

Revista de Ciencias Sociales

Escuelas de la estrategia: Una mirada a la planeación de las universidades públicas en Colombia

De La Ossa Guerra, Santander José*
Polanía Obando, Luis Fernando**
Cadrazco Parra, Wilson***

Resumen

El contexto de la educación superior a nivel mundial, nacional y regional ha llevado a las Instituciones de Educación Superior, a implementar una filosofía de gestión, materializada especialmente en formulación de planes de desarrollo, marcando una hoja de ruta en su administración. El objetivo del presente trabajo es determinar las escuelas de la estrategia que se manejan en los planes de desarrollo de las universidades públicas en Colombia. El método utilizado se enmarcó en un enfoque cualitativo con diseño descriptivo-documental transversal. La población objeto de estudio, estuvo representada por los planes de desarrollo de las universidades públicas colombianas, abordados por muestreo intencional, considerando las cuatro universidades públicas más grandes del país, teniendo en cuenta su asignación presupuestal y cantidad de estudiantes que atienden. Como resultados, se pudo determinar que la planeación con enfoque estratégico de las instituciones analizadas, parten de procesos sistemáticos de planeación formal, que implican análisis diagnóstico o de auditoría donde se contrasta la posición de la organización frente al entorno; posteriormente se formula el plan, con objetivos, estrategias, programas y subprogramas, asumido por la autoridad administrativa para su ejecución, concluyendo que son coherentes con características y premisas de las escuelas de poder, aprendizaje, diseño, planeación y cultural.

Palabras clave: Escuelas de la estrategia; planeación; universidades públicas; filosofía de gestión; Colombia.

* Candidato a Doctor en Gerencia de Proyectos por la Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Magister en Educación. Magister en Administración. Especialista en Gerencia de Mercadeo. Administrador de Empresas. Profesor Titular en la Universidad de Sucre, Sincelejo, Colombia. Miembro del grupo de investigación Gestión de la Producción y Calidad Organizacional. E-mail: santander.delaossa@unisucree.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1283-9837>

** Candidato a Doctor en Gerencia de Proyectos por la Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Magister en Gerencia de la Construcción, Estudios de Posgrado en Administración Universitaria. Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos. Ingeniero Civil. Vicerrector de Extensión y Desarrollo Social en la Universidad del Quindío, Quindío, Colombia. E-mail: luispolania@uniquindio.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6307-1816>

*** PhD. en Administración de Empresas. Magister en Administración. Administrador de Empresas. Profesor Titular en la Universidad de Sucre, Sincelejo, Colombia. Miembro del grupo de investigación Gestión de la Producción y Calidad Organizacional. E-mail: wilson.cadrazco@unisucree.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5751-4596>

Schools of strategy: A look at the planning of public universities in Colombia

Abstract

The context of higher education at the global, national and regional levels has led Higher Education Institutions to implement a management philosophy, materialized especially in the formulation of development plans, marking a roadmap in its administration. The objective of this work is to determine the schools of the strategy that are handled in the development plans of public universities in Colombia. The method used was framed in a qualitative approach with a cross-sectional descriptive-documentary design. The population under study was represented by the development plans of Colombian public universities, approached by intentional sampling, considering the four largest public universities in the country, taking into account their budget allocation and the number of students they serve. As results, it was possible to determine that the planning with a strategic approach of the analyzed institutions, start from systematic processes of formal planning, which imply diagnostic or audit analysis where the position of the organization is contrasted against the environment; Subsequently, the plan is formulated, with objectives, strategies, programs and subprograms, assumed by the administrative authority for its execution, concluding that they are consistent with the characteristics and premises of the schools of power, learning, design, planning and culture.

Keywords: Strategy Schools; planning; public universities; management philosophy; Colombia.

Introducción

Desde inicios del siglo XXI, el contexto de la educación superior en el mundo, ha estado caracterizado por dos aspectos relevantes: 1) El crecimiento y diversificación de las demandas y ofertas de formación; y, 2) el reconocimiento de la importancia que reviste la educación terciaria, para el desarrollo económico y sociocultural. Este contexto ha impuesto a las Instituciones de Educación Superior (IES), una serie de retos, entre los que se pueden resaltar: La financiación, la pertinencia de los programas de formación, la empleabilidad de los graduados, y el mejoramiento permanente de la calidad (UNESCO, 1998).

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa en los sistemas universitarios, una serie de acciones encuadradas en los siguientes aspectos: Enmarcar la financiación de la educación superior como servicio público, evaluar de manera permanente la calidad, poner en común, a través de los créditos académicos, los conocimientos entre las IES del orden nacional e internacional,

salvaguardar la autonomía universitaria y reforzar la gestión administrativa de las IES, en el marco de la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad (Leo-Rhynie, 1998; La Cruz-Arango et al., 2022).

En el contexto latinoamericano, Schwartzman (2002), señala que, al igual que a nivel mundial, hay varias tendencias que son propias de la educación terciaria, entre ellas menciona, las presiones que reciben las Instituciones de Educación Superior (IES) para que sean más productivas, en cobertura, calidad e impactos, desarrollando sus funciones misionales con los mismos recursos, e incluso, con menos. Lo anterior ha llevado a las IES a realizar reformas institucionales que incluyan mayor transparencia en su funcionamiento para garantizar resultados. Los esquemas de gestión institucional tienen que ser revisados permanentemente para complementarlos con formas administrativas de vanguardia, tanto en estructura como en estilo.

