

La planificación estratégica y los retos de la universidad en Centroamérica*

Horacio J. Rose

La educación y sin lugar a dudas la educación superior, atraviesa un período de crisis tanto en el norte como en el sur. La misma se manifiesta por una ruptura importante del equilibrio, según la categorización de Cazalis, en cuanto a las tres finalidades de la universidad contemporánea: su finalidad intelectual, humanista y utilitaria.

La crisis de la finalidad intelectual

Un sistema de educación superior de renombre mundial, como el de los Estados Unidos de Norteamérica, con más de 14 millones de alumnos, más de 700 mil profesores altamente calificados; es decir, un sistema que despliega cada año una cantidad enorme de investigaciones científicas fundamentales — más de un tercio del total de publicaciones científicas del mundo proceden de los Estados Unidos— y cuyas universidades se cuentan sin discusión entre las mejores universidades de investigación del mundo, experimenta graves desórdenes en cuanto a su finalidad intelectual. Existe un desequilibrio manifiesto entre la investigación fundamental y sus aplicaciones. Si bien no puede negarse que los Estados Unidos influyen de

manera decisiva en el desarrollo científico del mundo, la sociedad norteamericana ha perdido en muchos campos su liderazgo tecnológico. Ello se manifiesta con mayor énfasis en la exigua capacidad de aplicación de sus investigaciones: bajos índices de nuevos productos utilizando tecnología de frontera, bajos índices de crecimiento de su productividad, pérdida de capacidad de competencia internacional, pérdida de mercados, graves problemas en la modernización de la estructura productiva del país y un decremento sensible en la producción de nuevos investigadores nacionales.

Es indudable que la finalidad intelectual tiene mucho que ver con el desarrollo científico y tecnológico de los países, por lo que su desequilibrio obstaculiza seriamente el progreso económico y el desarrollo. Por ejemplo, estudios hechos en la provincia de Québec muestran que para que sus empresas locales puedan continuar invirtiendo en promedio 1,4% de sus ventas en los programas de investigación y desarrollo será necesario que la provincia pase en los próximos 8 años de mil 700 a 4 mil nuevos profesionales por año con diplomas de doctorado. Si esta tasa llegara a alcanzar el 2,5%,

* Ponencia presentada en el Primer Seminario Centroamericano de Planificación Universitaria. Managua, 18 de noviembre de 1992.

que ya es la tasa real en muchos países, será preciso que las universidades formen 19 mil doctores por año.

Sin embargo, cada día un menor número de graduados de América del Norte se muestran interesados en seguir cursos de posgrado, ya sea de maestría o de doctorado. Se estima que el 50% de estudiantes de posgrado de los Estados Unidos de Norteamérica son extranjeros. Ello plantea a las universidades un problema de renovación de su propio cuerpo de investigadores y, por ende, de sostenimiento de sus programas de investigación. En la Universidad de Montreal, por ejemplo, se calcula que en el año 2000 únicamente podrán ser llenados 6 de cada 10 puestos disponibles.

La crisis de la finalidad humanista

En lo que concierne a la finalidad humanista, Derek Bok, expresidente de la Universidad de Harvard, en su reciente libro "La universidad y el futuro de América" explica claramente la problemática en los siguientes términos: *"Con 27 millones de analfabetas funcionales, 33 millones de personas en la pobreza, muchos millones de adictos a las drogas y al alcoholismo, una población que comete violencia y crímenes o dan a luz hijos a los 10 años... es justo preguntarse si nuestras universidades hacen todo lo que deben para ayudar a América a vencer sus obstáculos, que amenazan con agotar nuestra economía y frustrar la vida de millones de personas. Mientras estos problemas*

subsistan, ¿podría decirse que las universidades cumplen con su deber?"

La necesidad de otorgar oportunidades razonables y seguridad económica a todos los miembros de una sociedad no puede ser vista como un buen deseo separado o en conflicto con las necesidades del crecimiento y alta productividad. En realidad, ambos son interdependientes y en ello las universidades juegan un papel de primer orden. De manera que la crisis de valores éticos, cívicos, de compromiso del profesional con los problemas que aquejan a su sociedad; es decir, la crisis de la finalidad humanista de la universidad, es considerada como una de las causas de los problemas actuales de Norteamérica.

