

# La universidades chilenas y sus entornos: dilemas y problemas

*Fernando Lolas S.*<sup>1</sup>

## **La universidad como «gen social»**

Como organizaciones, las universidades son agregados de personas que tratan de justificar decisiones, de sentimientos que buscan justificaciones, de soluciones en busca de problemas y de metas que buscan medios de concreción.

Como otras organizaciones, también dependen, para subsistir, de un balance entre oferta, necesidad y demanda en sus relaciones con la sociedad mayor. Igual que otras instituciones, las universidades son amalgamas de caos y orden, de adaptabilidad y flexibilidad, de atavismo e innovación.

La función de la institución universitaria, en muchas tradiciones occidentales, parece haber sido la de un «gen social». Los genes, como unidades de material hereditario, promueven el de-

sarrollo del organismo pero ellos mismos no se modifican. Uno de los rasgos más notorios de la universidad contemporánea es su resistencia al cambio interno y la relativa inercia con que afronta la deriva ecológica externa. Una pregunta legítima al respecto es: ¿diferirán los distintos «tipos» de universidades a este respecto? Disponemos de las impresiones derivadas de un experimento social acaecido en Chile. Después de quince años, en 1996 existen en el país universidades llamadas estatales, privadas financiadas por el Estado, privadas sin aporte fiscal, confesionales, amplias, restringidas y de servicios. Todas parecen hacer lema publicitario de su aporte a la movilidad social, su capacidad de inducir cambios, su contribución al progreso nacional y su cultivo del saber.

Algunas de tales declaraciones pueden ser más o menos

correctas, según el caso. De lo que no cabe duda es de que todas las instituciones llamadas universidades trabajan por su propia reproducción y permanencia, en primer lugar. El porqué de sus actividades y el para qué vienen resumidos en ese sencillo propósito para justificar el cual, obviamente, recurren a juegos de palabras y a historietas más o menos ingeniosas sobre sus misiones, sus tradiciones y sus ventajas comparativas.

## **Paradoja: sabe más quien más ignora**

El propósito de tales «narrativas» es establecer un balance entre adaptabilidad, flexibilidad y rigidez. Toda institución necesita adaptarse a las condiciones actuales. Ello significa acciones dirigidas «hacia adentro» y «hacia afuera», que, por otro lado, deben asegurar una razonable

<sup>1</sup> Profesor Titular de la Facultad de Medicina y Vicerrector Académico y Estudiantil, Universidad de Chile.

adaptabilidad a eventuales cambios. El dilema es que cada exceso en uno de ambos polos, adaptabilidad y rigidez, significa reducción en el otro. Por la ambivalencia que eso significa hacia la propia actividad, la solución más simple, para las universidades tradicionales, parece ser repetir sus historias de modo acrítico y mecánico y resistirse denodadamente a cualquier transformación. La convicción de fondo en estas organizaciones parece ser que lo que existe ha sobrevivido la prueba del tiempo. Y si ha sobrevivido, entonces funciona y no es bueno cambiar. Estas instituciones manejan la incertidumbre a través de la negación explícita del cambio, se autodefinen porfiadamente en términos de sus preferencias históricas y más buscan aquellas acciones que mantengan intacto su ambiente interno que aquellas que les permitan modificar el externo. Las personas que en ellas laboran suponen que tienen la autonomía suficiente y la capacidad necesaria para proseguir indefinidamente sus actividades, ojalá sin ningún tipo de evaluación y control, satisfaciendo - por el solo hecho de existir - las más insaciables demandas salariales, de libertad individual y de reco-

nocimiento social<sup>1</sup>.

