



UNIVERSIDAD
La Gran Colombia

Vigilada MINEDUCACIÓN

ESCENARIOS

Boletín de Prospectiva

Número 13

Junio, 2023

OFICINA DE PLANEACIÓN

La anticipación estratégica es una necesidad de las organizaciones y la función principal del sistema de inteligencia competitiva que debe crear la Universidad. La institución debe partir del conocimiento científico, apoyado en el tecnológico, para diseñar procesos de anticipación estratégica que posibiliten responder de mejor manera a las demandas de un mercado cambiante, volátil e incierto.

La anticipación estratégica como valor: hacia un sistema de inteligencia competitiva

La decisión de invertir en un proyecto representa para las empresas una apuesta por generar excedentes e incrementar su valor (Vecino, et ál., 2015, p. 42). Los portafolios de las universidades y los proyectos de expansión funcionan bajo la misma lógica y representan grandes inversiones y riesgos reputacionales de importancia, si no se realizan estudios de viabilidad que permitan formular propuestas pertinentes para el mercado y aumentar considerablemente la probabilidad de éxito.

El objetivo de este boletín es mostrar la importancia de la evaluación de proyectos en la toma de decisiones y cómo la anticipación estratégica puede mejorar los procesos de decisión en el marco de un sistema de inteligencia competitiva. En este documento, se busca brindar elementos para pensar un sistema de inteligencia competitiva para la Universidad La Gran Colombia y generar algunas recomendaciones para la diversificación de la oferta institucional.

La decisión de desarrollar un proyecto debe responder al análisis del contexto externo e interno de la organización. Desde el ámbito externo, el sistema directivo (tomador de decisiones) percibe una

serie de señales, identifica tendencias y reconoce problemas u oportunidades que puede usar para cumplir su misionalidad y mantener vigente la organización. Desde el ámbito interno, la organización identifica sus capacidades para responder a los cambios del entorno y desarrolla procesos que le permiten, en distintos niveles, sortear la incertidumbre para responder a las demandas del mercado en el mediano y largo plazo. Si bien la experiencia juega un papel en el proceso de liderazgo organizacional, existen nuevos determinantes que afectan la evolución de los sistemas sociales. En la actualidad, los entornos han estado marcados por una alta incertidumbre que genera la necesidad de más y mejor información para tomar decisiones. Gabriel Baca Urbina evidencia que,

siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio habrá necesidad de invertir [...]. Es claro que las inversiones no se hacen sólo porque alguien desea producir determinado artículo o piensa que al producirlo ganará dinero. En la actualidad una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto estructurado y evaluado que indique la pauta a seguir. (2010, p. 2)

La anticipación estratégica es una necesidad de las organizaciones frente al desarrollo de fases exitosas de razonamiento (inteligencia de negocio) que permitan evaluar la viabilidad de los proyectos y hacer procesos de diseño, elección e implementación que lleven al éxito de la organización. Éste debe ser medible en términos de una **recepción e impacto positivo** en el entorno externo e interno, el cual responde a la conformidad de los clientes con los productos desarrollados. Tal como lo reconoce Baca (2010), “para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario someterlo al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas” (p. 2).

Un proceso eficiente de inteligencia competitiva debe pensarse en términos orgánicos. La necesidad fundamental de la organización es adaptarse en entornos de alta incertidumbre y volatilidad, y funcionar bajo la lógica de su propio propósito evolutivo. Teleológicamente, la Universidad no debe buscar autopreservarse frente a la competencia (respuesta limitada a las necesidades inmediatas), sino responder a estímulos externos para adaptarse a las nuevas condiciones y perseguir su propio propósito evolutivo (cumplir la misión y la visión). Si se desarrolla un proceso de adaptación exitoso, la competitividad aumentará significativamente. Ese proceso de adaptación, en las condiciones del siglo XXI, requiere de decisiones basadas en procesos de anticipación estratégica.

