

## REPORTES DE CASOS

### COMUNICACIÓN Y ARTICULACIÓN DE ACTORES EN EDUCACIÓN: EL PROCESO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA TERRITORIAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

### COMMUNICATION AND ARTICULATION OF ACTORS IN EDUCATION: THE STRATEGIC PROCESS OF TERRITORIAL EDUCATION SYSTEM OF UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**Ariel Adrián Yévenes Subiabre<sup>8</sup>**

Centro de Estudios Urbano Regionales (CEUR)  
Universidad del Bío-Bío  
ayevenes@ubiobio.cl

#### Resumen

En el presente artículo se expone el proceso comunicacional desarrollado por el Sistema Territorial de Educación de la Universidad del Bío-Bío. En él, se revela que las perspectivas desde las cuales es posible desenvolver el proceso comunicacional entre actores diversos se presentan en un amplio espectro de desarrollo y aplicación de estrategias, herramientas, medios y acciones emprendidas, siendo posible abordarlo tanto de manera emergente como situacional, debiendo recoger las particularidades y cada situación de inicio y la evolución del proceso mismo de articulación que se ha ido desenvolviendo en cada instancia.

**Palabras claves:** Comunicaciones, Articulación, Educación.

**Clasificación JEL:** I20, I21, I28

---

8 Ingeniero Comercial, PhD. in Business and Administration, MBA, Magister en Ingeniería Industrial.

### **Abstract**

The present article present the communicational process developed by the Territorial Education System of Universidad del Bío-Bío. It shows that the perspectives from which it is possible to develop the communication process between various actors are found in a wide spectrum of development and application of strategies, tools, means and actions undertaken. It makes it possible to address it both from the emerging and situational stand point, collecting peculiarities and each situation from the start and the evolution of the articulation process itself that has developed in each instance.

**Key words:** Communications, Articulation, Education.

**JEL Classification:** I20, I21, I28

## 1.- Introducción.

En el presente artículo se expone un marco general desde el cual se ha desarrollado la estrategia de comunicaciones, en el contexto de la ejecución de las diversas actividades del Sistema Territorial de Educación (en adelante STE) de la Universidad del Bío-Bío. Por cierto, las perspectivas desde las cuales ha sido posible articular el proceso comunicacional, tanto al interior de la Universidad del Bío-Bío, como también entre ella y sus establecimientos asociados al STE y el entorno inmediato, se presentan en un amplio espectro de desarrollo y aplicación de estrategias, herramientas, medios y acciones emprendidas, siendo abordado por tanto como un proceso emergente y situacional, debiendo recoger las particularidades y cada situación de inicio y la evolución del proceso mismo de articulación que se ha ido desarrollando en cada instancia.

Dado ello, es preciso partir por distinguir las distintas perspectivas y etapas desde las cuales ha ido evolucionando la ejecución del PMI y como se va eslabonando flexiblemente a ello la estrategia de comunicacional. En este sentido, en principio, si bien no se habían programado con precisión la aplicación de medios y herramientas específicas de comunicación, si se resalta el hecho de que, conforme se avanza, se desarrollan distintas perspectivas desde las cuales se ha emprendido el proceso. Ello, toda vez que el instrumental aplicado obedece más bien a una combinación de procedimientos, medios y herramientas, en función de cada situación específica y los objetivos buscados, más que a una serie de pasos secuenciales que presentarían un resultado óptimo, como tradicionalmente se entiende el concepto de estrategia.

En este contexto, el documento se estructura en tres partes. En primer lugar, a manera de contexto, se expone el programa del Convenio de Desempeño "Sistema Territorial de Educación" desarrollado por la Universidad del Bío-Bío. En la segunda parte, se abordan las perspectivas y premisas estratégicas desde las cuales se han concebido las comunicaciones en el STE. Y en la tercera parte, se expone la sistematización del proceso comunicacional implementado. Con todo, se trata de una breve visión de síntesis, que se enmarca más en la innovación que se ha debido abordar en cada caso, más que en diseño y aplicación de soluciones estandarizadas pues, las opciones estratégicas presentes han resultado ser tan amplias como la creatividad y la necesidad de trabajo sistémico e integrador lo han requerido, lo que es en definitiva, lo que busca poner de manifiesto en el presente artículo.

