

Chhuta Saath

La muerte del huérfano

C57

«Tras una larga enfermedad, el Huérfano murió por fallo multiorgánico, la noche del 30 de junio de 2017, ya que ninguno de sus hijos ni familiares tuvo tiempo de atenderlo», se leía en un correo del doctor Nandakumar, dirigido a algunos de los miembros de la Junta del Strategic Management Forum. Uno de ellos respondió: «lamento oírlo». Otro miembro, el doctor Panda, preguntó: «¿ha muerto, o está en coma?», a lo que el doctor Prasad respondió: «no siendo especialista forense, no puedo afirmarlo con rotundidad. Solo el tiempo lo dirá. Si el cuerpo empieza a descomponerse, es que ha muerto; si no, puede que esté en coma».

Antecedentes del Foro

El Foro nació huérfano, pero, como otras organizaciones en la India, también logró sobrevivir más de veinte años, con el apoyo de unos quince profesores voluntarios de algunas de las instituciones de gestión más destacadas de la India. De hecho, estuvo a punto de morir nada más nacer, en 1997, debido a la absoluta indiferencia de la institución que lo había promovido. Sin embargo, otras instituciones le devolvieron la vida en 1999, y algunos de los voluntarios reunidos allí propusieron ampliar la membresía. Uno de ellos se ofreció a acoger el siguiente congreso anual en su propia institución (también de primer nivel). También solicitó la membresía institucional para su centro. Animado por esto, el doctor Nandakumar le planteó al nuevo director de su propia institución la posibilidad de una membresía institucional, a lo que este accedió sin reparos. El director de la institución donde se celebró el congreso de 1999 también aceptó convertirse en miembro institucional. Finalmente, las cuatro instituciones más destacadas del país, donde se celebraba el congreso de 2001, dieron también su consentimiento. Así, las cuatro principales instituciones de gestión de la India se convirtieron en miembros.

Con cuatro instituciones de primer nivel del país como miembros, y sin hacer nada más que organizar un congreso anual, el doctor Nandakumar pensó en extender las alas del Foro, que organizó primero cuatro seminarios sobre la OMC, coorganizados por las cuatro principales instituciones, algo que ocurría por primera vez en la historia, y al que no solo asistió un gran número de delegados académicos, sino que, por primera vez, cinco de las seis instituciones de referencia creadas por el MHRD asistieron durante los dos días completos. El doctor Nandakumar sintió que este tipo de iniciativas académicas con sentido podían resultar sumamente útiles para el país.

Un año después, en la 6.^a Convención, dos voluntarios pensaron en poner en marcha un Programa de Formación de Profesores de Gestión, destinado a formar a docentes en Dirección Estratégica, un área con una escasez aguda de profesorado en el país, que las propias instituciones sentían en carne propia. La asignatura de Dirección Estratégica era obligatoria en el plan de estudios de la educación en gestión, y cerca de 2000 instituciones de gestión impartían el curso de MBA de una u otra forma. La Dirección Estratégica se enseñaba en muchos lugares por profesorado que no había cursado ni un solo curso de la disciplina, y mucho menos cuatro o cinco. Ninguna institución del país contaba con ningún programa de

desarrollo docente en el área de Dirección Estratégica. Pero, al recibir la petición, siete — después nueve— instituciones de primer nivel ofrecieron su apoyo, impartiendo cada una un programa de una semana de duración sobre distintas materias del área. El profesorado que asistía al curso básico y a cinco cursos optativos recibía un certificado de finalización de seis cursos.

Los objetivos iniciales

1. Ser una plataforma de profesores de gestión, para profesores de gestión y hecha por profesores de gestión, con el fin de atender las crecientes necesidades de la educación en gestión en la disciplina de Dirección Estratégica.
2. Ayudar al profesorado de gestión a reunirse una vez al año para:
 - Discutir los resultados de investigación,
 - Recopilar la agenda de investigación,
 - Encontrar socios para grandes trabajos de investigación,
 - Compartir los problemas que enfrentaban (y desarrollar un plan de acción o una agenda conjunta para resolverlos) en:
 - a) La enseñanza de la Dirección Estratégica
 - b) La formación en Dirección Estratégica
 - c) El material del curso correspondiente

El Foro no quería tocar el asunto delicado de la formación de ejecutivos ni la consultoría en el área de Dirección Estratégica, para no poner en peligro la frágil cooperación establecida para conseguir el respaldo del profesorado de las instituciones líderes, que podían pensar que el Foro invadía sus actividades generadoras de ingresos, y retirar su apoyo a una causa nacional.

Rasgos distintivos del Foro de Dirección Estratégica

Los rasgos distintivos del Foro eran los siguientes:

- Organizaba Programas de Formación de Profesores de Gestión, seminarios, congresos, etc., mediante acción conjunta y colaborativa (una alianza de instituciones líderes).
- Los organizaba a bajo coste (10 000 rupias por un programa de una semana en 2004, frente a las 15 000 rupias habituales que cobraban esas mismas instituciones por el mismo programa), reduciendo costes mediante el uso de capacidad ociosa y un modelo de sacrificio propiamente indio.
- El profesorado no cobraba ningún honorario.
- Las instituciones anfitrionas cobraban tarifas reducidas o cedían muchas instalaciones de forma gratuita.
- Los participantes, o quienes los patrocinaban, corrían con la cuota de inscripción y los gastos de viaje.
- El AICTE aportaba una subvención simbólica.

- Las instituciones beneficiarias patrocinaban total o parcialmente al profesorado, concedían permisos, etc.
- Los miembros de la Junta actuaban como coordinadores de forma voluntaria.
- Por extraño que parezca, el Foro no tenía empleados ni activos físicos, salvo un ordenador propio.
- Era, en el sentido más literal, una red colaborativa de partes interesadas de todo el país.

