

Dirección estratégica en universidades¹

Michael Shattock

ESTE CAPÍTULO presenta la dirección estratégica como un mecanismo integrador en las universidades. Se plantea que en un ambiente de fuerte competencia existe un estrecho paralelo con la dirección estratégica en el sector privado, especialmente en relación a la flexibilidad, el enfoque desde abajo hacia arriba y el aseguramiento de que la estrategia y dirección están distribuidas entre el centro y las unidades operativas. Se sugiere que la planificación detallada es menos efectiva que el establecimiento de objetivos amplios. Ello, debido a la turbulencia del medio, las fluctuaciones del destino de las unidades operativas, la necesidad de mantener infraestructura y el carácter crítico de la toma de decisiones del día a día, que demandan mayor flexibilidad y ocasionalmente un enfoque oportunista. Las decisiones que se refuerzan mutuamente establecen un impulso institucional que puede sostener a las universidades a través de un clima impredecible. Es necesario un mecanismo de dirección para conducir el oportunismo generado por este impulso, pero un mecanismo de control desincentivará la iniciativa. El éxito tiene un efecto acumulativo en la confianza institucional para tomar riesgos manejables.

1. Dirección estratégica en la educación superior

UNA DEFINICIÓN estándar moderna de dirección estratégica es “el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 1996: 4). Esta no es una definición que encaje fácilmente en el vocabulario universitario, sobre todo porque muchas personas son reacias a concebir que la universidad, como organización, tiene la misma validez que una disciplina o unidad académica: es una obviedad, establecida por primera vez por Searle (1972), que los académicos tienden a ser

¹ Versión en español de Milagros Delgado Almonte con la colaboración de Nicolás Fleet. Shattock, Michael. *Managing Successful Universities* © 2003. Reproducido con el gentil permiso de Open University Press. Todos los derechos reservados.

más leales a sus disciplinas que a su institución. Sin embargo, la tesis central de este capítulo es que la institución, y su éxito o fracaso y la forma cómo se administra, pueden tener un impacto crítico en el éxito o fracaso de los departamentos y en el progreso de las disciplinas, así como en la experiencia de los estudiantes y en las carreras de los académicos y del resto del personal. El objetivo de la dirección estratégica en las universidades debe ser el de alcanzar y mantener ese éxito. La dirección de las universidades es un proceso holístico, en donde todos los elementos necesitan trabajar en conjunto. Por ejemplo, la concentración en el éxito académico y la exclusión de la preocupación acerca del manejo financiero efectivo es tan inconveniente como la concentración en el reacondicionamiento físico de un campus y la exclusión de mantener el desarrollo académico. Tanto en lo técnico como en lo estratégico, el éxito mantenido radica mucho menos en iniciativas dramáticamente nuevas, aunque pudieran algunas veces ser importantes y necesarias, y mucho más en armonizar las diferentes componentes de la dirección de las universidades para que se refuercen mutuamente. La dirección estratégica es entonces un mecanismo integrador que articula las políticas y los procesos para alcanzar los mejores resultados institucionales.

2. La dirección estratégica en perspectiva

MUCHA DE la literatura acerca de planificación y dirección en universidades del Reino Unido fue escrita en un periodo en que las finanzas universitarias eran estables y se pre-suponía un apoyo estatal constante en el contexto de un creciente número de estudiantes (ver Lockwood y Fielden 1973). En el área de planificación de la universidad se tendía a destacar un analista², que calculaba los requerimientos de personal adicional e infraestructura necesaria para cubrir el número adicional de estudiantes, en base a normas financieras y de espacio prescritas por el Comité de Subvenciones Universitario. Si el aporte del gobierno se quedaba corto y la unidad de recursos estaba agotada, el área de planificación recalculaba el modelo de recursos, con lo cual

² Nota del Traductor: el término utilizado por el autor, y que aquí ha sido traducido como analista, es *number cruncher*.

redistribuía el financiamiento equitativamente entre las diferentes unidades académicas sobre una base reducida. La planificación era principalmente un ejercicio cuantitativo que involucraba la distribución racional de recursos de fondo gubernamental. Este enfoque alimentaba el establecimiento de una práctica muy burocrática en la administración, con una orientación *weberiana* hacia la regulación y jerarquía y a una dependencia de las complicadas estructuras de las comisiones. “La planificación no era normalmente estratégica, en el sentido de ajustar las actividades internas a las presiones externas y, en el caso que se realizaba, se trataba solamente de instrumentos de gestión interna” (Temple y Witchurch, 1989: 7). Muchas universidades persistieron con este enfoque, aún cuando el financiamiento del gobierno se tornó más inestable y estaban, por tanto, débilmente equipadas para tratar con las consecuencias. Cuando esta persistencia se combinó con una creencia implícita de que, no obstante cuán sombría la situación podría ser, el contexto político y financiero externo estaba por cambiar para mejor y volver al *status quo* cuando la reputación de las universidades y sus demandas por recursos nacionales eran reconocidas, la resistencia a cualquier desafío a las ortodoxias establecidas sobre planificación y asignación de recursos basada en la equidad era extremadamente fuerte.

Lockwood y Fielden, escribiendo en 1970, encontraron pocos ejemplos “de alguna universidad que creara espacios para el desarrollo a través de la eliminación o reducción de los compromisos existentes” (Lockwood y Fielden, 1973: 110). Cambridge fue una de las primeras universidades en percibir tempranamente la necesidad de repensar su posición, y su Reporte de desarrollo de largo plazo (General Board, Cambridge, 1974), reconoció que a medida que la universidad va creciendo puede cambiar el balance de sus actividades, canalizando dinero fresco hacia áreas en crecimiento sin recortar los recursos asignados a áreas en declive, y que en una situación de financiamiento estatal constante el problema central era idear maneras de reasignar recursos para mantener la viabilidad de la institución. Hacia fines de la década de los setenta, muchas universidades, notablemente Lancaster, Southampton y Londres, configuraron grupos *ad-hoc* para determinar prioridades a la luz de la disminución de recursos vaticinada, con el objetivo declarado de mantener el apoyo a las fortalezas académicas

y preservando un espacio para las nuevas iniciativas. Mientras tanto, el Comité de Subvenciones Universitario instaba a las universidades la necesidad, en la pintoresca frase de su presidente, de detener “crecimientos pálidos” con el fin de “mantener la vitalidad y la capacidad de respuesta” (Shattock y Berdahl, 1984: 487).

Pero estos ejercicios, aun cuando valiosos para la priorización de las fortalezas académicas y para la preparación de las instituciones para un clima financiero más robusto, no anticiparon una exposición mucho mayor del sistema de educación superior a las fuerzas del mercado, tal como ocurrió en los noventa. La percepción de que los costos unitarios del financiamiento del gobierno iban a bajar fue ampliamente confirmada, pero el crecimiento de una economía institucional mixta de dineros privados como públicos no fue previsto casi en ningún lugar, ni ha sido enteramente asimilado aún ahora por muchas instituciones: muy frecuentemente las estructuras de las universidades aún reflejan la creencia de que el financiamiento estatal es el principal recurso y que el financiamiento no-estatal representa un inesperado bono, cuya función es simplemente mitigar los recortes en el financiamiento estatal. Es más, la dependencia en el financiamiento estatal ha aumentado en algunas universidades por alguna otra razón y la mayor transparencia en la asignación de subvenciones periódicas (introducidas a mediados de los ochenta) ha significado que la base sobre la cual esta subvención es calculada, departamento académico por departamento, es ahora expuesta a la mirada, no sólo del público y de los amplios procesos políticos, sino también dentro de las universidades. Lo que antes era una “caja negra”, que era entendida sólo por unos cuantos expertos, se ha convertido en un bien público para cualquier decano competente o director de departamento. Aunque esto pueda haber sido deseable desde el punto de vista de la rendición de cuentas³, ha tenido el efecto de debilitamiento de los poderes centrales en la toma de decisiones de muchas instituciones, disuadiéndolas de asignar recursos acorde a sus propios criterios estratégicos. Las fórmulas de financiamiento para cada disciplina, creadas con el propósito de una división nacional de recursos,

³ Nota de Traductor: accountability.

se han convertido, muy a menudo, en el curso para la asignación de recursos dentro de las instituciones. Así, se ha vuelto muy fácil para los cuerpos centrales de toma de decisiones el revocar o anular sus responsabilidades sobre la gestión estratégica, simplemente replicando los criterios del Consejo de Financiamiento, con independencia de si la base de las fórmulas reflejan correctamente sus propias actividades o si, de hecho, el Consejo de Financiamiento ha llegado apropiadamente al criterio global sobre los niveles de recursos.

