



EDUCACION

LA CONDUCCION ESTRATEGICA DE LA UNIVERSIDAD ACTUAL

84

Por: Victor Amaya

“¡Ay, Dios, es difícil hacer predicciones, sobre todo si se trata del futuro!”.
(Alphonse Allais)
“Desgraciadamente, el futuro ya no es lo que acostumbraba ser”. (Paul Valéry)
“En cuanto al futuro, lo que es importante no es predecirlo, sino hacerlo posible”.
(Saint-Exupéry)

Doctor en Medicina
y Cirugía de la
Universidad de El
Salvador.
Licenciado en
Medicina y Cirugía
de la Universidad
Complutense de
Madrid.
Diplomado en
Historia de la
Universidad
Nacional Autónoma
de Nicaragua.
Asesor de
Informática de la
UTEC

Ya nadie duda de que la Educación Superior está en crisis en todas partes. La Comunidad Europea apoyó a la Asociación de Universidades Europeas, con el fin de encontrar las formas de enfrentar el desafío de una enseñanza anquilosada en una sociedad en permanente cambio. Desde 1991, se inició un programa de investigación que incluyó a 13 universidades de 10 países del continente, incorporando 14 nuevas instituciones en 1997. El objetivo no era tanto el de controlar la calidad de los productos de la actividad universitaria, sino el de intentar elaborar una política de calidad en la dirección de las instituciones que se vería expresada en un Manual de Gerencia (Management). La discusión fue muy rica, y los resultados no dejaron de ser sorprendentes. Pierre Tabatoni y Andris Barblan, de la Universidad de París¹, elaboraron un “diálogo virtual” entre ellos y un grupo de rectores escépticos, que proporciona las ideas para gran parte de este artículo. También incorporamos el excelente material de Philippe De Woot², de la Universidad de Bolonia, Italia. En algunos casos simplemente incluimos traducciones literales. Intentamos resumir lo fundamental, aunque sin ser exhaustivos. Simplemente, la cantidad de material producido es apabullante.

El escenario: sobrevivencia, cambio y desarrollo

De acuerdo con De Woot, el mundo cambia más rápidamente que nuestra capacidad organizativa para adaptarnos. Basta con mencionar algunos elementos:

- La revolución digital. El “profesor” se debe convertir en un guía en vez de un actor en escena. ¿Aceptamos el “edutretenimiento” (edutainment) como una tendencia inevitable? Es decir, *La Ilíada* y *La Odisea* enseñadas por el Ratón Mickey y el Pato Donald. Si la investigación ya está, en gran parte, en manos privadas ¿Qué le queda entonces a la Universidad?
- La globalización del comercio, finanzas y política, lo cual está llevando a una competencia mundial entre las mejores universidades, oficinas de gobierno y empresas, especialmente por captar a los mejores estudiantes de grado y postgrado.
- Economía del conocimiento. Los recursos claves para el desarrollo económico y la competencia son el conocimiento, las habilidades y capacidades. Los cambios son tan vertiginosos que la habilidad para aprender es mucho más importante que lo que aprendemos.
- Nuevas matrices de trabajo. Hoy se habla de innovación, creatividad, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, cambio, organizaciones en red, etc., lo cual requiere no sólo creatividad y habilidades, sino imaginación y dinamismo.
- Complejidad creciente de los problemas políticos y sociales: desarrollo sostenible, desempleo y marginalidad, crecimiento anárquico de las megaciudades, violencia, etc., lo cual exige aproximaciones multidisciplinarias, que sólo las universidades pueden proporcionar. ¿Estamos preparados? Y si no lo estamos ¿Qué estamos haciendo?

Y es que los conceptos tradicionales de Planificación simplemente están pasando de moda. Las herramientas gerenciales a largo plazo de la planificación tradicional se apoyan en predicciones las cuales, en este turbulento mundo, son crecientemente erróneas y hasta peligrosas. Es necesario cambiar radicalmente los conceptos, con el fin de aprovechar las nuevas oportunidades y abandonar aquellas que pasaron de moda o son menos exitosas.