Por otra parte, esta ruptura del equilibrio en relación con la finalidad humanista produce igualmente efectos en cuanto a la valoración de la enseñanza. Los investigadores, preocupados más por sus publicaciones científicas, han descuidado sus funciones de maestros, provocando que los estudiantes no reciban, en muchos casos, ni la atención ni la formación necesarias para satisfacer sus expectativas intelectuales o sociales y enfrentar con éxito el mercado de trabajo.

El desequilibrio en cuanto a la finalidad humanista se expresa igualmente en una decadencia general de la cultura, que se traduce en debilidades importantes en el dominio de las técnicas e instrumentos de comunicación, de los cuales la carencia en el dominio y uso de la lengua es uno de los más graves y evidentes.

La crisis de la finalidad utilitaria

Por su parte, la búsqueda de la finalidad utilitaria está preparando a la sociedad del siglo XXI. Tanto en el norte como en el sur, ese rasgo tendrá su incidencia en la educación. En la etapa de la aldea global, la competencia en el ámbito económico y comercial es igualmente una competencia en los campos educativos, de manera que nuestras expectativas de desarrollo no pueden disociarse de nuestros esfuerzos en materia de educación. Ya citamos anteriormente la importancia que tiene la formación científica en el crecimiento de las sociedades del futuro. Cabe agregar aquí que su equilibrio con la finalidad utilitaria es el que asegura el desarrollo de la ciencia y su adecuada vinculación con las demandas de la sociedad. Un reciente estudio del Hudson Institute señaló que la mayoría de los nuevos trabajos que se crearán de aquí al año 2000 en América del Norte requerirán cuando menos de algunos estudios post-secundarios.

Este desequilibrio ya está generando contradicciones importantes en las sociedades de América del Norte. Por ejemplo, la provincia de Québec, que tiene actualmente una tasa de desempleo del 11%, cuenta con miles de empleos vacantes en sectores de tecnología de fronteras que la fuerza de trabajo disponible no está en capacidad de ocupar por falta de calificaciones adecuadas.

Por otra parte, para una gran mayoría de jóvenes de América del Norte, la educación universitaria ha dejado de ser una alternativa segura de inversión financiera y temporal. En muchas disciplinas, 16 años de

estudios para obtener una licenciatura ya no conducen a un trabajo seguro que aporte bienestar y seguridad familiar y social. Uno de los efectos que ilustra bien esta problemática son las altas tasas de deserción, que varían según las disciplinas y niveles de educación, del 20% al 40%. Ello ha obligado a los dirigentes de la educación a buscar soluciones urgentes, entre las que se encuentran los cambios en los mecanismos gubernamentales de asignación del financiamiento. Se está pasando progresivamente a mecanismos mixtos que retienen como criterio no sólo la matrícula, sino el número de graduados.

La universidad latinoamericana

La educación superior de América Latina está igualmente en crisis. Es oportuno señalar, como lo sostiene Brunner, que entre 1950 y 1990 nuestras universidades han sufrido cambios dramáticos que parecen haber agotado su capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias y desafíos que exigen la realidad del desarrollo social y crecimiento de los países.

Durante esa época, la universidad se masificó, pasando de 250 mil alumnos en 1950 a más de 7 millones de estudiantes en la actualidad; estas universidades cuentan actualmente con más de 600 mil profesores. No obstante, aunque los gobiernos continuaron haciendo esfuerzos notables por sostener sus aportes porcentuales con respecto al producto interno bruto, es evidente que en términos absolutos los ingresos de las instituciones decrecieron, sobre todo a partir de la década de los 80, que ha conocido una caída general del producto in-

terno bruto global y por habitante. Según datos de la CEPAL, para un buen número de países, el PIB por habitante de 1991 era igual al que tenían a comienzos de los años 60. De manera que incluso aquellas instituciones que durante la década de los sesenta alcanzaron altos niveles de calidad, conocen actualmente serias dificultades estructurales. Poca formación de sus recursos humanos, desinversión, obsolescencia de equipos, obsolescencia y poca pertinencia de programas y currículos, estructuras inadaptadas, falta de métodos pedagógicos modernos, poca o ninguna práctica de evaluación, ausencia de organismos de acreditación etc.

