

Durango Yepes, C. M. (2024, mayo-agosto). Aplicación de un modelo de madurez de la gestión estratégica en universidades: un estudio de caso. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (72), 186-206. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n72a8>

Aplicación de un modelo de madurez de la gestión estratégica en universidades: Un estudio de caso

Application of a strategic management maturity model in universities: A case study

Carlos Mario Durango Yepes

Magíster en Gestión Tecnológica

Facultad de Producción y Diseño, Institución Universitaria Pascual Bravo

Medellín, Colombia

carlos.durango@pascualbravo.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2695-4200>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000009750

Recibido: 18 de julio de 2023

Evaluado: 05 de marzo de 2024

Aprobado: 15 de marzo de 2024

Tipo de artículo: Investigación

Resumen

Aunque la gestión estratégica (GE) es muy crítica para todo tipo de organizaciones, solo se han propuesto unos pocos modelos de madurez en la literatura empresarial para el área de actividades de GE, y no se han propuesto modelos de madurez para la GE de las universidades. El principal objetivo de este estudio fue desarrollar un modelo de madurez de la (MMGE), general, flexible y comprensivo para las universidades. La metodología utilizada permitió la construcción de un modelo de madurez basado en las prácticas de la GE. Los datos se recogieron mediante una encuesta en línea que se envió por correo electrónico a los miembros de una comunidad universitaria. Los resultados del MMGE suministran un constructo a lo largo del cual el proceso de madurez puede desarrollarse incrementalmente de un nivel de madurez a otro para los siete

procesos de la GE. Se concluye que el MMGE proporciona un marco escalonado para iniciar un cambio, paso a paso, dentro de una universidad, basada en su nivel actual de madurez de la GE.

Palabras clave: Gestión estratégica; Modelo de madurez; Universidades.

Abstract

Although strategic management is very critical for all types of organizations, only a few maturity models have been proposed in the business literature for the area of strategic management activities and no maturity models have been proposed for universities. The main objective of this study is to develop a general, flexible and comprehensive "Strategic Management maturity model" for universities (SMMM). The methodology used builds a maturity model based on Strategic Management practices. Data were collected through an online survey sent by email to members of a university community. The SMMM results provide a theoretical continuum along which the maturity process can be developed incrementally from one level of maturity to another for the seven Strategic Management processes. It is concluded that the SMMM provides a tiered framework to initiate step-by-step change within a university based on its current level of Strategic Management Maturity.

Keywords: Strategic management; Maturity model; Universities.

Introducción

La esencia principal de la gestión estratégica es determinar la naturaleza y el mecanismo de creación de ventajas competitivas de la universidad. Las principales áreas problemáticas de la gestión estratégica de la universidad, tanto emergente como emprendedora, son la falta de experiencia en gestión estratégica en el sistema educativo, la adaptación de la estructura de gestión universitaria a condiciones cambiantes, el centrarse en lograr metas y tareas a corto plazo, la vaguedad de los procedimientos de gestión, el centrarse principalmente en la solución de problemas internos, la falta de enfoque en el análisis de las condiciones externas y oportunidades, y la interacción débil con los consumidores y las partes interesadas (Nurmukhanova et al., 2021).

Adicionalmente, parece haber cierta ambivalencia en cuanto a cómo las universidades deberían mejorar su práctica de gestión estratégica. A medida que la disciplina evoluciona, debido a que el entorno se vuelve más competitivo, complejo y difícilmente predecible, se están formulando nuevos postulados sobre cómo las empresas deben practicar su gestión estratégica (Witek-Crabb, 2016). Uno de esos postulados está asociado al concepto de madurez de una universidad con su perfección administrativa, que se manifiesta en una estructura clara, repetitividad de procesos, mantenimiento de altos estándares, efectividad, consistencia y durabilidad. Por ejemplo, dentro de las características de madurez se destacan los conceptos de ciclo de vida organizacional y modelo de madurez de las capacidades.

Debido a que las prácticas sobre madurez de la gestión estratégica se han desarrollado sobre todo en el ámbito empresarial, surge la pregunta: cómo pueden volverse más maduras las universidades en la forma en que practican la gestión estratégica. Por tanto, el propósito de este artículo es proponer un modelo de madurez de gestión estratégica (MMGE) de las universidades. El resto del artículo está estructurado de la siguiente manera: se proporcionan los antecedentes investigativos; luego, se propone el modelo de madurez de gestión estratégica para las universidades. Seguidamente, se presentan la metodología de investigación, los resultados y las implicaciones prácticas. Finalmente, se establecen las conclusiones.

