

# **De escenarios de futuro y planes estratégicos para las universidades**

Antonio Pulido

Instituto L.R. Klein/Centro Stone  
Universidad Autónoma de Madrid

## **1.- Singularidad del reto para las universidades**

Cualquier institución, pública o privada, está obligada a pensar en términos de futuro y adoptar las acciones estratégicas para afrontar el porvenir con las mejores perspectivas de éxito.

Para las universidades esta exigencia es aún superior por diversas razones. La primera es que en una institución que debe liderar la formación de capital humano y la investigación/innovación, confluyen muchas de las fuerzas de cambio de nuestra sociedad en general.

Estamos asistiendo (y se siguen vislumbrando en un futuro inmediato) a profundas alteraciones en las tecnologías de la información y las comunicaciones con efectos en los procesos educativos e investigadores.

Pero además, cambian los destinatarios de la educación superior, con una importancia creciente de la educación de por vida, tanto en términos de reciclaje profesional, como de inquietudes intelectuales de la población de edad.

Añadamos una pérdida progresiva del monopolio tradicional que las universidades han tenido en titulaciones y transmisión del conocimiento científico, al menos dentro de su comunidad geográfica, para pasar a una competencia entre centros en un mundo cada día más global.

Sin embargo, la especial atención al futuro y a las estrategias para afrontarlo no sólo es consecuencia del cambio en su entorno tecnológico, de la nueva demanda social y de la globalización y competencia entre instituciones.

No hay que olvidar que la Universidad es una institución con casi diez siglos de vida y que, aunque ha cambiado mucho a través de la historia, tiene profundas raíces que hacen más lento y complejo el proceso de adaptación a nuevas circunstancias.

Cualquier especialista en dirección estratégica conoce bien que lo primero para poder afrontar los retos del futuro es crear una “opinión” compartida de innovación institucional, es decir admitir la necesidad de revisar algunas costumbres, creencias o criterios que se han convertido en habituales. Pero adaptar la “cultura” de una institución milenaria, sin afectar a sus valores inmutables, exige liderazgo, participación colectiva y renuncia a intereses particulares o de grupo.

Naturalmente, no hay un futuro único para todas las universidades, ni una sola estrategia común. Cada universidad, en cada región o país, debe adoptar su propia estrategia y ponerla en marcha con más o menos acierto.

Lo que a muchos nos parece evidente es que hay que responder (urgentemente) al cambio, con una actitud pro-activa de inventar nuestro propio futuro y no meramente de sufrirlo e irnos adaptando a regañadientes.

## **2.- Imaginando futuros**

Sin embargo, el cambio de una institución como la Universidad debe realizarse con una visión a largo plazo, aunque las actuaciones sean urgentes. El mayor problema es que predecir evoluciones a 10-15 años no es factible, con un mínimo de solvencia, dado el amplio número de factores condicionantes. La solución técnica consiste en enfocar el problema como un ejercicio de imaginación (con bases lo más sólidas posibles) en lugar de como una predicción con la que se intenta “acertar” un futuro tan incierto.

La consecuencia de este enfoque prospectivo es que los futuros que podemos imaginarnos (con cierto realismo) son múltiples. En términos más precisos, el objetivo

es diseñar escenarios de futuro, explicitando las fuerzas del cambio, los condicionantes y las estrategias alternativas para caminar hacia los escenarios más adecuados.

De un análisis de veintinueve escenarios posibles hacia el 2020, diseñados por siete instituciones de diferentes países, hemos entresacado algunos rasgos comunes que nos permiten diseñar cuatro futuros posibles para las universidades. Para mayor detalle véase Pulido (2007).<sup>1</sup>

Por supuesto, la realidad de cada universidad será una mezcla de la posible evolución de su entorno (regional, nacional e internacional) y de su estrategia de respuesta. La tipología que se expone a continuación señala algunas alternativas relativamente extremas, pero que creemos ayudan a plantear opciones de futuro.

Las cuatro alternativas seleccionadas son las siguientes:

1. Universidad tradicional sin cambios
2. Universidad tradicional adaptada
3. Universidad con estrategia nacional/local
4. Universidad con estrategia global

Algunas universidades decidirán (activa o pasivamente) permanecer con la organización, objetivos y normas de actuación tradicionales. Su posición será, en general, de resistencia al cambio y sólo se adaptarán en forma pasiva y limitada.

