

Rosovsky, Henry (2010) *La universidad*. Cátedra UNESCO-UNU “Historia y Futuro de la Universidad” de la Universidad de Palermo: Argentina. ISBN 978-987-1716-02-9 302 pp.

A cargo de Giselle González, de la Universidad de San Andrés

Acerca del libro

El libro *La universidad* representa la segunda edición de aquél primer texto escrito por Henry Rosovsky en los años setenta. El actual está organizado en cuatro partes sustantivas. En su análisis hace foco sobre tres aspectos centrales de la educación superior norteamericana: la calidad académica, el gobierno jerárquico y ejecutivo para la toma de decisiones, y la selección de aspirantes a la educación superior en base al mérito académico. Su principal fortaleza no es la “novedad” de los temas específicamente educativos que trata, a partir del análisis de la universidad de Harvard. Lo que justifica considerarlo un *genuino aporte* está en su mirada sólida, “desde dentro” de la dinámica universitaria, donde el autor aborda las múltiples facetas de la gestión en clave de convicciones acerca de la real misión de la universidad: la enseñanza y la investigación.

En la primera sección ofrece sus antecedentes y referencias académicas a partir de un conjunto de opiniones y observaciones sobre su experiencia personal, como ex decano de la Escuela de Artes y Ciencias de la Universidad de Harvard. Describe el desarrollo histórico del sistema de educación superior en Estados Unidos, y así define ese escenario “vivid” que contextualizará los temas de las tres secciones siguientes.

En la segunda sección presenta el objetivo del sistema de selección estudiantil en la universidad de Harvard, sus particularidades, y los mecanismos de financiamiento. La tercera sección se ocupa de la estructura organizacional del cuerpo de profesores y de las características del universo simbólico donde se insertan. En particular, explicita la dinámica en torno a la selección, permanencia, y promoción del cuerpo docente. Para hacerlo se vale de un examen sobre el significado del *tenure*.

En la sección final propone siete principios para el gobierno universitario, y analiza las ventajas de adoptar un modelo de conducción jerárquico y ejecutivo con mecanismos de

regulación *multinivel* en lugar de un modelo de base democrática.

El sistema de educación superior de Estados Unidos

A partir de los datos que aporta este libro, es posible cuantificar en el sistema de educación superior norteamericano cerca de 3.000 instituciones, de gestión pública y privada. En este universo hay alrededor de 1.000 instituciones que ofrece carreras de 2 años de duración, y donde se matricula el 36% de los estudiantes. Otro conjunto de universidades proporciona los mejores programas de investigación. Éstas son alrededor de 50 (el 57% públicas) y se inscribe el 10% del total de los estudiantes. Además, existen casi 2.000 institutos de formación especializada en distintas ramas del arte, la música, el diseño, y las academias militares.

El libro permite entrever que es un lugar común ubicar a las instituciones de educación superior norteamericanas (públicas y privadas) en los puestos más altos de los *rankings* internacionales. La universidad de Harvard, en particular, se sitúa dentro de un subconjunto de universidades líderes en investigación científica básica y de reconocida calidad académica por parte de la comunidad universitaria a nivel mundial¹.

Estas universidades son: Cambridge, Oxford, Stanford, Berkeley, MIT, Yale, Tokio, París-Sorbona, Cornell, Michigan, Princeton. Sin embargo, para el autor, esa posición de excelencia no es casual. A lo largo del texto Rosovsky propone un interesante análisis cuando plantea que las universidades norteamericanas, Harvard en especial, se han caracterizado por el desarrollo de ciertas “fortalezas” que determinaron su posición de sostenida excelencia. Según su análisis se han distinguido por ofrecer la mejor calidad de enseñanza, en base a la calidad del cuerpo docente, por el apoyo económico que reciben del sector privado y del gobierno para el desarrollo de programas de investigación, y por