Este tipo de enfoque puede producir lo peor de ambos mundos: la universidad se permite aceptar no sólo que el financiamiento del gobierno es el recurso central y que el Consejo de Financiamiento es esencialmente un comprador del monopolio, sino también que las prioridades del Consejo de Financiamiento, como queda demostrado por sus asignaciones de fondos, deben necesariamente ser las propias instituciones, a pesar de que las asignaciones están diseñadas para cumplir las amplias prioridades del sistema más que las prioridades de una institución en particular. La aceptación pasiva de la fórmula de financiamiento del Consejo de Financiamiento torna el liderazgo de una institución en un apologista de las formulas e interpone una cuña entre el liderazgo y las unidades académicas, de modo que el centro de la universidad adquiere la apariencia de ser una criatura de una autoridad externa más que ser responsable de proveer dirección estratégica a una comunidad autónoma y autogobernada. El efecto negativo en la cultura institucional es profundo, incluso en instituciones donde las unidades académicas son capaces de generar recursos externos significativos, e inevitablemente conlleva a una cultura de administración de arriba hacia abajo, donde aquellos que están arriba son vistos por la mayoría meramente como un tubo de canalización de las decisiones para la asignación de recursos tomados en cualquier otro lugar.

Las universidades han cambiado enormemente desde la década de los ochenta y las universidades más exitosas se encuentran entre aquellas que se han adaptado mejor a un ambiente nuevo. En vez de recibir cerca del 90% del financiamiento directo del Estado, las universidades ahora reciben sólo el 60% de subvenciones recurrentes de esta manera. El financiamiento recurrente del gobierno está diferenciado entre investigación (I) y docencia (D) (y factores

especiales), con la mayoría de universidades activas en investigación recibiendo una subvención de alrededor de 50:50 entre investigación y docencia, de acuerdo a su desempeño en el Ejercicio de Evaluación de la Investigación⁴ (RAE), mientras que el ratio para las menos activas en investigación puede ser algo más que 5:95. El cambio más significativo, no obstante, es la diversidad en las fuentes de financiamiento y la medida en que el dinero que no proviene del Consejo de Financiamiento, sino que proviene de la investigación, aranceles estudiantiles, cursos cortos, venta de servicios, residencia y servicio de comidas, ha transformado las hojas de balance de las universidades, algunas de ellas generando más del 60% de su financiamiento de fuentes alternativas al Consejo de Financiamiento. Debido a que las universidades son organizaciones con mano de obra intensiva y dado que la investigación y la infraestructura institucional son muy dependientes del apoyo financiero, las estructuras financieras y la disponibilidad de financiamiento para invertir en nuevos desarrollos son factores clave en el éxito de las universidades; incluso los matemáticos, alguna vez conocidos por sólo requerir papel y lápiz para sus investigaciones, ahora requieren el poder de la informática y los estudiantes de cualquier área necesitan sofisticadas tecnologías de la información, adicionalmente a lo que demande la disciplina. En general, mientras más exitosa sea una universidad más cara es su estructura de costos y más orientada estará a buscar apoyo fuera del financiamiento del gobierno. En un sistema universitario competitivo, donde una institución desea reclutar y mantener a la mejor gente, cualquier signo de una disminución significativa en la base de recursos será desestabilizadora y llevará a la pérdida de personal clave, quienes partirán a las instituciones competidoras.

3. Dirección estratégica en las organizaciones modernas

ESTE ENSANCHAMIENTO de la base de financiamiento institucional, la diversificación de las fuentes de ingreso y la intensificación de la competencia proveen de mayores analogías con los objetivos organizacionales del sector privado de las que han habido en el

⁴ Nota del Traductor: Research Assessment Exercise.

pasado. Esto no es porque las universidades son o deben estar más orientadas al negocio en un sentido estrictamente administrativo, o porque simplemente hayan ingresado a una situación de mercado y son dirigidas por la necesidad de vender un rango de productos en un medio comercial, o porque ahora deban ser medidas por el éxito sobre la base de criterios financieros. Lo es porque algunas de las características organizacionales y de dirección estratégica requeridas para el éxito se reflejan, hoy más que antes, en las mejores prácticas de las organizaciones más avanzadas del sector privado. Este nuevo clima financiero puede demandar nuevos estilos de dirección estratégica en las universidades, pero no cambian o no deben cambiar sus objetivos fundamentales. El criterio clave de éxito se mantiene en el negocio central de la docencia e investigación, a pesar de que las rutas por las que se éxito se logra hayan cambiado. Las universidades emprendedoras, como son descritas por Clark (1998), no son universidades que hayan sacrificado la excelencia académica por una nueva comercialización, sino que son universidades que se han vuelto emprendedoras con el fin de generar fondos para permitirles mantener y mejorar su posición académica.

Si revisamos las estrategias clave de las compañías exitosas que operan en “el nuevo panorama competitivo”, donde las estructuras tradicionales, verticales y orientadas a la eficiencia se han vuelto anacrónicas y donde “la búsqueda de nuevas prácticas organizacionales, que tienen a la flexibilidad, la creación de conocimiento y la colaboración como características esenciales” (Volberda, 1998: 12), uno se sorprende por los paralelos con la administración universitaria, en un periodo donde las certezas del modelo burocrático de desarrollo dentro del marco contextual del sector público han llegado a su fin.

Estas características estratégicas pueden ser resumidas como sigue:

- Escepticismo sobre el valor de los procesos que resultan en la elaboración de un plan estratégico fijo. Hayes (1985: 114) por ejemplo, sostiene que:

“cuando estás perdido en al autopista, un mapa de carreteras es muy útil; pero cuando uno está perdido en un pantano cuya topografía cambia constantemente, un mapa de carreteras sirve

de muy poco. Una simple brújula –que indique la dirección general que se debe tomar y permita usar el ingenio para sobrellevar las dificultades– es mucho más valiosa”.