Antecedentes sobre modelos de madurez de la gestión estratégica

La gestión de la estrategia institucional puede considerarse como un proceso, en el cual los recursos institucionales, tanto como los financieros, humanos y tecnológicos, pueden utilizarse plenamente mediante los medios de planificación, implementación, evaluación y control, con el fin de lograr la meta global de la estrategia institucional (Peng & Jiang, 2011).

Un indicador de la creciente madurez de la disciplina es el creciente consenso en torno a ciertas nociones básicas, como la definición o el concepto de estrategia o el de gestión estratégica. Ronda-Pupo y Guerras-Martin (2012) revelan cómo el consenso alrededor del concepto de estrategia se ha ido acumulando y extendiéndose con el tiempo de una manera lenta, pero inexorable. Aunque la diversidad de definiciones continúa siendo una característica común en esta disciplina, muchos aspectos del concepto se han convertido en parte del núcleo de la definición a

lo largo de los años, o se han acercado a él. Prueba de ello, es la coincidencia en los aspectos principales de los conceptos de estrategia y gestión estratégica, en los trabajos realizados en diferentes contextos y con diferentes metodologías (Nag et al., 2007; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Estos últimos autores, identifican siete componentes clave del concepto de gestión estratégica: desempeño, empresas, iniciativas estratégicas, medio ambiente, organización interna, gestores / propietarios y recursos.

Los estudiosos de la gestión estratégica están incorporando perspectivas teóricas desde una amplia variedad de campos científicos en sus investigaciones. Cinco de las diez teorías más utilizadas y casi dos tercios de todas las teorías probadas en los trabajos empíricos han sido prestados desde fuera de la disciplina de la gestión estratégica, en el sentido de que las principales innovaciones conceptuales y los colaboradores pueden encontrarse en otros campos (Kenworthy & Verbeke, 2015). Una de las tres vías por donde ha evolucionado el estado del arte de la gerencia estratégica, se ha reflejado en el aumento de temas dedicados en las revistas que han tratado de explorar las fronteras del conocimiento en el campo y sus vínculos con otras disciplinas (Guerras-Martín et al., 2014). Uno de los temas especiales en esta ruta, es el de madurez de la gestión estratégica, que da cuenta del proceso estratégico.

Peng y Jiang (2011) proporcionan un modelo de evaluación de la madurez del proceso de GE, basado en el modelo de madurez de la capacidad para el desarrollo de software, que evalúa exhaustivamente todo el proceso y clasifica de acuerdo con la madurez en planificación, ejecución, evaluación y control estratégico de los métodos utilizados en el proceso de gerencia estratégica de la empresa. Shukla y Sushil (2022) elaboraron una herramienta que evalúa la madurez de la gestión estratégica, la cual está conformada por ocho dimensiones de la gestión estratégica, medidos a través de una escala de cinco niveles. Las dimensiones son: liderazgo, valores y cultura, planeación y pensamiento estratégico, alineamiento con la estrategia, medición del desempeño, gestión del desempeño, mejoramiento de procesos y sostenibilidad. Los niveles son: estático 1, reactivo proactivo administrado y mejoramiento continuo.

Bahamon (2013) presenta un modelo meta-teórico, mejorado a partir del modelo propuesto por Farjoun (2002), que sirve como referencia para analizar los factores que inciden en la adopción de procesos efectivos de GE, por parte de las instituciones de educación superior (IES).

El penúltimo aporte en la literatura sobre modelos de madurez de la gestión estratégica es una variante del modelo propuesto por el Balanced Scorecard Institute, que se denomina el modelo S3M-i, que incluye la innovación, porque la planificación estratégica ya no es solo una herramienta de mejora empresarial, también debería ser un acelerador de la innovación. El único resultado valioso de un proceso de gestión estratégica es un producto/servicio radicalmente nuevo en una industria y un mercado nuevo (Demir, 2018). Solo aquellas organizaciones que alinean la innovación con una estrategia y mejoran constantemente las actividades de gestión estratégica deben considerarse “excelentes”. Para alcanzar un excelente nivel de madurez, las organizaciones no solo deben preparar e implementar un plan estratégico, sino también optimizar los procesos de gestión estratégica y alinear todos los componentes organizacionales, incluida la innovación (Demir, 2017).