¹ En el prólogo del libro *La universidad*, Ricardo Popovsky señala que: “las universidades de investigación constituyen la élite de las instituciones de educación superior. Entre ellas, la más antigua en Estados Unidos es la universidad de Harvard (1636), cuyo prestigio se cimienta sobre sus logros de investigación, la reputación de sus profesores -43 de ellos han recibido el Premio Nobel- y por contar entre sus graduados a líderes políticos, económicos, intelectuales y sociales que signaron muchos aspectos de la civilización actual. Harvard es una universidad privada cuya personería jurídica es una de las corporaciones autónomas e independientes del hemisferio occidental” (Popovsky, 2010: p.15 en Rosovsky, 2010).

el amplio fondo para el otorgamiento de becas². Se destacaron, además, por el desarrollo de un criterio de competitividad, que ha logrado evitar la autocomplacencia y estimular el impulso por alcanzar la excelencia y el cambio.

En opinión del autor, la forma de gobierno representa otra de las ventajas comparativas. El tipo de gobierno tanto en universidades públicas como en privadas es similar, y difiere ampliamente de lo que podría llamarse el “modelo continental”. El sistema norteamericano es jerárquico y unitario. El “modelo continental”, en cambio, se organiza en un sistema de decisiones que requiere de mayor consenso por parte de la comunidad académica y está regulado por una creciente intervención estatal.

Los estudiantes

Otro de los puntos que el libro desarrolla con claridad, es la cuestión de la „elección por parte de los estudiantes“. La educación superior en Estados Unidos ofrece a los estudiantes (y a sus padres) una cantidad importante de opciones. De las casi 3.000 instituciones del sistema sólo 175 son selectivas. El criterio que ha guiado, históricamente, los procesos de selección en las instituciones norteamericanas de élite, es el *mérito académico*. En se marco, se consideran factores objetivos (los resultados de los exámenes y las notas del estudiante) que se combinan con otros, de carácter subjetivo, cualitativos, no cuantificables y personales. De este modo se propone neutralizar la capacidad económica de los aspirantes a la hora de determinar quién ingresa. Las necesidades económicas son compensadas con una política de “ceguera a la necesidad” que apoya financieramente a todos los candidatos que reúnen los requisitos necesarios. Las opciones educativas para los estudiantes que desean ingresar al nivel superior, son variadas. Los *colleges* universitarios y los *colleges* independientes son dos de ellas. En Estados Unidos se denomina “college” a la institución de educación superior dedicada primordialmente a la enseñanza de carreras de grado. Con el transcurso del tiempo estas instituciones han ido evolucionando y muchas incluyen en la actualidad la formación de posgrado. Cuando son instituciones independientes, no existe diferencia con una universidad y algunas son consideradas dentro del grupo de mejor calidad del país.

² En Estados Unidos, el sistema ha sido uno de los primeros que más pronto alcanzó la universalización de su matrícula de educación superior. La administración de sus instituciones corresponde, en términos jurídicos, a cada uno de los cincuenta estados que lo conforman. Esto último “explica que la fuente de mayor financiamiento de las universidades públicas sea el aporte estatal, lo que otorga alta relevancia política al instrumento asignado para asignar estos fondos...” (García de Fanelli, 2005: p. 112).

También se denomina “college” a la unidad académica de las grandes universidades dedicadas a la educación de grado y en muchos casos, fueron el núcleo alrededor del cual se construyó su historia institucional. Su currículo se organiza bajo el modelo de educación liberal. Según la universidad de que se trate, adoptan usualmente el nombre de School of Arts and Sciences, Faculty of Arts and Sciences o College of Arts and Sciences.

La Universidad de Harvard se inscribe en los propósitos de una educación liberal. Es decir ofrece un plan de estudios que apunta a impartir conocimientos generales y a desarrollar las capacidades intelectuales generales a diferencia de un plan de estudio profesional, vocacional o técnico.

Tenure: el significado del tenure³

En la clave interpretativa que propone Rosovsky, el *tenure* representa una forma de *contrato social* esencial en las universidades. Es esencial porque la ausencia de *tenure*, a largo plazo, reduce el compromiso y calidad del cuerpo docente, y según su análisis, ésta es la piedra angular de la vida académica. La pertinencia de su esquema analítico se expresa en la relación que el autor establece entre, el compromiso y la calidad del cuerpo docente de la universidad, y ciertos resultados o “productos” de ello, siendo los más importantes: la atracción de los estudiantes más capaces, la producción de los mejores egresados, y el apoyo para la investigación, etc.

