

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA CENTROS DE EDUCACION SUPERIOR

Miguel Sang Ben

Este documento se presentó en el Taller de Educación Superior en la República Dominicana celebrado el 9 de octubre de 1976 en una versión preliminar.

El interés de este documento reside en su propósito de presentar el proceso racional de planificación universitaria aplicado a través de un Modelo de Información para la Toma de Decisiones basado en la Mercadotecnia. Su estudio resultará provechoso para todo funcionario universitario que desee introducir cambios racionales en la administración universitaria tradicional.

La planificación integral de las instituciones de educación superior, en nuestro concepto, se ha encerrado en el marco estrecho de la aceptación de las premisas tradicionales de su quehacer. Es decir, la definición de la expansión, crecimiento y desarrollo de los centros de educación superior se presume que se realizará por un subsidio, implícito o explícito, de la sociedad, ya que el quehacer intelectual y científico se auto-sostiene por algo así como una nueva aristocracia.

No pretendemos argumentar que todo el sistema universitario adolece de esta situación; muy al contrario, queremos señalar elementos de diseño estratégico para que los centros de educación superior dominicanos sean verdaderamente los "dueños de su propio destino" al implementar la racionalidad, que transmiten en la cátedra, a su propio quehacer.

Desearíamos ser capaces de puntualizar claramente un aspecto del diseño bastante descuidado en las organizaciones de servicio: la planeación de sus servicios. Este enfoque es de la Mercadotecnia, disciplina muy cuestionada por su raigambre capitalista y pecuniaria. Sin embargo, su poder de introducir racionalidad al proceso de expansión, crecimiento y desarrollo de las instituciones no-lucrativas ha creado la metamercadotecnia¹ como especialización y área de estudio.

Este trabajo es un intento de aplicar el diseño estratégico con este enfoque y racionalidad mercadotécnica a los Centros de Educación Superior.

DEFINICIONES ELEMENTALES

Para precisar el sentido de la terminología que usaremos,

ya que la mayoría de los conceptos que se aplican en mercadotecnia son de uso amplio en nuestro idioma, nos permitiremos definir algunos inmediatamente.²

Objetivos: es la razón de ser de una institución, es un estadio ideal al que se trata de llegar.

Meta: medida de control cuantificable, que mide el progreso hacia el objetivo.

Decisión Estratégica: es aquella decisión que guía a la institución hacia su objetivo.

Estrategia: es la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para llevar a término una decisión estratégica.

Política: es la tradición oral o escrita de la institución, que ha sido formulada en base de decisiones estratégicas llevadas a cabo.

Sinergia: es el efecto multiplicador por el cual el conjunto supera en eficacia el efecto de las partes.

Todos estos elementos son parte del proceso administrativo, que es el medio para que se ejecuten las políticas y los planes de manera deliberada, racional y sostenida, todo lo cual es imperativo a través de una organización formal y humana adecuada, dirigida y coordinada hábilmente y respaldada por personal competente y motivado, especialmente en los países en vías de desarrollo.³ Es por ello que el problema abarca las funciones de la administración en general: Planeación, Organización, Dirección, Dotación de Personal y Control.

De la DECISION al PLAN a la OPERACION

Una manera sencilla de formular la estrategia de una institución es descubrir la esencia y la potencia de la misma. Antes de señalar ¿qué debemos hacer?, es preciso haber contestado: ¿Qué deberíamos hacer?, ¿qué queremos hacer?, ¿qué podríamos hacer? y ¿qué podemos hacer? Del conjunto de respuestas a estas preguntas estaremos en capacidad de relacionar mejor nuestras estrategias con nuestro objetivo, lográndose una identidad de estrategia con realidad y obviándose el copiar una estrategia correspondiente a otra realidad.

¿Qué deberíamos hacer? Ninguna institución actúa en el

vacío. La Sociedad y, en particular, el poder público consideran las universidades como uno de los medios de adecuar el personal a los requerimientos tecnológicos del desarrollo económico y social de nuestros pueblos.

¿Qué queremos hacer? Independientemente de las variables exógenas, los centros de educación superior, en tanto conglomerados humanos, tienen sus propias inquietudes y deseos acerca del futuro. La explicitación de ellos nos enmarca el ambiente interno.