Finalmente, Shukla y Sushil (2020) aportan el modelo de madurez flexible, que tiene seis niveles de madurez. Los niveles de madurez se componen de prácticas; a su vez las prácticas están soportadas en indicadores. El primer nivel, se refiere a la flexibilidad en los procesos individuales. El segundo nivel, flexibilidad en la interacción de los procesos. El tercer nivel de madurez se trata de los actores, es decir, empleados, clientes, socios, proveedores y el lugar de trabajo. El cuarto nivel, proporciona un enfoque estratégico para el desempeño de la empresa (Shalender & Yadav, 2019), incluye indicadores relacionados con inversiones, estructura del sistema, decisión colaborativa, empoderamiento, comunicación unificada, síntesis de procesos, cadena de suministro y asociación, rentabilidad y experimentación. El quinto nivel de madurez, denominado flexibilidad operativa en la red de valor, se ocupa de la capacidad, la reorganización, las configuraciones de la cadena de suministro, los contratos y la coordinación entre los miembros del ecosistema. Y un último nivel, denominado flexibilidad estratégica en el ecosistema, incluye indicadores relacionados con el ecosistema, que influyen en los factores externos e internos de una organización, las innovaciones y la cooperación.

Con base en el estado de la literatura de la madurez en la gestión estratégica, en el ámbito universitario, se decide trasladar el modelo empresarial de Peng y Jiang (2011) para el estudio del caso en una universidad privada.

Modelo de madurez del proceso de gestión estratégica (MMPGE)

El MMPGE universitario se clasifica en cuatro niveles:

Nivel 1: inicial

El proceso de gestión estratégica (PGE) de la universidad no se ha definido. En este nivel, la estrategia de la institución depende totalmente de las habilidades y experiencia del rector. Sin embargo, en una universidad de gran tamaño, la toma de decisiones y la gestión estratégica son tan complejos que ningún rector será competente en su trabajo solo en función de su experiencia y actitudes personales.

Nivel 2: Básico

El proceso de gestión estratégica de la universidad ha sido definido, pero no se han adoptado los medios ni los métodos de operación repetibles, y no se han definido los estándares de los procesos de gestión. Los métodos de operación detallados que deben ser adoptados en cada etapa del PGE recaen en el individuo.

Nivel 3: Definido

El PGE de la universidad ha sido definido, se han adoptado los medios y hay un funcionamiento repetible de los métodos de operación, los estándares del proceso de gestión están definidos, pero no están fundamentados en las mejores prácticas y no pueden ser verificados. Los problemas en este nivel están relacionados con los métodos de operación y los estándares no optimizados o adecuados para la situación real de la gestión estratégica institucional.

Nivel 4: Optimizado

El PGE de la universidad ha sido definido, se han adoptado métodos de operación y medios científicos repetibles. Se han definido los estándares de los procesos de gestión y están fundamentados en las mejores prácticas, además pueden ser verificados, mejorados y optimizados.

Peng y Jiang (2011) clasifican la racionalidad del PGE en una escala de cinco grados: Grado 0: el PGE no está definido; Grado 1: el PGE es irracional; Grado 2: el PGE es racional en la lógica, pero no ha sido verificado por la práctica; Grado 3: el PGE es racional según la verificación práctica; y Grado 4: el PGE es racional según la verificación práctica y ha sido optimizado.

Dichos autores clasificaron la forma práctica de uso de los estándares, métodos, técnicas y herramientas en el proceso de gerencia estratégica en la escala de 5 grados: grado 0: Sin ningún estándar, método, técnica o herramienta utilizada en el proceso de gerencia estratégica de la organización; grado 1: no puede ser repetido; grado 2: puede ser utilizado básicamente, pero imperfecto; grado 3: utilizable; grado 4: optimizado.

La relación correspondiente entre los niveles de madurez del proceso del PGE y los puntos de la escala se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Relación entre niveles de madurez del proceso y la escala de puntuación

Niveles de madurez	Puntuación del proceso	Puntuación de las normas, métodos, técnicas y herramientas utilizadas en el proceso
Nivel inicial	Grado 0	
Nivel básico	Grado 1 y 2	O existe al menos un elemento entre el grado 0 y 1
Nivel definido	Grado 2 y 3	O todos los elementos están entre los grados 2 y 4 y al menos un elemento está entre el grado 2 y 3.
Nivel optimizado	Grado 4	Todos los ítems están en grado 4

Nota. Tomada de Peng y Jiang (2011).

Metodología

La preocupación generalizada sobre la necesidad de potenciar el proceso de gerencia estratégica en una universidad privada, de la ciudad de Medellín, llevó a considerar la percepción que tienen sus diversos actores.

Con el propósito de determinar el nivel de madurez en la gestión estratégica, a finales de octubre de 2016 se envió un cuestionario en línea a los miembros de la universidad de carácter privado. La metodología del estudio se describe en la Tabla 2. Así las cosas, para una población de 1950 personas, un nivel de confianza del 95 %, un error máximo del 7 %, una probabilidad de éxito y fracaso del 50 %, el cálculo del tamaño de la muestra fue de 130.