La anticipación estratégica para la toma de decisiones

La Universidad debe fortalecer los procesos de toma de decisiones a través de la implementación de procesos de anticipación estratégica que permitan reducir la incertidumbre. Para Meneses (2015) “la anticipación estratégica es la capacidad de explorar, ingeniar y monitorear el futuro, permitiendo a los decisores cumplir sus objetivos para proteger los intereses [de la

organización]” (p. 12). En la actualidad, muchos procesos de planificación requieren fundamentarse más en los posibles escenarios futuros, mediante ejercicios de prospectiva, que en el pasado. Para Meneses (2015), “hacer planeación estratégica sin explorar antes el futuro es salir de casa sin mapa, intentando viajar con un destino claro, pero sin saber por qué ruta conducir, y lo peor, preguntando por el camino” (p. 48). Tal como lo afirma Koulopoulos y Frappaolo (2000), “el pasado se convierte cada vez menos en un espejo que sirve para reflejar el futuro, y la memoria corporativa o las reglas y procedimientos de operación establecidos comienzan a perder su brillo” (p. 4).

La anticipación estratégica brinda bondades a las organizaciones para mitigar la incertidumbre. Las universidades realmente no forman para el presente tanto en niveles de pregrado como de posgrado, sino para el porvenir. Por esto, la promesa de valor de la Universidad debe darse en términos de formación pertinente para los escenarios futuros, y de procesos de actualización y capacitación (educación continuada) para responder al presente. Meneses identifica que la anticipación estratégica trae beneficios a la organización tales como

(1) lograr una ventaja competitiva relevante, (2) orientar la planeación estratégica, (3) aumentar las probabilidades de éxito al emprender un proyecto, (4) Identificar y pronosticar los juegos de poder en los que se desarrollará una situación estratégica, (5) comprender los escenarios de futuro en el corto, mediano y largo plazo de cualquier contexto de operación, (6) identificar oportunidades relevantes, (7) gestionar riesgos y conflictos actuales y futuros, (8) disminuir las pérdidas en proyectos o en la ejecución por acciones no previstas o de urgencia, (9) mejorar las decisiones del nivel estratégico, ejecutivo y operativo, (10) monitorear en tiempo real la evolución actual y futura de la situación, y (11) mejorar la evaluación de cumplimiento de los objetivos planeados. (2015, p. 12)

Las organizaciones tienen retos que superar en el proceso de cumplimiento de sus objetivos misionales. Para Rodríguez, las organizaciones cometen errores que generan “obstáculos a la creación de valor mediante el buen uso de los recursos, que es la esencia de la definición moderna de competitividad” (2007, p. 96). Estos errores se camuflan en argumentos tales como que la experiencia acumulada es el único factor en la toma de decisiones o que de manera premeditada las directivas tienen la respuesta a los problemas de la organización y que las percepciones de los miembros de base no son fundamentadas en un conocimiento profundo de los fenómenos. Esto produce un ensimismamiento de la organización y una disminución de la crítica constructiva.

El primer error que reconoce el autor, traído en este análisis al estudio de las organizaciones privadas, es el **poco valor agregado de los productos que se ofrecen frente a los de la competencia**. En un mercado donde la demanda supera por mucho la oferta, tal vez la preocupación de muchas empresas no es generar valor agregado. Esto se evidencia en la dificultad de identificar diferenciales claros de los productos de una organización con respecto a los demás