- Los documentos de planificación estratégica de muchas universidades son muy parecidos a los mapas de carreteras - muy prescriptivos y muy detallados para ser útiles cuando el medio externo es tan cambiante. Más aún, asumen una vida propia y se convierten en puntos fijos a los que se aferran los adherentes de argumentos previos que fueron desplegados para construir el plan.
- La creencia de que el mejor plan estratégico es evolutivo más que directivo. Mintzberg y Walters (1985) insisten en que los administradores deben responder a una estrategia evolutiva “más que enfocarse en una fantasía estable”, y nos recuerdan que la dirección estratégica es enredada y desordenada. Collins sugiere que la estrategia tiene que estar basada en cambios e impulsos incrementales: “si quieres construir un historial significativo de más de 15 años, lo último que quieres es revolución” (Collins, 2001: 169). Volberda (1998: 35) describe un “modelo adaptativo”, donde la estrategia es *ex post* y de abajo hacia arriba y donde las mejoras se esperan que “emerjan, en forma de emprendimiento, desde los niveles más bajos de la organización”. El autor contrasta lo anterior con la “metodología formal de planificación estratégica y peor aun con las actitudes organizacionales y las relaciones que se cultivan, que con frecuencia pueden perjudicar la capacidad de la empresa para competir” (Volberda, 1998: 34). Kay (1993) argumenta que las estrategias de las empresas exitosas son oportunistas y adaptativas.
- La aceptación de que la estrategia está formada más por métodos de abajo hacia arriba más que por métodos de arriba hacia abajo (Ghoshal y Bartlett, 1993), donde el rol de la alta dirección es más de “legitimador retroactivo” que de un líder carismático (Quin, 1985), o como Hayes lo menciona, “el trabajo de la alta dirección es menos de descubrir y resolver problemas que de crear una organización que pueda descubrir y resolver sus propios problemas” (Hayes 1985: 116). La dirección estratégica debe, por consiguiente, cubrir la amplitud de la organización y no estar localizada sólo en

las oficinas principales, y la actividad de explorar el horizonte debe ser una responsabilidad compartida entre las oficinas principales y las unidades operativas. Esto requiere una flexibilidad organizacional considerable, de tal manera de responder eficazmente a las presiones del medio, y de la capacidad estratégica que está localizada en las unidades operativas así como en las oficinas corporativas, para asegurar que las nuevas oportunidades puedan ser exploradas y explotadas eficazmente. Los individuos necesitan percibir un sentido de pertenencia.

- El reconocimiento de la importancia crítica en el desarrollo de una estrategia organizacional de entendimiento y adaptación a los cambios del medio: el concepto de “ajuste dinámico entre la organización y el medio” (Volberda 1998: 42). Esto pone una fuerte dependencia en la comunicación bidireccional, mutua confianza y fe entre las oficinas corporativas y las unidades operativas para alentar a una organización de aprendizaje, que es “hábil en crear, adquirir y transformar conocimiento y en modificar su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones” (Garvin, 1993: 80) y que enfatiza la necesidad de “formular estrategias para tomar ventaja de las oportunidades externas y evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas” (David, 1996: 34). La creación de la estrategia debe ser vista como “emergente a medida que la compañía, en diferentes niveles, adquiere, interpreta y procesa información sobre su entorno” (Pettigrew y Whipp, 1991: 135).
- Estos enfoques de la dirección estratégica necesariamente enfatizan en las capacidades del personal de la compañía. Ghoshal y Bartlett (1993: 241-2) sostienen que
 - “en el corazón del concepto emergente de la empresa individualizada hay una creencia fundamentalmente diferente que las compañías pueden y deben capitalizar externamente e incluso en base a la idiosincrasia –las excentricidades– de la gente, reconociendo, desarrollando y aplicando sus capacidades únicas”

Hayes sugiere que las compañías deben adoptar el enfoque de “medios-opciones-fines” más que “fines-opciones-medios”; el segundo enfoque pone énfasis en el liderazgo desde lo alto, la

adopción de un plan y la adaptación de la empresa para alcanzarlo, mientras que el primero alienta la inversión en las personas, quienes, a través de su emprendimiento y habilidades, llevarán la compañía hacia adelante.

- Al mismo tiempo, las compañías necesitan coherencia e integración. Milgrom y Roberts (1995) argumentan que una clave para el éxito es la complementariedad de las actividades de una compañía y que el desempeño superior no sea logrado por cambios graduales de las partes individuales de la operación, sino en la combinación de todos sus elementos juntos, de manera que la contribución global es más mayor que la suma de las partes. Las organizaciones de alto rendimiento no sólo hacen las cosas correctas, las combinan e integran diferentemente y haciendo esto ellas superan a sus competidores. Milgrom y Roberts describen como la implementación de un “sistema de elementos que se refuerzan mutuamente” puede aumentar el desempeño en un negocio muy competitivo. Whittington et al. (1999) y Pettigrew et al. (1999) reafirman su efectividad en contextos organizacionales más amplios.
- La administración financiera es conservadora en relación a materias de gastos pero no en relación a materias de control. La mayoría de las administraciones financieras enfatizan la integridad, frugalidad, una preocupación por los centavos en vez de las libras, y son reacios a los préstamos. Ello, ordenará respeto interno y proveerá una base financiera segura para actuar de manera oportunista y responder rápidamente a los cambios del entorno (De Geus, 1997). Por otro lado, los mecanismos de control financiero conservadores pueden crear niveles de jerarquía y burocracias innecesarios, que podrían ahogar iniciativas. Ghoshal y Barlett (1999: 45) describen cómo la frustración de los gerentes de primera línea empieza cuando ven que sus reflexiones y análisis cuidadosos son reglamentados por formatos estandarizados de informes y homogenizados por un proceso consolidado que abstrae y aglomera información, como si se acumulara para una revisión de la alta dirección: el conservadurismo fiscal puede, de esta forma, sofocar las actividades de emprendimiento en las compañías, así como en las universidades.

A medida que las universidades se han vuelto objeto de las presiones del mercado y dependen menos de las fuentes del gobierno para sus finanzas, hay muchas lecciones que se pueden aprender sobre el desempeño de las organizaciones del sector privado. Permanecen, por supuesto, diferencias importantes entre las compañías y las universidades, no sólo en las metas finales –rentabilidad, retorno a los stakeholders y evitar las adquisiciones– sino también en las estructuras legales. Hasta en las compañías más progresivas el personal es empleado sobre una base menos segura y más flexible que en las universidades. Los órganos del sector privado no están limitados por las tradiciones o requerimientos legales para la toma de decisiones corporativas que en las universidades se emplean, a través de sus consejos académicos o entidades de gobierno. El tema de la propiedad también diferencia a las compañías de las universidades. No obstante, enfoques de dirección estratégica que se caracterizan por el énfasis en la planificación evolutiva flexible, alentando enfoques de abajo hacia arriba, asegurando de que la reflexión estratégica y las capacidades estén distribuidas entre el nivel directivo y los departamentos académicos, invirtiendo en el personal, analizando el medio, y dando énfasis en la complementariedad de los procesos y en elementos de mejoramiento mutuo y un estilo de gestión financiera relativamente conservador, son todas aproximaciones que perfectamente se pueden ajustar a la cultura universitaria.

En contraste, muchas universidades han adoptado estructuras que parecen deberle mucho a un período industrial, donde los equipos de alta dirección responden a directorios externos, adoptan un estilo de gestión no-participativo, no facultativo y de arriba hacia abajo. Aun cuando esto pueda estar justificado como una reacción defensiva de corto plazo para enfrentar la austeridad financiera, es probable que el impacto de largo plazo reduzca los prospectos de recuperación, porque impone un contexto inapropiado para alcanzar el éxito académico. En las universidades más exitosas, aunque el proceso actual de toma de decisiones puede ser racionalizado en varios sentidos, el compromiso con la colegialidad y la participación representa un elemento esencial en el logro de las metas organizacionales y una fortaleza clave, no una debilidad, en un entorno competitivo.