Para el caso colombiano, las IES están reconocidas como entes autónomos; con capacidades para implementar sus

propias normas, designar sus autoridades administrativas y crear su oferta académica, es decir, tienen autonomía para desarrollar sus procesos de gestión (Constitución Política de Colombia, 1991; Ley 30 de 1992). En 2021, el Sistema Universitario Estatal (SUE, 2021), analizó los retos más relevantes que tiene la educación superior en Colombia, resaltando, entre otros aspectos, la pertinencia de la oferta, el fortalecimiento de las estructuras administrativas, la financiación de las IES y el papel del Estado en dicha financiación.

La complejidad del contexto ha llevado a las IES a implementar una filosofía de gestión (López, 2001; García, Paz y Suarez, 2022), con reglas que involucran a sus estamentos en el cumplimiento de los objetivos misionales, en el caso de las públicas, haciendo uso racional de los recursos que le asigna el Estado. De igual forma, tienen el imperativo de desarrollar procesos de planeación, con base en el enfoque de planeación estratégica. En tal sentido, es recurrente encontrar, que la mayoría de estas instituciones cuentan con planes de desarrollo o planes estratégicos prospectivos fundamentados en el análisis del entorno, la formulación de planes, el establecimiento de objetivos y, el de indicadores de medición del desempeño (De La Ossa, Vega y Alzamora, 2020).

Teniendo en cuenta los antecedentes descritos, es pertinente preguntarse: ¿Cuáles son las escuelas de la estrategia que se pueden evidenciar en los planes de desarrollo de las universidades públicas en Colombia? Por lo cual el objetivo de la presente investigación consiste en determinar las escuelas de la estrategia que se manejan en los planes de desarrollo de las universidades públicas en Colombia. Considerando, por un lado, el desarrollo conceptual de la estrategia, categorizado en las escuelas de pensamiento que sustentan su marco teórico, y por el otro, los procesos de planeación estratégica que adelantan las IES para formular sus planes de desarrollo y ser competitivas ante el contexto.

1. Fundamentación teórica

1.1. Caracterización de la educación superior en Colombia

La educación superior en Colombia, está reconocida como un servicio público inherente a la función social del Estado. Esta tiene como objetivos: 1) Profundizar en la formación integral de las personas; 2) trabajar por la creación, el desarrollo, la transmisión, la promoción y utilización del conocimiento, para solucionar las necesidades del país; 3) prestar a la comunidad un servicio con calidad; y, 4) ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético (Ley 30 de 1992).

Para cumplir los objetivos referenciados, el estado colombiano, a través de la Ley 30 de 1992, configuró un marco institucional integrado por: 1) El Ministerio de Educación Nacional (MEN), responsable de ejecutar la política de gobierno en materia de educación; 2) el Instituto Colombiano Para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), responsable, entre otras cosas, de los exámenes de estados que monitorean indicadores de calidad; 3) el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex), que coadyuva financiamiento de matrículas y sostenimiento para estudiantes; y, 4) el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), que, propone al gobierno nacional, las políticas y planes para el desarrollo y funcionamiento de la educación superior.

Además, la legislación contempla un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior (SACES), el cual tiene un subsistema de evaluación integrado por: La Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). CONACES, es una comisión asesora del MEN, que conceptúa sobre el otorgamiento de registros calificados para la oferta de programas por parte de las IES, de acuerdo al Decreto 1330 de 2019. Por su parte, el CNA, conceptúa sobre alta calidad de las IES y sus programas académicos con

base en los acuerdos CESU (Acuerdo No. 06 de 1995; Acuerdo No. 086 de 2006).

Finalmente, la oferta, está sustentada por 298 IES, de las cuales 29 son Instituciones Técnicas Profesionales, 47 Instituciones Tecnológicas, 135 Instituciones Universitarias/Escuelas Tecnológicas, y 87 Universidades. De estas últimas, 33 son oficiales o públicas y 54 privadas o no oficiales, las cuales tienen la función misional genérica de docencia, investigación, extensión y proyección social, en el marco de los estándares de calidad que establece el sistema (Ley 30 de 1992).

Las IES en Colombia responden al contexto mundial, nacional y regional, enmarcado en la autonomía universitaria, la financiación como servicio público, la evaluación de la calidad de manera permanente, la pertinencia de los programas de formación, la comparabilidad de la formación, a través de los créditos académicos, así como una gestión administrativa insertada en la eficiencia, transparencia y responsabilidad.

1.2. Delimitación del concepto de estrategia

Ansoff (1965), concibe la estrategia como un diálogo necesario que debe establecer la organización con su entorno, lo cual, le facilita defenderse de las fuerzas competitivas (Porter, 2008). En ese sentido, la estrategia implica análisis, conceptos y argumentos coherentes que medien la relación de la empresa con su ambiente (Rumelt, 1993). Con una visión más operativa, Andrews (1964); y, Chandler (2003), relacionan la estrategia con el establecimiento de objetivos de largo plazo, la adopción de acciones y la asignación de recursos para la consecución de los mismos, así como, la alineación de los principales planes con las políticas que guían las acciones que permiten alcanzar los propósitos organizacionales.

En 1997, Mintzberg, Quinn y Voyer, plantearon el marco de las cinco “P”, en el cual conciben la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y expectativa. En

ese marco, la estrategia es un plan cuando guía la acción hacia el futuro, que permite ir desde donde se está hasta donde se desea estar; es pauta de acción, cuando se entiende como maniobra para ganarle al contrincante; es patrón, cuando se configura una consistencia en el comportamiento a lo largo del tiempo; es posición, cuando determina los productos-mercados que ha de servir; y, es perspectiva, cuando se va convirtiendo en una forma de hacer las cosas.

La estrategia, se puede definir entonces, como el conjunto de planes que guían las acciones de una organización hacia el futuro. Estas acciones, son gobernadas a través de políticas que regulan el comportamiento de los talentos, así como el uso de los recursos. El establecimiento de la estrategia, implica el análisis, conceptualización y comprensión de las tendencias y conductas del contexto, así como los recursos y capacidades con que cuenta la organización para hacer frente al mismo.