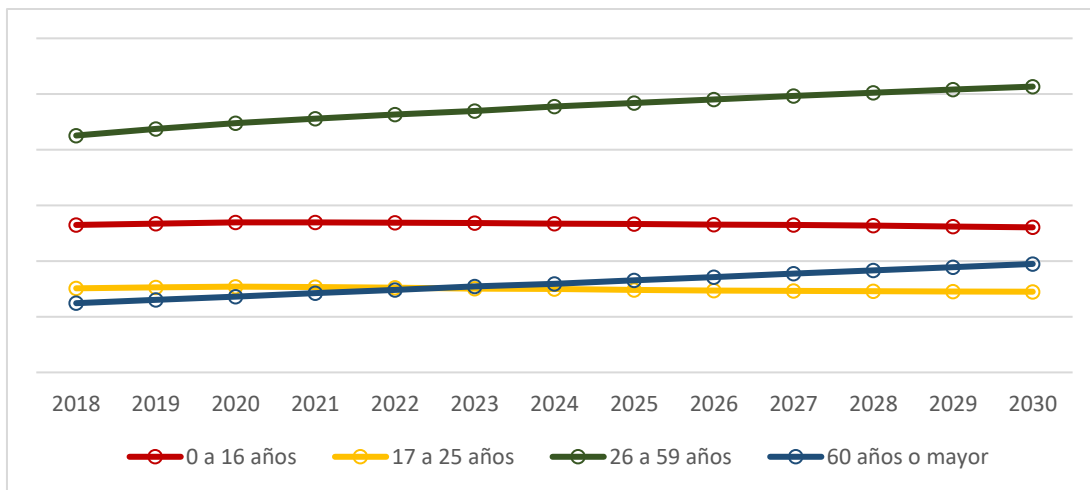
productos del mercado. Cuando la oferta exige disputarse la demanda existente (un mercado altamente competitivo), la búsqueda de valor agregado claro debe ser una prioridad (ventaja competitiva). En Colombia el surgimiento de nuevos competidores en el mercado educativo (corporaciones y universidades internacionales) hace que las universidades, especialmente las privadas, tengan mayores retos para alcanzar las metas de matrícula.

El segundo error, clave en el crecimiento y desarrollo de la organización, es el **“desconocimiento de los consumidores y la ausencia de una estrategia clara para identificar, elegir y posicionarnos en el segmento de clientes idóneos para nuestros productos”** (Rodríguez, 2007, p. 96). La Universidad debe conocer cuáles son sus segmentos de clientes por cada producto ofrecido. Hasta hace algunos años la segmentación que hacían las universidades, al menos en pregrados, era por edad: personas de 17 a 25 años. Sin embargo, existe una disminución clara en la población joven, lo que hace que los nichos de mercado cambien y surjan nuevos segmentos con intereses de formación diferentes. Gómez (2023, 2) afirma:

los estudiantes de pregrado no siempre serán los jóvenes de 17 a 25 años que tenemos en nuestros cursos hoy. La edad poco a poco dejará de ser un determinante del nivel de formación donde se ubique alguien debido a que el “estudiante tradicional” disminuye y el “no tradicional” se convertirá en la norma (Stanley & Trinkle, 2011)

La figura 1 muestra la evolución de la población en Colombia por grupo etario.

Figura 1. Proyecciones de población nacional por grupo etario



Fuente: Gómez (2023, p. 5), a partir de proyecciones de población del DANE.

El tercer error consiste en **desconocer la posición competitiva relativa de la organización**. En palabras de Fairbanks y Lindsay,

tendemos a hacer elecciones estratégicas sin contar con la información necesaria, y basados en un pobre entendimiento de las capacidades relativas. Es una muestra de lo que [...] conocemos como “chamboneo”, lamentable enfermedad que nos caracteriza y que resulta mortal a la hora de competir. (citados por Rodríguez, 2007, p. 96)

En este sentido, debemos superar esos niveles de desconocimiento sobre determinantes del entorno mediante un proceso ordenado de inteligencia. Tal como lo afirma Baca (2010), “una decisión siempre debe estar fundada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan el proyecto” (p. 2).

El cuarto error es la **débil cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional**. Las universidades afrontan retos similares, los cuales pueden ser solucionados trabajando mancomunadamente para fortalecer capacidades institucionales.

Finalmente, el último error que reconoce Rodríguez, y que es pertinente a la realidad organizacional de las empresas, es que es recurrente encontrar que **“sostenemos premisas cuya validez es cuestionable, que hacemos inferencias que no necesariamente surgen de premisas y que llegamos a conclusiones que no están respaldadas en la forma debida porque se parte de un contexto que no puede ser verificado”** (Rodríguez, 2007, p. 97)

En la superación de estos errores está la clave del éxito de las organizaciones. Para ello, la Universidad debe ordenar a los actores vinculados a procesos de conocimiento del entorno, de análisis de datos y de atención al usuario para construir un sistema de inteligencia que articule los esfuerzos individuales de cada actor y genere valor agregado a la empresa para la toma de decisiones.