### 1. EL Sistema Territorial de Educación de la Universidad del Bío-Bío.

El STE (Universidad del Bío-Bío, 2015) constituye un Convenio de Desempeño que, desde el año 2013, es ejecutado por la Universidad del Bío-Bío, el cual busca implementar escalonadamente un sistema de educación territorial de bien público, que aporte eficazmente a la formación de capital humano y social requerido en la Región del Biobío, mejorando la competitividad y el desarrollo equitativo y sustentable, contribuyendo a su desarrollo social y territorial.

En términos específicos, el STE busca:

- a) Diseñar y aplicar progresivamente una estrategia de articulación curricular de la enseñanza media, técnica, superior y la capacitación, que de respuesta a la demanda de educación continua de capital humano pertinente a su diversidad territorial, aportando así a la generación de resultados académicos conjuntos relevantes para el desarrollo regional.
- b) Mejorar resultados de aprendizajes de los estudiantes en todos los niveles a partir de la incorporación de metodologías activas y evaluación por competencias, que permitan enriquecer la calidad y pertinencia de la docencia en todo el sistema.

- c) Generar entornos educativos favorables en los establecimientos, para atraer, retener y promover éxito académico de los estudiantes de los quintiles 1 y 2, creando oportunidades de formación de capital humano según los requerimientos de los territorios de la región.
- d) Contribuir a la generación de investigación, conocimiento e información para el mejoramiento permanente del capital humano pertinente al desarrollo territorial y regional, mediante la creación de un espacio de Análisis, sistematización y prospección de carácter sistémico, multi e interdisciplinario, aprovechando las capacidades disponibles en las instituciones universitarias, organismos públicos y empresas de la región.
- e) Generar un modelo flexible y replicable de articulación educativa para la formación de capital humano, como bien público, considerando el desarrollo de una institucionalidad para la articulación público-privada-académica, y el trabajo colaborativo entre instituciones de educación superior, gobiernos regionales, municipalidades, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Para alcanzar lo propuesto, el STE ha implementado una estrategia de articulación entre diversas instituciones educacionales, incorporando al menos tres tipos de instituciones: Liceos Científicos Humanistas; Liceos Técnicos Profesionales y Polivalentes; y Centros de Formación Técnica. Por cierto, ello ha significado una importante fuente de aprendizaje en términos de los requerimientos estratégicos que surgen para una adecuada articulación de actores, recogiendo su diversidad y pertinencia institucional y territorial. Es en este sentido en lo cual se expone la estrategia seguida para fortalecer el proceso de articulación de los actores.

## 2. Perspectivas y Objetivos de la Estrategia Comunicacional del STE.

¿Cómo comprender la estrategia? Al respecto, el concepto como tal, admite una serie de perspectivas (Wigodski, 2007) y comprensiones (Mintzbergh, 1987) necesarias de abordar, puesto que de ellas se derivan una serie de formas desde las cuales observar el proceso (Porter, 1996) de comunicaciones implementado en el STE.

En primer lugar, usualmente **estrategia se asocia al concepto de plan**. En este sentido, se asocia a un trabajo de diseño y asociación de acciones previamente definidas, comprendiéndolo por tanto, en una perspectiva formal, que se proyecta a partir de un modelo de acciones con una secuencia lógica predeterminada (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003).

También, estrategia se asocia a una **perspectiva de un estado futuro deseado**, que es siempre distinto, aunque funcional, a una situación coyuntural. En este caso, la estrategia surge como una concepción de acciones premeditadas que buscan alcanzar un estado deseado, aunque con un grado de formalización menor que en un plan propiamente tal, toda vez que el plano de acciones se define con menor grado de precisión, pues lo relevante es la perspectiva futura, los resultados, que se buscan alcanzar (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003).

A su vez, estrategia puede concebirse como un **patrón de acciones**, que lógicamente encadenadas, generan una pauta de comportamiento consistente que en definitiva, dan forma a la estrategia. En este sentido, no se presenta premeditación sino que más bien la estrategia emerge como el resultado de un conjunto de acciones que van configurando la ejecución de un programa conforme avanza, y constituyen estrategia en la medida de su coherencia y consistencia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003).