4. El contexto estratégico

EN UNA era de crecimiento de las demandas por rendición de cuentas y cuando los controles del estado aumentan, no es de sorprender que organismos, como el Consejo de Financiamiento, demanden planes estratégicos institucionales formales y completamente documentados para asegurarse de que las instituciones tienen un proceso de planificación en marcha. En la medida que dichos planes involucren pronósticos financieros sobre un periodo de años pueden ser valiosos. Pero, cualquier intento por producir planes detallados, línea por línea, para el desarrollo académico, por un tramo de tiempo de tres a cinco años, estará cargado de dificultades y puede tener un impacto negativo si se lleva a cabo, ya que pueden fácilmente convertirse en una camisa de fuerza, que inhibe cambios incrementales u oportunistas. Es mucho más importante que una universidad establezca algunos objetivos generales en el largo plazo, pero objetivos realistas a ser alcanzados en una escala de tiempo no especificada. Estos objetivos deben ser principalmente de naturaleza direccional y deben ser diseñados para dar a los departamentos académicos, facultades, decanos y administradores una guía firme como para orientar las líneas de mediano plazo o las prioridades para el desarrollo institucional. Estas no deben ser específicas sobre la escala de tiempo para su ejecución, a menos que sea absolutamente necesario, porque las numerosas actividades que están involucradas en importantes cambios estratégicos dentro de una universidad –la provisión de fondos, el nombramiento del personal apropiado, la captación de estudiantes, el montaje de espacios– pueden hacer de la programación detallada una restricción más que un estímulo para el logro y pueden anular innovaciones en otras partes de la institución.

El elemento esencial en el establecimiento de estos objetivos generales o metas debe ser proveer un marco general dentro del cual pueden ser consideradas una amplia variedad de ideas innovadoras, algunas que brotan espontáneamente de los académicos o de los departamentos con un enfoque de abajo hacia arriba, algunas emergentes desde el nivel directivo o de los diálogos entre el nivel directivo y los departamentos. Es la realización de estas ideas y planes que finalmente determinarán la forma y la reputación de una universidad, más que las iniciativas estratégicas centrales mayores. Pero, ya que

ninguna universidad puede ser exitosa sin concentrarse y priorizar sus recursos, estas ideas y planes necesitan ser considerados dentro de un contexto global de metas priorizadas. Estas metas típicamente pueden ser, por ejemplo: re-balancear la universidad hacia la ciencia y la tecnología (lo que puede involucrar una inversión en personal, tomar acciones especiales para captar estudiantes en un mercado competitivo y en declive, proveer apoyo adicional en términos de espacio y equipamiento, restaurar laboratorios, etc.); crecimiento de la población de investigación de postgrado (lo que puede involucrar la creación de premios para graduados, mejoras en la biblioteca y otros servicios académicos, proveer incentivos a los departamentos a través de mecanismos de asignación de recursos, construir nuevas residencias para graduados, etc.); restaurar o renovar los edificios (lo que puede involucrar recortar el capital de otros programas, frenar la expansión en número de estudiantes en áreas que sea probable que estén fuera de servicio, buscar espacios alternativos por un tiempo corto, restringir algunas actividades académicas para asegurar un mejor ajuste en las instalaciones renovadas, etc.) o incrementar la contribución de la universidad a la regeneración de la economía local y regional (lo que puede involucrar la identificación de nuevo personal, la creación de nuevos mecanismos internos de incentivos, el establecimiento de vínculos más estrechos con agencias externas, la configuración de nuevos vehículos de financiamiento para actividades particulares o de desarrollo, etc.). Todos estos objetivos por tanto requieren acción –pero es esta acción la que involucrará un rango significativo de personas, organizaciones y actividades dentro de la universidad; estas deben ser entendidas y respaldadas por toda la universidad antes de que se conviertan en factores de progreso efectivo. Si no es así, estas acciones se verán estancadas o frustradas por objetivos en competencia, que aparecen de forma espontánea porque nuevas oportunidades han emergido. Las universidades exitosas ya sea acorralan estas oportunidades dentro del marco general de dirección existente o simplemente dicen que no. Para las universidades que prosperan en el oportunismo, esta es una de las pruebas más severas para la gestión estratégica.

Estos objetivos reflejan mucho más la necesidad de una brújula en el pantano, usando la analogía de Hayes, que el mapa de carreteras

en la autopista (que es el tipo de documento que un departamento de dirección normalmente busca). Estos deben emerger o evolucionar de discusiones que se llevan durante meses, sino años, dentro del amplio conjunto de direcciones en que la institución debe moverse, no ser simplemente contruidos después de un debate y adoptados como parte de un proceso formal extendido sobre una o dos reuniones de un comité o una discusión ocasional. Dicho contexto, o tal vez tres o cuatro objetivos clave, necesitan ser respaldados a través de las estructuras de gobierno apropiadas, de las que se establecen directrices dentro de las cuales se tomarán otras decisiones, sin constituir un plan fijo. Éste evolucionará así como la institución o los cambios del entorno, pero dentro de las restricciones de financiamiento, las escalas de tiempo para re-balancear las áreas académicas, y las interconexiones de un conjunto de decisiones con otras. La expectativa debe ser que este contexto o marco general sirva a la institución por varios años: éste no debe ser alterado año a año, aunque ciertamente deba ser revisado anualmente para poner a prueba su relevancia; debe representar las conclusiones establecidas de una institución que sabe a donde se dirige, pero que desea darse la libertad para adoptar diferentes rutas para alcanzar sus objetivos, dependiendo de las opciones que se le presentan año a año.

Existen cuatro razones importantes para este enfoque de estrategia:

a) Turbulencia en el medio

Esto puede incluir lo siguiente: cambios drásticos en las políticas de financiamiento del estado (un cambio repentino en la formula de financiamiento que remueva un millón de libras del presupuesto anual sin reemplazo); contracciones en dineros que no provienen del gobierno; nuevas iniciativas externas de investigación para las cuales la universidad debe licitar y que requiere la correspondiente inversión institucional; una repentina volatilidad en los mercados extranjeros de estudiantes, de los que la institución pueda depender para fondos; cambios en la economía nacional que afectan los salarios; la tasa de cambio o cambios en los requerimientos de prestamos; el colapso de un socio industrial mayor; alguna publicidad adversa que pueda afectar la percepción de

los postulantes; o simplemente la pérdida de personal clave que migra a otra institución. Keller calculó que tres cuartos de todos los cambios en la mayoría de las universidades en Estados Unidos son gatillados por fuerzas externas, tales como las directivas de la junta estatal de educación superior, recesión económica, cambios en patrones de inmigración, cambios en la política y en el mercado del trabajo (Keller 1983).

b) Fluctuaciones en la riqueza de los departamentos

Para ser exitosa, una universidad depende del negocio medular de sus departamentos académicos y de los institutos/centros de investigación. Un cambio en el capital de alguno de ellos –pérdida de personal clave, o incremento significativo de nuevo personal, quienes desean lanzar nuevas iniciativas– puede afectar el plan de la institución. Monitorear el progreso de los departamentos, reteniendo y reclutando miembros del personal clave, cubriendo sus demandas legítimas, dando apoyo para aplicar a financiamiento externo para investigación u otras actividades, tratando de cumplir con las demandas insaciables de los departamentos por espacio (algunas veces involucrando la construcción de edificios completos para albergar nuevos equipos o personal adicional) y otros recursos, constituye la mayor y más fundamental tarea para la administración central de una universidad. Esto sitúa un valor absoluto en la buena comunicación, confianza mutua y respeto entre los departamentos académicos y la administración central y llama a un ejercicio sofisticado de decisión, criterio académico, habilidades tácticas y estratégicas en la dirección para la administración de recursos humanos, trabajando con y a través de una red de contactos y procesos de toma de decisiones. Una universidad que falle en dar prioridad a la posición competitiva de sus departamentos renuncia al prospecto de ellos mismos ser competitivos. Esto debe ser una preocupación constante: los departamentos enfrentan la decadencia cuando sus académicos pierden las aristas de la investigación o su entusiasmo por captar el interés de sus estudiantes, o la disciplina como es enseñada va perdiendo el favor de los estudiantes y haciendo que el número de estos decaiga, o que personal clave se vaya, y se tenga que

reinvertir. Frecuentemente, esto ocurrirá justo en el punto cuando otros departamentos se encuentran en una curva de desempeño ascendente, con personal joven alcanzando la madurez académica y demandando recursos adicionales para capitalizar su éxito. El grado en que estos requerimientos puedan ser atendidos y tomar decisiones correctas, representan una variable significativa en la planificación estratégica de año a año.

