

## EDITORIAL

### **The relevance of the strategic perspective in the universities management\***

Sometimes we do not see the wood for the trees. But, it can be even worse when the branch does not let see even the tree, thus the forest existence is simply a mystery.

In the case of management of educational institutions, it tends to be a recurring problem. Note that in contrast what happens in other organizations as large companies, in most cases, at the university the top managers are not necessarily in the sphere of administration and organization management or industrial engineering, but rather are the academics of different disciplines, elected by their peers, who arrive to that position fundamentally for their scientific merits and/or their political skills.

Certainly, this situation does not take away merit to managers or necessarily expose institutions to a strategic failure. Only it must be remembered that in universities legitimacy in the university government has different expressions and not only operates on the logic of bureaucratic rationality<sup>1</sup>, whereas is essential that top managers are able to generate and respect the strategic management processes.

In a context of expansion and massification of higher education system, in which universities have increased the number of students significantly, improving their budgets and economic situation; probably the exigencies of high professional skills to lead the university institutions have not been so necessary. At least, not as necessary as in other sectors where competitive hostility, the need to constantly innovate and the moderate market growth, have been part of the daily routine.

However, in Chile, in the last few years things seem to be changing and with the government's goal of gratuitousness for a significant proportion of students in higher education, requirements of efficiency and effectiveness will be certainly higher than in recent decades. Indeed, since the state has permitted fix reference tariffs that in most cases represent less than the real tariff values, *ceteris paribus*, a budgetary problem of high significance will be generated.

In conjunction with the aforementioned, the demands of Chilean quality assurance system have increased steadily in recent years, implying greater cost pressures on institutions to meet the dynamic standards that are systematically increase. Furthermore, the public funds demand increasing levels of competition among institutions and lead to assume academic and economic long-range commitments. Moreover, the reality of resources by contributions and research funds do not allow for significant growth projections of these items in the coming years<sup>2</sup>.

Due to the above, it will be increasingly indispensable to avoid common mistakes, that probably in times of expansion are easier to solve by existing budgetary gaps. Same mistakes, which in restriction times, can be very important of generating risks not only in development, but also on sustenance of universities<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Bernasconi and P. Clasing. "Legitimidad en el Gobierno Universitario: Una Nueva Tipología". Education policy analysis archives. Vol. 23 N° 71, pp. 26-36. 2015.

<sup>2</sup> A. Bernasconi. "La educación superior de Chile: Transformación, desarrollo y crisis". Ediciones UC. 2015.

<sup>3</sup> E. Rodríguez-Ponce y L. Pedraja-Rejas. "Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile". Interciencia. Vol. 38 N° 1, pp. 35-41. 2013.

\* Proyecto Fondecyt N° 1140026.

At this point some recurring problems that usually appear in university organizations being raised, if the processes of strategic management as the core of development are not respected:

- **Politicization in decision-making**, the more immature are the institutions and lower the quality of their management team, the greater are the temptations of them to make decisions thinking more in political reasons, personal affinities and / or future votes to be elected or re- elected than gazing the purposes and institutional goals. The most serious problem occurs when academic teams of lower level are configured based on new contracts, which are lower quality to the minimum standard required to be part of a cloister of post graduates, mortgaging thus the present and the future of universities by tens of years.
- **Lack of strategic alignment between the design and implementation of the strategy**, While the designed strategy has an expression of deliberate strategy and another facet of emerging strategy, is no less true that this in no way implies that the implementation of the strategy skip or stop align with strategic design. First of all it is designed and then implemented. For example, it is inappropriate to discuss a structure without having previously defined a strategy. However, often turning their backs on the strategic direction tend to generate structures, systems of hierarchy, incentive systems, including regulations without respecting a strict alignment with the budgetary reality and corporate strategy itself.
- **Fictitious dichotomies**, academic cloisters have academics with a long career who have valuably contributed to build what are the institutions in a moment of time. These academics were the most suitable at the time, and many of them today are not necessarily qualified to compete for research projects or to systematically generate relevant publications. Respecting their academic dignity is essential, but from this reality is not possible to establish a dichotomy between teaching and research, since new hires must have quality to demonstrate their skills, not on the past but in the future. A future where a university professor must necessarily be a Doctor, be able to develop relevant publications systematically and to win projects of national or international research, with a proven ability and suitability to teach in the undergraduate and postgraduate programs, as well as the ability to project part of their work to the community.
- **Confusion about strategic, with tactical and operating**, for example: define the academic profile and minimum standards for preserving the quality of university professor is strategic decision for a university. In turn, outline the academic load of the year is a tactical decision to respond to the strategic guidelines, and assigning schedules and classrooms is a matter of operational level. Times and efforts for leadership and control should be consistent with the level of the task or decision in question. In reality, often discussions of regulations affecting the course of academics at the institution are initiated, without having defined institutional plants, nor the structure, nor the corporate strategy or turning their backs on all the major and strategic definitions and even the institutional budget.
- **Lack of a budget constraint**, all decisions in which there are limited resources and multiple needs carry a budget constraint. Incredibly there are occasions in which the budgetary control does not work with the precision and rigor due and institutions can fall into operational deficits, even in contexts of expansion as evidenced in multiple cases in the national system.

