

PLANEAMIENTO PARA LA EXCELENCIA:  
LA CONDICION DEL PROFESORADO\*

---

BURTON R. CLARK\*\*

### Introducción

Generalmente he percibido la sociedad moderna como algo complejo, lleno de conflictos y contradicciones, en donde para cada fuerza hay una contrafuerza. Tal mundo es difícil de tratar y tiene la tendencia de volver locos a los planificadores, lo cual me lleva directamente al profesorado. Una tira cómica en el *New Yorker* varios meses atrás representaba un sabio viejo y bajito encorvado sobre un enorme libro que había estado estudiando con mucha atención. El libro, totalmente abierto delante de él, tenía pedazos de papel que sobresalían por arriba y por los lados. Otros libretos se veían amontonados por doquier. Obviamente, profundamente inmerso en su tema, el diminuto sabio se detiene, mira hacia arriba, cierra los ojos y dice, "Por Dios, por un minuto de pronto todo tuvo sentido".

De esta misma manera yo me siento en relación a la profesión académica en los Estados Unidos ahora que he completado un

---

\*Traducido por Miguel J. Escala.

\*\*Este artículo fue publicado anteriormente en la revista *Planning for Higher Education*, Volumen 16, Número 1, 1987-1988. La "Society for College and University Planning" (Sociedad para el Planeamiento de Colegios y Universidades) concedió permiso para la traducción y publicación del mismo en este número de *Ciencia y Sociedad*. El artículo reproduce el discurso que pronunciara el autor en la Conferencia Anual de la Sociedad en julio de 1986. El libro del autor, *Academic life: Small worlds, different worlds* (Vida académica: Pequeños mundos, diferentes mundos) fue publicado en 1987. (NT).

estudio de tres años y tengo el manuscrito de un libro en mis manos. Por ratos, para mí, el profesorado norteamericano sí tiene sentido. Pero entonces vuelvo a caer en la cuenta de cuán complicada, contradictoria y difícil de comprender es ahora la vida académica norteamericana. Ya sea en la ficción o en la investigación, solamente podemos atrapar pequeños pedazos de la misma; la mayor parte de la realidad escapa de nuestras manos. Tomando en cuenta esas limitaciones, quiero describir algunos de los resultados de mi estudio para luego especular sobre lo que ellos implican para "el planeamiento para la excelencia".

### La naturaleza de la profesión académica

Existen pocas dudas de que la profesión académica es una ocupación singular. Se compone de muchas disciplinas -el alfabeto de especialidades va desde arqueología y antropología hasta zoología, cubriendo en el camino todas las ciencias naturales, las ciencias sociales, las humanidades y las artes. Su membresía incluye doctores, abogados, ingenieros y representantes de otros gremios avanzados. La variedad la caracteriza, ya que es necesariamente un conglomerado en el cual los propósitos y las tareas se dividen a lo largo de las asignaturas, la clientela, y las vinculaciones ocupacionales. La complejidad es sin dudas su estilo. ¿Quién puede entender a cabalidad a un econométrista cuando él o ella está en su asunto, un físico experto en energía, un biólogo molecular, un etnometodólogo con un nuevo entrenamiento en semiótica, o un profesor de inglés que está decidido a analizar textos literarios?

En los Estados Unidos, la profesión académica, tan dispersa entre las disciplinas, también está dispersa entre muchos tipos distintos de instituciones. El profesorado está situado en las universidades que se dedican a la investigación y en otros tipos de universidades "menores", algunas de las cuales se consideran "que otorgan doctorados". También se distribuye en una gran variedad de instituciones de cuatro y cinco años, algunas públicas, algunas privadas. Ese profesorado se ubica en los colegios de artes liberales de varios grados de compromiso secular y religioso, de calidad alta, media y baja; y también se ubica en los colegios comunitarios. Tenemos que contar más de veinte categorías, como en la clasificación Carnegie de 1973 y 1976, antes de que lleguemos hasta esos subtipos como los colegios luteranos, los colegios católicos, los colegios de hembras, los colegios históricamente de negros, y otros similares.