1.3. Escuelas de pensamiento de la estrategia

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en 1998, desarrollaron una taxonomía que les permitió clasificar el acervo teórico de la estrategia. En dicha clasificación, tuvieron en cuenta el proceso de la estrategia, para capturar el punto de vista de diferentes teóricos clásicos y, finalmente concluir con la categorización del pensamiento estratégico en diez escuelas: Las escuelas de diseño, planificación, posicionamiento, empresarial o emprendimiento, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental y de configuración.

La escuela de diseño, en particular, piensa la estrategia como un proceso de concepción, basado en el análisis de capacidades internas y tendencias y conductas externas. Para la etapa de análisis, hace uso de herramientas tales como las matrices DOFA, PESTEL, EFE, EFI y las cinco fuerzas de Porter, entre otras (Wheelen y Hunger, 2012), los criterios de Rumelt (1993), y los mapas

estratégicos (Kaplan y Norton, 2002; Loor, Espinoza y Mejía, 2021; García et al., 2022).

Los criterios de Rumelt (1993), permiten evaluar la estrategia, contemplando varios factores internos: 1) Coherencia, que busca determinar si la estrategia permite a la organización actuar en consecuencia con su filosofía; 2) factibilidad, que pretende establecer que no se requiere incurrir en altos costos para lograr la implementación de la estrategia; además, considera factores externos como: 1) La consonancia, que busca analizar si la estrategia responde a las condiciones del entorno; y, 2) ventaja, que trata de mostrar si la estrategia permite que la organización logre ventajas competitivas.

Los mapas estratégicos, por su parte, configuran una metodología que permite describir cómo la organización crea valor desde la perspectiva financiera, de clientes, operaciones, aprendizaje y crecimiento, fundamentados en cinco principios: 1) La estrategia equilibra fuerzas contradictorias; 2) la estrategia está basada en una propuesta de valor diferenciada para el cliente; 3) el valor se crea mediante procesos internos que articulan la cadena de suministro, la administración de los clientes y la innovación; 4) la estrategia articula los procesos internos para generar un crecimiento sostenible para el accionista; y, 5) la alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles, donde el capital humano, informativo y organizacional, deben estar alineados e integrados con la estrategia empresarial (Kaplan y Norton, 2004).

La escuela de planificación, por su parte, se caracteriza por abarcar un proceso formal de definición y ejecución estratégica, que implica fijación de objetivos y el uso de herramientas de ejecución. Entre sus premisas fundamentales se tiene que, el proceso estratégico debe ser controlado por un estratega responsable y la estrategia se debe acompañar además de objetivos, de planes específicos. El proceso, se piensa como un sumario de cuatro etapas: Análisis diagnóstico, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, monitoreo y

control. Al respecto, Torres, Villafán y Álvarez (2008) plantea que, la planeación estratégica es sistemática, organizada y conducida con base en una realidad entendida, que integra la información producida en la organización para crear una visión cohesiva de hacia dónde se debe dirigir la misma.

En el marco de la escuela de planificación, Lombriser y Ansoff (1995), plantean que el proceso estratégico requiere de un tipo de gerente que lidere la organización y genere cambios en la misma, una persona que combine la capacidad de un empresario para visualizar estrategias de éxito a futuro. Este rol implica, la búsqueda de nueva información, que, de manera sistemática, se debe recabar sobre el futuro del entorno. La organización logra una ventaja cuando consigue recopilar de manera inteligente, información pertinente, que, a través de un análisis racional y la interpretación adecuada le permita adaptarse a las nuevas condiciones (Antunes, Janissek-Muniz y Marroni, 2018).

La escuela de posicionamiento, se fundamenta en la premisa que la estrategia depende de la posición que ocupa una organización en el mercado. Al respecto, Porter (2008) plantea que el trabajo del estratega es comprender y hacer frente a la competencia; por lo tanto, define la competencia de una manera amplia, teniendo en cuenta que, la disputa por las ganancias, va más allá de los competidores directos del presente. En esa línea, propone que el análisis debe contemplar lo que denomina rivalidad extendida (clientes, proveedores, competidores directos, potenciales e indirectos), debido a que da forma a la naturaleza de las interacciones competitivas al interior de la industria. Por lo tanto, es crucial para la estrategia, comprender la estructura de la industria para defenderse de las fuerzas competitivas, dándole forma a favor de la empresa.

De su lado, la escuela empresarial parte de la premisa que la estrategia existe en la mente del líder, del estratega y, contrario a la escuela de posicionamiento que contempla herramientas de análisis que permiten

estructurar unos criterios objetivos para la toma de decisiones, esta escuela, es decir, la escuela empresarial, pregona que el proceso estratégico se basa en la intuición del líder. Al respecto, Busenitz y Barney (1997), plantea que, la toma de decisiones al interior de una organización grande no siempre obedece al uso de modelos racionales. Esa toma de decisiones, con soportes más intuitivos que racionales, marcan una diferencia en los estilos entre los emprendedores y los gerentes, lo que ha llevado a concluir que, los emprendedores suelen ser malos gerentes, debido a los sesgos cognitivos de exceso de confianza o sobre optimismo (Frese y Gielnik, 2014).

Otra línea que caracteriza la escuela de emprendimiento tiene que ver con el estudio de los estilos de liderazgo. En esa línea, se puede resaltar el trabajo de Fries, Kammerlander y Leitterstorf (2021), quienes realizan una serie de aportes teóricos y prácticos. En el orden teórico, contribuye con las matrices de estilos y comportamientos, así como el modelo de antecedentes y resultados. Además, la escuela empresarial considera como elemento clave de la estrategia, los equipos de alto desempeño. En el trabajo de Kets (2005), se reconoce el ejercicio de *coaching* de liderazgo grupal como una ruta válida para que el equipo ejecutivo reflexione sobre el estilo de liderazgo de cada miembro, permitiéndole lidiar con problemas personales que pueden estar latentes en los integrantes del equipo.

