rectoría y *management*

luis porter galetar

Entre los estudiosos dedicados al tema de la educación superior y en particular a pensar su futuro, existe una fascinación casi infantil por los modernos artefactos tecnológicos. Basta asomarse a los documentos que por decenas se están produciendo con motivo del congreso de la UNAM para confirmarlo. Pocos estudios ven a las universidades como organizaciones que si pretenden cambiar y adecuarse a las necesidades de este final de siglo, necesitan de un sólido y activo *management*.

Este concepto escrito a propósito en inglés es considerado por muchos académicos como de uso exclusivo de las grandes empresas cuyo fin es el lucro. Es paradójico que a pesar de lo mucho que se le debe en organización y producción a este campo, todavía no exista conciencia que en organizaciones no-lucrativas como lo es una universidad pública y autónoma, constituye actualmente una de las principales áreas de investigación y desarrollo.

Nunca con más razón que hoy las universidades públicas deben preguntarse con actitud empresarial, en qué negocio están metidas, cuál es su papel en esta sociedad cambiante y qué estrategia académica aplicarán para lograr dar el servicio que le deben a esa misma sociedad que las creó. Esto toca directamente al perfil del nuevo rector (a) que la UAM-X se apresta a elegir. Una nueva rectoría que deberá ser capaz de suministrar a los profesores y a los estudiantes con el equipo científico, el soporte físico, los programas de servicio, y entre otras muchas cosas, la biblioteca que necesitan.

Pero administrar no es suficiente. Administrar es proveer y coordinar las actividades de las diferentes instancias que componen la Universidad. Es ocuparse que la maquinaria académica funcione bien, que los jardines estén limpios, que haya café en la cafetería a las ocho de la mañana. Es en el *management* donde reside la clave de la dirección de una organización. Porque implica el control, la autoridad, la supervisión, corrige el rumbo y timonea la nave en un medio turbulento de constante cambio. En pocas palabras, mientras que la administración se ocupa de que las cosas se hagan bien, el *management* se ocupa de las cosas buenas que es necesario hacer.

Las universidades, como cualquier organización, poseen una atmósfera. Basta caminar por una institución para percibir su ambiente. En una universidad el espíritu flamea como si se tratara de una bandera. En la UAM-X, cuando en sus mejores momentos llega a parecerse a una preparatoria, lo que se respira es inmovilidad, cansancio y por lo tanto queja. Los estudios indican que las organizaciones, al igual que las personas, tienden a cansarse. Por eso es imprescindible que las organizaciones se fortalezcan constantemente por una corriente continua de liderazgos que le recuerden constantemente sus metas y sus intenciones expresas.

Un rector, entonces, deberá parecerse a un dinámico capitán de barco. Es una tarea ardua y difícil. Se puede ser un buen administrador, un conciliador o un gobernador de la república académica, pero esto no es suficiente. Se necesita ser también un líder (quizás un brillante orador) capaz de comunicar prolífica y agudamente la fuerza espiritual necesaria para que los profesores revelen en aulas y laboratorios los sueños que llevan perdidos en sus bolsillos.

Nuestra Universidad nació y se organizó con el espíritu de la democracia participativa que heredamos de los sesenta. Constituye todavía, teóricamente como organización, el modelo colegiado más adecuado para una universidad. Pero quince años después, su capacidad de dirección se ha diluido. La falta de vida académica se hace evidente en esas mismas instancias colectivas de las que estábamos orgullosos. Esos grupos colegiados, paritarios, se han convertido en foros de escasa asistencia, teatro de la oratoria de aquéllos que han encontrado su razón de ser en la crítica, en las eternas modificaciones y revisiones, pero no en la formulación o la acción. Atomizada en minisenados llamados comisiones, nuestros consejos han perdido fuerza y autoridad. Hoy estamos en una Universidad donde la sanción y el castigo son prácticamente posibles. Inclusive reprobar a un estudiante puede poner a un profesor en ultrajantes cuestionamientos públicos.