La frustración que esta conducta organizacional inevitablemente produce, lleva a una forma colectiva de ignorancia voluntaria que se extiende a todo el cuerpo de la institución. El «saber» al interior de ella consiste en evitar el fracaso, adaptándose estrictamente a normas y reglas que en el pasado resultaron exitosas. Puede afirmarse que en estas organizaciones impera una forma de saber basada en evitar toda prueba empírica de su propiedad o impropiidad: un «saber por evitación». Termina éste de regla en un conjunto rígido de rituales sin sentido, que se confunden con la administración, en autoimpuestas censuras y en no menos autoimpuestas beaterías sobre «como debe ser» la institución que propalan sin orden ni concierto todos sus miembros. La defensa del más egoísta interés puede presentarse así como receta de salud para el conjunto. La necesidad de un «chivo expiatorio» para aplacar la frustración lleva a buscarlo en el ambiente externo (puede ser el estado, el mercado, la competencia desleal, una institución específica) o internamente, dando lugar a formas autosustentadas de violencia recíproca entre sus

miembros. No es infrecuente que las visiones atomizadas y fragmentarias - como necesariamente son las de los miembros de cualquier organización, incluyendo sus directivos - se erijan en «diagnósticos» y «recomendaciones», cuando no en «planes» que, al no prosperar, mantienen el círculo vicioso: frustración-decepción-acciones inadecuadas-fracaso-frustración... El caos (natural) es incorrectamente explicitado como decadencia y la búsqueda de «la» panacea institucional lleva a ignorar por completo el ambiente externo, el cual es rudimentariamente explorado con vistas a alguna mezquina satisfacción de grupo, ignorado paladinamente o usado sólo como caja de resonancia de la pugna interior. Puede explicarse mucho de lo que acontece en el plano exterior suponiendo que la «opinión pública» en realidad es simple telón para «mostrar» hacia adentro los yerros de quienes intentan modificar la institución. Un examen superficial revelaría que no hay «nadie» fuera de la institución que en realidad se interese por ella o que la conozca lo suficiente como para dar sentido a lo que se proclama como «crisis» o «problema». Lo más habitual es que el ambiente ex-

1 Véase Lolás, F. Algunas aporías de la institución universitaria en Chile. Documento de Trabajo N° 5. Programa de Gestión Universitaria, Centro de Investigación Aplicada para el Desarrollo de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, Febrero 1996. Se describen allí algunos ejemplos típicos de esta postura.

terno sirva sólo como caja de resonancia de intereses parciales que así esperan capitalizar alguna ventaja interna. Esta conducta cierra el círculo vicioso de aislamiento y profecía autocumplida de catástrofe.

### El dilema de la planificación

Existe el difundido mito de la linealidad en la toma de decisiones. Es el mismo mito que sustenta la idea de la investigación científica como una ordenada progresión de hipótesis, material y métodos, resultados y discusión. Ni una ni otra versión corresponden a la realidad de las instituciones complejas, como son la universidad por una parte y la ciencia por otra<sup>2</sup>.

Lo más probable es que los miembros de una organización social den sentido a lo que han hecho suponiendo que fue planeado. El problema es que no se puede saber cómo se hizo lo que se hizo si no se lo ha visto ya hecho. Para juzgar si jugué bien o mal debo saber quién fue mi adversario, pues no es lo mismo ganarle al campeón mundial que al aficionado del barrio. La única manera de comprobar algo es

haciéndolo. «The test of the pudding lies in the eating», dice el adagio. Antes de hacer algo, toda proeza anticipatoria debe juzgarse como un escarceo con el azar y con el vano intento, no por vano menos frecuente, de saberlo y controlarlo todo. Cuando se haya dominado este punto, piensan muchos, entonces, reglada y metódicamente, prepararemos punto por punto lo que hay que hacer. Planificaremos.

Acomete a los planificadores lo que a todo «homo credens». Todo creyente tiene que sustentar lo que hace. Pero así como se dice que la fe no hace los mártires, sino los mártires hacen y fundamentan la fe, la planificación no hace las instituciones. Estas le dan sentido, retrospectivamente, a la planificación.

¿De qué sirve, entonces, planificar? Pues de mucho. Hace, en primer lugar, imperativo que la gente se junte, que dialogue, que intercambie experiencias e imágenes. A menudo sobre lo que está ocurriendo o ya ocurrió. La utilidad es la socialización del clima institucional. Pedirle más sería como pedirle peras al olmo.