Consideraciones para un sistema de inteligencia competitiva

El activo más valioso de la universidad es el capital intelectual. El sistema de inteligencia debe buscar apalancar “la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación [de la organización]” (Koulopoulos y Frappaolo, 2000, p. 28). La penetración del conocimiento en la organización, materializada en un sistema de inteligencia sólido, permite la redefinición de las mediciones de valor agregado, cambia la cultura institucional y modifica la forma en que los actores asumen su papel en la institución. Liderar desde el conocimiento de los aspectos estratégicos externos e internos de la empresa permitirá ser más competitivos en el mercado.

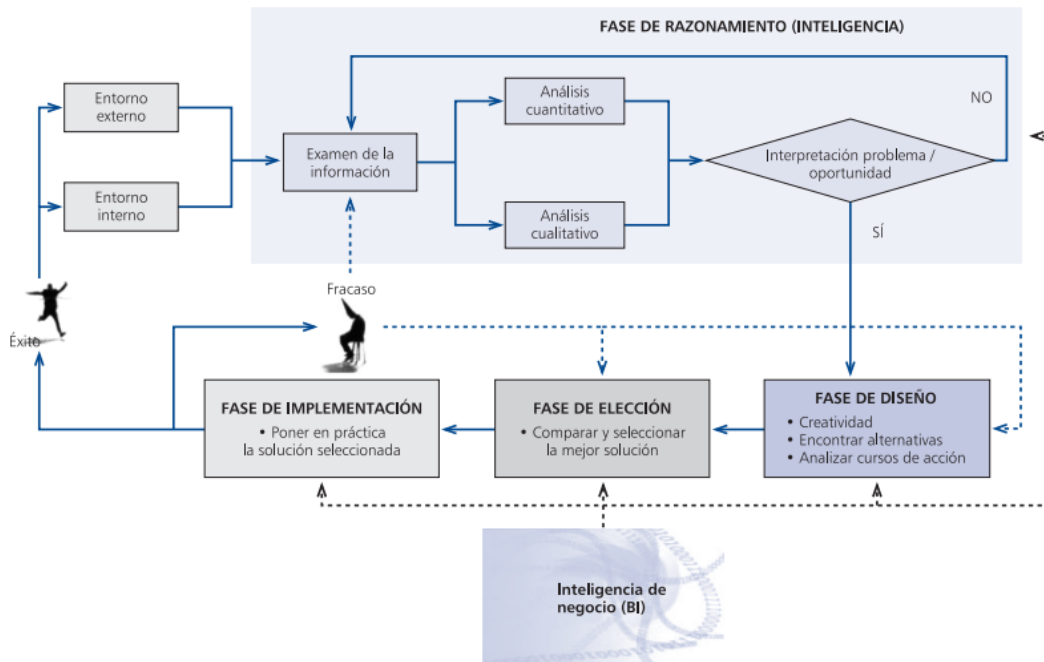
Un sistema de inteligencia competitiva se puede definir como un conjunto de instancias, actores y procesos que coexisten en un entorno de incertidumbre y que tienen como fin último producir y gestionar conocimiento para facilitar la toma de decisiones del sistema directivo para mantener procesos de estabilidad, cambio y evolución (adaptación):

[El sistema] no solo implica un marco conceptual en el que se insertan los diferentes sistemas que se han desarrollado, sino también un ámbito o contexto para lograr que los datos se conviertan en información y que esta abundante información genere el conocimiento para decidir adecuadamente acerca de la estrategia y operaciones de la compañía (Roldán et ál., 2012, p. 239)