Esas *universidades tradicionales sin cambios* seguirán ofreciendo sus cursos habituales, sin responder claramente a las nuevas demandas sociales. En particular sólo entrarán marginalmente en el amplio campo de la educación de por vida, que percibirán más como una perturbación que como una oportunidad. La investigación preponderante en todos los campos será la básica, con alto componente individual y sin un objetivo explícito de interacción con los sistemas de innovación. La multi-disciplinariedad sólo avanzará lentamente, tanto en enseñanza e investigación.

---

<sup>1</sup> Pulido, A. (2007), "Escenarios alternativos de futuro para las universidades". Documento UNIVNOVA 2007/1.

Es relativamente fácil el predecir que estas universidades, incapaces de adaptarse al cambio, terminarán siendo residuales para el sistema general de educación superior e innovación, con algunos casos especiales de supervivencia por singularidades individuales o de grupos. Naturalmente, el hueco que no cubran esas universidades tenderá a rellenarse por otras más activas o por nuevas instituciones extra-universitarias.

Un paso adelante para algunas universidades será el aceptar la necesidad del cambio, adaptándose progresivamente a las nuevas exigencias, pero con grandes resistencias internas que retarden y localicen parcialmente este proceso.

Las *universidades tradicionales adaptadas* tratan de mantener su organización y actividades, pero respondiendo a los retos más evidentes. La enseñanza seguirá siendo presencial casi en exclusiva, pero existirán algunas experiencias de formación on-line. Aunque los alumnos y profesores seguirán siendo “locales” se buscará una mayor movilidad de ambos. La investigación pasa progresivamente de ser una tarea individual a constituir una labor colectiva, con participación incluso de otros centros de dentro y fuera del país. Además, empieza a primarse no sólo la producción de conocimientos, sino también su transmisión y transferencia social. A pesar de que la financiación de muchas universidades sea con fondos públicos, se va pasando a una mentalidad de autonomía de gestión, pero con rendición de cuentas a la sociedad y estímulos a la calidad. La organización tradicional va incluyendo, progresivamente, nuevas formas de gestión universitaria más profesional.

La adaptación (aunque sea pasiva) de esas universidades a los cambios de futuro, hará inevitable que cada una deba buscar su especificidad y ventajas comparativas, aunque sea un proceso lento y lleno de tensiones internas y externas.

Frente a las actitudes de rechazo o adaptación pasiva al cambio, muchas universidades optarán por establecer una estrategia propia para adelantarse (en lo posible) a los cambios que se avecinan.

Algunas, sin embargo, aceptarán una estrategia de transformación pero limitada a su entorno más cercano. Esas *universidades con estrategias nacional o local*, tenderán a encerrarse en su entorno geográfico y sólo marginalmente buscarán integrarse en las

tendencias de globalización. Por tanto, la competencia externa por alumnos o profesores no será una preocupación importante, resguardados en su territorio (mercados cautivos, financiación garantizada, cultura y lengua). La movilidad de estudiantes y profesores seguirá teniendo un ámbito local. Un reducido número de centros de especial calidad tenderá a integrarse en redes internacionales. Aparte de la educación tradicional de jóvenes, se atenderá a las necesidades locales de formación de por vida.

La alternativa para las universidades más dinámicas será aceptar la necesidad de una estrategia global que, sin olvidar sus importantes conexiones locales, considérese la interacción con instituciones, profesores y alumnos de otros muchos países. Esas *universidades con estrategia global* harán un uso intenso de las TIC y de la incorporación a redes. Los estudiantes elegirán sus cursos en la red educativa global y, por tanto, deberán competir (y cooperar) en un mercado internacional de cursos on-line. En la investigación también primarán las redes de calidad y será frecuente la figura del profesor que une su labor en formación, con participación en proyectos con instituciones externas y cierta capacidad empresarial para conectar investigación y difusión social de sus innovaciones.

Ante las múltiples estrategias posibles a adoptar dentro de ese entorno global, se tenderá a una especialización de acuerdo con las ventajas comparativas. Las universidades más potentes podrán captar profesores, alumnos y recursos para investigación de otras zonas geográficas. Algunas incluso podrán abrir campus en el exterior, establecer consorcios, u ofrecer franquicias para programas educativos.

