



ESCENARIOS

Boletín de Prospectiva

Número 20

Enero, 2024

OFICINA DE PLANEACIÓN

CULTURA ANALÍTICA: HACIA UNA UNIVERSIDAD MÁS RESILIENTE Y ÁGIL

En medio de un mercado educativo hipercompetitivo, es urgente la necesidad de transformar las universidades. La cultura analítica, centrada en el uso de datos y modelos en la toma de decisiones, emerge como un componente vital de transformación que trascienda la rigidez de los enfoques estratégicos tradicionales. Desde la lógica de capacidades dinámicas, se analiza el papel de la cultura en la adaptación a entornos cambiantes y caracterizados por la incertidumbre.

|| NÚMERO 20-2024



UNIVERSIDAD
La Gran Colombia

Una perspectiva evolutiva de las universidades revela que estas no han existido siempre y que su monopolio en el proceso de formación se ha diluido en medio de un contexto altamente especializado y competitivo. Según Avaro e Iglesias (2022), "la universidad tal como la conocimos está sepultada en un mundo que solo la reconoce por la gloria de lo que alguna vez fue" (p. 9). Los éxitos del pasado no garantizan los del presente y la coyuntura indica que el cambio institucional en las universidades es urgente. Más que un cambio estructural, las universidades requieren una transformación cultural que las dote de capacidades de adaptación al cambio y les dé mayor agilidad en los procesos de decisión.

Las capacidades de adaptación de las universidades a un mercado hipercompetitivo serán determinantes para superar los desafíos de sostenibilidad que enfrentan. La universidad, como organización, ha entrado en un proceso de ajuste institucional que la transformará a nivel organizacional y la definirá en términos de pertinencia y relevancia. El éxito de los proyectos de cambio estará marcado por reconocer el papel fundamental de la cultura en el desarrollo institucional. Según Tomás e Ion (2008), "el verdadero cambio pasa por incidir

en el cambio de la cultura. El cambio apoyado por una cultura consecuente es el más eficaz y duradero" (p. 144). Este reajuste implicará fortalecer una cultura organizacional orientada a los datos y la consolidación de ecosistemas estadísticos que respalden permanentemente la toma de decisiones.

La universidad, en su forma tradicional, ha quedado parcialmente atrapada en el pasado, por lo que es necesario traerla al siglo XXI para mantener su relevancia y pertinencia. En este contexto, la cultura analítica emerge como un elemento crucial para la toma de decisiones fundamentada en datos. Las fortalezas de las organizaciones actuales no están determinadas por sus estructuras, sino por la capacidad de resiliencia de su talento humano. Esta visión de cultura analítica va más allá de la organización (como estructura) y se centra en las personas como motores del desarrollo institucional.

Esta reflexión forma parte de un análisis más amplio que inició en **Escenarios 17**, donde se definió la *calidad estadística* como una propiedad fundamental de la producción de información. En **Escenarios 18**, se situó la *cultura estadística* como un resultado derivado de la *cultura de la organización*. En esta entrega, se busca ampliar la reflexión

sobre la *cultura analítica* y posicionarla, a su vez, como un resultado una *cultura estadística* presente en todos los niveles de decisión.

En los siguientes apartados se busca aproximar al lector a lo que significa una organización orientada al dato y a los desafíos de las universidades en un mercado hipercompetitivo. También se espera brindar ideas de base para generar procesos de transformación cultural eficientes en las organizaciones y, finalmente, poner de manifiesto algunas consideraciones finales.

Una organización orientada al dato

Para alcanzar una verdadera transformación hacia una organización orientada al dato, es crucial ir más allá de simplemente implementar técnicas, tecnologías y metodologías de análisis de datos. Según Curto (2016), "una organización orientada al dato es la que se gestiona fundamentada en hechos y datos" (p. 38). Es esencial comprender que hablar de una organización orientada al dato implica, en esencia, "un cambio cultural" (Curto, 2016, p. 34).

La piedra angular de toda organización orientada al dato radica en la existencia de

una cultura estadística consolidada, que sienta las bases para evolucionar hacia una cultura analítica que influya en todas las decisiones de la organización. Esta cultura analítica se manifiesta en varios niveles de competencia:

Análisis descriptivo: se orienta a responder la pregunta "¿qué pasó?"