The times ahead for the Chilean university system are of greater demands on multiple fronts and dimensions. Therefore, the definition of clear and simple goals, with the ability of institutions to respond satisfactorily to the requirements of the environment, making an objective assessment of the resources and capabilities in the perspective of design strategies to build a sustainable competitive advantage, will make a big difference in the degree of strategic success of institutions in the coming years<sup>4</sup>.

**Emilio Rodríguez-Ponce, Ph.D.**  
Universidad de Tarapacá  
Arica, Chile  
erodriguez@uta.cl

<sup>4</sup> R.M. Grant. "Contemporary Strategy Analysis". 9th edition. John Wiley & Sons. 2015.

## EDITORIAL

### La relevancia de la perspectiva estratégica en la dirección de las universidades\*

Muchas veces el árbol no deja ver el bosque. Pero puede ser peor, aun cuando la rama no deja ver ni siquiera el árbol, con lo que la existencia del bosque es simplemente un misterio.

En la dirección de instituciones educativas este suele ser un problema recurrente. Nótese que a diferencia de lo que ocurre en otro tipo de organizaciones como en las grandes empresas, en la mayoría de los casos, en las universidades los altos directivos no son necesariamente profesionales del ámbito de la administración y dirección de organizaciones o de la ingeniería industrial, sino que académicos de distintas especialidades, elegidos por sus pares, quienes llegan a esa posición fundamentalmente por sus méritos científicos y/o por sus habilidades políticas.

Desde luego, tal situación no les quita mérito a los directivos ni expone necesariamente a las instituciones a un fracaso estratégico. Solo que debe tenerse presente que en las universidades la legitimidad en el gobierno universitario tiene diferentes expresiones y no solo se opera sobre la lógica de la racionalidad burocrática<sup>1</sup>, aunque sí resulta ser del todo esencial que los altos directivos sean capaces de generar y respetar los procesos de dirección estratégica.

En un contexto de expansión y masificación del sistema de educación superior, en el cual las universidades han incrementado el número de sus alumnos de manera significativa, mejorando así sus presupuestos y su situación económica; probablemente las exigencias de altas competencias profesionales para dirigir las instituciones universitarias no hayan sido tan necesarias. Al menos, no tan necesario como en otros sectores en donde la hostilidad competitiva, la necesidad de innovar permanentemente y los crecimientos más bien moderados del mercado han sido parte de la diaria rutina.

Sin embargo, en Chile, en los últimos años las cosas parecen estar cambiando y con la meta gubernamental de gratuidad para una proporción significativa de los estudiantes de educación superior, los requerimientos en materia de eficiencia y eficacia serán, con certeza, mayores que las últimas décadas. En efecto, dado que el Estado se ha permitido fijar aranceles de referencia que en la mayoría de los casos suponen valores inferiores a los aranceles reales, *ceteris paribus*, se generará una problemática presupuestaria de alta significancia.

Conjuntamente con lo anterior, las exigencias del sistema de aseguramiento de la calidad de Chile se han incrementado en forma sostenida en los últimos años, lo que implica mayores presiones de costos en las instituciones para cumplir estándares dinámicos que se incrementan sistemáticamente. Asimismo, los recursos concursables demandan cada vez mayores niveles de competencia entre las instituciones y conllevan a asumir compromisos académicos y económicos de largo alcance. Por lo demás, la realidad de los recursos vía aportes fiscales y fondos de investigación no permiten hacer proyecciones de crecimientos significativos de estas partidas en los próximos años<sup>2</sup>.

En virtud de lo anterior, será cada vez más indispensable evitar errores comunes, los que probablemente en tiempos de expansión son más fácilmente solucionables por las holguras presupuestarias existentes. Mismos errores que en tiempos de restricción pueden ser muy importantes al generar riesgos no solo en desarrollo sino que en las bases de sustentación de las universidades.

En este punto se plantean, sin ánimo exhaustivo, algunos problemas recurrentes que suelen aparecer en las organizaciones universitarias, si no se respetan los procesos de dirección estratégica como eje central del desarrollo<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> A. Bernasconi and P. Clasing. "Legitimidad en el Gobierno Universitario: Una Nueva Tipología". Education policy analysis archives. Vol. 23 N° 71, pp. 26-36. 2015.