Desde su perspectiva, el acceso al *tenure* supone unirse a una “gran familia”. Por un lado, la universidad necesita la participación de personas talentosas y, por otro, los profesores canjean la seguridad a largo plazo y la pertenencia a la familia académica, por compensaciones económicas inferiores. El *tenure* se constituye, además, en *la principal garantía de la libertad académica* porque resguarda los principios de la profesión académica de aquellos propios de las ideas políticas. De ese modo, es posible exponer

³ En palabras del autor: se denomina *tenure*, en las universidades del mundo anglosajón, a la modalidad de contratación de profesores por tiempo indeterminado que sólo puede cesar por justa causa: por ejemplo, conducta, incumplimiento de los deberes de profesor o una crisis financiera grave de la universidad. En las últimas décadas se registra una tendencia a disminuir el ofrecimiento e incorporación de nuevos *tenure*. Al *tenure* se accede en general mediante un procedimiento que puede llegar a ser muy competitivo y que puede requerir: varios años de tareas docentes y en general la recomendación de los pares, o transitar un concurso abierto, o bien la invitación directa de quien esté a cargo de la búsqueda y selección. La decisión es tomada, por el decano, el presidente o el board de la universidad, según lo determinen los estatutos de cada institución.

las ideas como uno las percibe sin temor al castigo. Esto resulta de gran importancia en los Estados Unidos donde se registra una extensa historia de persecución profesional por razones políticas manifiestas.

En la misma línea analítica, el autor plantea que, otorgar el *tenure* representa un *recurso de disciplina interna*. Es una transacción costosa para las instituciones, departamentos y colegas. Entonces, una vez otorgada, la universidad tiene la obligación de pagar un salario relativamente alto por un período de tiempo prolongado, como promedio podría pensarse en 25 años. Por lo que, elegir colegas de por vida se convierte en una cuestión de suma seriedad.

Otros argumentos tradicionales sobre la importancia del *tenure* destacan que la práctica contribuye a la estabilidad institucional porque se espera que quienes tienen la seguridad del *tenure* juzguen a otros de manera más justa y profesional, y no sobre la base de una ventaja competitiva personal; y un sistema de escalar posiciones o de ser despedido (un corolario del *tenure*) evita la explotación a largo plazo de profesores-académicos de rango *junior*.

El gobierno

Es sabido que el gobierno de la universidad implica poder. Desde esa perspectiva, establecer ¿quién está a cargo? ¿quién toma las decisiones? ¿quién tiene voz y qué repercusión tiene esa voz? constituyen cuestiones decisivas en la distribución de poder y gobierno de una institución. En base a esta consideración, el autor propone una interesante reflexión sobre siete principios del gobierno universitario a propósito de su *eficacia y eficiencia*⁴, en términos de calidad institucional. Propongo un recorrido sobre los temas que trata cada uno de éstos.

En el primer principio el autor plantea que, en Estados Unidos, las universidades no requieren, para desarrollar su misión, sostener el ideal de un poder compartido. En ese marco, señala que el gobierno tripartito es típico de algunas universidades europeas donde el poder se comparte en forma equitativa entre los estudiantes, el cuerpo docente

⁴ El término *eficacia* refiere aquí a la “capacidad de una organización, institución o cualquier otra unidad funcional para alcanzar logros o metas prefijadas (en un grado importante); mientras que la *eficiencia* es la capacidad de alcanzar los logros prefijados al menor „costo“ posible, medido de acuerdo con parámetros de evaluación dados” (Camou, 2000: 175).

y los empleados, y algunas veces por el gobierno. En el sistema norteamericano, en cambio, la relación entre los principales grupos constituyentes de la universidad – estudiantes, docentes, y no docentes- es jerárquica. Aún cuando dentro de los grupos, las relaciones tienden a ser más democráticas. En palabras del autor, “el cogobierno plantea líneas de autoridad poco claras y formas similares de parálisis institucional y en muchos casos aparece como una solución a formas de democracia insuficiente. Una jerarquía razonable nunca puede significar falta de responsabilidad” (p.259).