Análisis diagnóstico: aborda la pregunta "¿por qué pasó?"


Análisis predictivo: explora la pregunta "¿qué pasaría si...?"

Análisis prescriptivo: se plantea la pregunta "¿qué debería pasar?"

Análisis preventivo: examina la cuestión "¿cómo actuar si...?"

Al alcanzar un dominio en cada nivel, la organización genera valor a través de los datos para anticiparse eficazmente a los cambios en su entorno. Este enfoque hacia la cultura analítica implica una gestión basada en las evidencias, un cambio de la mentalidad organizacional y decisiones fundamentadas en la rigurosidad y la comprensión de los datos disponibles.

La transición hacia una organización orientada al dato no es simplemente una



cuestión técnica, sino un proceso de cambio cultural que involucra a todos los niveles de la entidad. Este cambio no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también posiciona a la organización para adaptarse de manera proactiva a un entorno en constante evolución.

Un mercado hipercompetitivo para las universidades

Aunque una universidad pudo haber disfrutado de un conjunto de ventajas competitivas en el pasado, el cambio dinámico en el mercado educativo plantea la posibilidad de que estas ya no sean tan relevantes en el presente y, menos aún, en el futuro. Las organizaciones pueden ver interrumpidas y superadas sus propias ventajas competitivas, en un entorno que se caracteriza más por su dinamismo que por la estructura organizacional que posean (D'Aveni, citado por Curto, 2016, p. 29).


El mercado educativo se encuentra inmerso en una hipercompetencia, lo cual exige que las organizaciones se adapten rápidamente. La evolución constante de las reglas de competencia sugiere que las ventajas competitivas son temporales, lo que demanda una estrategia emergente y una reorientación

operativa. Según Curto (2016), un mercado hipercompetitivo es aquel en el que los competidores actúan rápidamente frente a las preferencias del consumidor, haciendo uso frecuente de tecnologías de la información (p. 29). Esta capacidad de las organizaciones para actuar con celeridad genera mercados mucho más agresivos y una constante evolución en las reglas de competencia.

En este contexto, la supervivencia y el éxito de las universidades dependen de su capacidad para anticipar y adaptarse a estos cambios de manera ágil. La adopción de estrategias emergentes, respaldadas por una cultura analítica y la capacidad de actuar proactivamente en respuesta a las dinámicas del mercado, se vuelven esenciales en un entorno hipercompetitivo. La velocidad de respuesta y la capacidad para aprovechar las tecnologías de la información se convierten en factores críticos para mantenerse relevantes y destacar en este entorno altamente desafiante.

La necesidad de una cultura analítica

Para hacer frente a la hipercompetencia, las universidades deben abrazar una cultura



analítica. La resiliencia y la capacidad de cambio rápido se tornan cruciales para mantenerse competitivas en un entorno tan dinámico. En este sentido, una cultura analítica proporciona un sistema de valores y prácticas respaldados por arquitecturas tecnológicas de datos, lo que permite una mejor comprensión del mercado hipercompetitivo y una adaptación más efectiva. Esta adaptación se traduce en el desarrollo de ventajas competitivas que facilitan la captación de cuotas más amplias en el mercado educativo.

Siguiendo la perspectiva de Tecce y Pisano (1998, p. 194), la fuente de las ventajas competitivas radica en las denominadas *capacidades dinámicas*. Desde un enfoque estratégico, el término *dinámico* hace referencia al cambio constante del entorno, a la dificultad de prever la naturaleza de la competencia y a la incertidumbre de los mercados futuros. Por otro lado, el término *capacidades* resalta el papel crucial de la gestión estratégica para adaptar, integrar y reconfigurar de manera adecuada los sistemas internos y externos. También implica el desarrollo de habilidades organizacionales, recursos y competencias funcionales en respuesta al cambio.

En este contexto, una cultura analítica no solo se convierte en un diferenciador clave, sino que también se erige como la base para cultivar esas *capacidades dinámicas*. Al adoptar una mentalidad analítica, las universidades pueden no solo comprender mejor su entorno, sino también adaptarse de manera continua y efectiva, con lo cual desarrolla una ventaja competitiva sostenible en un mercado educativo en constante evolución.

