

PRINCIPALES RIESGOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LAS UNIVERSIDADES

Las universidades asumen desafíos fundamentales en una sociedad en la que el conocimiento es, cada vez con mayor nitidez, el pilar principal de la ventaja competitiva de las economías, organizaciones y personas. Desde hace décadas, la riqueza de las naciones reside en él y en la capacidad para crear con ese conocimiento valor estratégico y económico. Por ello las universidades, en tanto entidades cuyo quehacer esencial es la formación de capital humano avanzado y la creación de conocimiento para contribuir al desarrollo y progreso de la sociedad toda, y en particular de los territorios donde se encuentran, deben lograr su misión con eficiencia y eficacia, generando y proyectando los más altos niveles de calidad posibles.

La evidencia muestra que no es la antigüedad, el patrimonio o la naturaleza jurídica de las universidades lo que determina el éxito o fracaso. Instituciones similares en esos atributos alcanzan resultados diferentes y parte de las diferencias puede explicarse por las decisiones estratégicas adoptadas e implementadas.

Decidir implica elegir entre opciones posibles. Los directivos universitarios deciden todos los días, pero no todas sus decisiones tienen igual importancia ni igual impacto en la institución. Mientras algunas, como asignar labores, son de carácter operativo y afectan a uno o varios miembros de la comunidad en el corto plazo otras, como abrir una nueva sede en un lugar diferente, son de carácter general y afectan a toda la institución en el largo plazo.

Precisamente, las decisiones estratégicas se caracterizan porque son de largo plazo, involucran a toda la institución, implican el empleo de importantes recursos y tienen un impacto relevante en la supervivencia y el desarrollo institucional. A pesar de la importancia indiscutible de tales decisiones, no es extraño observar que gran parte del tiempo y el esfuerzo de los altos directivos universitarios se destina a decisiones y acciones operativas. Más aún, las decisiones estratégicas en las universidades tienen riesgos de fracaso tanto en el diseño como en su implementación, lo cual no es de extrañar toda vez que, tal y como ha señalado Paul Nutt, de la Ohio State University, cerca del 50% de ellas fracasan.

En las instituciones universitarias existen riesgos significativos y recurrentes en los procesos de decisiones estratégicas. Un primer riesgo es la politización de decisiones, lo que ocurre en mayor grado cuando las autoridades son elegidas por sus pares. Las decisiones se toman pensando en grupos de interés más que en el interés institucional. Algunos ejemplos dicen relación con: la flexibilización de normas de contratación de académicos o reducción de requisitos de ingreso,

el diseño de estructuras organizativas según la voluntad de votantes, o de sistemas de evaluación e incentivos 'a medida' para no perjudicar o incomodar, entre otros.

Un segundo riesgo se refiere a la inflexibilidad de la alta dirección para reconsiderar posiciones iniciales. A menudo se parte de una premisa incorrecta o no la mejor, se avanza en esa dirección y posteriormente es menester variar la posición o reconsiderarla, pero se persiste en la primera postura quizás más por inflexibilidad cognitiva que por el peso de la inercia organizativa. Un ejemplo típico es la implementación de programas de estudios de escasa demanda, débil valoración social y/o económica, y poca capacidad de inserción de los egresados en el sector laboral.

Otro riesgo es la escasa racionalidad o la incapacidad para generar alternativas relevantes, evaluarlas y decidir por la mejor opción. La falta de rigurosidad en generar, evaluar y elegir entre opciones no es ajena al ambiente universitario. Aunque difícil de entender, no son pocas las ocasiones en que se resuelve sobre sistemas de mejoramiento académico o de condiciones de trabajo sin considerar las restricciones presupuestarias.

Estos riesgos influyen en la calidad del diseño de las decisiones y pueden generar repercusiones negativas de largo alcance, afectando la calidad de la institución, su posicionamiento estratégico y sustentabilidad. Pero emergen también, sin ánimo exhaustivo, otros riesgos que pueden incidir en la implementación de las decisiones. Un primer caso es cuando hay escaso nivel de justicia procesal, donde quienes toman y/o implementan decisiones no saben claramente qué esperar de ellas antes, durante y después; por ejemplo, cuando se diseña una carrera sin una cabal participación del estamento involucrado, en la implementación surgen argumentaciones en contra de lo adoptado o a favor de modificaciones, con lo que la puesta en práctica se dificulta. Otro caso se da cuando, en los procesos de discusión, se generan conflictos afectivos que conllevan tensiones en el debate y pueden producir resentimientos que resultan en que, en la implementación, los involucrados no acepten trabajar en la misma senda con sus contendores.

Preocuparse del diseño de las decisiones es fundamental, pero insuficiente. La implementación de las decisiones no puede dejarse de lado. Dado que una alta proporción de las decisiones fracasan, una tarea insoslayable para los altos directivos universitarios es evitar los riesgos planteados para así contribuir al desarrollo y al progreso de sus instituciones.

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE
Universidad de Tarapacá, Chile