En el principio dos, el autor distingue “los derechos del ciudadano en una nación y los derechos que se logran al unirse a una organización voluntaria”, como es una universidad. Con esta distinción, el autor propone una cuestión francamente interesante porque refleja un debate entre dos formas o tipos de gobierno universitario. Una forma, basada en un criterio de “justicia pura” (en términos de Rawls) que implica adoptar la lógica del gobierno democrático. La otra forma de gobierno, sostenida por el autor, se sustenta en el valor preeminente que supone una mayor competencia académica y trayectoria profesional, entre los miembros de la comunidad universitaria. Lo que da lugar a un sistema de gobierno jerárquico. En ese contexto, cobra valor su esquema analítico, donde aclara que “*el nivel óptimo de democracia universitaria no necesita (ni debe) seguir el modelo de ciudadanía nacional. Los estudiantes son invitados a estudiar y no a gobernar la universidad; y los miembros del plantel docente son invitados a enseñar y a investigar, y a establecer una política educativa en su ámbito de conocimiento*” (p.260). En base a ello, una mayor trayectoria temporal dentro de la universidad resulta en un ejercicio de voz más responsable, que define una competencia especial y merece reconocimiento. De otro modo, según plantea en el principio tres, se daría a los estudiantes, quienes permanecen por escaso tiempo en la universidad (en promedio, 4 años) la influencia mayor. Lo que no estaría suficientemente compensado por el grado hasta el cual uno tiene que vivir con las consecuencias de las decisiones y acciones implementadas.

En el mismo sentido sugiere, en su principio cuatro, que el conocimiento experto es una propiedad específica de los académicos que han experimentado un período prolongado de aprendizaje, y han dado pruebas, en las respectivas comunidades académicas, de llevar a cabo trabajos de alta calidad en enseñanza e investigación. Son éstos, entonces,

los actores indicados para ejercer el poder en la universidad. Aún cuando la posesión de ciertas cualidades académicas, no los habilita a ejercer un poder absoluto. Antes bien, sus decisiones son controladas por el presidente de cada universidad. En Harvard, el presidente puede detener las promociones al *tenure* en cualquier facultad aún cuando profesores expertos estén a favor de un candidato. La tarea del presidente es supervisar los procedimientos, arbitrar diferencias entre los expertos, y por tanto, desarrollar una política clara para tomar decisiones específicas basadas en la mayoría de voces de aquellos con conocimiento profundo. Esto último es lo que al autor, le permite decir que, las universidades son estructuras complejas donde se desempeñan actores con múltiples intereses, de carácter público pero también privado. En ese contexto, el principio quinto, colabora en su argumentación a favor de un gobierno jerárquico y ejecutivo al plantear que, en la universidad, conviven actores con intereses diversos, y en muchos casos, contradictorios. Por ese motivo, entre otros que sugiere el autor, la estructura jerárquica de la universidad norteamericana, contribuye a disminuir el conflicto a medida que se asciende en la pirámide de responsabilidades. En la universidad de Harvard, al fijar salarios, un decano o un jefe de departamento puede considerar calidad, desempeño, competitividad, y presupuesto; ninguno de estos factores es tratado efectivamente por individuos o grupos que son beneficiarios directos de una decisión particular. Por la misma razón los miembros del personal docente tienen mejor capacidad para juzgar a los estudiantes de manera desinteresada y profesional que los estudiantes mismos. El principio seis destaca que la forma de gobierno de la universidad debería mejorar la capacidad de enseñar e investigar. La enseñanza y la investigación son las principales misiones de las universidades y por lo tanto, un sistema de gobierno adecuado debería realizar estas actividades con la mayor eficiencia posible. La estructura de gobierno necesita reflejar la premisa de que estudiar es el principal “derecho y responsabilidad” de los estudiantes y que otras actividades son secundarias a pesar de que puedan ser experiencias de vida valiosas.