En lo que concierne a la finalidad de la universidad, los desequilibrios más profundos en América Latina son los que se relacionan con las finalidades humanistas intelectuales.

Nuestra América Latina, según cifras de la CEPAL, tenía a mediados de la década de los ochenta, 110 millones de seres sufriendo la pobreza absoluta, con una tendencia creciente que podría llevarla a 130 millones a inicios del siglo XXI. Habitamos una región que cuenta con 80 millones de niños entre 0 y 7 años, de los cuales sólo un 10% reciben una atención integral. A ello se añade una enorme deuda externa y pocas capacidades de competir en los mercados internacionales. Cabe preguntarse ¿cómo se ha ido construyendo esta sociedad tan injusta y al mismo tiempo con sistemas educativos sin cimientos? ¿Han cumplido nuestras universidades su responsabilidad?

En los campos tecnológicos y científicos, la debilidad de nuestras investigaciones, unida a su falta de pertinencia y relevancia en relación con los problemas de nuestro medio, ha sido, entre otros, uno de los más importantes factores de nuestra poca participación en los mercados internacionales y de nuestra debilidad estructural en las áreas económicas y comerciales. En vez de introducir nuevos productos, de desarrollar procedimientos de fabricación de acuerdo a nuestras potencialidades y ventajas comparativas, o de construirnos nosotros mismos nuestras propias ventajas competitivas, la geografía de nuestra producción ha ido cambiando según el impulso de los mercados internacionales. En Centro América y el Caribe, hemos pasado de exportadores de cueros curtidos, con la producción del añil, a productores de algodón, de azúcar y/o de café. Sectores enteros de nuestra producción desaparecieron y continúan extinguiéndose a medida que los adelantos de la ciencia y la tecnología han creado los colorantes sintéticos, o los edulcorantes que han desplazado las formas naturales de endulzar, o los químicos que están sustituyendo el café, o las fibras y textiles de alta calidad.

Nuestras universidades deben entonces participar con determinación en el establecimiento de líneas de investigación, en la adopción de tecnologías, en el desarrollo de las técnicas de comunicación y en la formación de científicos. Tenemos que desarrollarnos en la vanguardia del conocimiento en aquellos campos que nos permitan entrar con buen pie en el siglo XXI.

La planificación estratégica: en el camino de la modernidad

El primer paso del proceso planificador es definir la misión, finalidades y objetivos de la universidad. Sin embargo, llevar a la práctica estos contenidos requiere una definición precisa de objetivos prioritarios y un examen minucioso de la realidad actual. La experiencia de nuestras universidades en este campo, después de muchos años de trabajo en el terreno, muestra que todo proceso de planificación estratégica se lleva a cabo en dos niveles complementarios pero diferentes: por una parte tenemos la planificación de la micro-gestión estratégica y por otro la planificación de la macro-gestión estratégica.

La micro-gestión estratégica

En lo que respecta a la micro-gestión estratégica tenemos que considerar:

- **La estructura orgánica.**

¿Nos permite nuestra estructura realizar y cumplir con nuestros objetivos prioritarios? ¿Permite la participación sistemática de todas las personas relacionadas con el medio universitario? ¿Asegura la vida democrática necesaria para lograr la unidad y el consenso requeridos para la ejecución de nuestros planes? ¿Refleja nuestra estructura el objetivo principal de nuestra institución, sea la investigación o los estudios de primer ciclo? ¿Permite el ejercicio de un liderazgo responsable de parte de sus dirigentes?