Lo que hicimos en el estudio patrocinado por la Universidad de California de los Angeles fue conversar con académicos en seis ramas del saber en dieciséis instituciones que representaban

seis tipos diferentes de instituciones que iban desde un grupo de importantes universidades dedicadas a la investigación (tales como Stanford, Michigan, y Carolina del Norte) hasta un grupo de colegios comunitarios. Las ramas del saber fueron física, biología, ciencias políticas, e inglés entre las disciplinas relativas a las ciencias y a las letras; y medicina y negocios entre las escuelas profesionales. En estas situaciones seleccionadas de disciplinas e instituciones, entrevistamos a los profesores en una variedad de tópicos por espacio de una hora o de hora y media. Queríamos conocer la clase de trabajo que ellos hacen y las condiciones bajo las cuales trabajaban. Observamos situaciones de trabajo radicalmente diferentes, desde las situaciones casi de "tanques para pensar" en ramas ricas en recursos en universidades, en las cuales las cargas de enseñanza eran de dos a seis horas a la semana, a condiciones similares a las escuelas secundarias en las cercanías de lo más bajo de la jerarquía institucional -especialmente en los colegios comunitarios- donde la vida académica se centra en cursos introductorios y remediales y en los cuales la especialización está eliminada casi por completo.

### Algunos temas críticos

Dentro de las universidades notamos que las escuelas profesionales, con su dimensión "clínica", a menudo diferían considerablemente de los departamentos de letras y ciencias en la organización y en el diseño de la labor académica. Todos los que han observado las escuelas profesionales están familiarizados con la tensión fundamental entre lo aplicado y lo académico. El profesor de materias clínicas en medicina, quien trabaja un largo día en un pabellón de pacientes cancerosos, está inmerso en un asunto fundamentalmente diferente al asunto que preocupa al estudioso de Dante en un departamento de clásicos o al profesor especializado en un departamento de inglés, quien se pasa la vida entera estudiando los trabajos de Jane Austen o el pensamiento de Henry James. En pocas palabras, los ambientes de la labor académica varían según el tipo de disciplina y aún más según el tipo de institución.

También estudiamos las diferentes distribuciones de la autoridad, partiendo del hecho de que la autonomía y la autodeterminación son básicas para la naturaleza de cualquier profesión. Los profesionales en las universidades principales tienen un control colegial considerable: administran sus propios departamentos y convierten estas unidades básicas en fuertes representantes de las disciplinas individuales. Están razonablemente satisfechos con la

autoridad que poseen; tienen fuertes senados.<sup>1</sup> Estuvo claro que el mundo académico es creativo en el diseño de relaciones sutiles y variadas entre los funcionarios y los profesores. Los profesores en instituciones tales como Stanford, la Universidad de Michigan, y la Universidad de Carolina del Norte se divirtieron muchísimo al tratar de explicar en las entrevistas, por ejemplo, cómo se selecciona un jefe de departamento. Describieron interacciones sutiles que llevaban varios meses y que seguían patrones que variaban de un departamento a otro en la misma universidad. Las interacciones descritas eran, a menudo, indirectas y ambiguas. Como resultado, el decano, nominalmente el superior, podría creer que él o ella había nombrado un jefe de departamento, mientras que los profesores del departamento sentían que eran ellos los que realmente habían elegido la persona. ¡Esto es política de alto nivel!

Sin embargo, existen marcadas diferencias en la distribución de la autoridad de una institución a otra. Para simplificar, en la medida que uno desciende en la jerarquía institucional desde las universidades principales hasta los colegios comunitarios, el control colegial se debilita y los controles de los funcionarios se fortalecen. Los colegios comunitarios surgieron con un historial de distritos escolares y todavía muestran la impronta genética de dicha herencia. Los colegios públicos de cuatro o cinco años que surgieron con un historial de colegios preparatorios de maestros, también han sido diseñados con controles burocráticos de arriba hacia las bases. Los profesores que trabajan en instituciones medias y bajas de la jerarquía de prestigio institucional son bien sensibles en relación a este punto, puesto que ellos recuerdan sus tiempos de estudiantes de postgrado, incluso idealizan, cómo eran las cosas en las universidades de donde provienen. A menudo sienten que no tienen ningún poder y que los "trustees" y los funcionarios proceden en forma arbitraria y sin sentido. Entonces, acuden a la sindicalización como un instrumento de protección y autodeterminación.