Finalmente, estrategia puede comprenderse como una **maniobra específica**, donde la estrategia reside en el plano de la ejecución de acciones como respuesta a estados coyunturales, que van configurando un accionar consistente, sin ningún grado de formalización ni premeditación pero que en definitiva, constituyen comportamiento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003).

Para el caso de la estrategia de comunicaciones que se ha desenvuelto en el STE, es posible señalar que su enfoque se encuentra situado en el tránsito entre una comprensión como perspectiva de un estado futuro deseado, que se traduce en la instalación del concepto de mejoramiento de la calidad educacional con pertinencia territorial, como una visión de futuro que reside en el origen del propio Programa; y a su vez en su comprensión como un patrón de acciones, que se evidencia en la necesidad de ir articulando paulatinamente (Quinn, 1982) estilos de comunicación diversos, funcionales a los requerimientos derivados de la diversidad institucional que se gesta en torno a la red del STE.

Con todo, la implementación del proceso de comunicaciones en el STE persigue como objetivos alcanzar tres líneas matrices de consolidación:

- i) En primer lugar, se busca **instalar la idea de mejorar la calidad de la educación territorial** en función de un proceso articulación entre instituciones, sobre la base del la generación de alianzas, el fortalecimiento de actores, el desarrollo de autonomía y la descentralización. Por cierto, la instalación e esta idea entre los actores se implementa con grados de flexibilidad que propicie el sostenimiento de espacios de maniobra, especialmente necesarios en procesos de cambio que buscan promover la innovación.
- ii) Se segundo lugar, pretende promover **la concentración de los esfuerzos institucionales** en torno al proceso de articulación y el mejoramiento de la trayectoria educativa de los estudiantes, con pertinencia territorial, evitando la duplicidad de acciones e incrementando su efectividad por la vía de la coordinación de acciones comunicacionales de orden colectivo entre los actores. Por cierto, ello ha de implementarse con mensajes y vías de difusión que no resulten promotoras de autorreferencia, que limiten impulsos de cambio y coarten el interés de otros actores de incorporarse paulatina y sostenidamente en la red.
- iii) En tercer lugar, el proceso de comunicación busca **promover consistencia entre los actores**, por la vía de mensajes que junto con fortalecer la coordinación, también proporcionen un ordenamiento capaz de reducir el caos y la incertidumbre, propios de los procesos que buscan el cambio y la innovación.

En el contexto de lo expuesto, lo que se busca en la práctica es que los distintos actores territoriales que participan de la articulación del STE se transformen en sujetos activos en la construcción del futuro deseado para la educación regional, en lo cual un proceso de planificación conducido con perspectiva estratégica colabora a reducir la incertidumbre (Kaplan & Beinhocker, 2003) que implica afrontar los cambios que se busca promover por la vía del STE.

### 3. Las Etapas Seguidas en la Implementación y Ejecución de la Estrategia de Comunicaciones del STE.

En el plano de la implementación y ejecución de la estrategia de comunicaciones seguida en el STE se distinguen con nitidez cinco etapas claves las que, si bien pueden comprenderse en una perspectiva lineal de ejecución en el tiempo, en muchos planos han significado además el traslape de acciones y su consecuente redefinición permanente, conforme el Programa evoluciona. Ello es lo que se pasa a exponer a continuación.

- Etapa 1: Las Comunicaciones Vistas desde la Concepción del STE: la Formulación del Proyecto Inicial.

En la comprensión inicial del proceso de comunicaciones que debía implementarse en el marco de la

ejecución del STE se distinguía la instalación de la idea central lograr una concordancia entre las capacidades internas de una red de articulación en gestación, desde la Universidad del Bío-Bío, y el conjunto de oportunidades externas que se vislumbraban en el ámbito de la educación regional. En este plano, el énfasis residió en difundir la concordancia entre la idoneidad de la red y la oportunidad que ubica a la educación regional en un entono mayor. Por lo tanto, es posible plantear que instalar la idea de la concordancia entre el STE y el contexto educacional y de desarrollo regional y nacional constituía el lema bajo el cual se planificó el proceso.

