

¿COMPRARIA USTED FUTUROS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE?

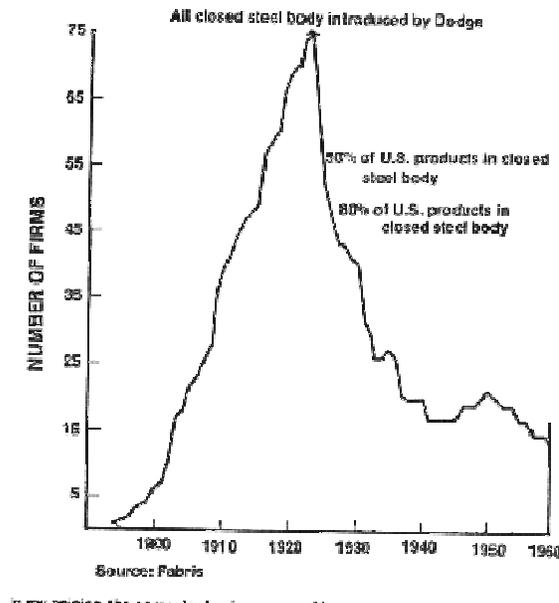
Mario Waissbluth

Mi papá, mi hermano, tíos, primos y un servidor estudiaron en la U. Mi papá trabajó por 30 años en la Urgencia del Joaquín Aguirre. Después de 35 años de ausencia, he retornado a la U. Soy de la UUUUU.

Pero no puedo evitar percibir el aroma que debe haber tenido Ferrocarriles por ahí de los años 40. En ese momento empresa esplendorosa, con sillones de cuero, pero con nubarrones en el horizonte que terminaron desatando el diluvio y convirtiéndola en lo que es hoy. Por similares razones.

Un poco de teoría.

Lo mínimo indispensable para no latear. La siguiente figura muestra el número de fabricantes de automóviles en USA, desde su invención hasta los 60. (Perdón por lo desprolijo de la figura, más aun en inglés... Ud. sabe ... la Internet)



Lo que esta gráfica muestra es un fenómeno común, conocido en la jerga de la estrategia como el escenario del “modelo dominante”. Emerge un nuevo mercado, irrumpen en él numerosos innovadores, con diferentes variantes (recuerde Ud. el auto de tres ruedas), hasta que en el caso automotriz, alrededor de 1920, Dodge introduce un modelo físico y de negocio dominante, y en los siguientes 20 años las 75 firmas se redujeron a 15. En ese período se da la competencia más salvaje, fusiones, compras, cierres, quiebras ... los peces más ágiles y gordos, con mejores espaldas

financieras, con mejores gerentes operacionales, se devoran a los más chicos. No gana necesariamente el mejor producto, sino la mejor gestión y la mejor estrategia. La plataforma Windows es peor que la de Apple, pero su modelo de negocios fue mejor. VHS era técnicamente más débil que la Betamax de Sony (¿se acuerda de ella?).

La misma curva se puede observar con los fabricantes de máquinas de escribir, con las primeras empresas de distribución de PCs en Chile, con lo que quiera y guste. Fin de la teoría.

Un poco de aplicación de la teoría.

¿Qué tiene esto que ver con las respetables y augustas universidades? Todo. Durante los gobiernos militar y de la Concertación el sector universitario se ha ido convirtiendo en exactamente eso: un mercado competitivo, con numerosos “entrantes”, en que la distinción entre financiamientos públicos y privados ha ido y se irá diluyendo cada vez más. No estoy siquiera pronunciándome sobre lo correcto o incorrecto de esta política pública. Es, simplemente, un dato. Si se observan las cifras y las distintas evidencias, en Chile estamos muy cerca, o posiblemente ya iniciamos, la etapa de inicio del “tobogán de la muerte”, esa de la concentración y consolidación, al cabo de la cual probablemente sobrevivirá menos de un tercio de las universidades actuales, las que serán mucho más grandes e internacionalizadas.

La competencia será de hoy en adelante aun más sanguinolenta, y se consolidará, pura y simplemente, en aquellas universidades que logren acumular más dinero en sus arcas. Las organizaciones viven y prosperan por muchas razones, pero mueren por una: cuando se les acaba la plata y/o las desmantelan o compran los competidores... porque se les acabó la plata.