La escuela cognoscitiva, por otra parte, plantea que la estrategia es un proceso mental, que toma forma de acuerdo con la estructura cognoscitiva del estratega. Esta escuela, parte de la premisa que la estrategia nace en la mente del líder, por lo tanto, el proceso estratégico depende en gran medida de la capacidad de integrar una diversidad de información compleja que da impulso a un proceso creativo (Calle, Gurumendi y Calle, 2020). El trabajo de Henderson y Nutt (1980), apoya los puntos de vista de los teóricos cognitivos. Al respecto plantea que, las decisiones, parecen ser una función de la capacidad cognitiva del tomador de las mismas, teniendo en cuenta,

que las perspectivas de adopción del riesgo, están relacionadas con la estructura psicológica del ejecutivo. Por lo tanto, las estrategias son difíciles de obtener, pero, una vez se implementan, son difíciles de cambiar.

La escuela del aprendizaje, se caracteriza porque piensa la estrategia como un proceso inesperado basado en la experimentación. Para esta escuela, la estrategia se va fortaleciendo con los aprendizajes adquiridos por parte de la organización. En este aspecto, la escuela del aprendizaje, es contraria a las escuelas empresarial y cognoscitivas, que piensan el aprendizaje sólo en el líder. Para los teóricos del aprendizaje, este, es decir el aprendizaje, se desarrolla de una manera emergente, por lo que el papel del líder es administrar, con el objeto de propiciar, un contexto favorable para el proceso de aprendizaje organizacional. La escuela del aprendizaje, se soporta teóricamente en los postulados de la teoría de los recursos, las competencias centrales, las capacidades dinámicas, y la gestión del conocimiento.

Respecto de la teoría de los recursos, Wernerfelt (1984) propone que, mirar a las empresas en términos de sus recursos conduce a perspectivas diferentes del enfoque de producto tradicional, puesto que identifican algunos tipos de recursos que pueden generar grandes ganancias y barreras de posición. Para una empresa grande, la estrategia implica lograr un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de los nuevos. Lo anterior supone un enfoque diferente para analizar los recursos. El enfoque tradicional, suele analizar los recursos en mano de obra, capital y tierra. En una perspectiva diferente, la teoría de los recursos sugiere clasificar los mismos en valiosos, raros, inimitables y organización.

Por su parte, Prahalad y Hamel (1990) establecen que, las verdaderas fuentes de ventajas competitivas se encuentran en la capacidad de la dirección para consolidar la competencia central, la cual describen como aprendizaje colectivo que desarrolla la organización, que le permite coordinar

diversas habilidades de producción, así como integrar múltiples flujos de tecnologías. Para, Pellicelli (2018) la competencia central es una actividad competitivamente valiosa, que una empresa hace mejor que sus competidores, la cual define el Core de su negocio. En tal sentido, la organización podría orientar los recursos propios a las capacidades centrales que generan valor para el cliente y encomendar a terceros las actividades consideradas no esenciales, en las cuales la empresa no tiene competencias diferenciales.

Con respecto a capacidades dinámicas, Teece, Pisano y Shuen (1987) afirman que la empresa debe gestionar su ventaja competitiva a través de la captura de rentas derivadas de ventajas fundamentales de eficiencia a nivel organizacional, las cuales serán producto de capacidades gerenciales, habilidades organizacionales, funcionales y tecnológicas. Las capacidades dinámicas, permite a los gerentes, encontrar nuevas oportunidades para el futuro, las cuales pueden ser materializadas, a través de nuevos modelos de negocios (Teece, 2018).

Adicionalmente, Nonaka (1991) parte de la concepción que las ventajas competitivas de la organización, no pueden depender de su capacidad para sobrevivir basadas en la calidad de sus productos y la supervivencia en el mercado; por el contrario, dicha ventaja debe estar fundamentada en la gestión del conocimiento. Por su parte, Uhl-Bien y Arena (2018), en el contexto de la gestión del conocimiento, resaltan el liderazgo como ingrediente fundamental, partiendo de la premisa, que las ideas se forman en la mente de los individuos y a través de la socialización se convierten en aprendizaje organizacional, juega un papel fundamental entonces, la capacidad del individuo para sintetizar y crear una ventaja competitiva de fuerzas en conflicto.

La escuela de poder, a su vez, parte de la premisa que, la creación de la estrategia está moldeada por el poder y la política; vale decir, tiende a ser emergente y surge de procesos de negociación. En esa línea, Salancik y Pfeffer (1977), definen el poder como la capacidad

de hacer las cosas que una persona o grupo quieren que se hagan. En ese sentido, la estrategia organizacional estará direccionada por la persona que ostentan el poder, pero, ¿quiénes ostentan el poder?; según Bolman y Deal (2017), el poder generalmente lo ejerce el gerente, el cual tiene dos roles políticos y uno simbólico. En sus roles políticos, los gerentes ajustan las actividades de la organización, para cumplir o alterar los requerimientos del entorno. En su rol simbólico se le ha reconocido al gerente como el sujeto que marca la diferencia.