Pero, según propone en el séptimo principio, para funcionar adecuadamente, un sistema jerárquico de gobierno requiere un mecanismo explícito de consulta y responsabilidad. Uno de esos mecanismos, en la universidad norteamericana, es la rendición de cuentas (*accountability*) que actúa de arriba hacia abajo. Se aplica en mayor medida a aquellos con autoridad y describe cómo deben llevar a cabo sus responsabilidades. El autor

apunta que la rendición de cuentas es necesaria para dar explicaciones completas y honestas sobre todas las acciones administrativas, y para que todos dentro del sistema sean responsables ante un individuo o grupo.

El ejercicio sostenido de esta capacidad contribuye a mejorar la eficiencia administrativa al generar circuitos de comunicación responsables entre los distintos miembros del personal docente. La rendición de cuentas supone la voluntad de explicar decisiones, respaldadas por evidencias, cuando lo solicita un estudiante, un colega o cualquier otra persona. En el sistema de educación superior norteamericano, esta participación no tiene un carácter obligatorio pero en la forma de consulta, significa tratar de asegurarse que todas las voces de una comunidad sean escuchadas. Los comités de consulta y la prensa estudiantil desarrollan un servicio valioso que contribuye a este fin.

En este esquema de *accountability* los profesores serían responsables ante los jefes de departamento. Los directores departamentales ante los decanos (nombrados, promovidos –y despedidos-, por los presidentes), y los presidentes ante los comités de administración. En Harvard, el presidente es directamente responsable ante la denominada “Corporación”, compuesta por siete personas no destituibles. La “Corporación” es responsable ante la Junta de Supervisores, solicitando “consejo y consentimiento” para tomar decisiones importantes sobre ese grupo mayor.

Conclusiones

El libro *La Universidad* colabora en la comprensión de tres aspectos clave de la misión de una universidad, que enriquece la discusión sobre algunos temas desafiantes de la actual agenda universitaria. Estos tres aspectos refieren a: una dimensión política de la universidad (¿qué modelo de gobierno implementar en la universidad?), a su estructura organizacional (¿la clave está en la “calidad del cuerpo docente” para la recepción de una constante demanda estudiantil y la captación de recursos?), y al aspecto social (el principio de igualdad de oportunidades a través de un sistema de selección centrado en el mérito académico).

El esquema propuesto por Rosovsky ayuda a entender la medida de la excelencia académica que distingue a las instituciones de educación superior norteamericanas, así

como también la eficiencia de sus mecanismos institucionales para asegurar un gobierno eficaz.

Las universidades norteamericanas tienen un importante rol en la determinación de la calidad educativa. Son líderes en el desarrollo de ideas y alternativas, en la producción de conocimiento especializado, y en la generación de innovaciones tecnológicas. En la mayoría de las instituciones universitarias los salarios reflejan la investigación personal y el desempeño pedagógico. Aquellos que fijan los salarios (presidentes y decanos) observan la revisión de los pares y la evaluación de la enseñanza por parte de los estudiantes.

Desde el punto de vista intelectual, las universidades norteamericanas han cambiado más – y de manera más creativa- que las instituciones de otras partes del mundo. La combinación de competitividad e independencia académica han permitido alcanzar los niveles de excelencia más elevados. Al mismo tiempo, su “estructura unitaria” ha otorgado el suficiente poder a los directores, decanos y presidentes para implementar grandes cambios cuando tienen un amplio apoyo colegiado. En ese sentido, una virtud de este sistema es que las universidades no están a merced de los regulares informes de ganancias y los académicos gozan de amplia libertad para desempeñar su tarea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camou, Antonio (2000) “La múltiple (in)governabilidad: elementos para un análisis conceptual”, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 62, No. 4 (Oct. - Dec., 2000), pp. 159-188, Online en: www.jstor.org/stable/3541156 (acceso el 15 de agosto de 2009).

García de Fanelli, Ana María (2005) *Universidad, organización e incentivos. Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional*. Buenos Aires: Miño y Dávila.