La competencia, como diría mi hijo adolescente, esta *brígida*. No sólo se compite por alumnos con buenos puntajes, sino por profesores, financiamientos, becas-crédito, alianzas internacionales, proyectos, hospitales clínicos, por todo. La construcción de marca pasa a ser crítica. En esta etapa de consolidación, el aumento de escala es aun más crítico. No lo era así en la fase ascendente de la curva.

Horror, dirá un ilustre investigador en ciencias físico-biológico-filosóficas de la U, que publica 8 artículos anuales en revistas internacionales arbitradas. Qué tipo más prosaico. No se da cuenta que la Chile es la Chile, la mejor universidad de investigación del país. Mire no más los puntajes de admisión. Cierto. La Betamax también era mejor que VHS. El sistema operativo de Apple era y es mejor que ese Windows que me atormenta día a día. En la frutería del barrio me atendían de manera más cariñosa que en el Líder o el Jumbo.

Lo que nuestro investigador horrorizado no está probablemente computando es que, cuando una de las universidades ágiles y emergentes haya logrado acumular más pesos y centavos, básicamente aumentando la escala y prestigio de la docencia, y una cierta masa académica crítica, va a venir a golpear SU puerta, le va a ofrecer a EL una cómoda situación, con edificios y laboratorios muy bonitos, y EL es el que se va a ir. Y detrás de él, y de otros más como él, se van a ir los futuros alumnos de pregrado, sus estudiantes de postgrado también, y es SU departamento el que se va a desmantelar, porque en este mercado, la principal fuente de ingresos son los recursos que proporciona la docencia de pregrado, postgrado, y la educación de post-título, que irá adquiriendo cada vez mayor importancia.

Resistiéndose y retorciéndose, me dirá. NO!: podemos convertirnos en una universidad de nicho, la de alta calidad de investigación, pequeña pero potente, la elite de la elite. Cierto. La Mercedes Benz

es un auto de elite... que cuesta 5 veces lo que un auto común, ¿Habrán en Chile suficientes estudiantes dispuestos a pagar 5 veces lo que un estudiante común, especialmente si sus lustrosos profesores de renombre internacional no están demasiado interesados en la prosaica docencia, ya que su carrera e incentivos dependen de las publicaciones y no de las clases que haga?

Acéptese, por un momento, la aplicabilidad de la prosaica teoría del mercado cruel al medio universitario chileno. Veamos entonces que tan equipada está nuestra U. para competir en ese mercado.

Primer clavito del ataúd: la competencia es ágil.

Requiere movimientos rápidos, decisiones, lanzar un nuevo producto al mercado en dos meses. No conozco, que yo sepa, una universidad en el mundo que haya logrado ser a la vez ágil y respetable teniendo la orgánica y estructura de un Ministerio del gobierno central, con Estatuto Administrativo, Contraloría, aranceles regulados, etc. Esto se hizo peor aún después del infortunado incidente MOP-CIADE, el que me llega muy personalmente pues un amigo mío se suicidó. Así como lo dije, se suicidó. Luego de este incidente, las tenazas administrativas se cerraron aun más, pero eso es coyuntural. Lo estructural es que se requieren decisiones ágiles, no sólo de carácter administrativo, sino también académico. A una universidad privada le toma dos meses decidir y lanzar un nuevo programa docente, a nuestro paquidermo le toma un par de años.

Por cierto, después de décadas, está en proceso de aprobación un nuevo Estatuto Universitario, que ha sido fruto de una interesante discusión altamente participativa. Pero. Pero. Este “flamante” Estatuto dice en su texto *“La propuesta de nuevo estatuto, además, contempla normas sobre la fiscalización y control de sus actos administrativos mediante una Contraloría Interna y por parte de la Contraloría General de la República, de acuerdo con la legislación vigente.”* En otras palabras, nuestra gloriosa U va a estar, en los próximos y sanguinolentos 10 a 20 años (los Estatutos no se cambian todos los meses) compitiendo con la “Cato”, la “Adolfo” y otras, con una mano atada a la espalda. Es como si nos pusiéramos a ver quién puede ganar más plata: el Ministerio de Vivienda o el Grupo Luksic. Adivine quien gana ¿Compraría Ud., en esta pelea de mercado, futuros del MINVU?