En esta perspectiva, se buscó fortalecer por una parte la idea de “competencias características” de la Universidad del Bío-Bío y su capacidad para dar respuesta a las necesidades educacionales del territorio. De este modo, el STE se instalaba coherentemente desde la lógica de la misión definida por la institución, en cuanto a que, *“a partir de su naturaleza pública, responsable socialmente y estatal, tiene por misión, desde la Región del Biobío, aportar a la sociedad con la formación de personas integrales, a través de una Educación Superior de excelencia. Comprometida con los desafíos de la región y del país, contribuye a la movilidad e integración social por medio de; la generación y transferencia de conocimiento avanzado, mediante la docencia de pregrado y postgrado de calidad, la investigación fundamental, aplicada y de desarrollo, la vinculación bidireccional con el medio, la formación continua y la extensión. Asimismo, impulsa el emprendimiento y la innovación, el fortalecimiento de la internacionalización y el desarrollo sustentable de sus actividades, basada en una cultura participativa centrada en el respeto a las personas”* (Universidad del Bío-Bío, 2015).

Ello, se instala en el marco de un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas a la institución, que remarcaban con fuerza las demandas por cambios hacia el mejoramiento de la calidad de la educación, especialmente en el ámbito de la esfera pública, y a su vez, una visión regional que buscaba promover el desarrollo de la educación, inclusive por la vía de órganos específicos, que por cierto fueron recogidos en la idea original del STE.

Desde esta perspectiva, la difusión que se implementara en la estrategia de comunicaciones cumpliría en esta fase con cuatro criterios básicos:

- Coherencia entre las capacidades y misión institucional y lo requerido por el entorno.
- Consonancia del STE, en cuanto a representar una respuesta adaptada al ambiente y a los cambios que se estaban produciendo.
- Suministraba la posibilidad de posicionar a la institución con una ventaja, toda vez que el STE constituía una iniciativa singular en el plano de la educación regional.
- Viabilidad, pues se enfatizaba en la visión de largo plazo, que debía imprimirse por la vía de la sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo.

Sobre esta base es que se gestaron las primeras redes con establecimientos y actores que dieron origen a una base de asociatividad, que dieron origen al diseño de un Programa de Mejoramiento Institucional (PMI) y que resultó adjudicado como Convenio de Desempeño UBB1202 “Sistema Territorial de Educación: una Plataforma de Articulación Prospectiva para la Competitividad y el Desarrollo Equitativo y Sustentable de la región del Biobío”, definiendo como objetivo el *“Implementar escaladamente un sistema de educación territorial de bien público, que aporte eficazmente a la formación de capital humano y social requerido en la Región del Biobío, mejorando la competitividad y el desarrollo equitativo y sustentable, contribuyendo a su desarrollo social y territorial”* (Universidad del Bío-Bío, 2015).

De acuerdo a ello, se aprecian en esta etapa tres premisas estratégicas que es preciso relevar:

- El proyecto en cuanto tal surge sobre la base de un trabajo analítico inicial y por tanto, las comunicaciones iniciales fluyen desde un núcleo central, en este caso el equipo académico de la Universidad del Bío-Bío, quien asume la responsabilidad, control y liderazgo inicial del proyecto.
- Las comunicaciones se plantean inicialmente de manera centralizada, toda vez que actúan como tributarias hacia un proyecto único, en un proceso de diseño individualizado, que se entiende finalizado sólo en tanto el PMI aparece completamente formulado, completamente definido para su aplicación.
- Dado lo expuesto, el proceso de comunicaciones, en su origen, se mantiene bajo una estructura simple e informal, hasta la consolidación del proyecto, que se materializa en su adjudicación por parte del Ministerio de Educación. En este sentido, los canales de comunicación no deben perder su simpleza y articularse de tal modo que resulten comprensibles para todos los actores asociados al PMI.