En una Universidad así, el próximo rector podría gobernar sin verdadero control ni liderazgo ya que bastaría con que fuera respetuoso del orden actual para que se le conside-

rara defensor de la *democracia*. Esta es una situación peligrosa que nos puede llevar a propuestas que consideraran la inmovilidad y la inercia reinantes como aceptables y hasta deseables en una época de cambios e incertidumbre. La calidad de la educación y la excelencia al largo plazo quedarían así a merced de la suerte y de la casualidad.

En una situación así, el problema es un problema de *concepción* y de *proyecto* donde un cambio en el balance de fuerzas es inminente. Ante un poder diluido en reglamentos, consejos que no funcionan, comisiones que no producen, en un ambiente carente de verdaderos feudos académicos (tan necesarios para nutrir a una universidad), el balance de fuerzas debería inclinarse hacia la figura del rector (a): una persona capaz de administrar, liderear y gobernar, pero por sobre estos factores, capaz de *manejar* a la Universidad, si *manejar* es el mejor término que traduzca el concepto de *management*.

Para ilustrar lo que aquí se esboza, parece interesante relatar el caso de un rector que sacudió y transformó una universidad religiosa, pretenciosa y provinciana, convirtiéndola en una de las mejores del mundo. El caso de Charles Eliot, rector de la Universidad de Harvard de 1869 a 1909.

La elección de Charles Eliot constituyó el desenlace entre dos corrientes diametralmente opuestas. La conservadora que apoyaba la tradición humanista y religiosa de Harvard y la que apoyaba el cambio y las nuevas ciencias. Eliot era profesor de Química en un instituto de reciente creación situado a pocas cuadras de Harvard, el MIT. Fue el primer rector que no era un clérigo y en sus *primeros dos años* duplicó el número de profesores contratando principalmente a jóvenes egresados de nuevas disciplinas. Dejó de apoyarse en consejos y asesores existentes y creó nuevas instancias formadas por individuos con nuevas perspectivas intelectuales, atrayendo a la institución no sólo a representantes de las nuevas ciencias sino también de nuevas disciplinas nacidas dentro de las ciencias sociales como era la economía. Abolió la obligación de ir a misa cada mañana antes de entrar a clases. Creó el puesto de *Dean* dándole autoridad y cambió la estructura de poder incrementando la comunicación interna por encima de la estructura existente. Logró la descentralización del proceso de toma de decisiones lo que llevó a una mayor autonomía de las escuelas. Inventó el período sabático que permitió una actualización de la información y una mayor comunicación con el exterior. Anuló reglamentos que rigidizaban el funcionamiento, por ejemplo, el de estudiantes que tenía 40 páginas bajó a cinco. Pero quizás el cambio más dramático fue en el ámbito de la enseñanza y consistió en la abolición del *curriculum* fijo y la introducción del concepto de selección de cursos. Sus discursos públicos y sus escritos sólo competían en difusión y lectura con el de los presidentes de la nación.

Terminemos diciendo que Eliot no era una persona amable, conciliadora y mucho menos simpática. Era un típico hombre Victoriano, moralista y puritano. Pero estaba adelantado a su época y supo moverse estratégicamente. Era un verdadero *manager*, capaz de apoyarse en aquellos académicos innovadores, en las personalidades que tenían potencial creativo y productivo.

Actualmente, en una economía que cada vez se basa más en el conocimiento, una nueva concepción de Universidad no puede basarse en una visión administrativa fascinada por las tablas y los datos que la tecnología actual maneja buscando el relumbrón cuantitativo. Lo que la UAM-X de hoy necesita es un nuevo estilo de gobierno. Un estilo que será resultado de transformar la desgastada dinámica actual en un manejo institucional que apoye los actuales motores constituidos por aquellos grupos o personas que tienen un compromiso que los lleva a la acción, y sea capaz de crear otros nuevos, dentro de una visión que busque la estabilidad al largo plazo, el soporte y el reconocimiento público y la calidad de la institución.

la uam-x necesita hoy un nuevo estilo de gobierno