Si en esta pasada estatutaria no se le da a la U el estatus de una corporación con mucho mayores grados de autonomía y flexibilidad, se habrá puesto el primer clavo en el ataúd. Alguien dirá que debe ser así porque recibe recursos fiscales. ¿Pero cómo, si la “Cato” también los recibe? Si la U va a ser responsable de generar valor público, como por ejemplo la música o la sismología, eso siempre se puede lograr vía contratos de desempeño. Que se auditen los contratos de desempeño, no que se estrangule toda la Universidad. El Estado va a haber terminado por asesinar, o a lo menos jibarizar, administrativa y lentamente, a su universidad (supuestamente) favorita. Estas cosas no pasan en un año o dos, pasan en cinco o diez.

Segundo clavito: Los incentivos deben apuntar en la dirección correcta.

No me va ni me viene en lo personal pues, como estoy de honorarios y medio tiempo, no postulo ni postularé a una planta académica. Pero no puedo evitar mirar a mi alrededor. Esta es la típica universidad del “publish or perish”. Si haces buena o mala, mucha o poca docencia, o pierdes tu tiempo reorganizando un programa docente o de extensión, ni asciendes ni recibes incentivos razonables. ¿A qué te dedicas? ... Obvio. A “publish or perish”. La docencia es una suerte de servicio militar obligatorio. Lo malo es que los ingresos universitarios más importantes vienen por ese lado. Como diría el huaso: “allí están las lucas”. Ahora bien, en una de esas me consigo un

bonito subsidio para un proyecto de investigación o post-grado y resuelvo mi problemita personal, ¿cierto? Cierto, ... hasta que venga una Universidad con hartas “lucas” y me ofrezca un buen ingreso, tranquilidad y cubículo con vista al mar o la cordillera. Lamentablemente, el modelo “publish or perish”, en el sanguinolento mercado que se avecina, tiene “patas cortas”. A mi me encanta en lo personal, me gusta más escribir que hacer clases. Pero el insidioso virus del razonamiento estratégico se me despierta en el camino de vuelta a casa por la Costanera Norte.

Tercer clavito. La competencia requiere visión gerencial.

Horror, dirá un académico. Este tecnócrata ya se pasó. Pero ... un “gurú” de la gestión estratégica, Henry Mintzberg, describió de manera brillante las “*burocracias profesionales*”¹. En ellas, son estos profesionales que agregan valor los que ejercen el poder real, y suele ser difícil lograr que acepten la presencia de otro tipo de profesionales con formación en gestión, o la imposición de ciertas prácticas mínimas, como la aplicación de indicadores de desempeño². Como él lo ha descrito:

“La burocracia profesional contrata especialistas debidamente entrenados y adoctrinados – profesionales – para operar la institución, y luego les da un gran grado de control sobre su propio trabajo... este autocontrol significa que el profesional trabaja en forma relativamente independiente de sus colegas, pero cercano a los clientes que él sirve Estas suelen ser estructuras inflexibles: adecuadas para producir un output estandarizado pero muy inadecuadas para adaptarse a la producción de nuevos outputs”.

Esta excelente radiografía de un hospital, un juzgado, o una universidad, trae aparejada una dificultad: el corazón de la institucionalidad es la operación de profesionales relativamente autónomos... en este caso profesores-investigadores. El simple intento de coordinarlos en torno a un proceso de atención al usuario, o de formular una estrategia institucional, ya puede ser considerado como un atentado a la autonomía de estos profesionales, que conciben a la organización como una suerte de democracia ateniense, con sus correspondientes esclavos ... los administradores.

Su directivo debe ser uno de ellos. Obvio. Si es una Facultad de Filosofía el Decano debe ser filósofo. El problema es que ni siquiera conoce la palabra “gestión”, no la tiene ni tendrá en su léxico, y debe “gerenciar” una organización de cientos de profesores y miles de alumnos que, tristemente, ahora compite en el mercado. La frase típica que se les escucha es “qué lata, esta vez me tocó a mi la carga *administrativa*”. Como si fuera de esas cosas de visera y mangas. Así era en Ferrocarriles, de visera y mangas.