Auge y caída del Foro

El frágil Foro sobrevivió a la hostilidad inicial de la institución que lo vio nacer. Pero cuatro años después cobró algo de fuerza y empezó a hacer una contribución significativa en el área de la dirección estratégica, mediante la investigación, la redacción de casos y los programas de desarrollo docente destinados a formar profesorado especializado para enseñar dirección estratégica en distintas instituciones de gestión. En apenas diez años, cerca de cien profesores habían completado entre 6 y 9 cursos. Cerca de 200 habían asistido a 4 cursos o más, y más de 300 habían asistido al menos a 3 cursos, lo suficiente para poder impartir al menos el curso obligatorio de Dirección Estratégica en los distintos programas de MBA/PGDP de las escuelas de gestión de la India, cubriendo cerca del 10 % de las necesidades totales.

Dado que un estudiante típico del programa de doctorado (FPM) de los IIM cursa seis asignaturas en su área de especialización, los programas de formación de profesores habían equivocado a formar a unos 300 doctorandos entre el profesorado de las distintas escuelas de gestión del país, en la adquisición de los conocimientos que se imparten en el aula en el área de Dirección Estratégica, en poco más de diez años, gracias a los esfuerzos colaborativos bajo el auspicio del SMF. Una tarea colosal, que ninguna de las instituciones líderes creadas por el MHRD (a quienes se había encomendado esa responsabilidad) había logrado emprender siguiendo una estrategia competitiva. Y, lamentablemente, la estrategia cooperativa no forma parte del plan de estudios de la mayoría de las escuelas de gestión del país.

Además, más de 1100 delegados habían asistido a los congresos de Dirección Estratégica, en los que se presentaron más de 750 trabajos de investigación y estudios de caso. También impulsó otros cinco congresos sobre competitividad. De ahí surgieron también un total de siete libros.

En el año 2016, trece escuelas de gestión (donde trabajaban los profesores participantes del SMF) celebraron el Día de la Fundación, organizando diversos actos académicos.

En definitiva, el Foro había sentado las bases para la formación del profesorado, la investigación y el desarrollo de literatura para la enseñanza y la formación en Dirección Estratégica, mediante esfuerzos cooperativos de ámbito nacional. Gracias a unas políticas prudentes, el Foro logró ahorrar lo suficiente para sostener sus actividades sin depender de las subvenciones del AICTE. Se había ganado un nombre en el país.

Sin embargo, cuando el doctor Nandkumar se jubiló, las actividades comenzaron a decaer. El número de programas de desarrollo docente empezó a disminuir, y hacia 2018-19 se habían detenido por completo. Los congresos y convenciones anuales volvieron a enfrentar la

incertidumbre, y la calidad de los trabajos de investigación empezó a deteriorarse. El entusiasmo del profesorado formado por el Foro también empezó a decaer, y la asistencia a los congresos y convenciones se redujo. Poco a poco se fue convirtiendo en un mero ritual, o en un simple recuento de números. El doctor Nandkumar expresó su preocupación al respecto, pero poco pudo hacer, debido a las dolencias que lo mantenían confinado en cama, en casa. Se rompió la fe inicial de los promotores, que habían pensado que los participantes o delegados debían intentar asistir por iniciativa propia (no como candidatos patrocinados) y debían obtener suficiente retorno académico. Si no quedaban satisfechos, debían poder exigir la devolución de la cuota de inscripción, algo que se había previsto ya en 2001.

Causas de la muerte

Varias razones parecen haber contribuido a la muerte cerebral del huérfano. Tras 2006-07, el interés y el entusiasmo de algunas instituciones colaboradoras se desplazó hacia el patrocinio de Programas de Desarrollo Directivo de nivel medio o junior, que generaban buenos ingresos y proporcionaban honorarios generosos al profesorado. El alojamiento en residencias y aulas empezó a convertirse en un problema. Las instituciones se mostraban ahora menos dispuestas a ofrecer tarifas reducidas para tal fin. La reducción de la validez de los cheques bancarios (Demand Drafts), de seis a tres meses, obligó al Foro a permitir que las propias instituciones cobraran directamente la cuota del programa, ya que muchos cheques caducaban antes de llegar al Foro para depositarlos en el banco. Esto llevó a que algunas instituciones empezaran a cobrar tarifas distintas, más altas, en lugar de la tarifa baja y uniforme, o a dejar de ofrecer el curso. Los directores tampoco se preocupaban demasiado por el impacto de esto en la continuidad del programa.

Más tarde, las juntas de gobierno de las escuelas de gestión empezaron a usar un sistema de créditos para la evaluación del desempeño y los incentivos del profesorado. También empezaron a presionar a la gente para que publicara y presentara trabajos de investigación en el extranjero. El profesorado dejó así de enviar buenos trabajos y de asistir a las convenciones anuales. Rara vez apreciaban la utilidad de la investigación y la literatura basada en experiencias nacionales para el desarrollo docente.

El doctor Nandakumar tenía una lectura distinta del problema. Para él, se trataba de un fracaso absoluto en la comprensión del propio concepto de dirección estratégica en el país. Nada podía ilustrarlo mejor que el hecho de que nadie —ni el profesorado, ni las juntas de gobierno, ni siquiera el MHRD— pudiera hacer algo por salvar una plataforma ya desarrollada (el SMF) para el desarrollo docente, en un área crítica con una escasez aguda de profesorado formado, a pesar de que la mayoría de ellos se quejaban y hablaban a voz en grito sobre la necesidad del desarrollo docente.