Difícilmente podría negarse el «valor terapéutico» de las sesio-

nes de planificación, en cualquier organización medianamente compleja, y con mayor razón en las universidades<sup>3</sup>. En éstas, como advierten Cohen y March<sup>4</sup>, suele haber metas incompatibles, mal definidas e incomprensibles, tecnologías que *nadie entiende* y miembros tan heterogéneos, que la satisfacción de unos casi supone la anulación de otros. La pura descripción de lo «bueno» y lo «malo» es un interminable juego de malentendidos. La soberbia afirmación de «obligaciones», «misiones», «exigencias» ejemplifica muchas conductas disfuncionales, cuando no anómalas. El papel catártico de tales encuentros, que alguna vez hemos juzgado nocivo<sup>5</sup>, puede verse bajo nueva óptica. Los encuentros socializan los términos que cada grupo usa para describir los problemas, hace conscientes a las personas de las diferencias de opinión, magnifica las discrepancias debidas a la perspectiva necesariamente parcial e incompleta que cada uno tiene y permite estudiar las formas soterradas de influencia que existen paralelamente en toda institución. Alguien debe, solamente, velar porque el ejercicio tenga un

2 Cf. Lolás, F. Ensayos sobre ciencia y sociedad. Estudio Sigma- Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1995.

3 No se tomen estas afirmaciones como aludiendo a alguna instancia concreta de planificación. Refrasean tan sólo lo que los autores consultados sobre esta materia, heterodoxos en algún punto, opinan sobre el tema.

4 Cohen, M.D., March, J.G. Leadership and ambiguity. McGraw Hill, Nueva York, 1974.

5 Esto sigue siendo válido cuando la catarsis involucra polarización del grupo o supone «representatividad» de algún tiempo en sus miembros, quienes entonces se sienten obligados a «hablar en nombre de» y no por sí mismos.

término y porque no se espere de él «la» panacea institucional o «la» solución a los problemas. Este pensamiento simplificador es destructivo en la medida que obliga a reiniciar infinitos ciclos de frustración-decepción-esperanza-actividad inadecuada-frustración...

La planificación es útil. Mas no porque permita anticipar el futuro, errónea expectativa de aquellos que piensan que los actos e interacciones son controlables en su totalidad y en todo momento. Más bien por lo que permite inferir del pasado, exitoso o no, y del presente, agitado o tranquilo. Y también por las historias e historietas que permite intercambiar a las personas, las decisiones que les obliga a tomar respecto de sus propias dudas y ambivalencias y la socialización de juegos de palabras que facilita<sup>6</sup>.

Los planes cumplen diversos propósitos. En realidad, cuando terminan por escribirse, dan lugar a un género literario particular, que se caracteriza, o bien por la frondosidad, o bien por el carácter taxativo de sus enunciados o, en algunos casos, por la amplexitud del estilo. No es de extrañar que, por cumplir diversas funciones, hayan sido sobrevalorados. Desde luego, son símbolos, toda vez que muestran concretamente la existencia de

una tendencia. También pueden ser, como hemos indicado, motivos de juego y material para narraciones. Estas narraciones, cuando son de viajes «a alguna parte», hacen necesaria una función de «brújula» y de «itinerario», que los buenos planes cumplen magníficamente. Sin embargo, en este contexto quisiéramos destacar su papel como instigadores de interacciones y de propaganda.

En este último carácter, su existencia en el escenario de la educación superior chilena tiene importancia para la «escenificación» de los entornos de las universidades. Adelantemos, como tesis, que son los planes (o «proyectos»), y no las instituciones, los que entran en competencia, cooperación o integración.

### **Los entornos de las universidades en Chile.**

Como otras instituciones, las universidades crean sus entornos. Esta afirmación es literal, no metafórica.

Necesariamente, el hoy de la institución está constituido por aquellas prácticas y narrativas que fueron, alguna vez, exitosas. Retenidas como mágica fórmula, subsisten más por supersticio-

so ritual que por demostración de eficacia. Quienes los desarrollan y representan adquieren el carácter de «expertos» o «entendidos». Su crédito reside en que la organización marcha.

El «ambiente» propio de cada institución es el resultado de esta historia de «ensayo y éxito». Lo que existe es lo que ha probado ser bueno. Lo malo, o se ha eliminado, o persiste porque algunas personas funcionan mal. Estos mitos nunca ponen en duda que la organización es, en sí misma, inmutable, y sería perfecta si no estuviera mal administrada.