Mientras estudiábamos las culturas académicas, encontramos tremendas diferencias en las creencias, definiciones y cuerpos de ideas que rigen a los académicos y que ayudan a identificar quiénes son ellos y de qué se trata ese grupo. Los académicos se involucran con asignaturas; ellos poseen un conjunto de conocimiento especializado, y sus identidades se moldean según tales

<sup>1</sup>Los senados de profesores son los organismos de participación profesional más comunes en las universidades de los Estados Unidos. Generalmente gozan de gran autoridad para decidir en asuntos relacionados con el currículo. (NT).

aspectos. En las universidades que enfatizan la investigación, las identidades disciplinarias, a menudo de forma predominante, llevan la delantera y ocupan la posición central. Las culturas institucionales tienen que construirse sobre y alrededor de las culturas disciplinarias. Pero las identidades disciplinarias se ven moldeadas por los ambientes institucionales: se debilitan según nos apartamos de la fuerte especialización de las universidades que enfatizan la investigación, y otras definiciones ganan importancia.

En el otro extremo, en los colegios comunitarios, uno mejor viene listo a trabajar enseñando cursos introductorios una y otra vez a estudiantes poco selectos. Las definiciones se forman en conformidad con la situación. Los profesores de los colegios comunitarios nos dirían: "Sí, alla arriba en las universidades ellos juegan esos juegos sofisticados -todos esos asuntos de investigación, toda esa especialización esotérica- pero aquí nosotros hacemos el verdadero trabajo, el trabajo duro. Después de todo, somos la "Ellis Island" de la Academia.<sup>2</sup> Tomamos al pobre, al inmigrante, al poco pulido. Le damos un respiro, le damos un chance para ascender dentro de la sociedad americana". Entonces la cultura de la disciplina todavía puede importar, pero importa mucho menos.

También exploramos cómo los académicos se entrelazan a través de las instituciones participando en asociaciones. La red de asociaciones de la educación superior norteamericana es a la vez fascinante y confusa. Estos grupos caen en dos grandes categorías: basados en la administración y centrados en el profesorado. Las asociaciones profesorales se subdividen en mil y una partes. Son grandes, son pequeñas, son formales, quasi-formales, e informales. Todas las grandes asociaciones tienen subdivisiones. Se forman federaciones de asociaciones que a la vez agrupan otras federaciones de asociaciones. Por ejemplo, los biólogos se dividen en cien asociaciones, con varios arreglos federativos para unirlos a todos. Los físicos, por otro lado, están todos juntos en una sola asociación, pero muchos físicos consideran ahora que las grandes asociaciones son demasiado dispersas. Ellos ya no van a las grandes reuniones de la física, por el contrario buscan pequeños grupos de especialistas con intereses similares, tan pequeños los grupos, que no pasan de varias docenas de miembros, a menudo a nivel internacional.

---

<sup>2</sup>Se refiere a la isla cercana a la Estatua de la Libertad por la cual entraron muchos inmigrantes a los Estados Unidos. Los colegios comunitarios son considerados la puerta de entrada a las universidades para muchos estudiantes que no hubieran podido ser admitidos directamente. (NT).

Aunque sabemos poco acerca de ello, el laberinto confuso de las asociaciones es una parte central de la profesión. Deberíamos haberla estudiado en toda su extensión. Pero a pesar de sus consabidos defectos, tal como el componente de mercado de carne, las asociaciones contribuyen poderosamente al vigor académico. Ya sea que los profesores asistan a reuniones en San Antonio, San Diego, Chicago, o aun Londres, sus compromisos con las asociaciones se convierten en parte importante de su autorenovación, tanto en el sentido de la identidad profesional como para la transferencia de conocimientos.