Requerimientos para la transformación

La imperante necesidad de una transformación organizacional y cultural se manifiesta en el contexto de un mercado hipercompetitivo. Para llevar a cabo este cambio significativo, es esencial considerar una serie de requerimientos que abarcan desde la raíz cultural hasta la implementación de estrategias operativas emergentes. Según la perspectiva de Tomás e Ion (2008, p. 143), se destaca la importancia de arraigar los cambios culturales en el personal encargado de ejecutar la transformación.

La estrategia y la reorientación operativa se convierten en elementos críticos en este proceso de cambio. Se evidencia la dilución

de las líneas entre la gestión estratégica y operativa, ya que es necesario redefinir constantemente las reglas de competencia casi en tiempo real. La competencia se redefine en términos de experimentación y prototipado rápido, para transferir valor al cliente.

Además, la transformación hacia una organización orientada al dato se erige como un pilar. Este cambio implica tres capacidades interconectadas: la identificación y gestión de múltiples fuentes de datos, la construcción de modelos de análisis avanzado para prever y optimizar resultados, y la capacidad de transformar la organización para que los datos y modelos se traduzcan en decisiones efectivas. Curto (2016) destaca que esta transformación requiere una estrategia clara para el uso y análisis de datos, así como el despliegue de arquitecturas y capacidades tecnológicas adecuadas.


El éxito de la transformación en un entorno hipercompetitivo radica en que la cultura analítica de la organización involucre estrategias operativas ágiles y una orientación al dato que permita a las universidades anticiparse y adaptarse eficazmente a las dinámicas del mercado educativo actual.

Consideraciones finales

En un mundo hipercompetitivo, la universidad se encuentra en la encrucijada de adaptarse o quedarse rezagada. La adopción de un enfoque basado en ventajas competitivas temporales, según Curto (2016), emerge como una respuesta eficaz a la velocidad requerida por el mercado actual. Esto implica una toma de decisiones más ágil y fundamentada en datos, de modo se transforme en un elemento crucial para mantener la relevancia y competitividad en un entorno dinámico.

La hipercompetencia modela organizaciones que definen su competitividad en términos de resiliencia y capacidad de cambio rápido. ¿Qué requiere la universidad en este contexto? Una toma de decisiones más rápida, respaldada en datos y el desarrollo de ventajas competitivas temporales que evolucionen constantemente. La perspectiva de Curto (2016, p. 29) destaca que este enfoque responde de manera más efectiva a un mercado competitivo, que la idea de ventajas competitivas estáticas.

Simultáneamente, la reflexión aboga por que la universidad se enfoque en su esencia, y genere valor y excedentes al negocio, en el



marco de su filosofía institucional. La alianza estratégica con las tendencias es vital para canalizar esfuerzos y recursos en áreas estratégicas, con el fin de maximizar la efectividad de la institución.

En última instancia, la transformación hacia una cultura analítica es vital para el éxito continuo de las universidades en un entorno educativo hipercompetitivo. La adopción de capacidades analíticas, la rapidez en la toma de decisiones y la sinergia estratégica con las tendencias no solo favorecen la supervivencia: también ofrecen la posibilidad de prosperar y liderar en estas nuevas condiciones del mercado. La universidad del futuro se define por su capacidad de adaptación, innovación constante y toma de decisiones informadas y oportunas, interpretando de manera permanente las tendencias y los posibles escenarios futuros.

Referencias

Avaro, D. & Iglesias, G. (2002). *Universidad y Empresa: cómo hacer crecer habas en Liliput*. Libros del Zorzal.

Curto, J. (2016). *Organizaciones orientadas al dato: transformando las organizaciones hacia una cultura analítica*. Editorial UOC.

Teece, D. & Pisano, G. (1998). *The dynamic capabilities of Firms: an introduction*. En Dosi, G. Teece, D. & Chytry, J. (eds.). *Technology, organization, and competitiveness : Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford University Press.,

Tomás, M. & Ion, G. (2008). Contrastando dos modelos de análisis de la cultura organizativa de la universidad. *Bordón* 60(3), 2008, 131-147..

ESCENARIOS

Conoce nuestras
publicaciones aquí



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

Realización:

ROBINSON GÓMEZ ZAPATA
Asesor de Prospectiva

Revisión:

DEIXA MORENO CASTRO
Coordinadora de Investigación Científica



UNIVERSIDAD
La Gran Colombia