¿Qué podríamos hacer? En este momento podemos conocer todo lo cuantificable del ambiente externo, sus condiciones y tendencias, y

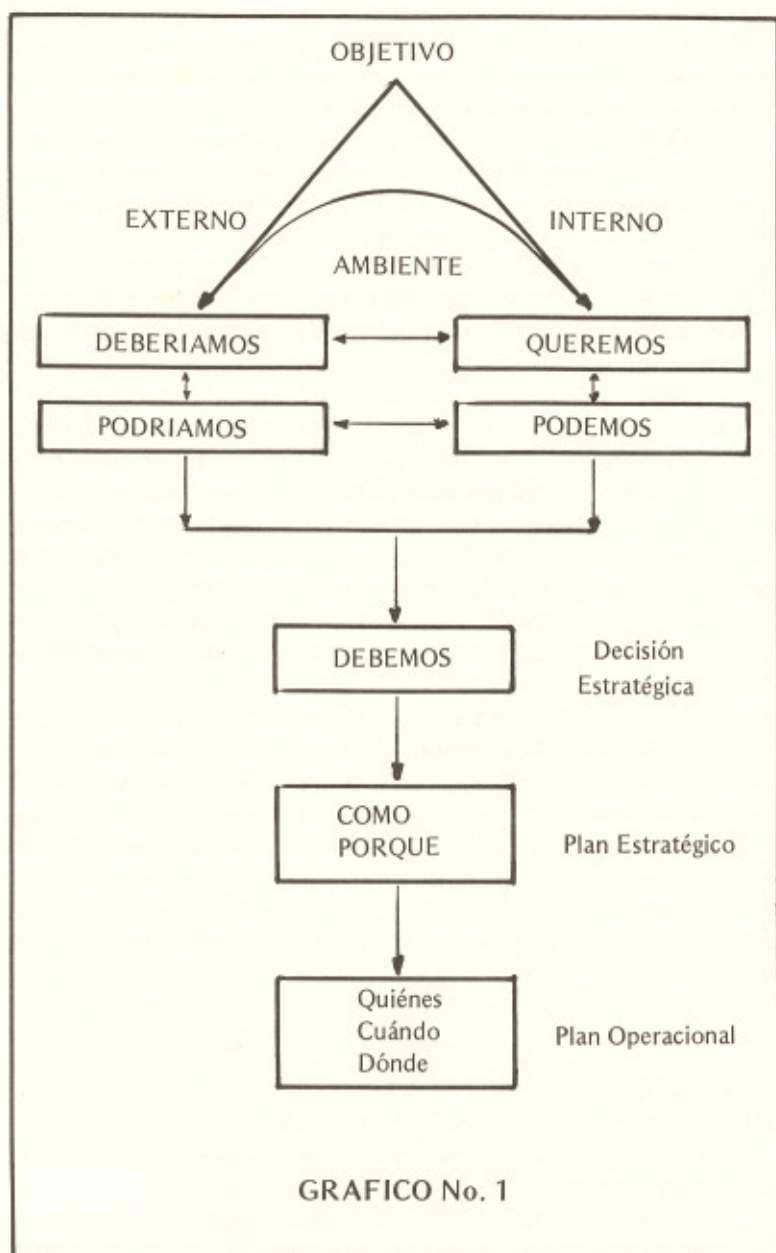
¿Qué podemos hacer? Antes de tomar una decisión estratégica, cualquier institución y, por ende, una universidad, tiene que analizar realísticamente sus recursos, orientado hacia una auditoría de los puntos fuertes y los débiles, aquellos nudos neurálgicos que conforman a la institución. El Gráfico No. 1 presenta la secuencia de este preguntar. El señalamiento del “debemos” nos lleva a una decisión estratégica; precisar los cómo y los porqué nos moldean el Plan Estratégico, y definir los quiénes, cuándo y dónde es introducirnos en el Plan Operacional.

Parece obvio afirmar que el salto de una de las etapas nos conduciría a la irracionalidad y la ineficiencia; pero, la complejidad de las operaciones de una institución y la tradición administrativa de improvisación constante producen el triste espectáculo de la anarquía —conducente a la confusión y a la falta de controles, el caldo ideal de la corrupción. La institucionalización de estrategias racionales y operacionales permite el establecimiento de prioridades y parámetros para el control.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La administración de todo proceso puede ser ejercida entre dos extremos:

- *el enfoque comprensivo, que supone información completa de la institución, centralización de la auto-



ridad y las decisiones y unas condiciones estáticas, deterministas, de las variables principales; y

*el enfoque de proyectos, que trata aisladamente cada actividad identificada como proyecto, con autonomía para las decisiones y metas especificadas cuantitativa y cualitativamente.

