

- Primero, se debe incentivar a las principales universidades a que ejerzan el derecho de diseñar y modificar sus planes de estudios, elegir el idioma de instrucción, como asimismo determinar los aranceles y los procedimientos de admisión.
- Segundo, es necesario pasar a un financiamiento competitivo a largo plazo de subvención en bloque y con base en el rendimiento. En la actualidad, los fondos del gobierno ruso se asignan a través de presupuestos con partida presupuestaria, lo que significa que los fondos asignados a las universidades son otorgados con pautas estrictas sobre cómo usarlos. Este sistema inhibe las inversiones estratégicas y la planificación de proyectos ambiciosos.
- Tercero, las universidades deben dirigir sus esfuerzos hacia la diversificación de sus ingresos. Actualmente, las principales universidades rusas están disfrutando de un mayor financiamiento gubernamental. Si bien esto es fundamental para impulsar la educación superior rusa a un nivel de clase mundial, la dependencia de una fuente única de financiamiento está limitando la autonomía de las universidades y la capacidad para administrar su propio desarrollo.
- Cuarto, la iniciativa intelectual en la planificación estratégica y la decisión final sobre la estrategia universitaria no deberían pertenecer a la agencia central, sino que deberían descentralizarse. El error es humano y es muy alta la probabilidad de que la agencia central cometa un error estratégico que afecte negativamente a todas las universidades del sistema. Por otro lado, los experimentos locales fomentan la innovación y los errores cometidos localmente no afectan a todo el sector. Para Rusia, la forma de hacerlo podría ser el fortalecimiento de los consejos locales de administración, compuesto por miembros laicos y representantes de los principales accionistas. Esto establecería nuevamente los vínculos entre la administración universitaria y el público, los estudiantes, los exalumnos y los profesores. Actualmente, los consejos de administración de las universidades rusas actúan tan solo como comités de auditoría que pasan la mayor parte de su “tiempo de junta” aprobando transacciones financieras y

legales. En cambio, su función principal debería ser garantizar la responsabilidad de sus universidades a los accionistas. Para que esto sea posible, estos consejos deben tener el poder para seleccionar, nombrar y destituir al director general de la institución.

Estrategias competitivas de las instituciones vietnamitas de educación superior

Do MINH NGOC

Do Minh Ngoc es profesor de administración en la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad de Hanoi, Vietnam. Correo electrónico: ngocdm@hanu.edu.vn.

En un gran esfuerzo por renovar el sistema educativo, el gobierno vietnamita se ha embarcado en una Agenda de Reforma de la Educación Superior (o HERA, por sus siglas en inglés) para el período 2006-2020, la cual otorga autonomía institucional a las universidades y los institutos, lo que les permite decidir su propio tamaño y administración. Si bien la Agenda está llegando a su fin y las instituciones terciarias han completado un proyecto piloto 2014-2017 que formaba parte de HERA, es hora de que las instituciones vietnamitas de educación superior comiencen a reflexionar sobre estrategias para prepararse para los cambios necesarios en el futuro y asegurar su desarrollo sustentable y presencia.

LA AGENDA REVOLUCIONARIA

Desde la política Doi Moi (Renovación) de 1986, el sistema de educación superior vietnamita ha experimentado cambios innovadores, como el término del control monopólico de la educación por parte del estado y el permiso para inaugurar universidades e institutos privados. Sin embargo, las instituciones académicas todavía están sujetas a una planificación centralizada y dependen financieramente de los fon-

dos del gobierno. Al comprender que era inevitable una transformación para mejorar la calidad y la vigencia de sus instituciones de educación superior en una economía impulsada por el mercado, el gobierno vietnamita aprobó HERA (conocida como Resolución 14/2005/NQ-CP) en el año 2005. Uno de los elementos claves de HERA es permitir que las universidades decidan los cupos de estudiantes y el contenido del programa, como asimismo administrar sus propias actividades presupuestarias. En general, HERA ha sido bien aceptada por el público y las universidades, por lo que se espera que ésta renueve completamente el sistema de educación terciaria. Hasta ahora, como resultado de esta agenda, todas las instituciones del país son independientes y ha mejorado la calidad de la investigación y el personal docente.

Aunque el gobierno todavía financia parcialmente sus operaciones, la autonomía de las instituciones terciarias sigue siendo el objetivo final, como lo confirmó el viceprimer ministro en una conferencia reciente donde se revisó el proyecto piloto para el período 2014-2017. A fin de cuentas, las universidades y los institutos no serán diferentes de las empresas independientes y, por lo tanto, este artículo adopta una perspectiva de administración estratégica para analizar sus tácticas comunes. En general, las universidades atienden principalmente a sus estudiantes nacionales y estrategias, tanto a nivel corporativo como comercial, para facilitar el crecimiento y la expansión.