### Observaciones

A partir del estudio de la UCLA de la profesión académica lo primero en que tenemos que insistir, es que debemos hacer nuestras afirmaciones de forma separada según los diferentes grupos. Por ejemplo, constantemente hacemos generalizaciones, la mayoría pesimistas: El reclutamiento es cada vez más difícil; el trabajo académico está muy mal pagado; la moral está bajando. Esas afirmaciones temerarias tienen cada vez menor significado. Lo que se puede decir del departamento de inglés no se puede decir de la escuela de gerencia. Las gentes de la escuela de gerencia nunca han estado mejores; ellos han esperado medio siglo por la llegada de esta década. Los académicos en biología están también pasándola bien; sabemos que son gente seria que hacen un trabajo serio de primera importancia. El asunto es que lo que es válido para un grupo de disciplinas, o un sector de las instituciones, puede que no sea válido para otro. Para hacer un serio análisis de la situación actual, comenzamos de aquí en adelante a establecer diferencias, con el compromiso de identificar las diferencias reales que se encuentran en un mundo académico cada vez más diversificado.

Por encima de este deseo de establecer las diferencias radica el deseo de pensar en términos de arreglos entre valores e intereses conflictivos. Por ejemplo, los reportes nacionales recientes sobre educación superior han enfatizado la necesidad de mejorar la educación liberal o general de los estudiantes de grado. De seguro, todos queremos ver más excelencia en esta área de actividad, especialmente en las universidades de masa y los colegios grandes. Pero, sólo somos realistas en relación a las posibilidades de mejorar las cosas y en relación a las formas más apropiadas cuando abordamos formalmente el compromiso múltiple de la universidad. Dicho sin cortapisas, la universidad que enfatiza la investigación es un medio en el cual la investigación viene primero. Esto ha sido una verdad por lo menos desde principios de siglo. El trabajo académico publicado es la base sobre la cual los

académicos de las universidades se ven promovidos. La educación profesional es la siguiente prioridad de importancia, como lo demuestra el simple hecho de que más de la mitad de los profesores en los medios universitarios están en escuelas profesionales las cuales cada vez más operan solamente a nivel de postgrado, alejándose de la vida de los estudiantes de grado. Por lo tanto, en las universidades, la educación general de los estudiantes de grado es, en el mejor de los casos, una prioridad terciaria. Su mejoría tiene que buscarse en un contexto en que otras tareas y compromisos tienen mayor prioridad institucional. A la hora de componendas, las reducciones en los compromisos para investigar y para proporcionar entrenamiento avanzado no son muy probables; la dinámica de la competencia institucional por status apunta en otra dirección.

Existe un abismo en la academia norteamericana entre aquéllos que tienen carreras dedicadas a la investigación y aquéllos cuyas carreras están completamente enraizadas en la enseñanza. Este abismo se determina según las instituciones estén ubicadas en la jerarquía institucional. A grandes rasgos, un tercio de nuestros profesores están en las universidades, cerca de otro tercio están en colegios de cuatro y cinco años, y entre un cuarto y un tercio están en colegios comunitarios. El abismo entre la carrera investigativa y la carrera docente se sitúa en algún lugar entre las instituciones que enseñan nueve horas a la semana o menos y aquellas que enseñan de nueve a doce horas a la semana o más. La carrera docente ocupa todo el mundo de los colegios comunitarios y predomina fuertemente en los colegios de cuatro años, los colegios privados menores, y quizás en muchas universidades de bajo rango donde encontramos cargas docentes de doce horas a la semana. A pesar de la idealización histórica de la integración de la investigación con la docencia, la mayoría de los académicos americanos operan fuera de un clima de investigación de apoyo. La carrera dedicada a la investigación está reservada para una minoría cuya carga docente es tan ligera como dos a cuatro horas a la semana.