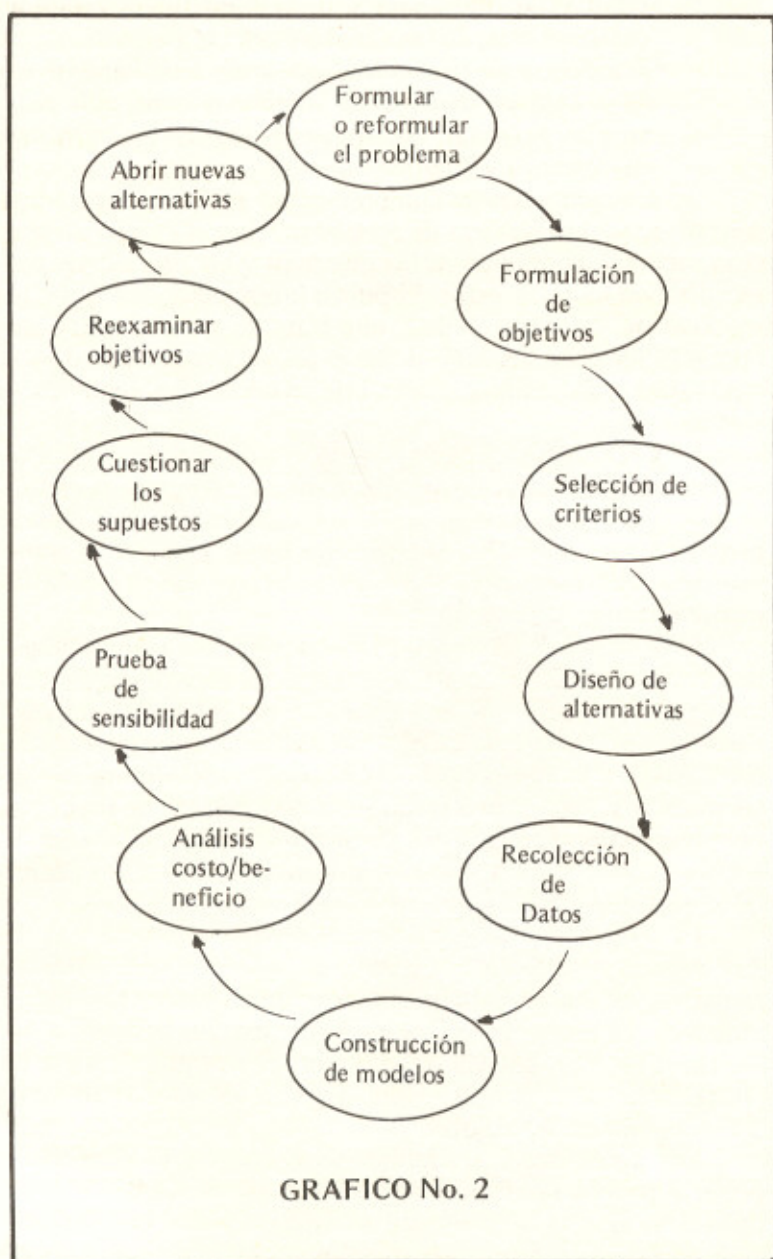
Ambos enfoques se complementan en la práctica administrativa. La integración de ambos se logra al definir un proceso racional de análisis de los objetivos y las alternativas que viabilizan el logro de éstos. El punto intermedio podría ser un enfoque de "alcance medio" que trata de situarse entre ambos, relacionando las actividades o proyectos de acuerdo a la alternativa más realista y a la información disponible en la institución.

El Gráfico No. 2 nos presenta el proceso iterativo. Partiendo de la formulación de objetivos, se completa el ciclo y se refinaría a nivel conceptual la solución estudiada. Como el problema administrativo es intervenir en la "empiría" y transformarla, este ciclo debe romperse en la alternativa realísticamente óptima.

Este "anillo" administrativo conjuga los avances logrados en las ciencias de la decisión (algunas veces llamada (Praxiología). A partir de la "Formulación de los Objetivos" —proceso político inherente a la cúspide organizacional— se debe pasar a la "Selección de Criterios" —determinación de las normas y valores que medirán la deseabilidad de lograr los objetivos estipulados por los medios diseñados que una institución alcance sus fines por medios no deseados. Otra posibilidad es diseñar medios que no corresponden a los fines.