Por cierto, en principio, pocos líderes manejaban toda la información importante para la formulación del PMI, estructurándose una base de conocimientos posible de ser abarcado inicialmente por pocos actores, que contarán con un conocimiento relativamente completo y detallado de la propuesta. En este sentido, el potencial para centralizar la información se encontraba fundamentado por la experiencia, mientras que el proceso resulta manejado con una estrategia centralizada, delegándose la formulación del PMI en un grupo acotado de actores centrales que destinan tiempo, recursos y voluntad para su diseño.

Ahora bien, con todas las virtudes y potencial que este estilo de gestión de las comunicaciones presenta en términos de eficiencia y control, es preciso reconocer que no logra absorber desde el inicio el desarrollo incremental y emergente, potencialmente derivable de la influencia de las estructuras actuales y la participación plena de los asociados al PMI. Dado ello, el proceso de formulación mismo del PMI tiende a pasar por alto el aprendizaje que puede gestarse en las formas más participativas de diseño, el que sólo ha de detonarse con mayor intensidad en cuanto comience la ejecución plena del mismo, en función de la articulación de los actores y sus visiones diversas.

Con todo, aunque aparezca limitado desde esta última perspectiva, en esta etapa subyace la idea estratégica central de comunicar una concordancia fundamental entre la oportunidad del entorno y la capacidad institucional interna para dar respuesta a sus requerimientos, lo que clave como espacio para impulsar el PMI desde su origen.

- ***Etapa 2: El Proceso de Comunicación para la Consolidación de una Visión de Futuro: la Instalación Interinstitucional del STE.***

Esta etapa tiene su génesis en la adjudicación del PMI y el comienzo de su ejecución, traslapándose en parte con la etapa más centralizada y analítica reseñada en el punto anterior. Aquí, el proceso comunicacional se concentra en la instalación de una visión de futuro como concepto central, concebida como una especie de imagen, más que un plan completamente articulado y que por tanto, constituye una instancia que abre espacios de flexibilidad estratégica.

En términos prácticos, en esta etapa se busca instalar la idea de mejorar participativa y articuladamente la calidad de la educación pública del territorio, en una perspectiva de visión de largo plazo, que pone el énfasis en la necesidad de hacer cosas nuevas o de un modo nuevo las que ya se están haciendo, prospectando nuevas combinaciones entre las acciones que cotidianamente vienen ejecutando los socios estratégicos. Dado ello, también el proceso comunicacional debe enfatizar en la necesidad de gestionar el riesgo y la incertidumbre derivadas de las nuevas propuestas que se canalizan a través del STE, resaltando tres ideas fuerza: la necesidad de eslabonamiento entre instituciones, la pertinencia territorial de las propuestas y la visión prospectiva.

Las premisas en esta etapa del proceso estratégico de comunicaciones dicen relación con:

- El imperativo de recoger las visiones estratégicas respecto al mejoramiento de la educación, que residen en la experiencia e intuición de los líderes y socios estratégicos convocados que, con orientación a largo plazo, visualizan el futuro de la educación territorial.
- Son los líderes y socios estratégicos convocados los principales canales promotores de la visión, que tiende a ser premeditada (visión general) y emergente (despliegan los detalles de la visión), desarrollando por tanto amplio margen de flexibilidad, en estructuras simples y sensibles a nuevas señales de los líderes.

Por cierto, como proceso, el desenvolvimiento de esta etapa aparece muy ligada a un conjunto acotado de actores convocados tanto a las sesiones de capacitación inicial del Observatorio Prospectivo de la Educación y el Desarrollo Regional, como las Comisiones Técnico Pedagógicas y el establecimiento inicial del Consejo Público Privado y la instalación de Nodos Territoriales, desconcentrando los espacios conversacionales iniciales y cierto margen de toma de decisiones en un conjunto acotado de actores a través de los cuatro órganos e instancias participativas señaladas.

En este sentido, si bien emerge el riesgo de caer en el voluntarismo de ese conjunto acotado de actores que participan, este estilo de canalizar las comunicaciones aporta el beneficio de actuar como catalizador de una visión compartida para la educación del territorio, impulsando acciones mediante un liderazgo enérgico y visión que establece una orientación y construye nuevos espacios estratégicos.