- **Los programas.**

¿Estamos ofreciendo programas de acuerdo con nuestra misión y los objetivos que

nos hemos fijado? ¿Son los programas pertinentes y responden a las necesidades sociales? ¿Encuentran nuestros graduados trabajos que responden a sus expectativas y a sus esperanzas de ascenso social, de bienestar material individual y familiar? ¿Contamos con estructuras flexibles, unidades o departamentos interrelacionados, capaces de apoyarse mutuamente y responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes de cualquier disciplina?

- **Los planes de estudio y la estructura curricular.**

¿Están nuestros contenidos en armonía con las exigencias epistemológicas del conocimiento y el desarrollo de la ciencia? ¿Ofrecen nuestras carreras materias pertinentes, relevantes, con solidez de contenidos y en la frontera del conocimiento en esa materia? ¿Están nuestros currículos adaptados a las necesidades del mercado de trabajo? ¿Poseen una duración adecuada a los objetivos de formación que se derivan de la misión de la universidad y de las exigencias de la sociedad?

- **Los métodos pedagógicos.**

¿Cuales son nuestros objetivos pedagógicos? ¿Enseñamos al estudiante a aprender por él mismo? En América del Norte el objetivo declarado en materia pedagógica es aprender a aprender. Los profesores son más bien orientadores que aprenden con el estudiante y que le estimulan a descubrir sus propios valores, a cuestionarse, a descubrir por él mismo las verdades científicas, a criticarlas.

Me referí al “objetivo declarado” porque es evidente que hay problemas aún. Por una

parte, los profesores dedican más tiempo a la investigación que a la enseñanza y, por otra, un buen número de investigadores-docentes no dominan aún las técnicas pedagógicas modernas. De manera que las clases magistrales, en las que el profesor es el dueño absoluto del conocimiento, son todavía frecuentes, aunque cada día menos.

- **Los estudiantes.**

Objeto y finalidad última de la universidad, el estudiante no siempre ocupa el centro de preocupaciones de la institución. ¿Tenemos una universidad centrada en el estudiante? Estar centrada en el estudiante quiere decir a la vez ofrecerles lo mejor en materia científica, según nuestro contexto y necesidades, y formar personas con alto sentido de responsabilidad y altos valores éticos. ¿Formamos empresarios eficientes que nos permitan competir adecuadamente en los mercados internacionales? ¿Formamos profesionales que nos permitan mantener altos índices de productividad? ¿Preparamos funcionarios capaces de organizar una función pública eficiente, un gobierno competente y honesto, un sistema escolar público eficaz? ¿Formamos ciudadanos honestos comprometidos con su sociedad, decididos a sacarnos de la miseria, el analfabetismo, la marginalidad, la violencia y destrucción que hemos conocido? Platón decía que más importante que la ciencia de gobernar el pueblo es la ciencia de educar a su juventud. ¿Para qué nos sirven altos científicos y grandes técnicos que no sean capaces de comprometerse con su entorno? ¿Cómo podrán adquirir esa conciencia de compromiso si la universidad no les sensibiliza con nuestros problemas sociales, si no les inculca valores cívicos y éticos?

Una universidad centrada en el estudiante supone también una preocupación tanto por la calidad de las enseñanzas que se le transmiten, como por la calidad de los criterios de evaluación del aprendizaje a que son sometidos. Los criterios de calidad no son incompatibles con la democracia y las aspiraciones de todos los ciudadanos por formarse. Tenemos que conciliar una universidad democrática y abierta en cuanto al acceso, con una universidad selectiva y rigurosa en cuanto al aprendizaje. No debemos olvidar que en nuestro medio, el costo social de la formación de un profesional representa el equivalente de la formación de 50 alumnos de nivel primario, y algunos investigadores avanzan la cifra de 100 alumnos del ciclo primario, para ciertas regiones.

- **El cuerpo docente.**

La determinación de prioridades y el cumplimiento de nuestros objetivos están en relación directa con las características del cuerpo docente. ¿Cuáles son estas características? ¿Cuáles son nuestras necesidades futuras? ¿Cuál debe ser el régimen contractual y de trabajo de nuestros profesores? ¿Cuáles son las condiciones que debemos crear para asegurar su desarrollo permanente, la actualización de sus conocimientos, el desarrollo de investigaciones de calidad, el dominio de pedagogías modernas; en fin, su realización plena como profesionales y ciudadanos?

