

.....  
*La nueva gestión pública en las universidades británicas: Las implicaciones académicas de un profundo cambio institucional*

“New managerialism, professional power and organizational governance in UK universities: A review and assessment”, de Michael Reed, en Alberto Amaral, Glen A. Jones and Berit Karseth (eds.), *Governing higher education: National perspectives on institutional governance* (Kluwer Academic Publishers, 2002, pp. 163-186).

Rollin Kent Serna\*

**E**l volumen forma parte de la colección “Higher Education Dynamics”, editada por Kluwer (casa absorbida por Springer Publications), que hasta 2007 había publicado más de veinte libros especializados en políticas, gestión, organización y financiamiento de la

educación superior. En su conjunto, la serie es de suma utilidad para los interesados en los actuales procesos de cambio en la educación superior, en especial porque los textos que componen esta colección se caracterizan por un valioso componente teórico y una base empírica sustantiva.

Un ejemplo sobresaliente por su calidad y pertinencia es el estudio de Michael Reed sobre la implantación de la Nueva Gestión Pública en las universidades británicas. El texto reporta los resultados de un estudio masivo realizado entre 1998 y 2000, con base en entrevistas con más de 160 directivos académicos medios en 12 universidades del Reino Unido y estudios de caso realizados a profundidad en cuatro de dichas instituciones. El objetivo fundamental consistió en identificar las diversas “narrativas de cambio” explicadas por los encargados de la administración académica intermedia y ubicar dichas narrativas en las transformaciones más generales en la economía política y la institucionalidad de las universidades de Gran Bre-

\*Facultad de Administración, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla kent.rollin@gmail.com

taña. Presenta en primer lugar una discusión teórica del concepto Nueva Gestión Pública, tal como se ha desarrollado en Europa desde los años noventa, y lo articula con la reestructuración producida en la educación superior británica, observada como parte del sector público en general. Enseguida el autor examina la influencia de dichos cambios en la autonomía y las formas de control en la profesión académica y hace referencia a la bibliografía reciente sobre las transformaciones en la organización y el trabajo profesional en el contexto angloamericano. Concluye con una reflexión sobre las implicaciones a largo plazo de los procesos de reorganización universitaria para la distribución y el ordenamiento de recursos, rutinas y relaciones en el interior de las universidades británicas.

El lector interesado en la reestructuración de la gestión universitaria de ese país encontrará en el texto de Reed una amplia y valiosa información al respecto, pero quizás el interés mayor de su investigación para el público académico en general resida en su reflexión conceptual sobre el contenido, la estructura y las implicaciones de la implantación (o los intentos de implantación) de la Nueva Gestión Pública en el ámbito académico británico. Es de particular interés la exposición clara y rica de la Nueva Gestión Pública entendida como una teoría del cambio institucional y organizacional. Su definición se

refiere a tres elementos estructurales entrelazados, los cuales fundamentaron el extenso trabajo de campo realizado por el autor y su equipo de colaboradores. El primero es el concepto de narrativa del cambio estratégico que construyen y propalan los diseñadores de la política de Nueva Gestión Pública con el fin de persuadir a los demás de ciertas significaciones y acciones que serían cruciales para cambiar las formas establecidas de gobierno y gestión en las universidades; en suma, se trata del relato hegemónico de la teoría del cambio organizacional buscado que legitimaría las acciones de cambio. El segundo concepto central de su investigación es la forma organizacional distintiva del cambio, que consiste en los mecanismos administrativos y procesos gerenciales a través de los cuales se realizará tal teoría del cambio en la organización universitaria. En tercer lugar están las tecnologías prácticas de control por cuyo medio se traducirán las políticas estratégicas y su instrumentación organizacional en prácticas, técnicas y dispositivos viables que cuestionarán y transformarán los sistemas establecidos de la burocracia profesional académica en las universidades.

Vista en conjunto, como un paquete de intervenciones culturales, organizacionales y gerenciales, la Nueva Gestión Pública constituye un modelo alternativo de orden institu-

cional para la educación superior en el Reino Unido, que contrasta en forma explícita y militante con el orden institucional tradicional basado en los pactos históricos entre la burocracia universitaria y el poder académico colegiado que se estableció en ese país desde la posguerra. El relato estratégico de la nueva gestión cuestiona radicalmente ese pacto o, más precisamente, construye una visión ideológica del pacto como enemigo a vencer con el fin de cortar de raíz sus supuestas ineficiencias, su rigidez y opacidad. No se trata, entonces, de un mero ajuste gerencial para volver más eficientes a las universidades sino de un modelo alternativo de organización universitaria. Este modelo se legitima en términos más amplios mediante una bibliografía extensa aunque ecléctica sobre la globalización y sus implicaciones para todas las instituciones sociales, tanto públicas como privadas. Se remite, según el autor, a una mitología del mercado que explicaría y legitimaría cualquier cambio social y organizacional basado en los mecanismos del mercado como solución universal a todos los problemas sociales. Así, la Nueva Gestión Pública entendida como metarrelato de transformación social y organizacional encuentra su sentido en un contexto de reforma generalizada del sector público orientada a romper las bases de poder de los monopolios profesio-

nales y la inercia organizacional que caracteriza a las grandes burocracias. Reed documenta la extensión de este discurso con las reformas del sector salud y los gobiernos locales en Gran Bretaña, con base en las cuales se tomaron medidas análogas en el sector universitario. Mediante la instalación de mecanismos de mercado, la ideología de la Nueva Gestión Pública intentó destruir o cuando menos minar las estructuras regulatorias que protegían a las élites profesionales, que no rendían cuentas, y sus mercados monopólicos en el interior de los más diversos aparatos del sector público británico.

