

PLAN ESTRATÉGICO, CAPACIDADES DISTINTIVAS Y LA CULTURA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Las instituciones de educación superior en la sociedad del conocimiento se encuentran llevando a cabo su rol académico en entornos cambiantes y transitando en caminos no exentos de complejidades. Uno de los aspectos centrales a la hora de llevar a cabo la labor académica viene dado por el pensamiento estratégico y por la consiguiente necesidad de generación de planes estratégicos. Estos documentos constituyen uno de los pocos informes escritos, a veces disponibles para el público, que permiten indagar respecto a lo que los líderes de las instituciones de educación superior, junto a sus comunidades académicas, presentan como una propuesta de valor que conlleva una misión, un análisis interno y externo junto a una formulación para implementar en un horizonte de largo plazo.

Dentro de dichos planes uno de los temas que posee mayor relevancia viene dado por los recursos y capacidades institucionales, los cuales conforman el eje o *core* de las organizaciones, ya que son aquellos aspectos en especial de tipo intangible como la reputación, competencias y capacidades distintivas que posibilitan construir rutinas organizativas que permiten a las instituciones diferenciarse a través de la creación de valor. Tales capacidades distintivas constituyen aquel conjunto de características o aspectos que posee una institución que tienden a ser únicos y que permiten enfrentar el desarrollo de una manera particular a través de una propuesta de valor orientada hacia el logro de ventajas competitivas.

Dentro de las organizaciones en general y en las instituciones de educación superior en particular, un aspecto que resulta esencial para llevar a cabo la implementación de los planes estratégicos es la necesidad de conocer la realidad de los estilos que predominan al interior de ellas, lo que se conoce como la cultura. En definitiva, la cultura, entendida como el sistema de creencias, valores, modos de pensar y actuar que prevalecen en un equipo o unidad organizativa, es el factor que a lo largo de una institución académica permea a los miembros de la organización y se representa en múltiples acciones, tanto rutinarias o más bien operativas, así como también en situaciones de largo plazo. Es precisamente en este último caso en el que la necesidad de indagar respecto

a las culturas que emergen en las instituciones resulta de la mayor relevancia.

La cultura hereda hechos pasados y determinadas formas de concebir situaciones de cara a enfrentar los desafíos que emergen día a día. Sin embargo, el sistema de creencias no solo se palpa al interior de una institución, sino que a su vez, se proyecta hacia el entorno. En este sentido, la cultura permea al exterior de una forma particular, puesto que cada organización posee su propio sistema de creencias. La cultura también permea a los grupos de interés vinculados a una institución de educación superior, tales como los gobiernos locales, las empresas proveedoras de servicios, las asociaciones y agrupaciones profesionales, entre otros colectivos.

Un riguroso análisis de recursos y capacidades, con especial foco en las competencias distintivas que posee una institución de educación superior, permitirá enfrentar el entorno con mayor éxito mediante la consideración de los equipos de personas que trabajan al interior de dichas organizaciones, quienes son los poseedores del conocimiento o más bien del *know how*.

Más aún, sin un correcto análisis del potencial de los recursos, en especial de aquellos intangibles, y de las capacidades de los miembros de equipos y el conocimiento efectivo de la cultura, incluyendo las dimensiones que la configuran, resulta difícil lograr el éxito en el desempeño de una institución de educación superior.

Sin mediciones y estudios de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa será difícil abordar un campo de estudio en el que se conjugan aspectos de diversa naturaleza. Vale decir, desde variables principalmente de naturaleza histórica, observadas en la memoria colectiva, psicológica, percibida en los conflictos de tipo afectivo y cognitivo que emergen y, finalmente, de carácter social, en tanto las instituciones forman parte de sistemas rodeados de personas que coexisten en comunidad.

LILIANA PEDRAJA REJAS
Universidad de Tarapacá