c) Mantenimiento de la infraestructura

La tercera variable significativa es la preservación de la infraestructura universitaria, que incluye los servicios para el apoyo académico como las bibliotecas, sistemas de tecnología e información (académicos y administrativos), servicios administrativos, servicios para los estudiantes (como residencias, espacios deportivos y sociales), y el mantenimiento de instalaciones y equipamiento. Es muy fácil descuidar este aspecto, dado que el mantenimiento es caro. Generalmente, habrá poco interés en el tema hasta que algún servicio en particular se haya deteriorado hasta colapsar y, en el contexto de competencia entre las prioridades individuales de los departamentos académicos y los servicios, aparecerán las prioridades académicas directamente identificables que ofrezcan la mejor relación valor-precio. Si la infraestructura fuese “propiedad” de alguien es de la administración central, y la invocación por re-invertir en estas áreas puede ser vista como intereses propios, apelaciones a favoritismos, o simplemente un signo de que la administración central es insensible a las necesidades de los departamentos académicos. Todavía una de las principales causas de la ineficiencia académica, baja moral académica, y bajo aprecio público hacia la educación superior, es el grado en que la infraestructura institucional ha sido descuidada. En muchas universidades los servicios centrales y sistemas simplemente no funcionan, los campus están descuidados, las residencias de estudiantes parecen hundirse (pero exigen altos alquileres), el servicio de comida es pobre y se ha permitido retrasos en el mantenimiento por construir edificios. El efecto sobre los estudiantes y personal es el reforzar el sentido de que la educación superior no está a la vanguardia de la sociedad moderna, esto es, que carece de la tangibilidad de éxito

que tan fácilmente puede ser transmitida por las corporaciones modernas del sector privado. En este mismo sentido, aún si una universidad puede producir un alto desempeño individual en investigación, ello ocurre a pesar de una estructura que parece derivarse de un modelo obsoleto de los servicios públicos. Con todo, la eficiencia y efectividad de dichas estructuras son tan necesarias para hacer que las universidades trabajen bien como lo son en el sector privado. Un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo no puede ser llevado a cabo cuando las bibliotecas están mal implementadas, los sistemas computacionales no funcionan y las salas de clase son inadecuadas. El tiempo dedicado a la investigación se pierde si los sistemas administrativos y financieros no son confiables. Si la infraestructura de servicios estudiantiles o sociales está descuidada, los estudiantes la tratarán de acuerdo a ello y su calidad disminuirá aún más y será muy caro restaurarla y llevarla a un estándar apropiado. Una infraestructura de baja calidad puede afectar la clasificación de solvencia y crédito de las instituciones con los bancos u otras casas financieras y pueden, por tanto, impactar en su habilidad de conseguir préstamos; ningún benefactor deseará donar dinero a campus que estén pobremente mantenidos, con graffiti y basura.

Los servicios universitarios no sólo deben ser llevados a cabo con una efectividad determinada, sino que requieren reinversión constante y regular. El mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura, aun cuando debería ser operacionalmente predecible, a menudo no lo es; sus componentes pueden funcionar defectuosamente, quedar inservibles por razones inesperadas o ser objeto de las presiones de los cambios tecnológicos. La infraestructura y servicios que son dejados para su deterioro requieren una cantidad de recursos anormales y probablemente infactibles de ser otorgados para que vuelvan a ser eficientes, además de la inyección de nuevas ideas y personal que son difíciles de encontrar. La infraestructura y servicios que son bien mantenidos pueden agregar valor a la institución, a menudo de varias formas inmensurables, pero los costos de tal mantenimiento pueden parecer altos cuando las medidas más obvias de competencia institucional pueden ser demostradas en otra parte.

d) Gestionando el día a día

Administrar las universidades sobre la base del día a día, por la naturaleza misma de la organización, involucra toma de decisiones más individuales e irrestrictas que en la mayoría de organizaciones tanto del sector público o privado. Así, Birnbaum (2000: 239) señala al respecto:

“cada vez que una institución contrata o despide un miembro de una facultad, empieza un nuevo programa o reduce uno ya existente, decide reclutar estudiantes o personal de una u otra manera, esta creando un plan estratégico a través de sus acciones. La mayor influencia que los directivos tienen sobre sus instituciones es a través de las decisiones diarias en lo que Baldrige y Okimi (1982) alguna vez llamaron “decisiones sobre la vena yugular”, las cuales construyen la fortaleza interna de las instituciones y la condicionan a responder favorablemente a oportunidades o amenazas. Las decisiones diarias y acumulativas pueden tener un impacto mayor en el destino de una institución que cualquier plan maestro. Estas decisiones... crean “estrategias emergentes” (Mintzberg, 1994), que convergen en el tiempo en algún tipo de consistencia o patrón (Hardy, Langley, Mintzberg y Rose, 1983).”

El valor de la “brújula” de Hayes y el establecimiento de un número limitado de objetivos amplios es lo que alienta a las decisiones que caen en la “consistencia o patrón” que Hardy et al. buscan, pero que en la práctica puede ser muy difícil de conseguir en un contexto universitario. La universidad que puede arreglárselas para estructurar sus decisiones de tal modo que se refuercen mutuamente, no a través de mecanismos de control sino porque se ha alcanzado un consenso general sobre las metas y objetivos, se encontrará así misma en el desarrollo de una dirección y un impulso que se le niega a una institución donde la toma de decisiones es internamente contradictoria y donde la reconciliación de las decisiones tomadas en diferentes partes de la institución es necesariamente una preocupación mayor y conlleva inevitablemente a asumir compromisos y luego evadirlos.

5. Revisión estratégica anual

TALES VARIABLES determinan dos características esenciales de la dirección estratégica de las universidades: la primera es que el establecimiento de objetivos amplios debe ser apoyado por una revisión estratégica anual, y segundo que para que la dirección estratégica sea efectiva se debe adoptar una visión holística de la institución y sus actividades, de modo que los diferentes elementos (o complementariedades) de las actividades de la universidad puedan ser armonizadas para reforzarse mutuamente en lugar de entrar en conflicto entre ellas. Las universidades son organizaciones pluralistas que se desempeñan mejor cuando sus actividades pueden ser enfocadas y cuando las diversas interacciones pueden ser organizadas para fortalecer las operaciones institucionales como un todo en lugar de disiparlas.