El problema, entre otros, reside en que todo el ambiente fuera de la institución empieza a ser progresivamente ignorado en aras de la coherencia interna. Las demandas del entorno son simplificadas y reducidas a lo que la institución, acriticamente por lo general, puede o cree poder ofrecer.

El entorno no es por ende dato sino proyección. No es resultado de estudio sino de creencia. Se convierte en campo de realización de profecías autocumplidas o en campo de batalla de propuestas que sólo tienen sentido internamente. El entorno siempre es «entorno propio», estructurado por lo que la institución hizo o dejó de hacer. El entorno es una narración que se perpetúa.

Así como la piel es un límite engañoso porque sólo es confin del cuerpo, mas no de la persona, también las separaciones entre las instituciones en un mismo campo son convencionales. En un mismo «situs» puede haber muchos «loci». Dentro del amplio campo «educación superior», la diferenciación puede ser compleja. Especialmente si, como en el caso chileno, la aparición de entidades no tradicionales no podía significar un crecimiento inmediato de la masa de docentes calificados ni tampoco un incremento del acceso a la educación de estudiantes sin capacidad económica. En esta circunstancia, el «entorno» de lo que eran las universidades hoy llamadas tradicionales - sin que haya más razón para tal término que sus nombres, pues todas fueron profundamente afectadas por las reformas de 1981 - se vio alterado por la presencia de entidades «derivadas» y, en cierto sentido, parasitarias. Esto, en la medida en que para existir debieron «abrir espacios» y disputar contingentes y capacidades ya establecidos.

Lo de derivado no se entiende sólo como fragmentación de instituciones existentes. La metáfora incluye la «derivación» a partir de intereses parcelares: confesionales, religiosos, elitistas, comerciales, políticos, psicológicos. No existe, a partir

del momento fundacional de instituciones derivadas, validez para la idea de «educación sin más», como puro servicio a la comunidad asumido por la comunidad misma. Todas, incluso las tradicionales, deben derivar su sentido y razón de ser de algún interés parcelar y concreto. Esto no ha sido suficientemente entendido por aquellos que persisten en ignorar la profundidad de la intervención en el sistema educativo superior que significaron las reformas de 1981.

El «entorno» no se modificó, obviamente, por la presencia física de las nuevas instituciones y su impacto en la fragmentación y dispersión del tiempo docente entonces disponible. El entorno se modificó, en realidad, cuando esas instituciones empezaron a «dar que hablar». Sólo entonces puede decirse que existen para la conciencia comunitaria.

Dieron que hablar en varias formas: muchos dijeron que representaban en forma pura la libertad de enseñanza, argumento semejante al que llevó a la fundación de la primera universidad privada chilena, en 1888, cuando los grupos católicos lo esgrimieron para justificar el ingreso a la gestión educativa; otros lo vieron como la implantación de sanos principios de mercadeo y promoción en el campo de la educación superior, apuntando a las virtudes depurativas del «mer-

cado» como entelequia sagrada de la vida social; en algunos círculos, se pensó que era una perversión maligna, fruto de una indebida extensión de postulados inhumanos y comerciales, que desviaban la atención de la urgente y necesaria intervención del estado en la vida nacional; no faltaron quienes saludaron en estas nuevas instituciones una mayor variación y por ende una magnífica diversión para los pudientes, lo que fue epitomizado por uno de sus flamantes rectores diciendo que siempre «había querido tener un circo»; la total indiferencia de las autoridades de la época a sacrosantas tradiciones universitarias, entre ellas la de la investigación científica como fundamento de la enseñanza, hizo delirar a los más sentimentales, que vieron así una amenaza al concepto mismo de «universidad a la Humboldt», como «fusión de investigación y docencia». En fin, que lo decisivo no fue un cuerpo legal autorizando fundar instituciones llamadas «universidades». Lo decisivo fue que dieron que hablar y, de este modo, entraron a la imaginación colectiva.