Siempre con De Woot, esta evolución consta de tres elementos principales:

- Una visión compartida tangible y estrategias creativas a largo plazo basadas en posibles escenarios.
- El desarrollo anticipado de capacidades adicionales en recursos clave.
- Incremento en la velocidad de acción y reacción.

La imposibilidad del cambio por decreto

Todo mundo habla de cambios; pero lo más frecuente es que ofrezcan resistencia cuando les llegue el turno. La resistencia al cambio es natural en los seres humanos y obedece a diferentes razones, aunque la principal es el temor: temor a perder poder, el empleo, la seguridad, familiaridad con el nuevo sistema, etc.

El cambio, por tanto, no se puede implantar por decreto. Es un proceso complejo, que puede ser largo y penoso, y debe ser conducido con la premisa fundamental de que los actores van a participar activamente.

Los europeos han descubierto el enorme peso de la inercia, que significa la concepción humboldtiana de la universidad que pone el centro en el desarrollo científico y en el almacenamiento y distribución del conocimiento. En América Latina, aún resuena en nuestros oídos el grito de la Reforma de Córdoba con su modelo de autonomía, libertad académica y cogobierno estudiantil, aunque en los últimos tiempos haya sido desvirtuado por concepciones político-ideológicas que han sacrificado, en la participación en la corporación universitaria, a los profesionales no docentes en aras de un cogobierno de los trabajadores. Esto es particular y dolorosamente cierto en las universidades subsidiadas por el Estado, convirtiendo a estas instituciones en una empleocracia al servicio del partido político que las controla, y

EDUCACION

86

que casi siempre está en la oposición, contribuyendo a profundizar la ya existente crisis en la Educación.

El concepto mismo de gerencia asusta a quienes consideran que la institución universitaria es una comunidad académica, esencialmente colegiada y entre iguales, que produce conocimiento a diferencia de las empresas, que se encargan de elaborar un producto y colocarlo en el mercado. Pero esto mismo está en cuestión en nuestros tiempos. La autonomía es en realidad relativa, desde el mismo momento en que la universidad está inmersa en la sociedad, produciendo bienes que son públicos y privados a la vez. Si fuera totalmente independiente, determinaría sus productos, costos y financiamiento, el empleo de sus colaboradores y la naturaleza de sus clientes; esto no es cierto, ya que siempre está sometida a una tutela pública, y los mismos empleados de la universidad subsidiada por el Estado son considerados empleados públicos. Durante siglos, las universidades han sido "orientadas a productos", centrándose en la producción de conocimiento y diplomas, nunca han escuchado con detenimiento a sus "clientes": los alumnos y la sociedad en su sentido más amplio.

Los estudiantes, por otra parte, por el tiempo parcial que pasan en la institución, son a la vez miembros de la misma y sus clientes. Parte del personal también se dedica a otro tipo de actividades (profesores a tiempo parcial, consultorías, etc.). La enseñanza es un bien colectivo, lo que compromete a la universidad con la comunidad que, a menudo, está representada por el Estado. Es por ello que la eficacia pedagógica es una prioridad de naturaleza política, y todos los Estados mantienen políticas de evaluación de la calidad, que descansan sobre la apreciación de la satisfacción de las necesidades de los estudiantes y sus futuros empleadores; es decir, el mercado de trabajo.

Por ello, la gerencia estratégica debe combinar en forma apropiada el espíritu de servicio público con las prácticas competitivas del mercado, según las proporciones y las formas de una dinámica interna, que caracterizan las políticas institucionales y las estrategias de desarrollo que aquellas inducen. La gerencia considera a la nave en su conjunto, consciente de las debilidades para no exponerse inútilmente, y de sus fortalezas para utilizar lo mejor de sus capacidades; en otras palabras, estimula un destino común conjugando las inteligencias particulares de cada uno de sus miembros.