La concreción de esta coherencia entre objetivos y criterios debe realizarse en el "Diseño de Alternativas". Estas alternativas tienen en común que permiten alcanzar los fines u objetivos. Es decir, son eficaces. Sin embargo, la función administrativa debe señalar aquella que sea óptima. A la par de eficaz, debe ser eficiente —que permita alcanzar el objetivo con el menor costo o gasto.

Los pasos siguientes buscan determinar esta eficiencia y poner a prueba la eficacia de las alternativas. Con estos propósitos es que debe proseguir el ejecutivo con la "Recolección de Datos" —pero sólo aquellos necesarios para una eva-



luación y con el mínimo de costo. Estos datos nos servirán para alimentar los Modelos simuladores de las alternativas que resulten del paso siguiente: "La Construcción de Modelos". Estos modelos pueden ser gráficos, literales o matemáticos.

Sea cual fuere su naturaleza, los Modelos deben sufrir un "Análisis de Costo/Beneficio", que para instituciones no-lucrativas puede ser de Costo/Resultados. Para completar este análisis, debemos aplicar una "Prueba de Sensibilidad", tratando de simular la variabilidad probabilística de la realidad. La divergencia de estos resultados puede exigirnos que apliquemos los pasos siguientes: "Cuestionar los Supuestos", "Reexaminar Objetivos", "Abrir Nuevas Alternativas" y "Formular o Reformular el Problema".

Sin embargo, si los Análisis de Costo/Beneficio y la Prueba de Sensibilidad nos permiten seleccionar la alternativa más eficiente y eficaz, ésta completa el proceso administrativo al convertirse en "Decisión".

El Gráfico No. 3, por su parte, nos señala que la selección de una alternativa, se convierte en el objetivo de un nivel inferior más concreto, donde se supone que el proceso iterativo comenzará a refinar alternativas que se encarnarían en proyectos. Este proceso debe culminar en la selección concreta de proyectos o programas, que a su vez serán los objetivos del tercer nivel de ejecución.

Es preciso señalar en este momento que las variables críticas en este proceso son: la **información**, y el **tiempo**. La toma de decisiones —escoger una alternativa— debe compensar los riesgos de minimizar los costos de la búsqueda de información con el costo de comenzar anticipado o tardíamente los proyectos o programas. Cada alternativa tiene riesgos inherentes que ningún proceso de recopilación de información eliminará.

El flujo descendente de estas alternativas de un nivel superior al inmediatamente inferior es la "Información Prescriptiva", ya que es el conjunto de políticas normativas de los niveles operacionales, los procesos 2 y 3. El flujo ascendente de los resultados generados en los niveles operacionales al nivel decisonal es la "Información Histórica", porque son los resultados empíricos que deben evaluar los objetivos y metas