- ***Etapas 3: el Proceso Comunicacional como un Espacio de Articulación de Visiones Diver-  
sas: Instalación de las Comisiones Técnico Pedagógicas, Nodos Territoriales, Directorio  
del Observatorio Prospectivo y el Consejo Público Privado.***

En esta etapa, se recoge esencialmente el hecho de que los socios estratégicos del STE han desarrollado sus estructuras de conocimiento y procesos a través de la experiencia que, en general siendo diferenciada, da cuerpo a lo que saben, influyendo en lo que estratégicamente hacen, con lo cual cobra forma la propia experiencia que se desenvuelve en el STE.

Desde esta perspectiva, aparecen dos ramas diferentes. Una, más positivista, que trata al proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo (conocimiento re-crea el mundo). La otra, considera a todo esto como subjetivo: la estrategia como una interpretación del mundo. La mirada se dirige a la manera en que la mente realiza su "toma" de lo que ve afuera (conocimiento crea el mundo). Por tanto, era preciso establecer espacios conversacionales de aprendizaje compartido que se constituyeran en una especie de puente entre las perspectivas más objetivas y las más subjetivas que existen respecto de la educación territorial.

En este sentido, cuando se instalan las Comisiones Técnico Pedagógicas, los Nodos Territoriales, el Directorio del Observatorio Prospectivo de la Educación y el Desarrollo Regional, el Consejo Público Privado, se reconoce que en las predisposiciones individuales están los efectos de trabajar en un sistema colectivo, donde se van construyendo distintas visiones en las cuales los actores individuales atienden a sus propias necesidades, así como también a las de otros siempre más cercanos. Sin embargo, dichas visiones son el resultado del procesamiento de información, que en general es diferenciado, encontrándose que para algunos actores la información es bastante agregada en tanto que para otros es mucho más especializada, lo que lleva a una suma de distorsiones, resultado de múltiples predisposiciones.

Por lo tanto, en esta etapa es preciso relevar las siguientes premisas estratégicas del proceso comunicacional:

- La importancia de propender a través de las comunicaciones estratégicas a gatillar un proceso cognitivo, que tiene lugar en la mente de los actores estratégicos y que ha de suponer tanto la existencia de una visión “objetiva” de cada actor como de una “subjetiva” y en la cual ambas dan forma a proyectos y visiones de futuro para el mejoramiento de la educación y donde las líneas matrices del STE actúan como espacios que colaboran a alinear dichas visiones.

- Por cierto, dado que las visiones que surgen en los distintos órganos bajo los cuales el STE se comunica con el entorno y sus socios estratégicos surgen como perspectivas, bajo la forma de conceptos, esquemas y marcos generales, que conforman la manera como los actores se conducen, se vuelve relativamente menos eficiente hacer emerger proyectos y vías de acción las que, una vez consolidadas, suelen parecer considerablemente menos que óptimas para un actor en particular, aunque más eficientes para la visión de conjunto.

Desde esta perspectiva, resulta útil recoger en el proceso comunicacional el saber cómo la interacción de visiones distorsiona y a su vez es capaz de integrar la diversidad de informaciones complejas. Por lo mismo, estos espacios se conciben con el imperativo de desarrollar creatividad y capacidad de construir un mundo a partir de la interacción colectiva de distintas formas de ver el desarrollo de la educación del territorio para luego, implementar las acciones correspondientes, representando de esta forma, las distintas visiones de mundo.

Con todo, la interacción de diferentes conocimientos es de difícil estudio y dado ello, generalmente la estrategia comunicacional continua siendo abordada por una comunidad acotada de actores y por esta causa, ante la necesidad de ampliar el proceso, será preciso partir por integrar nuevos actores, comprender las distintas visiones y luego, comenzar a avanzar en el diseño y ejecución de nuevas acciones estratégicas.