<sup>2</sup> Bernasconi. "La educación superior de Chile: Transformación, desarrollo y crisis". Ediciones UC. 2015.

<sup>3</sup> E. Rodríguez-Ponce y L. Pedraja-Rejas. "Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile". Interciencia. Vol. 38 N° 1, pp. 35-41. 2013.

\* Proyecto Fondecyt N° 1140026.

- **Politización en la toma de decisiones**, mientras más inmaduras sean las instituciones y menor sea la calidad de sus cuerpos de dirección, mayores serán las tentaciones de estos para adoptar decisiones pensando más bien en razones políticas, afinidades personales y/o en los futuros votos para ser elegidos o reelegidos, que mirando los propósitos y los objetivos institucionales. La problemática más grave ocurre cuando se configuran cuerpos académicos de bajo nivel basados en contrataciones nuevas, que son de calidad inferior al estándar mínimo exigido para formar parte de un claustro de postgrado, hipotecándose de este modo el presente y el futuro de las universidades por decenas de años.
- **Falta de alineamiento estratégico entre el diseño y la implementación de la estrategia**, si bien la estrategia diseñada tiene una expresión de estrategia deliberada y otra faceta de estrategia emergente, no es menos cierto que esto en ningún caso implica que la implementación de la estrategia salte o deje de alinearse con el diseño estratégico. Primero se diseña y luego se implementa. Por ejemplo, es impropio discutir una estructura sin que se haya previamente definido una estrategia. Sin embargo, muchas veces dando la espalda a la dirección estratégica se tienden a generar estructuras, sistemas de jerarquización, sistemas de incentivos, incluso reglamentos sin respetar un alineamiento estricto con la realidad presupuestaria y la propia estrategia corporativa.
- **Dicotomías ficticias**, los claustros académicos tienen académicos de larga trayectoria que han contribuido valiosamente a construir lo que son las instituciones en un momento del tiempo. Estos académicos, fueron lo más idóneos en su oportunidad, y muchos de ellos en la actualidad no están necesariamente calificados para competir por proyectos de investigación o para generar sistemáticamente publicaciones relevantes. Respetar su dignidad académica es esencial, pero a partir de esta realidad no es posible establecer una dicotomía entre docencia e investigación, ya que las nuevas contrataciones deben tener calidad para demostrar sus competencias, ya no en el pasado, sino que en el futuro. Un futuro en donde un profesor universitario debe necesariamente ser doctor, tener capacidad para realizar publicaciones relevantes en forma sistemática y para ganar proyectos de investigación nacionales o internacionales, junto a una probada capacidad e idoneidad para enseñar en pregrado y postgrado, así como capacidad para proyectar parte de su quehacer a la comunidad.
- **Confusión de lo estratégico, con lo táctico y lo operativo**, por ejemplo: definir el perfil académico y los estándares mínimos para conservar la calidad de profesor universitario es estratégico para una universidad. A su vez, delinear la carga académica del año es una decisión de nivel táctico que debe responder a los lineamientos estratégicos, y la asignación de horarios y salas de clases es una cuestión de nivel operativo. Los tiempos destinados y los esfuerzos de liderazgo y control deben ser coherentes con el nivel de la tarea o decisión de que se trate. En la realidad, muchas veces se inician discusiones de reglamentos que afectan el derrotero de los académicos en la institución, sin tener definidas las plantas institucionales, ni la estructura, ni la estrategia corporativa o dando la espalda a todas las definiciones mayores y estratégicas e incluso al presupuesto institucional.
- **Ausencia de una restricción presupuestaria**, todas las decisiones en las que existen recursos escasos y necesidades múltiples llevan consigo una restricción presupuestaria. Aunque parezca increíble existen ocasiones en las cuales el control presupuestario no funciona con la precisión y rigurosidad debida y las instituciones pueden caer en déficit operacionales, incluso en contextos de expansión como se ha evidenciado en múltiples casos en el sistema nacional.

Los tiempos que asoman para el sistema universitario chileno son de mayores exigencias en múltiples frentes y dimensiones. Por consiguiente, la definición de objetivos claros y sencillos, junto a la capacidad de las instituciones para responder satisfactoriamente a los requerimientos del entorno, haciendo una valoración objetiva de los recursos y las capacidades en la perspectiva de diseñar estrategias que permitan generar una ventaja competitiva sustentable, va a marcar grandes diferencias en el grado de éxito estratégico de las instituciones en los próximos años<sup>4</sup>.

**Dr. Emilio Rodríguez-Ponce**  
Universidad de Tarapacá  
Arica, Chile  
erodriguez@uta.cl

<sup>4</sup> R.M. Grant. "Contemporary Strategy Analysis". 9<sup>th</sup> edition. John Wiley & Sons. 2015.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.