Como organizaciones nuevas, carecían del peso de la «tradicción», que es la narración que de sí mismas han hecho las instituciones con historia, la cual a menudo impone rituales vestigiales o rémoras de gestión que corres-

ponden a formas antiguas de institucionalidad. También, podían establecer límites nítidos con el ambiente y hacer, por consiguiente, que sus prácticas administrativas no dependieran de grupos comandados remotamente. Podían seleccionar a su personal de acuerdo a definidos criterios de pertenencia o utilidad a un grupo, a una confesión o a una ideología al tiempo que capitalizaban el poder evocador y nostálgico de la jerga académica, traducida a términos empresariales. Se llamaran «rectores» o «presidentes» sus gestores, eran hombres de negocios inversionistas o asalariados de rango gerencial con metas, métodos y controles propios de la empresa privada. Disponían de un capital humano abundante y preparado ya en las instituciones más antiguas, cuya descapitalización podía verse, en la bizantina palabrería del período, como justificado castigo a su «ineficiencia». Al inaugurarse la era de los «profesores-taxi» o «profesores-hora», la mercenarización del oficio de educar recuperaba un sitio respetable, por más que cercenara de raíz la vieja tesis de la indisoluble unión entre el trabajo creativo y la enseñanza superior.

Desde el punto de vista de las propias narraciones, las universidades privadas ensayaron y ensayan todas las formas imaginables del «posicionamiento».

Su entorno ha consistido en diversas narraciones, a veces fabulosas, a veces crudamente concretas. Por ejemplo, la noción «tipo El Dorado» de que todo está por hacerse, todo por inventarse, mundos enteros por descubrirse está implícita en la propaganda de las más audaces. La solvencia académica se ha identificado, o bien con el aval de alguna institución establecida o bien con nombres decorativos o con artificiosos recursos retóricos aludiendo al «éxito» y al «futuro». Implícitamente, un argumento socorrido mas no excesivamente explotado ha sido la «decadencia» de los planteles tradicionales, especialmente los estatales, que entran así al ideario colectivo como la antítesis de lo moderno y emprendedor, como el añoso trasatlántico con que las abuelas iban a Europa, inservible ya en la era del jet. Los grupos económicos fundadores de universidades privadas no dejaron de observar que, en sí mismas, esas nuevas instituciones chocarían con la resistencia al cambio propia de la sociedad convencional y por ende cualquier factor positivo debía asociarse con lo general y no con lo particular de cada una de ellas.

La fase de afianzamiento de las universidades particulares (para distinguirlas de las privadas con aporte fiscal) supuso una especie de «camaleonismo

academicista», en donde se trataba de probar solvencia asimilándose a la jerga y prácticas de las instituciones conocidas. La fase de expansión introdujo la crítica abierta a las universidades existentes. La fase de consolidación impuso la noción de competitividad como motor de la eficiencia y el reto franco, sobre la base de mayor capacidad de innovación. Los «planes» y «proyectos», de los que sobrevivieron algunos, sirvieron para presentar la apertura de horizontes del sistema privado como una auténtica contribución a la cultura nacional.

Como en «Alicia en el País de las Maravillas»: Todos ganan y todos merecen premio.

Falso sería encauzar el debate por la inapropiada senda de la competitividad entre instituciones que sólo superficialmente se parecen. En realidad, sólo en el nombre y en que atienden alumnos que han completado la educación secundaria (o media). ¿Qué ha significado la irrupción de las instituciones privadas sino la emergencia de fenómenos por completo desconocidos en Chile, cual es el mercadeo del recurso educativo y el lucro asociado a la educación? Como señal de heterogeneidad estructural, no infrecuente en el Chile de los últimos lustros, se combina una expectativa de decisión racional por parte de «clientes» informa-

dos con una no transparencia propia de los mercados « a futuro», como típicamente es el servicio educacional. En la decisión

de hoy, difícilmente puede el cliente anticipar el resultado de mañana. La trasmutación de los estudiantes, de beneficiarios en

usuarios y luego en clientes<sup>7</sup>, plantea dudas razonables sobre la comparabilidad de los términos.

---

7 Véase Lolas, F. Estudiantes y universidad. Revista «Hoy» N°872, Abril 1994, p.24.