- ***Etapa 4: Comunicaciones como Instancia para la Gestación de Proyectos Emergentes. Acuerdos en Comisiones Técnico Pedagógicas, Nodos Territoriales, Consejo Público Privado y Directorio de Observatorio Prospectivo.***

Una vez realizada la instalación de las Comisiones Técnico Pedagógicas, Nodos Territoriales, Directorio del Observatorio Prospectivo de la Educación y el Desarrollo Regional y el Consejo Público Privado la estrategia comunicacional supone fortalecer un proceso emergente donde cada órgano va ganando en autonomía y asumiendo fuerza de conjunto, construyendo acciones desde la base, a partir de un trabajo cotidiano que, bajo la forma de un patrón relativamente lógico y coherente de ejecuciones, van consolidando posiciones estratégicas en torno a una perspectiva unificada. Por lo tanto, la clave comunicacional en este caso es identificar las acciones estratégicas claves que van emergiendo con la forma de patrón de base, distinguir en ellas la perspectiva unificada que les da sentido y las consolida, de manera de posicionarlas en el entorno como prácticas estratégicas para el mejoramiento de la educación territorial.

Dado lo expuesto, acá la implementación de la estrategia de comunicaciones requiere asumir también el aprendizaje derivado de la combinación de diversas experiencias y proyectos que se van articulando en torno a una visión de desarrollo común, superando la estricta premeditación que suele contenerse en la visión inicial e implicando más bien el posicionar una serie de acciones y proyectos estratégicos específicos y acotados. Aquí, se trata más bien de transmitir al entorno la combinación entre el patrón emergente que siguen un conjunto de acciones y la unicidad de la perspectiva, en torno a una visión común de desarrollo educacional, que requiere posicionarse en el entorno.

En el fondo, aquí las comunicaciones han de recoger y apoyar el proceso continuo bajo el cual el cono-

cimiento de los actores fluye desde aspectos tácitos hacia aspectos explícitos y su éxito relativo estará supeditado a cómo los conocimientos de difícil codificación se logran transmitir como conocimientos codificados que, en su consolidación paulatina, van construyendo un posicionamiento del STE en el medio.

Las premisas que operan en esta etapa residen dos planos:

- En primer lugar, la necesidad de desarrollar canales de comunicación estrechos y permanentes con los equipos de trabajo, toda vez los resultados de acciones emergentes suelen presentar elevados grados de imprevisibilidad, residiendo esencialmente en un qué hacer cotidiano entre los actores, que participan en función de distintas perspectivas, visiones e intereses.
- Dado lo anterior, más que premeditar estrategias, es preciso actuar como gestor y facilitador del proceso que se desenvuelve en los distintos espacios de interacción establecidos, canalizando las preocupaciones estratégicas de base, identificando comportamientos e intereses claves y conjugarlos en un todo articulado que luego ha de posicionarse como un patrón coherente de acciones, que dan forma al STE en una perspectiva unificada y una visión común de desarrollo educacional entre la Universidad del Bío-Bío y sus socios estratégicos.

Como proceso comunicacional, desarrollado desde esta perspectiva, revestiría de características más eficientes en tanto se aplica en un ambiente complejo, dinámicos e imprevisibles, donde el flujo de los cambios demanda la aplicación de nuevas estrategias y canales, que pueden basarse más en la articulación de un proceso de aprendizaje colectivo que en la premeditación de acciones desde un centro decisional.

Por cierto ello implica el asumir el riesgo de que no se llegue a aplicar ninguna estrategia específica y más bien se trate de una serie de comunicaciones inconexas de acuerdo a un patrón de acciones que, si bien coherente, no genera ventaja ni posicionamiento en el entorno. Por ello, se demanda en esta etapa de una cuidadosa gestión del proceso, en base a la escucha y la participación amplia y estratégica de diversos actores, involucrados directa e indirectamente, en el proceso.

- ***Etapas 5: Comunicaciones para la Sustentabilidad y Consolidación del STE como un Proyecto Colectivo de Transformación Permanente.***

Al concebirse el STE como un proyecto colectivo, el proceso comunicacional debe tender a poner de manifiesto que la cultura aparece como un elemento que une a un conjunto de individuos y actores diversos en una entidad integrada. Bajo esta perspectiva, se asocia la cultura con el conocimiento colectivo que se desenvuelve en el STE y la forma en que ello moldea las estrategias hacia el futuro.