Cuadro No. 1: Las líneas directrices de una universidad dinámica y competitiva

- Descentralización. Para motivar las iniciativas de base y promover un estado de dinamismo competitivo (cultura de empresa adaptada a las exigencias).
- Políticas de investigación/desarrollo, de reclutamiento y de alianzas con el fin de renovar rápidamente los productos, servicios, relaciones, etc., a través de las innovaciones tecnológicas, comerciales y financieras. Llevar a cabo una política de calidad para anticiparse a la satisfacción futura de los usuarios, ofreciendo productos novedosos.
- Dar prioridad a la inversión humana (reclutamiento, formación, perfeccionamiento, comunicaciones, política de desarrollo de los recursos humanos, etc.) y crear, en realidad, una organización de aprendizaje (Learning organisation) en la dirección de los recursos humanos.

Fuente: Ver referencia No. 2.

Existen varias condiciones que deben presentarse simultáneamente, si se quiere conducir adecuadamente el cambio. De Woot las resume así:

La presión para el cambio ¿De dónde viene, de dentro o de fuera? ¿Los líderes de la organización son fuerzas de cambio autopropulsadas o esperan que la crisis se profundice lo suficiente hasta poner a la universidad al borde de la sobrevivencia? ¿Se valora la satisfacción de los clientes y hay un cuidadoso control de los resultados clave?

Una visión clara y compartida significa “un marco para el futuro”. Si queremos movilizar la creatividad y la energía de la gente involucrada, debemos proponer y discutir con ellos los ingredientes clave del futuro que deseamos. El papel de la visión es esencial, para dejarnos “jalar” por el futuro y no ser empujados por el pasado.

La capacidad para el cambio. La estrategia y la estructura, como prerrequisitos para la efectividad, no son suficientes. Si la gente no se motiva para involucrarse activamente, no va a ocurrir nada. La visión debe inducir motivación, así como dispositivos educativos y energéticos. Esto, a su vez, requiere trasladar poder a la gente y tener capacidad de liderazgo en cada uno de los niveles.

Primeros pasos evaluables. Significa que una visión que se limita a una declaración de intenciones no va a producir ningún impacto. Debe ser convertida en acciones concretas, que pongan a toda la organización en movimiento. El cambio, por ello, debe ser conducido en forma sistemática. Si falta uno de los elementos fundamentales, el proceso colapsa o simplemente nunca arranca.

Estrategias y cambio

Por definición, una estrategia explota un cierto potencial de desarrollo, ya sea simplemente con el fin de comprender su área de aplicación, o para utilizarlo más sistemáticamente, o con el fin de cambiar su naturaleza y fijar nuevos objetivos, comprometiéndose en nuevos procesos.

Hay dos actitudes fundamentales ante el cambio:

- La actitud reactiva que consiste en adaptarse simplemente, reaccionar al medio que nos rodea.
- La actitud proactiva que, en cambio, abre nuevos caminos en su entorno, generando nuevas oportunidades de innovación.

Las innovaciones en las universidades son por lo general, reactivas. La gerencia estratégica, por el contrario, es proactiva; sostiene las innovaciones en forma permanente, las incita, las evalúa y las provoca.

Toda estrategia, además, combina tres motivaciones: preservar lo que se quiere conservar con los nuevos medios; racionalizar, es decir, obtener una optimización de las prácticas actuales e innovar. La innovación, nadie lo niega, es generalmente necesaria, pero con grados diversos según las limitaciones, las oportunidades y el potencial de cambio. Se comprende entonces la diferencia entre los métodos de planificación estratégica o planes a largo plazo, que organizan una forma definida de transformación futura, y los métodos de la gerencia estratégica que buscan esencialmente estimular el proceso de cambio.