Pero si el modelo ha funcionado por decenios, y somos la mejor universidad de investigación y recibimos los mejores puntajes: ¿para qué cambiarlo? Hay una sólida razón. Porque un equipo de fútbol puede estar compuesto de puras estrellas y ser muy malo. Lo que caracteriza a un equipo ganador, que compite, no es sólo la calidad de sus jugadores, sino la calidad de sus interacciones. Hay modelos “desintegrados” que funcionan muy bien, pero sólo cuando los distintos jugadores no requieren interacciones para generar valor agregado.

En el mercado universitario actual los competidores emergentes están poniendo *gerentes* a cargo de la pelea, que coordinan a sus huestes, aunque sea a palos. No tienen necesariamente pergaminos académicos, pero conocen muy bien este nuevo negocio, y SABEN que su negocio termina

¹ H. Mintzberg, “Structure in Fives: Designing Effective Organizations”, Simon & Schuster, 1993.

² Mario Waissbluth, “La Reforma del Estado en América Latina”, POLIS, 2002. En pdf en www.mariowaissbluth.com

teniendo éxito cuando sus recursos les permiten contratar académicos con pergaminos, lograr alianzas estratégicas internacionales con universidades con más pergaminos, conseguir publicaciones ISI, y hacer clases en inglés, francés y chino. Lo están haciendo.

Cuarto y último clavito. La globalización.

(Con cuatro basta para que no se pueda levantar la tapa sin algunas herramientas). Lo siento casi como un tsunami. Está todavía como a 2000 Km. de distancia, pero viene, montado en la internet y las alianzas internacionales. Tengo, a mis tiernos 57, un hijo de 14. Me encantaría que entre a la UUUUU. Pero me imagino en cuatro años el siguiente escenario conversacional. “Oye papá, me encanta la Chile pero mira... la Universidad Diego Ibáñez ofrece la misma carrera, pero el título lo otorga en conjunto con la Universidad de California, y un tercio de las clases son en videoconferencia vía Internet con los mejores profes gringos. Más encima, me ofrecen la posibilidad de pasar un semestre en el Tec de Monterrey” ¿Qué le voy a contestar? Si no me cree, le cuento que la Católica está ofreciendo doble grado (así como lo oye, doble grado) para Ingeniería con la Ecole Polytechnique de Francia y el Politécnico de Milán, entre otros. Su MBA tiene doble grado con la U. de Texas. Gusanitos que se le meten a uno en la cabeza en la Costanera Norte.

Epílogo.

Bueno, ¿y qué fue? Por último, a la larga igual va a existir un sistema universitario de buena calidad. Si la U se “ferrocarriliza” pero hay otras buenas, al país no le pasa nada. Right?

Wrong!. La Universidad de Chile es la principal organización de pensamiento laico, pluralista, tolerante, crítico, y socialmente no excluyente de nuestro desigual país. Su decadencia sería un problema grave no sólo para el sistema universitario, sino para el país en su conjunto, o al menos para aquella fracción de sus ciudadanos, en la cual me incluyo, a la cual no le gustaría ver a todas las universidades del país controladas por elites empresariales o confesionales. No tengo nada contra los empresarios, en mi otra mitad soy uno de ellos. No tengo nada contra los religiosos, tengo un hijo religioso total. Pero sería fatal para este país que terminemos sin ningún polo fuerte de pensamiento que equilibre aquellas otros y por cierto que respetables poderes fácticos.

Este tema no es urgente, es importante. La decadencia se da en décadas. Lo que si es urgente es detener este proyecto de Estatuto y formular uno más moderno e innovador, con una institucionalidad completamente redefinida, pues ese mega-clavo, con remaches y soldadura, no nos lo sacaremos ni en veinte años, y allí si que será muy tarde. Luego, con más calma, habría que remover los otros: modernizar la estructura y escuela de pensamiento que hay tras el sistema de evaluación e incentivos académicos, desburocratizar radicalmente, instalar mayor capacidad y visión gerencial (no es lo mismo que “administrativa”) en la Rectoría y Facultades, y afrontar la globalización originada por la revolución de Internet y por las crecientes alianzas internacionales en el campo universitario.

Comentarios a mariow@dii.uchile.cl

Estas y otras columnas, así como los eventuales comentarios y respuestas, están disponibles en www.mariowaisbluth.com

Si Ud. desea ser eliminado de la lista, rogamos enviar un e-mail diciendo FAVOR ELIMINAR.

Si Ud. desea ser incorporado a la lista, rogamos enviar un e-mail diciendo FAVOR INCORPORAR.