La macro-gestión estratégica

Entre los factores que afectan la macro gestión de la universidad tenemos:

- **El sistema de educación.**

Es de primera importancia contar con un sistema nacional de educación y un sub-sistema de educación superior coherente y realista. Debemos definir nuestros objetivos globales en materia de educación de acuerdo a una visión de sociedad y ponernos de acuerdo en la responsabilidad de cada cual. Si la educación básica es vital para el aprovechamiento óptimo de la educación superior, es su fuente de alimentación, la educación superior debe por su parte apoyar y fortalecer el sub-sistema de educación primaria, secundaria y técnica, produciendo maestros competentes, provocando sinergias, apoyando el desarrollo de invocaciones pedagógicas, de análisis de contenidos, participando con competencia en sus evaluaciones, dando respuestas imaginativas a las gravísimas desigualdades de nuestras sociedades en este campo. Se trata de generar efectos de cooperación, de aprovechamiento óptimo de recursos y no efectos de competencia, en el sentido de su distribución ineficaz.

Tenemos igualmente que pensar en la construcción de un sistema regional de educación, que nos permita avanzar a grandes pasos, poniendo al servicio de toda nuestra región nuestros recursos humanos y materiales. Habrá que fortalecer el trabajo en red, la creación de redes de bibliotecas y de información, de Centros Comunes de Investigación y equipos de investigadores. Habrá que definir áreas prioritarias de acuerdo a nuestras propias realidades, estimular el intercambio de investigadores, de profesores, de estudiantes. En una palabra, unidos debemos hacerle frente a los desafíos

que el mundo del siglo XXI le plantea a nuestra región.

- **El sistema de acreditación.**

Un sistema nacional o -por qué no- regional de acreditación universitaria. CINDA realizó en el mes de septiembre de 1992 un seminario internacional sobre este tema, llegando a la conclusión que un sistema de acreditación universitaria "es una condición básica para el mejoramiento de la calidad de la docencia, como un elemento eficaz para asegurar el reconocimiento y fe pública, un factor positivo para la asignación más objetiva y justa de los recursos. Un sistema de acreditación bien establecido y confiable contribuirá también el reconocimiento de títulos y grados, y al más expedito intercambio académico y profesional".

Este es un campo en el que nuestros países no están muy distantes de los más desarrollados de América Latina. Aún más, sería factible que podamos aprovechar los análisis o experiencias que otros países latinoamericanos han venido realizando con el objetivo de construir o darles solidez a sus propios sistemas de acreditación.

- **La evaluación.**

Como principio y fin de todo proceso de planificación, la evaluación es la garantía de la calidad. Entendemos la evaluación como una actividad de análisis de nuestras fortalezas y debilidades. No es un proceso de premios y castigos, sino de búsqueda de la calidad. Nuestro sistema de evaluación debe permitirnos la producción de una serie de indicadores de calidad que muestren claramente el cumplimiento de la misión que nos hemos fijado.

Es necesario igualmente establecer un proceso permanente de auto-evaluación tanto institucional -de los programas, las unidades, las estructuras- como de los procesos de aprendizaje y de los resultados. Debemos establecer también un sistema de evaluación de nuestra propia gestión que nos permita medir el grado de cumplimiento de nuestros objetivos, el grado de satisfacción de la sociedad con nuestro trabajo, el costo de los servicios que ofrecemos, la calidad de los mismos, etc.

Por otra parte, sobre todo cuando somos financiados por los contribuyentes, tenemos que aceptar ser evaluados. Es decir, hay que establecer mecanismos permanentes de evaluación externa de nuestra gestión global o, en algunos casos, de algunos de nuestros programas y unidades. Estas evaluaciones deben ser públicas, conforme a parámetros nacionales y regionales determinados científicamente, que nos obliguen a competir entre nosotros mismos y con cualquier otra institución universitaria, con miras a fortalecer nuestra acción y cumplir mejor con nuestra misión. Un sistema nacional de acreditación puede jugar un papel determinante.