La escuela estratégica cultural plantea que, la estrategia debe partir de un proceso de concertación entre los miembros del equipo, lo cual genera posiciones individuales que luego, van conformando una cultura organizacional de largo plazo. Según Cummings y Worley (2009), la cultura organizacional implica supuestos, valores, normas y artefactos compartidos que caracterizan la cultura de una organización, los cuales deben ser coherentes con la estrategia. Para Barney (1986), la organización debe gestionar la cultura organizacional, de tal forma que ésta se convierta en una opción de desempeño superior sostenido, en la medida que permita encontrar, implementar y evaluar las mejores opciones estratégicas. Esta escuela parte de la premisa, que la estrategia es un proceso de interacción social, donde hay unas convenciones tácitas o formales.

Por su parte, la escuela ambiental parte de la premisa que, en la formulación de la estrategia, el entorno es el factor principal; por tal razón, la organización debe considerar como variables de análisis, el dinamismo ambiental en general, así como la intensidad competitiva de manera particular (Hock-Doepgen et al., 2021). Esta escuela se caracteriza por considerar el proceso estratégico como un proceso reactivo, así mismo, usa herramientas como la teoría de la contingencia y la dirección circunstancial. En este contexto, Hannan y Freeman (1984) plantean que, las estructuras organizativas tienen inercia frente a la turbulencia del entorno; las presiones de selección en las sociedades modernas favorecen a las organizaciones que pueden

producir acciones colectivas de forma fiable y pueden dar cuenta de sus actividades de forma racional.

La escuela de configuración propone que, la mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna configuración. Cada cierto tiempo se da un proceso de transformación hacia una configuración nueva. Al respecto, Bocken y Geradts (2020), relacionan esta transformación con la capacidad dinámica de transformar o renovación continua de la organización. La clave estratégica es mantener los cambios la mayor parte del tiempo, puesto que las estrategias adoptan sus propios planes dadas las circunstancias específicas y el modelo usado por la empresa. En esta escuela, el proceso estratégico es un proceso de transformación, usa herramientas como la teoría del caos, innovación disruptiva y arquetipos.

Para Mintzberg (1980), es importante identificar la estructura de la empresa, de tal forma que se pueda conocer cómo es su funcionamiento desde la estrategia del líder, la estructura muestra el estratega que genera valor a través de la maximización de la productividad. Por su parte, Miller (1993) sugiere que, con el tiempo, las organizaciones más exitosas se vuelven más simples, las estrategias se convierten en recetas especializadas, las culturas se estrechan para reflejar los puntos de vista y las prácticas de un solo grupo, así como los sistemas, se vuelven más enfocados. Todas esas tendencias terminan produciendo configuraciones ajustadas, pero, en última instancia, estas configuraciones se vuelven distendidas, exageradas y carentes de riqueza.

En síntesis, cada una de las diez escuelas categoriza el cuerpo de conocimiento de una parte del proceso de formación de la estrategia. Vistas como un todo, estas

escuelas, han configurado un marco analítico que sirve a las organizaciones en el proceso de análisis, formulación, implementación y control del diseño estratégico. La evidencia muestra que, la organización que desarrolla planeación con enfoque estratégico, hace análisis del entorno, establece objetivos de largo plazo, diseña estrategias, reacomoda su estructura organizacional, establece normas, se apropia de aprendizajes, aplica habilidades de liderazgos e interacciones grupales y utiliza estructuras de poder.

2. Metodología

El desarrollo del presente trabajo implicó una investigación con enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Se optó por un estudio documental, de corte transversal. La población objeto de estudio estuvo representada por los planes de desarrollo de las 33 universidades públicas que hacen parte del sistema de educación superior colombiano. Dicha población se abordó a través de muestreo intencional, en el cual, se seleccionaron las 4 universidades consideradas más grandes, teniendo en cuenta la asignación presupuestal y la población estudiantil que atienden.

Con base en lo anterior, los planes analizados corresponden a: Universidad Nacional, Universidad de Antioquia, Universidad del Valle y la Universidad Industrial de Santander. La recolección y análisis de la información se hizo mediante una matriz de categorías. El objeto metodológico consistió en evidenciar las características y premisas de las escuelas de la estrategia, que contempla el Cuadro 1, en los planes de desarrollo de las universidades que conformaron la muestra.

Cuadro1 Características y premisas guía revisión documental

Escuela de Diseño	Escuela de planificación
<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de capacidades internas. -Análisis de capacidades externas. -Uso de herramientas como DOFA, PESTEL, EFE, EFI. -Uso de criterios de Rumlet. -Proceso consciente. -Estrategias únicas. -Estrategias completamente formuladas. -Estrategias explícitas. -Mapas estratégicos. -Indicadores establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proceso formal de definición (diagnóstico, formulación, implementación, monitoreo). -Proceso de fijación de objetivos. -La estrategia tiene objetivos específicos. -El estrategia es el responsable de la estrategia. -Ejecución con programas, procedimiento y presupuestos.
Escuela de posicionamiento	Escuela empresarial
<ul style="list-style-type: none"> -Proceso analítico basado en competitividad. -Usa herramientas (5 fuerzas de Porter, BCG, cadena de valor). -La estrategia depende de la posición seleccionada. -El entorno es competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proceso visionario. -Herramientas orientadas a los estilos de liderazgo. -La estrategia existe en la mente del líder. -El proceso estratégico se basa en la intuición del líder.
Escuela cognoscitiva	Escuela de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> -La estrategia existe en la mente del líder. -El proceso estratégico se basa en la intuición del líder. -El líder hace lectura de los estímulos del entorno. -El mundo puede ser moldeado, enmarcado y construido. -Las estrategias son difíciles de obtener. -Las estrategias son difíciles de cambiar. 	<ul style="list-style-type: none"> -La creación de la estrategia es un proceso de aprendizaje. -El sistema colectivo es el que aprende. -El aprendizaje se desarrolla de manera emergente. -El papel del líder es administrar el proceso de aprendizaje. -La estrategia se fortalece con la experiencia. -Teoría de los recursos. -Competencias centrales. -Competencia distintiva. -Gestión del conocimiento.
Escuela del poder	Escuela cultural
<ul style="list-style-type: none"> -La creación de la estrategia está moldeada por el poder. -La estrategia tiende a ser emergente. -La estrategia surge de un proceso de negociación. -Se promueven las alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> -La creación de la estrategia es un proceso de interacción social. -La convicción se establecen de manera tácita y procesos formales. -La estrategia es premeditada. -Es un proceso colectivo.
Escuela ambiental	Escuela de configuración
<ul style="list-style-type: none"> -La estrategia es un proceso reactivo basado en el análisis del entorno. -Usa herramientas como la teoría de la contingencia y la dirección circunstancial. -El entorno es el actor principal. -El liderazgo se basa en leer el entorno y lograr que la institución se adapte. 	<ul style="list-style-type: none"> -El proceso de creación de la estrategia está entre la configuración y transformación. -Mantener la estabilidad hasta que se requiera una nueva configuración. -El éxito de la estrategia depende de la estructura.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3. Resultados y discusión