Para la Universidad, el sistema de inteligencia permitirá una apertura de nuevos servicios educativos basada en información y una toma de decisiones responsable con la sostenibilidad financiera. Así mismo, permite que las propuestas de ampliación de la oferta educativa se hagan sobre principios de pertinencia y viabilidad. Sin duda la apuesta de la institución es a abrir programas de alta calidad que respondan a las necesidades presentes y futuras del mercado laboral y del contexto social. El objetivo de la Universidad, de cara los procesos de aseguramiento de la calidad, es aportar la cobertura educativa en todos los niveles (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior) con pertinencia en la formación (Observatorio Laboral para la Educación) y garantizando condiciones de permanencia y graduación (Sistema de Análisis y Prevención de la Deserción de la Educación Superior), en el marco de la búsqueda permanente de calidad (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). El sistema de inteligencia es fundamental en la garantía de la sostenibilidad institucional y la calidad educativa. El proceso de inteligencia (razonamiento) de negocio se describe en la figura 2.

El sistema de inteligencia debe funcionar de forma permanente y estar articulado con las con las dependencias académicas y administrativas vinculadas a los proyectos institucionales y su sostenibilidad. El sistema debe estar soportado en equipos multidisciplinares y permanecer actualizado en metodologías de investigación de mercados que le permitan generar flujos de conocimiento hacia los tomadores de decisiones y todo el ecosistema operativo, en tiempo real, mediate sistemas de visualización. Cada tipo de proyecto requiere una configuración particular del sistema de inteligencia competitiva para generar valor agregado.

Figura 2. El proceso de toma de decisiones y los sistemas de inteligencia de negocio



Fuente: Roldán et ál. (2012, p. 242).

Consideraciones finales

El proceso de inteligencia competitiva debe garantizar que las inversiones de la Universidad tengan altas probabilidades de éxito. Si bien la evaluación no elimina el riesgo de fracaso, el no desarrollar procesos estructurados y coherentes de evaluación de proyectos en la institución aumenta exponencialmente la probabilidad de fracaso. La intuición en los procesos de toma de decisiones ha sido útil en ciertos estadios de la historia. Sin duda podemos encontrar personas que logran tener una capacidad analítica que rompe paradigmas y logra vislumbrar oportunidades en entornos de incertidumbre. Sin embargo, teniendo en cuenta que esta capacidad es escasa, es más racional por parte de la Universidad partir del conocimiento científico, apoyado del tecnológico, para diseñar procesos de anticipación estratégica que posibiliten responder de mejor manera a las demandas de un mercado cambiante, volátil e incierto.

Bibliografía

- Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos. Sexta edición. Mac Graw Hill.
- Gómez, R. (2023). Prospectiva y tendencias demográficas y de la matrícula en instituciones de educación superior. *Escenarios: Boletín de Prospectiva* (10), 1-10.
<https://www.ugc.edu.co/bogota/images/docs/Boletn%20Escenarios%20Prospectiva%20febrero%202023.pdf>
- Koulopoulos, T., y Frappaolo, C. (2000). *Smart: lo fundamental y lo más efectivo de la gerencia del conocimiento*. Mac Graw Hill.
- Meneses, J. (2015). *Haanni-ba'al. Cómo anticipan los verdaderos estrategias para lograr ventajas competitivas*.
<https://www.anticipacionestrategica.com/uploads/2/0/0/2/20025353/hannibaal-ejemplar%20de%20cortes%C3%ADa.pdf>
- Rodríguez, M. (2007). Brújulas empresariales III. Portafolio.
- Roldán, J., Cepeda, G., y Galán, J. (2012). Los sistemas de inteligencia de negocio como soporte a los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. *Papeles de Economía Española*, 132.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/76099/los_sistemas_de_inteligencia_de_negocio_como_soporte.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vecino, E., Rojas, S. y Muñoz, Y. (2015). Prácticas de evaluación financiera de inversiones en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31, 41-49. <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592314001612>

ESCENARIOS

busca generar interacción sobre estos temas en la comunidad universitaria local y nacional. Deje sus comentarios, sugerencias, inquietudes y solicitudes de temas a robinson.gomez@ugc.edu.co

Conoce nuestras
publicaciones aquí



Realización:

ROBINSON GÓMEZ ZAPATA
Asesor de Prospectiva

Revisión:

DEIXA MORENO CASTRO
Coordinadora de Investigación Científica



UNIVERSIDAD
La Gran Colombia