En este marco, como lo afirma Brunner, podremos llegar a elaborar un nuevo contrato social que redefina las relaciones entre Universidad - Estado - Sociedad, redimensionando las complejas relaciones que debe mantener la universidad con su medio y su imprescindible aporte al proceso de desarrollo de nuestras sociedades. Ese nuevo contrato debe asegurar, sobre la base de criterios objetivos de evaluación, los recursos financieros, técnicos y humanos que

requiere nuestra institución para cumplir su misión con la ciencia, la sociedad y el ciudadano.

La construcción de tal sistema da nueva forma y asegura todo su contenido al fundamental concepto de autonomía universitaria. La autonomía, condición fundamental para el funcionamiento eficiente de la universidad y base de la creatividad, la innovación y de la misión misma de la universidad, debe traducirse en nuestro medio tanto en la no interferencia del Estado en el gobierno de la institución, como en una relación permanente, responsable, estructurada con todos los sectores de nuestra sociedad.

De manera que la universidad deberá poder contar con una independencia académica total, una independencia administrativa total, libertad absoluta para planificar el desarrollo futuro de la educación superior, libertad absoluta para crear, investigar y hacer avanzar el conocimiento científico, sobre la base de un contrato social cimentado en mecanismos de evaluación y criterios de calidad bien definidos y aceptados por todos los actores involucrados. Habrá que buscar entonces mecanismos adecuados de comunicación y concertación, como comisiones mixtas, consejos consultivos, acuerdos de investigación, fórmulas de evaluación participativas etc., que permitan a la universidad introducir cambios positivos y dinamizar la agotada estructura de relaciones que se ha forjado durante la última década entre los sistemas, la sociedad y los gobiernos.

A manera de conclusión

Un ejercicio de planificación estratégica es de hecho una reflexión profunda orientada a la búsqueda de respuestas adecuadas y realistas a todos los interrogantes anteriores. Sin perder de vista el contexto mundial, aprovechando al máximo las experiencias de otras naciones, pero partiendo de la realidad centroamericana, el ejercicio de planificación estratégica ayudará a las universidades del Istmo a encontrar el sentido y equilibrio que en Centro América deben guardar las tres finalidades de la universidad contemporánea. Sin embargo, lo más importante es la determinación de todos por mejorar la educación superior de nuestra región.

Por consiguiente, hay que tener presente que en nuestros tiempos, en Centro América o en cualquier otra parte, la búsqueda de la misión de la universidad pasa por el compromiso que la institución debe asumir ante todo con su sociedad. Si bien es cierto que servir a la sociedad es únicamente una de las funciones de la Educación Superior, ésta es seguramente la más importante. En esta época de crisis, cuando la región centroamericana y cada uno de sus países conocen grandes dificultades, cuando tenemos que prepararnos para entrar con buen pie en el próximo milenio, no podemos iniciar el proceso de reflexión respecto a la misión

y objetivos de nuestras altas casas de estudio preguntándonos qué necesitan las universidades para ayudar a las naciones a resolver sus problemas, sino ¿están las universidades haciendo lo que deben para cumplir con las responsabilidades que les corresponden?

Bok sintetiza en dos preguntas la verdadera dimensión, profundidad y alcance real del proceso que debemos llevar adelante:

“¿Están las universidades haciendo todos los esfuerzos necesarios para desarrollar el conocimiento de la naturaleza y la humanidad, así como para estimular la aplicación de los avances científicos y los cambios tecnológicos en beneficio de la sociedad en la que están insertas? ¿Están las universidades haciendo lo suficiente para construir una sociedad más justa, formar individuos con una alta responsabilidad, un gran sentido cívico, valores éticos fuertes, jóvenes y profesionales que se sientan comprometidos con la sociedad e implicados en las causas y soluciones de sus problemas?”.

Nuestros pueblos están esperando nuestras respuestas. De nuestro compromiso por desarrollar el conocimiento mediante una lógica de universidad diferente, depende, ciertamente, la constancia en nuestra región de la sociedad de educación que caracterizará al siglo XXI.