3.1. Universidad Nacional de Colombia

Con respecto a la Universidad Nacional de Colombia, se evidenció que, el proceso inicia con una estrategia emergente que presentan candidatos a la rectoría. Esa primera etapa es coherente con las características y

premisas de la escuela estratégica empresarial de Busenitz y Barney (1997); Kets (2005); y, Fries et al. (2021), teniendo en cuenta que, en sus inicios, la estrategia parte de una visión de universidad que tienen, de manera individual, los referenciados candidatos. La siguiente etapa del proceso estriba en la determinación del Consejo Superior Universitario (CSU), que selecciona al rector. Esta segunda etapa, es

coherente con las características y premisas de la escuela estratégica del poder de Salancik y Pfeffer (1977), toda vez que se materializa un proceso de negociación entre las fuerzas vivas que conforman el CSU.

En un segundo momento, con la propuesta de rectoría seleccionada por el CSU, se abre un proceso de construcción colectiva, mediante un ejercicio de planeación participativa que recoge la visión, ideas, así como las formas de pensar de la comunidad universitaria, que termina con la formulación final de un borrador del plan de desarrollo. Este ejercicio está relacionado con las características y premisas de la escuela estratégica cultural, en el sentido que, la creación de la estrategia implica un proceso de interacción social premeditado, colectivo; además que, el documento establece la misión, visión, principios, valores y la identificación del ADN institucional, como guía para la comunidad universitaria.

La propuesta final, sigue un proceso formal que está previamente establecido, el cual implica que sea avalado, en primer lugar, por el Consejo Académico y, posteriormente, por el CSU. Este documento o plan de desarrollo, abarca un proceso de planeación en cuatro etapas: Diagnóstico, formulación, implementación y monitoreo. De igual forma, evidencia los objetivos, estrategias, así como los objetivos específicos para cada estrategia. El responsable de la implementación es el Rector, quien lo ejecuta mediante programas, procedimientos y presupuestos. Lo anterior tiene que ver, entonces, con las características y premisas de la escuela estratégica de planificación de Lombriser y Ansoff (1995); y, Steiner (1999), toda vez que implica, además de un proceso formal, un proceso sistemático.

Finalmente, se puede destacar que el plan de desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia, es el resultado de un proceso consciente, que finaliza con estrategias únicas completamente formuladas, explícitas, que facilitan el proceso de control a través del establecimiento de indicadores. Estos aspectos son coherentes con las características y premisas de la escuela estratégica de diseño

de Rumelt (1993); Kaplan y Norton (2002); Wheelen y Hunger (2012); y, García et al. (2022), muy a pesar que en el documento no se evidencia el uso de herramientas de diagnóstico, tales como la DOFA, PESTEL, EFE, EFI u otras.

3.2. Universidad Industrial de Santander

Por su parte, en la Universidad Industrial de Santander (UIS), el plan de desarrollo parte de un proceso formal de planeación que implica diagnóstico, formulación, así como, unas reglas de implementación y monitoreo. De igual forma, plantea unos enfoques estratégicos, con objetivos, estrategias, programas, subprogramas, acordes todos, con las características y premisas de la escuela estratégica de planificación de Lombriser y Ansoff (1995); y, Steiner (1999). Cabe anotar que, la etapa de diagnóstico, evidencia un proceso consciente de auditoría fundamentado en análisis de capacidades internas, así como tendencias externas propias de la escuela estratégica de diseño de Wheelen y Hunger (2012); además, del empleo de indicadores establecidos previamente, pero, no usan herramientas básicas de la escuela referenciada, tales como: DOFA, PESTEL, entre otras.

Por cierto, la construcción metodológica del plan, se fundamenta en los componentes de un marco estratégico definido previamente, que implica la identificación de un conjunto de oportunidades alrededor de nueve plataformas estratégicas, con las que se reflejan las capacidades de la institución, las necesidades de los grupos de interés y, las fuerzas de cambio del entorno en el ambiente global. Estas acciones, son afines con las premisas de la escuela estratégica de aprendizaje, en el sentido que plantea la creación de la estrategia como un proceso de aprendizaje, fortalecido con la experiencia y la gestión del conocimiento, de acuerdo con Nonaka (1991).

De otro lado, en el documento plan de desarrollo se informa que la construcción

del mismo se realiza mediante un ejercicio participativo de edificación colectiva entre los miembros de la comunidad universitaria y los distintos grupos de interés para la Institución (estudiantes, egresados, empleadores, docentes, entre otros). Estas acciones están en la línea de la escuela estratégica cultural, por cuanto su consolidación implicó un proceso de interacción social, de acuerdo con Mintzberg et al. (1998). Es importante resaltar que, el documento plan de desarrollo, está sujeto a la aprobación por parte del Consejo Superior, de acuerdo con normas internas de la UIS, acciones relacionadas directamente con la escuela estratégica de poder, en el sentido que se materializan procesos de negociación.