Al respecto, surge la importancia de reconocer los elementos constitutivos de una cultura estratégicamente rica. Ellos residirán principalmente en un conjunto fuerte de convicciones, compartidas apasionadamente por los distintos actores, que les distinga y posicione en el entorno. En definitiva, fortalecer la cultura, en su componente colectivo, ha de ser la premisa focal desde la cual el proceso comunicacional debe posicionar al STE como una respuesta estratégica y distintiva de sus símiles para el desarrollo educacional del territorio, aun cuando enfrenen situaciones que aparentemente pueden visualizarse como similares.

En función de ello, las premisas que han de conducir el proceso de comunicación estratégica del STE residen en:

- El requerimiento de constituir canales de interacción social permanente entre actores diversos, en una articulación que propenda a moldear y consolidar permanentemente al STE, constituyéndose a la postre en un elemento que permita generar asimilación cultural entre los distintos actores.
- Dado que lo que se busca es posicionar al STE como una expresión más colectiva que individual, el desarrollo de las comunicaciones necesariamente se ha de articular desde una perspectiva de impresiones colectivas, superando la descripción individual de acciones, que necesariamente se verán siempre desde una visión parcial.

En la práctica, el proceso comunicacional en esta etapa, para fortalecer la sostenibilidad del STE en el tiempo, debe contribuir a generar y construir fuerzas de perpetuación estratégica, que expliquen de mejor forma en el entorno las acciones que se emprendan sobre la base de una dimensión colectiva y social, generando por tanto una visión estratégica más integradora.

#### 4. A Modo de Reflexiones de Cierre.

Finalmente, lo que se aprecia es que el proceso de comunicación estratégica del STE debe comprenderse como una herramienta de apoyo y fortalecimiento de un proyecto transformador, que busca alguna clase de configuración ideal para el desarrollo de la educación territorial. Dado ello, en cada etapa las comunicaciones deben propender a que los actores logren sostener un proceso innovativo constante, en una secuencia de sostenimiento de la estabilidad y transformación puntual y situacional (Quinn, 1978).

Por lo mismo, el proceso ha de comprenderse en una perspectiva de articulación estrecha permanente con los equipos de ejecución de las diversas acciones que se desenvuelven en el STE, colaborando hacia la difusión y posicionamiento en el entorno de cambios incrementales, sobre la base de situaciones coyunturales y atendiendo a los distintos ritmos a los cuales pueden generarse dichos impulsos de cambio.

Por lo tanto, es una estrategia que necesariamente debe recoger matices evolutivos y dejar opciones abiertas para la creatividad y el surgimiento de métodos, canales, medios, herramientas y perspectivas experimentales de acción; aceptando que las comunicaciones tomarán distinto carácter, en la medida que se asume que existen distintas configuraciones y situaciones, que demandarán distintos grados de complejidad en la atención del apoyo a los procesos estratégicos del STE.

Por cierto, esta forma de ver el proceso es una perspectiva ampliamente genérica, que requiere una visualización permanente de los impulsos de cambio y sean capaces de generarlos, sostenerlos, sistematizarlos y consolidarlos. En la práctica, realizar seguimiento estrecho y reconocer de manera profunda la base estratégica en que se encuentra el STE e innovar consecuentemente, de manera emergente y a la vez situacional.

#### Referencias Bibliográficas

- Kaplan, S., & Beinhocker, E. D. (2003). El Objetivo del Planeamiento Estratégico. *Trend Management Vol. 5, Nº 5, agosto-septiembre*, 28-34.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. Santiago: Ediciones Granica de Chile S.A.

- Mintzbergh, H. (1987). Five P's for Strategy. *California Management Review* Nº 30, 11 - 24.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº 6, noviembre-diciembre, 61-78.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, V 20 Nº 1, 7-19.
- Quinn, J. B. (1982). Managing Strategies Incrementally. *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol. 10, Nº 6, 613-627.
- Universidad del Bío-Bío. (2015). *Plan General de Desarrollo Universitario 2015-2019*. Concepción - Chillán: Universidad del Bío-Bío.
- Universidad del Bío-Bío. (31 de Agosto de 2015). *Sistema Territorial de Educación*. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/ste>
- Wigodski, T. (2007). Gestión Estratégica Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos. *Trend Management*, Vol 9, Edición Especial mayo , 46-54.