La construcción de una revisión anual y una revisión concurrente del plan financiero de mediano plazo necesitan estar considerados dentro de las prácticas de la gestión de la institución. Se debe empezar con una revisión de los pronósticos financieros del año anterior, para los cinco o seis años siguientes y ofrecer opciones para inversión (o reducciones de presupuesto) en cada uno de esos años. Se podría argumentar que comenzar la revisión con la situación financiera pone demasiado estrés en el lado no-creativo de la dirección estratégica. Pero, en un periodo de estrechez financiera existen peligros mayores de desestabilizar la actividad académica básica al tener que hacer recortes inesperados y tal vez dramáticos en el presupuesto de una institución, con el fin de restaurar una línea de base que cae en déficit en lugar de aceptar desde el principio que el presupuesto debe permanecer en superávit cada año y que las nuevas propuestas o ideas deben ser forzadas a competir por apoyo. Existen muchos ejemplos de universidades que invierten para alcanzar el éxito académico en el siguiente Ejercicio de Evaluación de la Investigación (RAE), apostando en *ratings* más altos para obtener mayores recompensas, pero no teniendo suficientemente en cuenta los riesgos de hacer aquello desde una posición financiera insegura. Hay otras que han obtenido préstamos de los mercados financieros para remodelar edificios o ponerse al día en el mantenimiento, en contra de las estimaciones especulativas de los mayores ingresos que podrían tener. (Cardiff en 1986, respecto a una nueva central telefónica y Cambridge en

1998, en relación a un nuevo sistema financiero, ambos embarcados en gastos de capital mayores en contraste con análisis optimistas de costo beneficio que comprometen devolver los ahorros que pudieran compensar el costo original. Ver Shattock 2001b; Shattock and Berdahl 1984.) Las universidades que han intentado salir de las dificultades invariablemente han cortejado el desastre cuando un optimismo mal juzgado ha llevado a un agudo cercenamiento y a la pérdida de la moral. La disciplina presupuestaria es un componente clave en el éxito académico.

Las discusiones de las opciones de inversión deben llevarse a cabo de manera abierta y libremente y no deben estar circunscritas a un grupo pequeño de directivos o expertos técnicos. A pesar que desde un punto de vista práctico, sólo un grupo de tamaño determinado puede al final discutir y llegar a conclusiones, la comunicación, tanto formal como informal, es en ambos casos deseable y conduce a la eficiencia en el largo plazo. Los asuntos más sensibles a menudo se centrarán en las reivindicaciones competitivas de los académicos, la infraestructura de la institución y la medida en que los programas de capital (que generarán compromisos recurrentes de largo plazo) entran en conflicto con las necesidades académicas recurrentes. Las inversiones en cargos o instalaciones, que se supone generarán nuevas fuentes de ingresos en el futuro, deben ser justificadas por los planes de negocios mostrando cómo y en qué nivel el nuevo ingreso será generado. Estas discusiones representan el corazón del proceso estratégico: para ser efectivas éstas requieren un elemento de “confrontación constructiva”, una argumentación robusta, y la interacción de opiniones enérgicas; éstas necesitan ser respaldadas por datos y evidencia estadística; y en instituciones autónomas y autogobernadas estas no deben ser establecidas en un ejercicio de *ranking* o por mandato administrativo. Cuando se toman las decisiones, éstas deben ser explicadas a la comunidad universitaria de una forma que los argumentos para una u otra política puedan ser entendidos por aquellos que son afectados.

6. La toma de decisiones estratégicas en un contexto impredecible

NO TODAS las decisiones críticas encajarán pulcramente dentro de una rutina estratégica anual; de hecho muchas caerán a toda velocidad

desde un “cielo despejado” cuando menos se espera. La pregunta es por ejemplo, ¿si la universidad debe apostar por tal y si tal iniciativa de investigación se da, esta apuesta exitosa involucrará gastos de capital? Un benefactor estará dispuesto a invertir en un proyecto con la condición que la institución iguale el regalo. Se propondrá una alianza estratégica con alguna organización que demandará inversión. El desarrollo planificado ha sufrido un retraso y necesita reinversión y nuevo liderazgo. La expectativa de atraer a un profesor de alguna otra institución sólo se puede lograr si se puede proveer de nuevos laboratorios o transferir equipos de investigación. Una propuesta de un curso que es prometedora necesita ahora inversión para persuadir a los departamentos X e Y de comprometerse con ella. El nuevo clima requiere toma de decisiones de un orden diferente al del pasado, esto es, mecanismos capaces de dar vuelta un asunto de importancia estratégica dentro de una semana, que no se inmuten de ser oportunistas y que estén dispuestos a tomar riesgos. El reconocimiento de que “el tiempo se ha convertido en la estrategia competitiva de la firma” (Schoenberger 1997) es tan verdad para las universidades como para el sector privado. Mientras más “ágiles” sean, más oportunidad tienen de ganar una ventaja competitiva.

Las universidades no pueden seguir permitiéndose el lujo de la toma de decisiones pausada de los años sesenta, cuando Ashby podría describir un proceso majestuoso donde las ideas flotaban hacia arriba desde los escalones más bajos de un comité jerárquico y las decisiones, tomadas algunos meses atrás, fluían hacia abajo desde los sistemas del comité superior (Ashby, 1963). Las universidades que no pueden responder rápidamente a eventos, a señales externas que recomiendan apostar a un nuevo proyecto que podría tener implicaciones significativas en las políticas internas o a invitaciones a colaborar con organismos externos, o surgir con medidas para atraer o retener personal clave, perderán inevitablemente en un clima competitivo. Sin embargo, para hacer aquello se requieren dos elementos clave en la gestión universitaria: el primero es la habilidad para reunir rápidamente las habilidades apropiadas para analizar y evaluar la posición –estas pueden ser administrativas, financieras, legales e incluso de planificación física así como habilidades académicas– y la segunda es un proceso de consulta y toma de decisiones, que no excluya a la

comunidad académica, y que sea consonante con la reglamentación institucional u otro proceso de toma de decisiones.

Burton Clark (1998) ha descrito “el núcleo de dirección reforzado” que las instituciones necesitan si van a balancear emprendimiento con legitimidad, un mecanismo que combine capacidad estratégica y poderes ejecutivos, pero que también contiene un carácter colegiado, figurativo y la capacidad de ejercer juicios independientes. La toma de decisiones debe ser expedita, pero debe tener legitimidad dentro de la comunidad académica o se generarán reacciones negativas que harán que cada oportunidad sea más difícil de entender que las últimas. Más importante aún, las decisiones tomadas bajo la autoridad individual, tal vez sean más fáciles de tomar en el corto plazo, pero en el largo plazo son más riesgosas porque son menos susceptibles a ser objeto de la interacción crítica de los académicos que toman decisiones. Para que el núcleo de dirección actúe debe haber confianza mutua entre quienes toman decisiones, altos niveles de competencias, voluntad de reducir o impedir la burocracia y una habilidad institucional y profesionalismo para hacer un esfuerzo adicional en el control de los hechos, reproceso de datos, consultas internas y en presentar un caso. Por encima de todo, dichos mecanismos deben reconocer la importancia de las restricciones de tiempo y la necesidad consecuente de la toma de decisiones 70:30, es decir, la toma de decisiones sobre la base de juicios e instintos, sin absolutamente todos los datos de respaldo disponibles. Esto es más difícil en las universidades que en otros sectores porque el instinto básico de una comunidad académica es querer sopesar todos los hechos y ser propenso a sobre-analizar cuando se tienen que tomar decisiones fuera de lo común. Para llevar a cabo esas decisiones, por consiguiente, se requiere tener una confianza considerable en el proceso y en quienes toman las decisiones. Más frecuente de lo que uno se da cuenta, incluso en el mundo universitario, el éxito es alcanzado, no al representar el mejor caso sino al ser más rápido en bosquejarlo, al ser capaz de movilizar opiniones y alcanzar una decisión más rápidamente que los competidores, en el conocimiento confiado de que comandará el apoyo retrospectivo de la institución.