De importancia creciente en años recientes es la división entre profesores a tiempo completo y profesores a tiempo parcial. Tanto como un tercio del profesorado norteamericano está ahora trabajando a tiempo parcial, con un crecimiento en los últimos quince años. Y sabemos dónde el fenómeno tiempo parcial es más fuerte: en los colegios comunitarios más de la mitad del profesorado está a tiempo parcial, llegando a ser en algunos casos hasta dos tercios. Los colegios públicos de cuatro años han tenido también razones para cambiar a empleo a tiempo parcial. Ellos, también, necesitan un profesorado más flexible y más disponible

en la medida que ellos enfrentan un estudiantado cambiante, que modifica su mente colectiva de un año al siguiente. Para manejar las inscripciones de los estudiantes que cambian de inglés a ciencia de las computadoras en el lapso de unos pocos años, una institución necesita flexibilidad. Pero los costos a largo plazo para la academia son muy altos. Nada desprofesionaliza una ocupación más rápidamente que cambiar de tiempo completo a tiempo parcial. Este es un asunto serio para la profesión académica como un todo y para la educación superior.

Hay también diferentes clientelas primarias. En el mundo de la investigación, los iguales constituyen la audiencia primaria; la evaluación es sobre todo hecha por los iguales. Los profesores con cierta antigüedad, más que los funcionarios, son los que "despiden" a un profesor más nuevo por medio de una decisión de no concederle el contrato permanente. Pero en los medios dominados por la docencia -el mundo de la carga académica de doce y quince horas- los estudiantes y no los colegas tienden a convertirse en la audiencia primaria, y mucho de la evaluación se basa en las inscripciones de los estudiantes y en la satisfacción de los mismos. Por lo tanto, aun la clientela más importante puede variar cualitativamente de un sector principal a otro.

Dentro de la variedad de mundos académicos, las diversas fortalezas van acompañadas de diversas debilidades. Las debilidades nos identifican los principales problemas para cualquier tipo de reforma, y deben ser claramente analizadas según el tipo de institución. A pesar de los reportes nacionales, no son las mismas a través de todo el sistema. Pero sin importar los problemas, es importante mantenerlas en el contexto del funcionamiento del sistema completo. En base a los patrones internacionales, la educación superior norteamericana al final del siglo veinte es una maravilla de logros. Tiene sus puertas abiertas, ofreciendo un acceso mayor del que está disponible en casi todos los otros países. Al mismo tiempo, nuestros "centros de excelencia" -en investigación y entrenamiento avanzado- son imanes internacionales que atraen gente de todas partes del mundo, produciendo una fuga de cerebros que nos beneficia. Un conjunto diverso de universidades y colegios nos permite mantener ambas situaciones.

Sabemos que las universidades que enfatizan la investigación, especialmente las públicas, funcionan pobremente en el entrenamiento general de los estudiantes de grado. Este es el Talón de Aquiles de la universidad dedicada a la investigación y un problema antiguo y persistente. Si no hacemos algo en relación a ese problema desde adentro, lo harán otros desde afuera. El asunto de la reforma en las universidades es cómo cambiar de

forma incremental las estructuras de recompensa de la vida académica y las subestructuras de la vida de los estudiantes de grado, de manera que se preste mayor atención al estudiante de grado en los colegios residenciales, en los colegios de honor, en seminarios para los estudiantes que ingresan, y otras actividades similares. Lo que es difícil comprender, para los de afuera y para los impacientes que propician reformas de arriba hacia abajo, es cuánto debemos invertir en esfuerzos para lograr conquistas modestas en la educación general de los estudiantes de grado en ambientes donde otros compromisos empujan al profesor en otras direcciones.

Por el contrario, los colegios comunitarios y los colegios de cuatro años tienen un problema diferente de reforma, el de mantener a los profesores contentos con su trabajo. Entre los que se pasan casi o todo el tiempo enseñando cursos generales, encontramos la inquietud sobre los peligros de abandonar sus disciplinas. Se convierten, dicen, en "simples maestros", ya no "académicos". Al percibir una desprofesionalización fundamental, no les gusta para nada.