CAMBIO=						
Presión por el cambio	+	Una visión clara y compartida	+	Capacidad para el cambio	+	Primeros pasos evaluables

EDUCACION

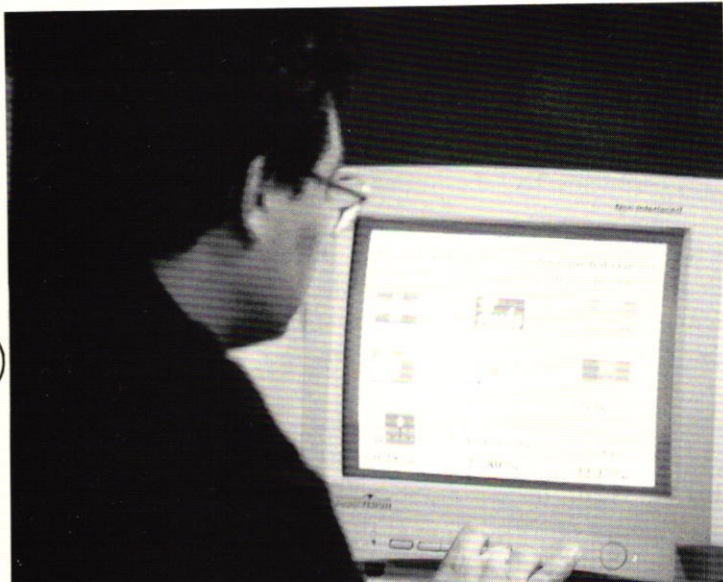


Foto: Yuri Cortez

88

La aplicación de los métodos de gerencia estratégica no excluye, en absoluto, el uso de planes estratégicos, cuando las condiciones de previsión y acción lo permiten; pero rechaza los planes a largo plazo que son artificiales o burocráticos, no sólo por su poca credibilidad sino porque en realidad inmovilizan.

La gerencia estratégica es un método de gerencia participativa, que motiva una reflexión crítica colectiva sobre la situación actual y el futuro de la universidad; lo más importante es el aprendizaje colectivo del cambio, el ejercicio que favorece la comunicación, la cooperación, la crítica, la previsión, la formulación de objetivos comunes.

La práctica de la gerencia estratégica está ligada estrechamente al liderazgo, en todos los niveles de decisión, y su capacidad de suscitar

una voluntad colectiva de cambio en ciertas direcciones y a un cierto ritmo que sean realistas. El tiempo es su aliado, la duración su justificación.

El liderazgo es una manera de inspirar y conducir una acción colectiva, y supone una visión, una intención estratégica, que oriente las iniciativas y las legitime, así como la aptitud de hacerla compartir. También se asocia con una cierta credibilidad ante quienes participan en la acción colectiva, compromete una autoridad formal, demuestra capacidad de escuchar y formar, espíritu de cooperación, reputación de generar confianza y sostener las iniciativas que propone. En pocas palabras, manifiesta saber negociar y, sobre todo, comunicar. Los manuales modernos lo llaman "liderazgo desde adentro" y crea su propio lenguaje, sus consignas de movilización y su sistema de recompensas.

Debemos cambiar las mentalidades con el fin de aprender a escuchar, a aceptar la confrontación permanente con el mundo exterior; por lo general, las universidades no actúan así. Lo que no viene desde dentro, lo que no está en nuestros hábitos o tradiciones, se mira a menudo con desconfianza o simplemente se ignora.

Si no mejoramos nuestra capacidad para el cambio, existe el peligro de que el abismo entre la sociedad y la universidad se haga más amplio, y nuestra propia sobrevivencia como instituciones independientes estará bajo constante amenaza.

Los vacíos no existen en la sociedad más que por poco tiempo. Si su institución es la llamada a ocupar un nuevo nicho y no lo hace, que no quepa duda: otro lo hará.

REFERENCIAS:

1. *Managing change at university*, Philippe De Woot. *Gestion novatrice de l'université*, Creaction, Revista de la Unión de Universidades Europeas. No. 109. 1996. Las citas poéticas también fueron tomadas de este material.
2. *Dialogue virtuel sur le management stratégique dans l'université*, Pierre Tabatoni y Andris Barblan, *Gestion novatrice de l'université*. CREaction, Revista de la Unión de Universidades Europeas. No. 109. 1996.