

Nuevos desafíos para rectores y directores



León Trahtemberg

En muchos sentidos, los directores de colegios, institutos o universidades (llamados rectores) tienen una serie de desafíos comunes para apuntalar a sus instituciones de modo que puedan lidiar con los desafíos del siglo XXI. Estos incluyen por lo menos cinco retos: alentar y administrar el cambio; reafirmar el liderazgo académico; equilibrar las diversas fuerzas interiores de la institución; recaudar crecientes montos de recursos; y responder ante las crecientes exigencias de medición de las performances institucionales.

Veamos el detalle. La administración creativa del cambio que afecta a todos los sectores de la sociedad debido a transformaciones en los factores demográficos, culturales, económicos y políticos, exige lidiar no sólo con el cambio al interior sino más allá de la institución. Esto requiere además reafirmar el liderazgo académico o pedagógico, especialmente cuando muchas veces los premios financieros terminan absorbiendo el mayor tiempo del líder.

Hay que evitar también que la institución se quede atracada en las formas tradicionales y confortables de hacer las cosas, y más bien procurar liderar las iniciativas del cambio ensayando nuevas estructuras organizacionales y de trabajo interdisciplinario actualizado. Para ello debe instituirse un liderazgo que comparta la creación de una visión para la institución, y la inspiración para hacer que los profesores, autoridades y alumnos se comprometan en su realización.

Otro desafío que hay que encarar con mucho cuidado es el delicado balance entre las fuerzas de diversos signos que existen al interior de cada institución y que responden a diversos intereses de los profesores, alumnos, padres, medios de comunicación, contratistas, políticos, agencias gubernamentales, líderes comunales, empresarios, etc. El caso típico es el de los padres que sufren con el alza de pensiones confrontados con los intereses de los profesores que exigen ganar más. Para lidiar con esto se requiere mantener informados a todos los interesados, en la forma más trans-

parente, sobre la marcha institucional, para que todos puedan modelar sus expectativas en función de las opciones reales que existen.

El cuarto desafío es el de la búsqueda de recursos que deben provenir de los donantes habituales y de nuevas fuentes que deben ser identificadas y estimuladas para que aporten a la institución. Una institución sin aportantes y donantes nuevos corre muchos riesgos de quedar insolvente. Finalmente, se requiere tener un nivel de medición de los resultados institucionales que sirva para que exista una apreciación objetiva sobre los avances. Mu-

chas de las interrogantes de los benefactores se centran en los presupuestos y costos de la educación, y el uso eficiente y eficaz de los recursos.

Como se ve, el trabajo de director o rector no es un trabajo para gente que no tolera las tensiones que pueden estresar el cuerpo y el alma. La lista interminable de problemas puede fracturar el espíritu. Las largas jornadas de trabajo pueden ser agotadoras. Sólo quien tiene mucha vocación y piensa en los intangibles beneficios del servicio bien hecho sabrá sentirse recompensado en esta importante y solitaria función.