**The Shopping Mall High School** (La Escuela Secundaria a lo Centro Comercial), por Arthur G. Powell, Eleanor Farrar, y David K. Cohen (1985), lo mejor de muchos estudios recientes sobre la escuela secundaria norteamericana, destaca los riesgos y los peligros a largo plazo de las instituciones educativas de puertas abiertas en las cuales el estudiante cliente debe ser complacido. El libro analiza el pantano de negociaciones que atrapa a estudiantes y maestros y que muy a menudo lleva al arreglo, "si no te metes conmigo, yo no me meto contigo". Los estudiantes pueden elegir en una forma casi azarosa, convirtiendo la escuela en un centro comercial donde se ofrecen varios tipos de cursos. También hemos desarrollado colegios comunitarios tipo centro comercial en los cuales los maestros pierden mucho del núcleo intelectual del trabajo académico. Si hubiéramos tenido un profesorado más integrado, hubiéramos sido más sensibles en relación a este problema. Pero como operamos de tantas formas diferentes y tan alejadas unas de otras, con un estilo *laissez-faire*, no nos dimos cuenta de lo que estaba pasando.

En los ambientes en los cuales la enseñanza general de los estudiantes de grado, especialmente de las divisiones iniciales, tiene el centro de la atención, la tarea es reconstruir las condiciones de trabajo, las estructuras de recompensa, y las relaciones que convertirán a los maestros en académicos. Muchos instructores de colegios comunitarios abogan por el año sabático y otras formas de renovar sus raíces académicas. Están desarrollando sus propias asociaciones, a menudo abandonando las tradicionales que

no son relevantes para sus intereses. Esto constituye un paso hacia la profesionalización.

En el conjunto de profesiones que llamamos profesión académica, ¿queda todavía la idea de la llamada? A partir de los resultados de nuestras entrevistas, responderíamos: "Sí". En diferentes ramas en diferentes tipos de instituciones, encontramos gentes que todavía encontraban mucha satisfacción en la docencia, en la investigación, y en una mezcla de las dos. Los que respondieron, a menudo se refirieron a las recompensas intrínsecas de su campo y mencionaron de forma explícita la idea de una llamada. Lo que es causa de angustia son las condiciones que socavan el sentimiento de llamada: el trabajo a tiempo parcial y el "trabajo poco académico".

En relación al resultado principal, concluyo que deberíamos fijar más la atención en las recompensas intrínsecas de la vida académica, en cómo mantener vivas las condiciones que promueven un sentimiento directo de satisfacción en la docencia y la investigación. Espacios de oficina cuentan, el mantenimiento de los edificios cuenta, los salarios cuentan, los rangos cuentan, pero lo que cuenta más es que los profesores tienen un "encargo absorbente" -tomando prestada una frase de Henry James- que los conecta por toda la vida con el tipo de trabajo que realizan, que les hace sentir hasta los huesos, que vale la pena hacer lo que están haciendo. Una persona que considera su trabajo como un encargo que lo absorbe es uno que puede decir, "aquí planto mi tienda", en esta institución, a sabiendas de que a la hora de retirarme no me arrepentiré de mi decisión.

Las universidades y colegios que se reconocen como centros de excelencia y que se admirán porque tienen un fuerte carácter institucional están construidos y mantenidos sobre las satisfacciones de sus cuadros de profesionales. Aquí, entonces, yace una seria responsabilidad a largo plazo para los funcionarios -y especialmente para los planificadores que susurran consejos en los oídos del jefe: ¿Cómo, en nuestras circunstancias, podemos mantener un sentido de llamada profesional en todos los grupos profesionales de nuestro campus? ¿Cómo podemos convertir los trabajos de los profesores en encargos absorbentes que profundamente comprometen al profesorado y lo hagan, en el proceso, el recurso central -el capital fundamental- en la construcción de la institución. Esto, yo propongo, es un reto que se merece la mejor atención que ustedes puedan prestarle.