ESTRATEGIA DE NIVEL CORPORATIVO

Muchas instituciones han estado aplicando una estrategia de cooperación a nivel corporativo mediante el desarrollo de programas conjuntos académicos con contrapartes extranjeras. Esta estrategia es originada gracias a la política del gobierno de 1987 de aprovechar la colaboración internacional para diversificar los recursos financieros del sistema educativo. La primera de tales alianzas se realizó en 1998 y desde entonces ha aumentado la cantidad de programas conjuntos internacionales. Las opciones de programas conjuntos varían entre diplomas, títulos de pregrado y postgrado y hasta doctorados. Los estudiantes matriculados en estos programas pagan aranceles muy altos, obtienen acceso a planes de estudios extranjeros, reciben títulos de instituciones extranjeras y pueden elegir entre pasar

la mitad del programa en Vietnam y la otra mitad en el extranjero. Los programas conjuntos internacionales generan importantes ingresos para las instituciones, ayudan a mejorar la calidad académica y la imagen, como asimismo atraen a más estudiantes a través de una oferta mejorada de programas.

ESTRATEGIAS DE NIVEL COMERCIAL

El enfoque de introducción en el mercado pretende aumentar las ventas de servicios actuales en el comercio de hoy, lo que significa ingresar a más estudiantes a los cursos actuales. Las universidades y los institutos vietnamitas han aumentado sus cupos de matrículas a lo largo de los años. De 1999 a 2013, la matrícula total en la educación terciaria aumentó, impulsada por la política del gobierno con el objetivo de entregar recursos humanos adecuados al mercado laboral. A pesar de dicho aumento, no se ha abordado sistemáticamente la convergencia entre las capacidades y las necesidades del mercado.

Desarrollo del mercado: se refiere a la introducción de un servicio actual a un nuevo mercado, lo que significa ampliar la oferta de los cursos actuales a nuevos grupos de estudiantes. Las instituciones académicas vietnamitas han fomentado los cursos en inglés para los estudiantes nacionales y están admitiendo estudiantes extranjeros a estos cursos para que estudien junto a sus pares nacionales. Atraer a estudiantes extranjeros ha sido una política explícita del gobierno, con iniciativas tales como la incorporación de un proyecto costoso en 2008 para ofrecer cursos de pregrado en inglés y traer profesores de alto nivel a Vietnam o, más recientemente, la autorización para que las universidades decidan sus propios requisitos de admisión para los estudiantes extranjeros. Sin embargo, la falta de diversidad de la oferta de los cursos en inglés y la relativa baja calidad son grandes obstáculos para la admisión de estudiantes y académicos extranjeros.

Desarrollo de productos: implica ofrecer nuevos servicios al mercado actual, lo que significa idear nuevos cursos para estudiantes nacionales. Ésta es la medida estratégica más destacada realizada por las universidades y los institutos vietnamitas. Las instituciones de educación superior en Vietnam son mono/multidisciplinarias y el número de universidades multidisciplinarias ha aumentado según se informa. Nue-

vos cursos en cantidad y opciones son ofrecidos para llegar a más estudiantes. Esto refleja más claramente la naturaleza de las universidades y los institutos vietnamitas como instituciones de educación que dependen de los aranceles como principal fuente de ingreso.

Diversificación de productos: significa pasar a nuevos segmentos de mercado con nuevos servicios. En esta fase, el enfoque involucra llegar a nuevos grupos de estudiantes. Muchas universidades ofrecen capacitación para adultos (en idiomas, informática, habilidades prácticas, etc.). Al mismo tiempo, algunas instituciones se diversifican para alcanzar etapas iniciales o diferentes segmentos de la educación. La Universidad Nacional de Educación de Hanoi está compuesta por la Escuela Secundaria para Estudiantes Talentosos, la escuela Nguyen Tat Thanh (media y secundaria) y el jardín infantil Bup Sen Xanh. La Universidad Hoa Sen hace poco presentó el Centro de Estudios e Idiomas Extranjeros, el cual alberga tanto a estudiantes adultos como más jóvenes (estudiantes de primaria y secundaria) y ofrece cursos de inglés y asesorías sobre estudios en el extranjero.

LA LUCHA PARA LLEGAR A SER DE PLENO DERECHO

Hasta ahora, las estrategias de las empresas académicas vietnamitas han sido orientadas en gran parte por los planes del gobierno y sus medidas han sido principalmente reactivas en lugar de ser proactivas. Al ser parte de un sistema centralizado durante tanto tiempo, las universidades y los institutos no cuentan con las capacidades de administración adecuadas para satisfacer las demandas del mercado laboral y estar al nivel de los estándares internacionales. Si se concede la autonomía total, las instituciones de educación superior vietnamitas no les iría mejor y les pasaría lo de la metáfora de los

polluelos que caen del nido: el refugio seguro donde el Estado solía dar todas las soluciones; algunos pueden caer, otros aprenderán y volarán. Hasta entonces, el gobierno debería seguir abordando las deficiencias del sistema para facilitar de mejor manera el camino hacia la independencia de la educación terciaria vietnamita.