En resumen, creemos que aunque pueden imaginarse distintos futuros posibles a 10 o 15 años y aun admitiendo diferentes formas de respuesta de cada una de las universidades, hay algunos rasgos comunes a considerar.

- Los alumnos irán cambiando: mayor peso de la formación de adultos para reciclaje e inquietudes intelectuales de la población creciente de jubilados. Aprendizaje a lo largo y a lo ancho de la vida (LLWL).
- Mayor flexibilidad en elección de programa de estudios (currículum) y en la forma de seguir el proceso de aprendizaje (presencial/on line; en casa/ en trabajo/en clase).

- Creciente cooperación entre universidades a escala nacional e internacional para ofrecer productos de prestigio aprovechando lo mejor de cada universidad.
- Incremento de programas inter-disciplinares y en colaboración con instituciones extra-universitarias (empresas, fundaciones, centros públicos y privados de enseñanza e investigación).
- Necesidad de especialización para cada universidad en un entorno de competencia creciente con otros centros de educación superior (universidades públicas, privadas, corporativas,....,nacionales o internacionales).
- Transformación organizativa profunda para responder a estas exigencias de cambio.
- Prioridad a la movilidad de profesores y alumnos, así como a la formación en idiomas (especialmente en inglés).
- Predominio creciente, en general, de la función educativa sobre la de investigación y de la investigación cooperativa (con otras universidades o centros nacionales o internacionales de investigación).

### **3.- Hacia la gestión estratégica de las universidades**

Ya existe en el momento actual una amplia experiencia en el diseño de planes estratégicos para universidades o, al menos, de programas para la mejora de calidad. Bien es verdad que muchos planes estratégicos son sólo una declaración de buenos deseos y que muchas universidades tratan los problemas de calidad como ajenos a la dirección estratégica.

En la introducción a un documento de revisión de la European University Association (Hofmann, 2005)<sup>2</sup>, el presidente del Programme Steering Committee y rector de la University of Roskilde, indica que en 10 años de experiencias en evaluación de instituciones universitarias *“cada evaluación analiza muchos aspectos problemáticos de la dirección estratégica. Sin embargo, la mayoría de las universidades que son evaluadas no son conscientes de muchas de estas cuestiones. No comprenden que estos problemas existen en su universidad”*.

---

<sup>2</sup> Hofmann, S. (2005), *10 years on: Lessons learned from the Institutional Evaluation Programme*, EUA. Disponible en [www.eua.be](http://www.eua.be).

Las dificultades empiezan a la hora de definir misión y objetivos de cada universidad y su identificación como institución local, nacional o internacional. La EUA propone dos principios previos:

- “Ninguna universidad puede ser excelente en todas las áreas. Es el viejo dilema entre cantidad y calidad”
- “Las mejoras de calidad deben cubrir todos los aspectos del trabajo universitario (aprendizaje, estudios de doctorado, dirección, relaciones con la comunidad,...)”

a los que añade algunas recomendaciones para el proceso de definir misión y objetivos, tales como incluir guías cuantitativas, establecer compromisos internos para el cambio o implantar instrumentos de valoración de escenarios o análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

Sin embargo, a nadie que conozca el mundo universitario se le escapa que la mayor dificultad para diseñar un plan estratégico está en determinar quién interviene, en qué momento del proceso y con qué funciones. Es decir, el reparto de poderes y los límites a la “tradicional” forma de toma de decisiones colegiadas y por consenso.

La experiencia europea coincide en señalar como raíz común de las dificultades para establecer planes estratégicos, la amenaza permanente de *pérdida de equilibrio en un triple sentido*:

- (1) entre las diferentes entidades organizativas (universidad, facultad, departamentos e institutos)
- (2) entre los distintos niveles de toma de decisiones, centralizadas (rectorado, consejos sociales, senado,...) y descentralizadas (decanato, juntas de facultades, consejos de departamento, ....)
- (3) entre las competencias académica y ejecutiva.

Como norma, la EUA constata que “*cuanto mayor sea la autonomía de las entidades más pequeñas, mayor será el peligro de fragmentación y la probabilidad de numerosos conflictos entre intereses individuales y objetivos institucionales*”.

Posiblemente, la mejor solución es un fuerte liderazgo, sobre todo en las primeras etapas de elaboración del plan, combinado con una amplia participación a todos los niveles, una comunicación fluida y un reparto explícito de competencias y responsabilidades.