En un medio competitivo, es probable que la toma de decisiones sea tanto oportunista como riesgosa. En el clima actual emergen

inesperadamente nuevas expectativas y posibilidades, con más frecuencia de lo que sucedía en el pasado, y con una escala de tiempo divorciada de un plan institucional bien definido. Estas surgen de los itinerarios generados por organismos externos como el gobierno o agencias internacionales, o de las actividades competitivas de las compañías o de las presiones en la economía global, que no tienen relación con los ciclos de toma de decisiones de las universidades y frecuentemente ocurren porque alguien dentro de la universidad está disponible para invertir tiempo y energía en hacer que “una posibilidad a medias” se convierta en “una oportunidad completa”, siguiendo un itinerario enteramente por su cuenta. En un medio donde el financiamiento periódico tradicional está reduciéndose, pero donde los procesos de asignación están altamente estructurados, las fuentes de financiamiento no tradicional están proliferando, pero de manera muy diferenciada. Para tomar ventaja de estas nuevas oportunidades, las universidades exitosas adaptarán sus mecanismos, reforzarán su capacidad de gestión y reconocerán que el éxito institucional finalmente está construido, en la era moderna, sobre una acumulación de éxitos académicos individuales, cada uno de los cuales acrecienta las capacidades de la institución para alcanzar un mayor éxito en un contexto amplio de objetivos acordados, más que, como era en el pasado, en una planificación formal y en procesos largos deliberados.

7. Riesgos

EN “CONSTRUIR para durar”, Collins y Porras (1994) identifican la habilidad para tomar, en ocasiones, riesgos significativos, como una característica de lo que ellos describen como “compañías visionarias”. En todas las universidades hay menos aversión al riesgo que inconsciencia del riesgo, una debilidad que deriva tanto de la larga historia de seguridad en el financiamiento estatal y de la ansiedad por encontrar un reemplazo al mismo en el corto plazo, como de cualquier debilidad inherente de la estructura universitaria. Desafortunadamente, esto ha conducido a una sobre compensación en el marco regulatorio prescrito a nivel nacional, el cuál demanda que las universidades empleen severos “salvavidas” contra el riesgo; los requerimientos para las evaluaciones de inversión publicadas y para las auditorías de riesgo representan un significativo desincentivo oficial para la toma

de riesgos en la institución (aunque no es intencionado como tal), en un periodo donde la competencia internacional pone más que nunca una prima muy alta en la necesidad de tomar iniciativas en situaciones donde es imposible de predecir con precisión el éxito a largo plazo o el fracaso. No se puede ignorar los peligros de las instituciones débiles que toman riesgos y la necesidad de protegerlas y, a la larga, los efectos públicos de las consecuencias de tales riesgos consumados, pero la situación puede ser completamente diferente en las instituciones poderosas: primero, a medida que las universidades se acostumbran a acelerar sus procesos de toma de decisión, éstas desarrollan un ímpetu que las lleva de una decisión a la siguiente, dándoles una confianza renovada en los procesos, y segundo, las universidades que tienen confianza son mejores en la implementación de decisiones que las que la no tienen. La confianza proviene del desarrollo de impulsos o ímpetus anticipados. Una universidad que tiene una auto-confianza corporativa esperará ser capaz de manejar los riesgos, de acomodar las circunstancias para encajar el contexto que desean establecer, para motivar emprendimientos individuales y entonces llevar a cabo desarrollos que probablemente hubieran fallado en otras instituciones. El riesgo, por lo tanto, deber ser evaluado siempre, pero manejado adecuadamente y las instituciones seguras tendrán inherentemente mejores opciones de llevar los desarrollos riesgosos a una conclusión exitosa de las que no lo son; las universidades que están acostumbradas a atacar problemas y sobreponerse a ellos tienen más probabilidades de triunfar de las que primero buscan defenderse de posibles fracasos. Y donde los riesgos resultan ser realidad, las universidades que tienen muchas iniciativas en marcha tienen más probabilidades de simplemente admitir el fracaso, registrar los costos y seguir adelante hacia un nuevo proyecto que las universidades que sólo tienen unas pocas iniciativas y donde un solo fracaso puede tener un impacto abrumadoramente desalentador.

Pero en esta atmósfera de decisiones rápidas, el oportunismo y la disposición a tomar riesgos necesitan ser apuntalados por dos importantes características directivas. La primera es que las iniciativas o proyectos deben ser consistentes con los objetivos más amplios de la institución, con los puntos direccionales de la brújula. Las universidades que captan todas las oportunidades, sin considerar sus objetivos

estratégicos, pondrán en peligro el rigor de sus procesos de toma de decisiones y se esparcirán muy débilmente a través de un área muy amplia de experticia. Las universidades no pueden especializarse en todos y cada uno de los campos, la concentración de sus fortalezas produce desempeños más altos y más confiables. El establecimiento de un número limitado de objetivos estratégicos amplios provee el contexto esencial dentro del cual se consideran tales oportunidades y donde el proceso de toma de decisiones debe ser lo suficientemente robusto para rechazar aquellas que se salgan del mismo. La segunda es que la evaluación de tal oportunidad debe ser tomada desde un punto de vista holístico –¿Refuerza las fortalezas académicas existentes o sostiene las debilidades? ¿Los componentes necesarios para la inversión representan un pronóstico razonablemente seguro de los compromisos institucionales a largo plazo? ¿Existen implicancias en la planificación financiera, física o de recursos humanos? ¿Qué demanda existirá en la infraestructura de la universidad? ¿Será explotable en términos financieros? ¿Ofrece oportunidades de desarrollos futuros? ¿Mejorará la reputación de la universidad? Esta evaluación holística es esencial si la universidad desea responder efectivamente a la oportunidades externas; pero el responder efectivamente también requiere mecanismos internos de coordinación –académicos, administrativos, financieros, y de propiedad– que sólo pueden ser bien logrados en una institución donde las líneas de comunicación son cortas, donde la administración está íntimamente integrada y donde las competencias profesionales genéricas de alto orden pueden ser desplegadas rápidamente.

8. Dirección estratégica y cultura institucional

SE PUEDE argumentar que tal coordinación y énfasis en la oportunidad requieren de competencias de liderazgo excepcionales en la alta dirección. Existe evidencia plena proveniente de otras áreas, y también en el área de la educación superior propiamente tal, de que el liderazgo carismático no es un prerrequisito de la gestión efectiva. Jarzabkowski, por ejemplo, sostiene convincentemente en un estudio de contribuciones directivas a la estrategia de tres universidades, que en “los sistemas de actividad distribuidos”, esto es, sistemas como los que se pueden encontrar en las universidades donde la toma de decisiones es dispersa,

“La agencia directiva... se trata menos de un liderazgo heroico que de habilidades sociales y competencias en manejar las actividades emergentes dentro de una organización hacia resultados útiles y persistentes sobre el tiempo.” (Jarzabkowski 2003)

El liderazgo individualizado es menos crítico para el éxito que una cultura organizacional que fomente un sentido de propósito común, que dé la bienvenida a la necesidad del debate riguroso y desinteresado y acepte que las decisiones deben tomarse e implementarse dentro de una escala de tiempo apropiada. El núcleo central de la dirección puede iniciar una política pero su tarea más importante es la de coordinar y reaccionar a las propuestas que le llegan de abajo. “Las estrategias ocurren en ambientes que alientan las ideas nuevas” (Birnbaum, 2000:63). La vitalidad académica esencial de una universidad debe estar en sus departamentos académicos; el rol del núcleo central de la dirección es el de sostener esa vitalidad, apoyar sus ambiciones dentro del contexto de los objetivos estratégicos y manejar los procesos que llevan las ambiciones a frutos. Las iniciativas departamentales serán a menudo presentadas por individuos y no por departamentos como un todo, y algunas veces habrán iniciativas con las cuales algunos elementos de los departamentos se sentirán incómodos; es la responsabilidad del núcleo central de la dirección el decidir a quién apoyar, hasta qué medida, y en una manera que ofrezca un estímulo continuo a los otros para presentar nuevas ideas. La dirección estratégica se trata de alimentar y apoyar este proceso y asegurar de que las ideas que deben ser apoyadas sean consistentes con el contexto de los objetivos institucionales previamente establecidos.