3.3. Universidad del Valle

Para el caso de la Universidad del Valle, el plan de desarrollo implica procesos de planeación formal que abarcan cuatro etapas: Análisis diagnósticos, formulación, implementación, seguimiento y monitoreo de la estrategia. En la etapa de ejecución, se contemplan programas, procedimientos y presupuestos. Las anteriores operaciones, son coherentes con las premisas de la escuela estratégica de planificación, especialmente en lo planteado por Steiner (1999), en cuanto a la sistematicidad de la planeación estratégica, la cual es conducida con base en una realidad entendida, así como una actividad de integración que reúne la información producida en toda la organización para crear una visión cohesiva de hacia dónde debe orientarse la organización.

En esta universidad, la etapa de análisis diagnóstico es realizada haciendo uso de herramientas como el DOFA, que les permite contrastar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para determinar unas opciones de estrategias explícitas, completamente formuladas, con indicadores establecidos para validar el desempeño en la ejecución. Además, el proceso de planeación está orientado por el direccionamiento estratégico de la Universidad, respecto de

conservar sus valores, principios, visión, así como sus ejes misionales. Estas acciones son consecuentes con las premisas de la escuela estratégica de diseño, especialmente en lo relacionado con la coherencia planteada por Rumelt (1993), que busca determinar si la estrategia permite a la organización actuar en consecuencia con su filosofía.

La formulación del plan, implica un proceso de aprendizaje colectivo, que se fortalece con la experiencia de colaboradores internos, así como de expertos externos. Ese proceso lleva a cabo una revisión de recursos claves, competencias centrales, a la vez que materializa labores de gestión del conocimiento, que exigen de la comunidad participante, reconocimiento de oportunidades, problemas, debilidades y fortalezas. Las acciones de planeación, son coordinadas por representantes de cuerpos colegiados de alta dirección, especialmente miembros del Consejo Académico. Esta formulación es coherente con los postulados de la escuela estratégica de aprendizaje de Wernerfelt (1984), respecto de la importancia de mirar a la organización en términos de sus recursos; y de Teece et al. (1997), referente a la importancia que las organizaciones gestionen su ventaja competitiva a través de la eficiencia.

Además, la formulación del plan contempla un proceso colectivo de interacción social con metas pensadas, previamente establecidas, asignadas a once mesas de discusión sobre aspectos internos de la institución (Formación, Postgrados, Investigación, Extensión y Proyección Social, Regionalización, Financiación, Infraestructura física, TIC, Bienestar, Internacionalización y Ambiental). Todo ello, relacionado con las premisas de la escuela estratégica cultural. En el plan, se plasma la visión como un compromiso ineludible con la sociedad, así como seis temas estratégicos.

3.4. Universidad de Antioquía

Para el caso de la Universidad de Antioquia, el proceso de planeación estratégica

es llevado a cabo a través de la construcción colectiva, con técnicas participativas, de interlocución y de planeación, tanto en la etapa de diagnóstico como en la de formulación del plan. Lo anterior, es consecuente con características de la escuela cultural, la cual plantea que, la creación de la estrategia es un proceso de interacción social, desarrollado mediante procesos formales y colectivos. Además, se evidencia también características de la escuela de diseño de Rumelt (1993); Kaplan y Norton (2002); y, Wheelen y Hunger (2012), teniendo en cuenta que concibe la estrategia como un proceso basado en el análisis de capacidades internas y oportunidades externas.

Al igual que en las demás instituciones analizadas, en esta IES, el Consejo Superior, es el órgano encargado, de ratificar las orientaciones generales del plan de desarrollo, lo cual es muy típico de la escuela de poder de Salancik y Pfeffer (1997), que tiene entre sus premisas, que la estrategia está moldeada por el poder y la política, en donde se promueven procesos de negociación. Además, se evidencia, que el plan cuenta con metas cuantificables, lo que denotan una incidencia de la escuela de planificación de Lombriser y Ansoff (1995); y, Steiner (1999), teniendo en cuenta que ella se describe como un proceso formal de definición (diagnóstico y formulación) y ejecución (implementación y monitoreo), apoyado en el proceso de fijación de objetivos específicos, de los cuales, el estratega es el responsable de su cumplimiento.

Conclusiones

Después de contrastar las características y premisas teóricas de las escuelas de la estrategia con los elementos presentes en los planes de desarrollo de las IES analizadas, se puede concluir que: Los procesos de planeación con enfoque estratégico, en las cuatro IES, se enmarcan mayoritariamente en las escuelas de poder, planificación, diseño y cultural.

En el caso de la Universidad Nacional de

Colombia, de manera particular, se evidencian, además, características y premisas de la escuela empresarial o de emprendimiento, teniendo en cuenta que, los inicios del plan, se dan en la visión individual de candidatos a rectoría. En relación a la Universidad del Valle, la formulación del plan implica un proceso de aprendizaje colectivo, que se fortalece con la experiencia de colabores internos y expertos externos, característica propia de la escuela de aprendizaje.

Los hallazgos del estudio, dan cuenta entonces, que la planeación con enfoque estratégico de las IES públicas analizadas, parten de procesos sistemáticos de planeación formal, que implican análisis diagnóstico o de auditoría interna y externa donde se contrasta la posición de la organización frente al entorno. Posteriormente se formula el plan, el cual cuenta con objetivos, estrategias, programas y subprogramas; esta formulación, se hace a través de procesos participativos, que finalizan con la aprobación por parte del máximo órgano de gobierno. Luego, es asumido por la autoridad administrativa para su ejecución.

