

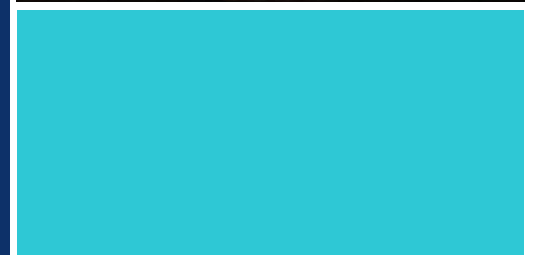
**CSE/CNA**

**Políticas de educación superior:  
horizontes, riesgos y posibilidades**

**Creación y mantención de la  
excelencia en universidades**

**Michael Shattock, Instituto de Educación,  
University of London**

**[www.ioe.ac.uk](http://www.ioe.ac.uk)**



# Diversidad institucional en la educación superior masiva

- Pública y privada
- Intensiva en investigación, general, regional o especializada

# Lo central: enseñanza e investigación

- Servicio público/ transferencia de conocimiento a la comunidad / apoyo económico regional
- Las “mejores” universidades y estas actividades: Stanford y Cambridge; Princeton y London School of Economics

# Autonomía

- Personería jurídica
- Autonomía presupuestaria
- Libertad académica: qué se enseña, selección del personal, selección de alumnos
- Diversificación de ingresos
- “Autonomía derivada” o “autonomía auto dirigida” (Shattock 2003); la universidad “autosuficiente” (Clark 2004)

# “El núcleo directivo institucional reforzado” (Clark 1998)

- Liderazgo, liderazgo distribuido y espíritu académico
- Espíritu académico o gerencial; el espíritu académico como herramienta de gestión
- Toma de decisiones – falta de amplitud de alternativas; el problema de la burocracia
- De arriba hacia abajo, abajo hacia arriba o interactivo

## Estrategia: una brújula o un mapa

**“Si nos perdemos en una carretera, un mapa será muy útil. Pero si nos perdemos en un pantanal, donde la topografía cambia constantemente, un mapa será de poca ayuda. Mucho más útil será una sencilla brújula, que indique la dirección general en la que ir y nos permita usar nuestro ingenio para superar diversas dificultades”**

***(Hayes 1985)***

## Implementación y gestión del día a día

Cada vez que una institución contrata o despide un docente, inicia un programa nuevo o elimina uno antiguo, decide atraer alumnos de un modo u otro, está generando un plan estratégico a través de sus acciones.

La mayor influencia de los gestores sobre sus instituciones se ejerce mediante sus opciones, lo que Baldrige y Okimi (1982) alguna vez llamaron 'decisiones yugulares', que 'generan fortaleza interna en las instituciones y las condicionan a responder en forma favorable ante oportunidades o amenazas'.

Las decisiones cotidianas pueden tener un efecto acumulativo mucho mayor al de cualquier plan maestro sobre el destino de una institución'.

Estas decisiones ... generan 'estrategias emergentes' (Mintzberg 1994) que 'convergen en el tiempo en una especie de tendencia o patrón' (Hardy et al 1983).

***(Birnbbaum 2000)***

# Características de una universidad exitosa

- Sistemas de calidad o personas de calidad
- Ambición
- Comunicación
- Comprensión del entorno
- Reputación

# Referencias

- ❖ Birnbaum, R (2000) *Management Fads in Higher Education* Jossey Bass
- ❖ Clark, B R (1998) *Creating Entrepreneurial Universities* IAU Press/Pergammon; (2004) *Sustaining Change in Universities* Open University Press
- ❖ Hayes, R H (1985) "Strategic planning—forward or reverse? Are corporate planners going about things the wrong way round?" *Harvard Business Review* 63 (6)
- ❖ Shattock, M L (2003) *Managing Successful Universities* Open University Press