal y como en la obra se expresa: la plantación es una función subsidiaria de la administración. Concebirlos separados dentro de una estructura universitaria significa desnaturalizar el proceso general de la administración y cancelar, por tanto, las posibilidades de eficiencia de esa misma estructura. Quizá esto ayude a explicar, entre otros factores, las escasas posibilidades que hasta ahora han tenido los órganos de planeación de las universidades mexicanas para impulsar su desarrollo. De ahí la importancia de este nuevo enfoque de la administración universitaria.

La administración universitaria adquiere así un nuevo sentido; sería un proceso a través del cual el cambio es considerado como deseable e implementado. Dentro de esa perspectiva, la administración universitaria (administración y planeación) podría guiarse por los siguientes principios:

1. La administración debería ser de y para el cambio. Este cambio, se reconoce históricamente, es producto del medio ambiente en el cual se encuentra la universidad y se debe, igualmente, a estímulos externos.
2. La administración debe ser un proceso continuo y no reducirse, por el contrario, a la implementación rígida de planes igualmente rígidos.
3. Así como la administración y la planeación no deben ser consideradas como actividades separadas, igualmente la administración universitaria debe estar unida al resto de actividades: docencia, investigación, etc.
4. La administración universitaria debe ser participativa o, como se mencionó antes, guiarse por principios democráticos. Si las universidades son comunidades de autogobierno -especialmente en México-, debe valorizarse y estimularse la plena participación de sus miembros en la administración.

En seis capítulos sucesivos se contienen otros tantos documentos que abordan diversos aspectos de la administración universitaria y que participan plenamente de las ideas antes expuestas. Tales documentos son:

1. El proceso de planeación en la Universidad de Sussex.
2. Sistemas de información para universidades (República Federal Alemana).
3. Planeación presupuestal en la Universidad de Cambridge.
4. Planeación de espacios físicos en la Universidad de Cambridge.
5. Sistema General de Planeación de la Universidad de Toronto.
6. Uso de modelos en la administración institucional (OECD).

Los cinco primeros documentos se refieren a una serie de innovaciones introducidas en las respectivas universidades. Particularmente importantes resultan ser las innovaciones que tienen lugar en Sussex ² y Toronto, ya que, en pocos años han logrado convertirse en modelos de estructura organizacional universitaria de la época contemporánea.

El último de los documentos es un trabajo de naturaleza teórica que discute las posibilidades de elaboración y aplicación de modelos (“modelo: la representación matemática de una institución”) referidos a la administración universitaria.

De los planteamientos generales del libro y de los seis documentos ahí incluidos parece desprenderse una conclusión básica: las universidades que intentan renovarse requieren, como objetivo previo, crear una atmósfera que propicie el cambio y la innovación de la administración universitaria.

Dos cualidades destacan en la obra que es reseñada. El considerar, como ya se afirmó, a la administración y a la planeación como parte de un mismo proceso genérico constituye el enfoque más adecuado y actual. A pesar de los años transcurridos desde la conferencia de París, este enfoque sigue conservando plena vigencia. Desde este punto de vista, el libro puede servir de base para -con las debidas precauciones- orientar algunas aplicaciones en las universidades mexicanas.

Muy realistamente el autor reconoce la dificultad de transferir el tipo de conocimientos, teorías y técnicas, exitosamente a otras instituciones y contextos. Así, lúcidamente expresa que: “no existen paquetes de técnicas fácilmente transferibles, cada institución puede aprender de la experiencia de otras, pero las técnicas particulares necesitan un estudio muy cuidadoso antes de ser adoptadas por una institución...”, de este modo, “cada universidad debe estudiar las innovaciones que pretende adoptar a la luz de su propia historia, medio ambiente y en el contexto de su propia estructura y objetivos”.

CARLOS PALLAN FIGUEROA

¹Entre otros, podían considerarse aquí ineludidos: BORIS YOPO, “Universidad, educación y desarrollo”, Revista de la Educación Superior (1, No. 3, 1972), México: ANUIES. PABLO LATAPÍ, “Qué son las universidades (ciencia, crítica o subversión) Excélsior, México, 25 octubre 1975.

²Para una información amplia del “Modelo Sussex”, puede consultarse.- J. CASTREJON, L. MEDINA MORA, J. P. VIELLE, et. al., Modelos universitarios 1. México: ANUIES, 1975.