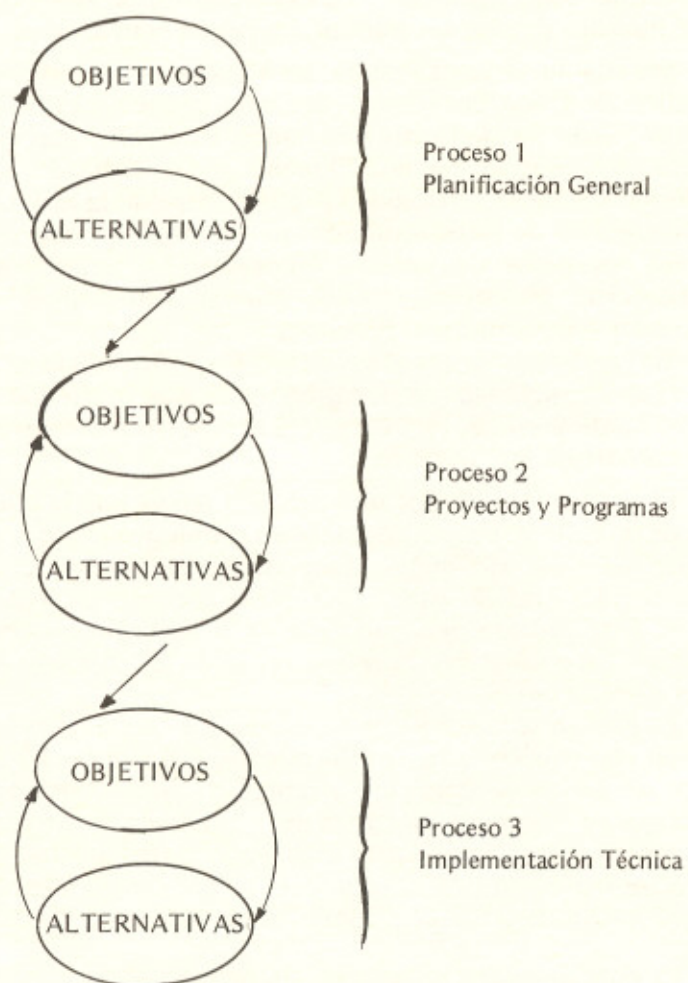


GRAFICO No. 3

definidos al más alto nivel. Estas informaciones prescriptivas e históricas junto a la "Información del Entorno" —el conocimiento del medio social que envuelve a la institución— nos conforma el **Sistema de Información para la Toma de Decisiones**, la base y esencia del quehacer administrativo.

MODELO GENERAL DE SISTEMA DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES⁴

La presentación de un proceso estragógico nos posibilita introducir los conceptos mercadotécnicos como objetivos principales en el desarrollo de planes estratégicos y operacionales de un centro de educación superior.

Consideramos que una universidad se preocupará por la calidad y presentación de las carreras (en tanto producto inmediato) y de los profesionales que gradúa (como producto final); le interesa conocer la reacción de los estudiantes ante los costos de las matrículas (considerado como precio del producto "educación" que compran los estudiantes); le interesará el reclutamiento de nuevos estudiantes y profesores (verdaderamente, una acción de vendedores); diseñarán los mejores locales y ambientes, determinando la localización más ventajosa (resultando un ejemplo de distribución), y estarán insomnes por la imagen que proyectan a la sociedad (un típico problema de publicidad).

Si los problemas de la universidad antes enumerados pueden compararse con su equivalente en la composición de la llamada "mezcla de la mercadotecnica", entonces tiene sentido que la planificación y administración universitarias desarrollen los modelos racionales que le den respuestas a estos problemas a través de un modelo general. El Gráfico No. 4 nos presenta sucíntamente un ejemplo poco refinado de modelo mercadotécnico para una universidad. Señalemos algunos tópicos que consideramos interesantes.

El modelo está formado por otros modelos particulares. Parte de un modelo ambiental o de la sociedad, referencia obligada de la acción y quehacer universitarios. Luego se presentan los modelos generales de mercadotecnica de la universidad de marras y del resto del sistema universitario. Esta