En su segundo elemento, las formas y prácticas organizacionales, la Nueva Gestión Pública buscó desmontar las jerarquías burocráticas y sustituirlas por redes de “clientes” y “proveedores”, entre los cuales se comprarían y venderían servicios basados en contratos. No obstante, se mantuvo en la cima un centro de planeación y control que seguía fijando los límites en materia de recursos y políticas, a los que se tenían que atener los proveedores en la base. Poco a poco se implantó un esquema detallado de criterios de desempeño locales con base en los cuales se evaluaría la eficiencia y la eficacia de las unidades académicas. En consecuencia, mediante un sistema que al mismo tiempo centraliza las decisiones estratégicas y descentraliza las demás operaciones, se

generó un nuevo régimen de control y vigilancia que presumía de ser simultáneamente “emprendedor” y “transparente”, como se espera actualmente que sea la universidad británica.

El tercer componente del entramado conceptual del trabajo de Reed y sus colaboradores, las tecnologías políticas de control y vigilancia, se observó en el creciente énfasis puesto en fijar metas para el desempeño de cada unidad académica local, cuya eficiencia en las operaciones se evaluaba de acuerdo con normas fijadas desde la cima. En palabras del autor,

en el contexto de una gestión penetrante [*invasive* en inglés] del rendimiento, se fue imponiendo un monitoreo detallado de las normas de “calidad” en el servicio y los productos educativos. La legitimación de estas prácticas descansaba en una ideología de gestión del sector público remodelada con base en la empresa comercial privada y su pretendida obsesión por la “calidad total” (167; trad. RK).

Dicha tecnología en el ámbito micro buscaba facilitar la implantación de los objetivos estratégicos de la política de reestructuración mediante una intervención directa en las prácticas y las concepciones de los directivos académicos locales, en quienes se deseaba

inculcar una cultura emprendedora que se despojara de los lastres burocráticos y potenciara sus capacidades innatas para ser más productivos, flexibles y transparentes. Se pretende lograr la reingeniería del trabajo académico a través de una serie de dispositivos, como el monitoreo financiero, la auditoría de calidad, la medición del rendimiento y la racionalización del trabajo. En conjunto, estos cambios pretenden que el trabajo académico sea más visible, transparente, medible y en consecuencia capaz de rendir cuentas a las jerarquías gerenciales internas y externas que ahora se encuentran reubicadas en centros de control estratégicos. El proceso tiene un importante correlato cultural, consistente en una nueva matriz de símbolos, valores y términos. La expectativa es que, con el tiempo, estos mecanismos de reidentificación y transmisión cultural pongan las bases para la aceptación de los nuevos procedimientos como norma estatuida. Al personal directivo se le exhorta a internalizar estos valores y lenguajes como reconocimiento explícito de la reconstrucción de su identidad organizacional.

El trabajo de campo del proyecto arrojó resultados ambiguos en cuanto a la implantación de estas narrativas, estrategias y tecnologías entre el personal directivo y académico. Los investigadores observaron claramente un proceso híbrido, con eviden-

cias de aceptación pasiva y de internación activa tanto como de resistencia. En no pocos entrevistados, los investigadores pudieron constatar una posición de ambivalencia y tensión, producida por tener que manejar las exigencias de la nueva estrategia de gestión frente al escepticismo o bien la resignación de los académicos. Desde el punto de vista metodológico es de especial interés que el estudio se centre precisamente en aquella capa de administradores académicos que se ubican en la interfase entre la gestión y el trabajo cotidiano de los enseñantes e investigadores. Como son los encargados de implementar las tecnologías políticas de control y vigilancia en contacto directo con profesores y estudiantes, los administradores académicos de nivel intermedio están en condiciones de brindar al investigador información relevante sobre la complejidad de este proceso.

No obstante las formas híbridas de implantación y las ambivalencias del personal directivo, los investigadores también detectaron evidencias de una sedimentación progresiva de los dispositivos, lenguajes y valores de la Nueva Gestión Pública. La predicción del autor es que el trabajo académico en las universidades británicas está en vías de fragmentación y pérdida de autonomía. La orientación general del proceso, según Michael Reed, es que los académi-

cos, hasta ahora organizados en torno a sus respectivas disciplinas e identificados con ellas, con el tiempo se vuelvan “trabajadores del conocimiento” encargados de impartir módulos o paquetes de conocimiento específicos y de investigar problemas sobre demanda.

No es necesario compartir las opiniones del autor sobre la dirección que tome el trabajo académico en las universidades británicas para estimar en toda su extensión el valor de sus planteamientos conceptuales y su estrategia metodológica. Los procesos de cambio organizacional y gerencial que están en vías de sucederse en las universidades públicas en México y que ya han ocurrido en numerosas instituciones privadas de educación superior en este país ofrecen un campo propicio para investigar su naturaleza y sus implicaciones. El trabajo de Michael Reed, así como los demás capítulos del libro del que forma parte, ofrece pistas de gran utilidad para investigar estos procesos.