La dirección estratégica que es vista como un mecanismo de control actuará como un desincentivo a las iniciativas, tal como la planificación estructurada formal reduce la vitalidad institucional. Las buenas universidades alientan un clima de innovación y desarrollo, donde las nuevas ideas son apoyadas y la iniciativa es premiada. El éxito tiene un efecto acumulativo y conduce ascendentemente el desempeño de la institución; las universidades optimistas pueden tomar decisiones en disputa sin dejar cicatrices perdurables dentro de la comunidad académica, porque el ímpetu que el éxito trae consigo permite a una institución

moverse rápidamente hacia la siguiente decisión. La dirección estratégica debe estar conducida por la ambición institucional, por el impulso competitivo y por el reconocimiento de que en un clima competitivo debe haber perdedores así como ganadores; ésta trabaja mejor cuando opera en un ambiente muy abierto, donde el debate es de alto nivel y la legítima discusión no se aleja de la superficie, sino que las presiones del tiempo y recursos obligan a una expedita toma de decisiones. Ésta funciona menos cuando está sobrealimentada con datos y donde los participantes del proceso no desean arriesgarse al fracaso. En un clima competitivo, el sentido de la dirección estratégica es crear éxito, pero no a través de robustecer el status quo.

Si pudiéramos analizar las universidades más grandes que han descendido en los *rankings* encontraremos estructuras departamentales osificadas, fracasos en reconocer las dinámicas de un medio cambiante, procesos de toma de decisiones jerárquicas y conservadoras y una renuencia a competir. En el sector privado, las compañías serían castigadas más rápidamente por estas deficiencias, pero en el mundo universitario, los fracasos persistentes conllevan a una decadencia lenta, a la creciente severidad financiera y a una tendencia a tomar soluciones de corto plazo. Pero a medida que esta decadencia echa raíces, los problemas se acumulan y, así como una universidad que ha establecido un impulso positivo hacia la toma de decisiones asume las decisiones difíciles con una perspectiva de largo plazo, aquellas universidades en decadencia encontrarán que su proceso de declive infunde un pragmatismo abrumador, donde los problemas no son resueltos y las nuevas iniciativas pueden ser sofocadas por el escepticismo interno o por la falta de voluntad de ver a otros tener éxito. Esta brecha se extenderá entre las universidades donde la buena dirección estratégica está firmemente incrustada y en aquellas donde no, esas que gastan mucho de su esfuerzo en la planificación detallada y son ineficientes en responder al nuevo entorno y aquellas donde los fracasos previos han llevado a un enfoque demasiado cauto sobre la toma de decisiones.

9. Bibliografía

1. Ashby, E. (1963): "Technology and the Academics". London: Macmillan.

2. Baldrige, J.V. y Okimi, P.H. (1982): "Strategic planning in higher education: new tools or gimmick?" en *AAHE Bulletin*, Vol. 35(b), 15-18.
3. Birnbaum, R. (2000): "Management Fads in Higher Education". San Francisco, CA: Jossey Bass.
4. Clark, B. (1998): "Creating Entrepreneurial Universities". Oxford: IAU Press/Pergammon.
5. Collins, J.C. (2001): "Good to great". London: Century.
6. Collins, J.C. y Porras, J.I. (1994): "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies". London: Century.
7. David, F.D. (1996): "Strategic Management". Englewood, Cliffs New Jersey: Prentice Hall International.
8. De Geus, A. (1997): "The Living Company". Boston: Harvard Business School Press.
9. Keller, G. (1983): "Academic Strategy: The Managerial Revolution in American Higher Education". Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
10. Garvin, D.A. (1993): "Building a learning organization" en *Harvard Business Review*, Vol. 71, N° 4, 78-91.
11. General Board, Cambridge (1974): "Report of the General Board on the Long Term Development of the University" N° 4884, 17 December.
12. Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1993): "The Individualised Corporation". London: Heinemann.
13. Hardy, C., Langley, A., Mintzberg, H. y Rose, J. (1983) "Strategy formation in the university setting" en *Review of Higher Education*, Vol. 6, N° 4, 407-33.
14. Hayes, R.H. (1985): "Strategic planning-forward or reverse? Are corporate planners going about things the wrong way round?" en *Harvard Business Review*, Vol. 63, N° 6, 111-19.
15. Jarzabkowski, P. (2002): "Centralised or decentralized. Strategic implications of resource allocation models" en *Higher Education Quarterly*, Vol. 56, N° 1, 5 – 32.
16. Kay, John (1993): "The Foundations of Corporate Success". Oxford: Oxford University Press.
17. Keller, G. (1983): "Academic Strategy: The Managerial Revolution in American Higher Education". Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.

18. Lockwood, G. y Fielden, J. (1973): "Planning and Management in Universities". London: Chatto and Windus.
19. Milgrom, P. y Roberts, J. (1995): "Complementarities and fit: strategy, structure and change in manufacturing" en *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, N°2.
20. Mintzberg, H. (1994): "The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconciling Roles for Planning, Plans, Planners". New York: Free Press.
21. Mintzberg, H. y Walters, J.A. (1985): "Of strategies, deliberate and emergent" en *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-72.
22. Pettigrew, A.M. y Whipp, R. (1991): "Managing Change for Competitive Success". Oxford: Blackwell.
23. Quin, J.B. (1985): "Managing the effective university" en *Harvard Business Review*, Vol. 63, N° 3, 73-84.
24. Schoenberger, E. (1997): "The Cultural Crisis of the Firm". Oxford: Blackwell.
25. Searle, J. (1972): "The Campus War". London: Penguin.
26. Shattock, M.L. (2001b): "Capsa and its implementation" en *Report to the Audit Committee and the Board of Scrutiny. Part B Review of University Management and Governance Issues Arising Out of the Capsa Project* en *Cambridge University Reporter*, Vol. CXXXII, N° 6, 177-205.
27. Shattock, M.L. y Berdahl, R. (1984) "The University Grants Committee 1919-83: changing relationships with government and the universities" en *Higher Education*, Vol. 13, N°5, 471-99.
28. Temple, P. y Whitchurch, C. (eds) (1989): "Strategic Choice" en *Corporate Strategies for Change in Higher Education*. Reading: CUA.
29. Volberda, H.K. (1998): "Building The Flexible Firm: How to Remain Competitive". Oxford: Oxford University Press.
30. Whittington, R., Pettigrew, A.M., Peck, S., Fenton, E. y Conyon, M. (1999): "Change and complementarities in the new competitive landscape" en *Organisation Science*, July, 583-600.

Shattock, Michael. *Managing Successful Universities* © 2003. Reproducido con el gentil permiso de Open University Press. Todos los derechos reservados.