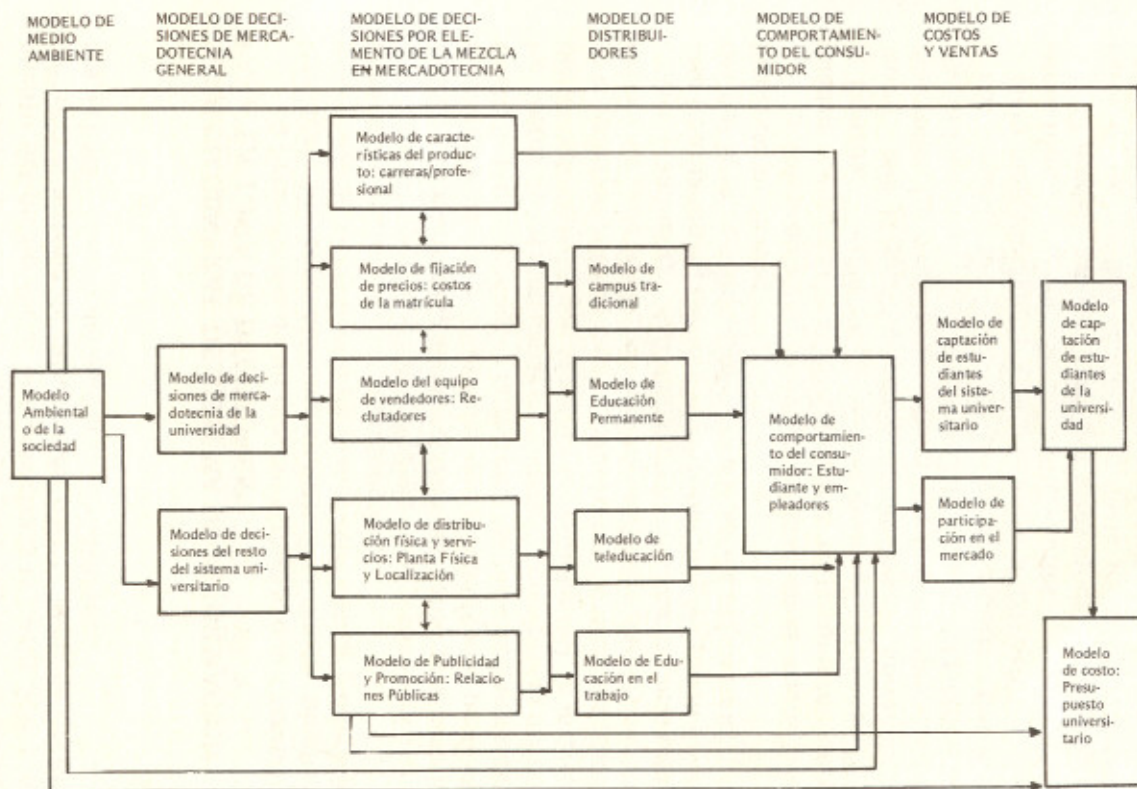


GRAFICO No. 4

diferenciación puede resultar en franca competencia o en fructífera cooperación y complementación. Luego vienen los componentes de la mezcla de mercadotecnia ya referidos anteriormente.

A seguidas, los modelos de distribuidores (los canales que llevan el producto a la clientela) se han diversificado en las diversas modalidades de educación universitarias que deben converger en la creación de un modelo de comportamiento del consumidor; con carácter inmediato, los estudiantes, y con carácter mediato, los empleadores. Como este proceso no se da en el vacío, debe referirse, finalmente, al modelo de costos y ventas, que en términos universitarios correspondería a enfrentar un presupuesto con la realidad de un número de estudiantes captados.

Es aquí que los elementos mercadotécnicos introducen realismo a los procesos de planificación, precisando las metas y desarrollando las políticas. El efecto sinérgico no sería negativo, como se demuestra en muchos estudios de análisis costo/beneficio de la educación superior, base real para justificar la situación de permanente subsidio.

Debemos enfatizar que la innovación de los planes de estudios, de la organización y administración, de las prácticas pedagógicas y docentes, de los programas por medios no-tradicionales y, en fin, de la misma concepción del quehacer universitario no es una posibilidad remota. Al contrario, es una exigencia de la racionalidad y el rigor perdidos en nuestras universidades, como entidades aisladas. El conjunto del Sistema universitario debe coordinar sus esfuerzos y complementar sus programas para beneficio del país.

A MANERA DE CONCLUSION

En el presente trabajo hemos enfrentado tres áreas: planificación, administración y mercadotecnia. La relevancia de unir las ha sido el interés de insinuar posibles instrumentos que permitan resolver el dilema de la expansión universitaria: ser relevantes a la sociedad, principalmente, a la del futuro.

La planificación, la administración y la mercadotecnia universitarias son sólo actividades complementarias e integra-

das con la 'academia', ya que la mercadotecnia debe ser esencia y razón de las primeras. Sin embargo, sin las primeras, tememos que la irracionalidad cundiría en los "templos del saber" que son las universidades.

Además, el sistema universitario dominicano debería re-flexionar el pensamiento siguiente:

"Demasiado podría lograrse a través de la cooperación interorganizacional, especialmente en la Educación y el Cuidado de la Salud. Si los celos pudieran echarse a un lado, las organizaciones individuales podrían voluntariamente restringir sus actividades para proveer los servicios que ellas están mejor capacitadas para ofrecerlas. Ellas se reunirían para aquellas tareas que realizarían más eficientemente a través del esfuerzo mancomunado que por medio de la acción individual".⁵

NOTAS:

1. Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia (México, Diana, 1974) Cap. 24.

2. Estrategia para un Banco, (ESAN; Lima, Perú, 1972).

3. Katz, Saúl, Guía para Modernizar la Administración para el Desarrollo Nacional, en Progreso de la Administración para el Desarrollo en América Latina, (OEA; Washington, D.C., 1967) Pág. 143.

4. Basado en Kotler, Philip, Mercadotecnia Aplicada, (Interamericana; México, 1973.) Pág. 691. Además, ver Weinberg, Charles, "Marketing in the Public Sector", en Alumni Bulletin, (Stanford University, Winter 1974.) Pág. 16-19.

5. Shapiro, Benson, "Marketing for Nonprofit Organizations", en Harvard Business Review. (Vol. 51, No. 5, 1973) Pág. 132.