Aunque la amplia experiencia internacional en planes estratégicos de universidades resulta una guía especialmente válida, su generalización a otros casos está limitada por múltiples factores, desde su propia organización interna, al nivel de partida en términos de calidad en enseñanza, investigación o relaciones con la sociedad.

Personalmente, recomiendo reflexionar sobre una experiencia que me parece debe ser considerada como un punto de referencia: *The Strategic Plan of The University of Manchester (2006)*<sup>3</sup>.

Desde el punto de vista organizativo, el Plan está liderado conjuntamente por el *Presidente* (equivalente al Rector en las universidades españolas, con algunas peculiaridades), y por el *Chairman of the Board of Governors* (una variante, con más poder y compromiso, de nuestros Presidentes de Consejos Sociales).

*“Es el equipo de la Universidad, liderado por el Presidente quien será responsable de implementar el Plan, pero contando con el Board of Governors para valorar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos clave”.*

El *Board of Governors* se ha diseñado como un cuerpo no-ejecutivo, pero que ejerce la responsabilidad última para todas las operaciones y actividades. Está compuesto por 26 miembros entre los que se encuentran: su chairman y el presidente/rector de la Universidad, dos miembros de equipo de gobierno, el secretario general del sindicato de estudiantes, siete representantes del Senado y catorce miembros elegidos entre

---

<sup>3</sup> The University of Manchester (2006), *Towards Manchester 2015*. Disponible en [www.manchester.ac.uk/medialibrary/2015/2015strategy.pdf](http://www.manchester.ac.uk/medialibrary/2015/2015strategy.pdf).

representantes de la sociedad y profesores distinguidos. Como referencia adicional indicar que el *Senado* está compuesto por sesenta y nueve miembros (equipo rectoral, decanos, cuarenta y cinco profesores y tres estudiantes).

El Board delega en varios Comités (Finanzas, Remuneraciones, Auditoría y Riesgo), y nombra al vice-rector de Innovación y Desarrollo Económico.

Existe en la *University of Manchester* una aceptación previa de su responsabilidad fundamental con relación a todos aquellos a los que afecta (stakeholders). *“En términos inmediatos, sus alumnos actuales y sus empleados. Más ampliamente, sin embargo, una universidad es responsable antes sus graduados para mantener su calidad y reputación; ante los empleados y graduados en producir profesionales de alta calidad, usando sus recursos en forma efectiva; frente a las futuras generaciones de mantener la integridad de la Universidad como institución cultural e investigadora clave y como depósito de conocimiento, erudición y aprendizaje a nivel superior”*.

Por ello, se admite que la Universidad debe rendir cuentas ante los diversos componentes de la sociedad representados por el *Board of Governors*; ante el Gobierno por los fondos públicos que recibe; respecto a todas las instituciones que patrocinan o apoyan sus actividades, sus graduados y estudiantes actuales, su personal, la comunidad en general y en particular de su ciudad y región.

Con estos planteamientos previos, el Plan 2015 de la Universidad de Manchester parte del establecimiento de una misión y valores que se concretan en nueve objetivos que muchas universidades podrían (o querrían) suscribir en su enunciado general:

1. Alto nivel internacional
2. Investigación de reputación mundial
3. Transferencia tecnológica y del conocimiento
4. Excelencia en la enseñanza y el aprendizaje
5. Amplia participación
6. Comunidad colegial
7. Dirección eficaz y eficiente
8. Recursos competitivos internacionalmente
9. Servicios comunitarios efectivos

Sin embargo, la clave está en los treinta y seis indicadores que sirven para valorar, en el tiempo, el grado de cumplimiento de estos objetivos generales.

De esta forma, el Plan Estratégico no se queda en una mera declaración de principios, sino que se concreta en unas metas a alcanzar, con un sistema de monitorización que cubre una amplia cadena:

*Strategic Plan → Operational Plan → Budgeting → Reporting → Reviewing*

Cada uno de los elementos de esta cadena tiene sus responsables y un programa temporal a cumplir. Así, el Plan Estratégico de la Universidad deberá actualizarse en diciembre de cada año e integrará los planes estratégicos de cada una de las facultades, el de la Administración y las directrices de los vice-rectores en sus respectivas áreas de responsabilidad (estos vicerrectores en Manchester son, principalmente, los de Investigación, Innovación y Desarrollo Económico y Enseñanza y Aprendizaje).