Entre las limitaciones del estudio, se puede señalar, que la metodología propuesta para esta investigación y sus posteriores análisis, consideró como fuente de información, los planes de desarrollo de las cuatro universidades más representativas del país; sin embargo, esta situación, de algún modo, podría restringir las conclusiones alcanzadas. Lo anterior, en razón a que, al no considerar instrumentos relevantes en la gestión universitaria, como sus estatutos generales, planes educativos, procesos de certificación ISO o de acreditación, entre otros, que podrían llevar a conclusiones complementarias a las halladas en el estudio, por cuanto sería posible encontrar influencia de otras escuelas de la estrategia y que no pudieron identificarse con los análisis a los planes de desarrollo.

Si bien, la estrategia ha sido un tema vigente en la investigación científica desde los años sesenta del siglo XX, en este campo, la frontera del conocimiento apunta hacia la línea de “las capacidades dinámicas”; por lo tanto, es

pertinente profundizar en estudios de esta línea conceptual, en el dominio de las Universidades Públicas, buscando dar respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿De qué manera pueden identificar oportunidades de crecimiento, las universidades públicas en Colombia?; ¿cómo administrar de mejor forma los escasos recursos para abordar las oportunidades que ofrece el entorno?; ¿qué rutas pueden acometer las universidades públicas en Colombia, para fortalecer sus estructuras organizacionales?

Referencias bibliográficas

- Acuerdo No. 06 de 1995 [Consejo Nacional de Educación Superior]. Por el cual se adoptan las políticas generales de acreditación y se derogan las normas que sean contrarias. 14 de diciembre de 1995.
- Acuerdo No. 086 de 2006 [Consejo Superior de la Universidad de Nariño]. Por medio de la cual se reglamenta La Dirección del Sistema de Bienestar Universitario de la Universidad de Nariño. 3 de octubre de 2006.
- Andrews, K. R. (1964). *El concepto de estrategia de la empresa*. Orbis.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Antunes, A., Janissek-Muniz, R., y Marroni, N. (2018). Intelligence as a dynamic capacity to generate competitive advantage. *RELCASI, Revista Latinoamericana y del Caribe de la Asociación de Sistemas de Información*, 10(1), 2.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bocken, N. M. P., y Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bolman, L. G., y Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- Busenitz, L. W., y Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Calle, M. A., Gurumendi, I. E., y Calle, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1560>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books
- Constitucion Política de Colombia 1991. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Decreto 1330 de 2019 [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. 25 de julio de 2019.
- De La Ossa, S. J., Vega, Y., y Alzamora, E. M. (2020). La gerencia en el subsector restaurantes de la ciudad de sincelejo: Un análisis desde la gestión estratégica de marketing. *Aglala*, 11(S-1), 110-

122. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1760>
- Frese, M., y Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413-438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Fries, A., Kammerlander, N., y Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- García, E. A., León, F., Carrasco, Y. L., y Cabanillas, S. I. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 246-255. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38160>
- García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(E-5), 184-197. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38155>
- Hannan, M. T., y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Henderson, J. C., y Nutt, P. C. (1980). Influence of Decision Style on Decision Making Behavior. *Management Science*, 26(4), 371-386. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.4.371>
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., y Cheng, C-F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kets, M. F. R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841953>
- La Cruz-Arango, O. D., Zelada-Flórez, E. A., Aguirre-Landa, J. P., y Garro-Aburto, L. L. (2022). Responsabilidad social universitaria y posicionamiento de universidades en Lima-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 334-344. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38478>
- Leo-Rhynie, E. (1998). Desarrollo institucional de la educación terciaria en una época de cambio. Relevancia, receptividad y calidad. *Educación Superior y Sociedad*, 9(2), 21-44. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/164>
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. 28 de diciembre de 1992. Diario Oficial No. 40.700.
- Lombriser, R., y Ansoff, I. (1995). How successful intrapreneurs pilot firms through the turbulent 1990s. *Strategic Change*, 4(2), 95-108. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240040204>
- Loor, G. M., Espinoza, M. Y., y Mejía, L. M. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *Revista*

- de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(3), 334-350. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36773>
- López, C. (2001). Determinación de los valores contenidos en la Filosofía de Gestión de La Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, VII(3), 505-512.
- Miller, D. (1993). The Architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1), 116-138. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997509>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Strategy safari wilds of strategic management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- Pellicelli, M. (2018). Gaining flexibility and innovation through offshore outsourcing. *Sustainability*, 10(5), 1672. <https://doi.org/10.3390/su10051672>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 29, 79-91.
- Rumelt, R. P. (1993). Evaluating Business Strategy. In W. F. Glueck y J.L. R. Jauch (Eds.), *Strategic Management and Business Policy*. McGraw-Hill
- Salancik, G. R., y Pfeffer, J. (1977). Who gets power, and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Schwartzman, S. (2002). *Higher education and the demands of the new economy in Latin America*. Background paper for the 2003 LAC Flagship Report. World Bank.
- Sistema Universitario Estatal - SUE (2021). *Sostenibilidad y financiación de las Universidades Públicas en Colombia*. SUE. <http://portal.unicauca.edu.co/versionP/documentos/comunicados/sostenibilidad-y-financiacion%20de-las-universidades-p%C3%BAblicas-en-colombia>
- Steiner, G. A. (1999). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. Compañía Editorial Continental.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1987). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Torres, P., Villafán, J., y Álvarez, M. D. L. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: El estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie4722378>
- Uhl-Bien, M., y Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- UNESCO (1998). Declaración Mundial Sobre la Educación superior en el siglo XXI :

Visión y acción. *Educación Superior y Sociedad*, 9(2), 97-113. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management*

Journal, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2012). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. Pearson Educación.