El resto del proceso de gestión estratégico de la Universidad de Manchester se desarrolla principalmente entre octubre y abril del siguiente año. Cada Facultad y los servicios central y administrativos deben presentar en octubre sus correspondientes evaluaciones internas del progreso realizado en relación a los objetivos del Plan (OPR, *Operational Performance Review*). En noviembre el equipo de gobierno de la Universidad realiza una evaluación conjunta (*Senior Executive Performance*). Añadiendo a los OPR internos los resultados de encuestas sobre “satisfacción de clientes” estudiantes, empleados y “stakeholders” externos.

Una vez aceptado el informe de evaluación sobre la marcha del Plan por el equipo de gobierno del rectorado, en enero se pasa a revisión del Board of Governors y culmina ese mismo mes con una evaluación institucional sobre la marcha del Plan por el equipo de gobierno del rectorado. Durante los meses de febrero a abril se centran las reuniones claves sobre planificación y rendición de cuentas, que permiten diseñar las líneas básicas para revisión del plan estratégico, establecimiento de prioridades para el siguiente año y propuesta del nuevo presupuesto.

#### 4.- Dificultades estratégicas

Un buen plan estratégico exige un proceso integrado y participativo de definición de objetivos, selección de indicadores para su seguimiento, evaluación periódica de cumplimiento y acciones efectivas de corrección. Sin embargo, una metodología correcta no asegura el éxito, aunque sea una buena guía. Vamos a fijarnos aquí en algunas de las dificultades básicas que pueden hacer fracasar el plan estratégico de una universidad, incluso antes de ponerse en práctica.

La primera dificultad a la que quiero referirme es al *desconocimiento de la situación real de partida*. Posiblemente vamos a encontrarnos, en la mayoría de casos, con una base de datos limitada, con retrasos de información e incluso con algunas lagunas intencionadas. Medir la cantidad y calidad de la actividad universitaria, en sus diferentes áreas, no es tarea fácil. Siempre cabe la posibilidad de que las unidades informantes, afronten el proceso de suministro de datos como una carga burocrática adicional y un peligro de crítica a su gestión, ante el que hay que “defenderse”. Más aún: puede llevarse la propia selección de los indicadores relevantes a una lucha por el poder, en que se trate de eliminar o infravalorar toda aquella información que pone en peligro situaciones previas de privilegio.

Esto nos lleva a la segunda gran dificultad de cualquier proceso de dirección estratégica en nuestras universidades: *todo plan exige elegir entre opciones que afectan a grupos e individuos*. En un plan estratégico se puede buscar el primar la calidad o la eficiencia más que sancionar su ausencia, pero es inevitable que suponga una redistribución de recursos financieros, humanos y materiales. El gran peligro es diseñar una estrategia que beneficie a los grupos con más poder en el momento de partida, en lugar de primar los intereses de la institución.

Una tercera dificultad de base es la de *seleccionar objetivos estratégicos ambiciosos pero realistas*. Una ausencia de ambición puede llevar a un plan que tienda a reproducir carencias del pasado, a una transformación demasiado lenta respecto a lo exigido por el contexto en que se mueve la universidad. Pero objetivos poco realistas pueden llevar al desánimo por incumplimiento y, sobre todo, a la inacción en cuanto a mejoras efectivas. Pienso que una de las tareas más difíciles es aceptar que debemos renunciar a ser

excelentes en todos los campos del saber; en todos los niveles de enseñanza, investigación o relaciones con la sociedad.

Por último quiero referirme a la dificultad de *plantear acciones estratégicas simultáneas con un proceso de cambio dirigido externamente*. Hasta ahora la autonomía universitaria ha sido muy limitada, como también la rendición de cuentas a la sociedad. La propia gobernanza de las instituciones está en discusión, dentro de un amplio proceso en que intervienen gobiernos autonómicos, Administración Central y las directrices de la UE. Por tanto, se necesita una estrategia flexible capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y señales, de dentro y fuera de la propia institución.

En mi opinión, a pesar de estas y otras muchas dificultades, la exigencia de planes estratégicos efectivos en nuestras universidades está fuera de discusión. No hacerlo, es no sólo un signo de incompetencia, sino una traición al propio espíritu de la Universidad.