Tabla 2

Detalles técnicos

Grupo de Análisis	Grupos de interés internos de la universidad
Universo	1950
Nivel de confianza	95 %
Error de muestreo	7 %
Tamaño de la muestra	130
Técnica de recolección de la información	Encuesta en línea
Período del trabajo de campo	27 de octubre- 6 de noviembre 2016
Tiempo promedio de respuesta del cuestionario	5 min
Software	SPSS v.16

Nota: elaboración propia

Definición de la población y selección de la muestra

Para el análisis de la percepción de los actores, la población se dividió en cuatro grupos sociales: directivos, administrativo, administrativo académico y docentes. La información se recogió a través de una encuesta en línea. Se envió un correo a los miembros de la universidad privada solicitando la participación en la investigación. El cuestionario constó de siete dimensiones con una escala de cuatro niveles descrita para saber el nivel de madurez de las prácticas de gestión estratégica. La encuesta del proceso de GE se incluye en el anexo 1. La población estudiada estuvo compuesta por 1950 miembros de la universidad. La muestra calculada fue de 130 miembros, con

un nivel de confianza del 95 % y un error muestral del 7 %. La muestra real fue de 129, distribuidos de la siguiente manera: 78 docentes, 32 personal administrativo, 15 administrativos académicos y 4 directivos.

Recolección y tratamiento de la información

Los datos se recogieron mediante una encuesta en línea. Un correo electrónico fue enviado a los miembros de la comunidad universitaria que participaron en la investigación. El cuestionario constó de 28 ítems, que evaluaron siete dimensiones del proceso de gestión estratégica (GE). Específicamente, basado en los referentes conceptuales, se propusieron las siguientes dimensiones: liderazgo en la formulación e implementación de las estrategias institucionales, el direccionamiento estratégico, el análisis del entorno interno y externo, la identificación de los temas estratégicos con sus objetivos y acciones estratégicas, la socialización, revisión y adopción de los lineamientos estratégicos, la implementación de dichos lineamientos, la evaluación de las estrategias y del proceso de GE, y la retroalimentación de los resultados (ver anexo 1).

Resultados

Se presentan los principales hallazgos, mediante estudio empírico, que permiten la caracterización de los factores que favorecen o impiden la adopción e institucionalización de los procesos de planeación y gestión estratégica en la universidad objeto de estudio. Debido a que la literatura investigativa no reporta la aplicación de modelos de madurez de la gestión estratégica en instituciones de educación superior, no es posible comparar los resultados de este trabajo con otros similares. A continuación, se realiza un análisis descriptivo de las respuestas de acuerdo con las características de cada una de las preguntas.

Las Tablas 3-7 muestran las frecuencias obtenidas en el estudio empírico (media, mediana, desviación estándar, y el percentil 25 y 75) a las siete dimensiones (agrupadas en cuatro niveles) para los cuatro tipos de actores sociales.

Desde la perspectiva de los directivos, las dimensiones más débiles fueron la identificación de temas estratégicos y la revisión de los lineamientos estratégicos, y la dimensión más fuerte fue la evaluación estratégica (ver Tabla 3).

Tabla 3

Análisis de frecuencias en los directivos

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desv. Stand	Rango	Perc.25	Perc.75
1. Liderazgo	2.75	2.5	2	0.957	2	2	3.25
2. Dir. Estratégico	2.75	3.0	3	0.5	1	2.75	3
3. Entorno	2.25	2.0	2	0.5	1	2	2.25
4. Identificación de temas Estratégicos	2.75	3.0	3	0.5	1	2.75	3
5. Revisión Lineamientos Estratégicos	2.25	2.0	2	1.25	3	1.75	2.5
6. Implementación Lineamientos Estratégicos	2.75	3.0	3	0.5	1	2.75	3
7. Evaluación Estratégica	3.25	3.0	3	0.5	1	3	3.25

Nota. Escala de 1 a 4 (1: inicial a 4: optimizado).

Desde la perspectiva del personal administrativo académico, las dimensiones más débiles fueron la implementación de los lineamientos administrativos, la revisión de los lineamientos estratégicos y la identificación de los temas estratégicos, coincidiendo en estas dos últimas dimensiones con el personal directivo, siendo la dimensión más fuerte el direccionamiento estratégico (ver Tabla 4).

Tabla 4

Análisis de frecuencias en personal administrativo académico

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desv. Stand	Rango	Perc.25	Perc.75
1. Liderazgo	2.9	3	2	0.957	2	2	4
2. Dir. Estratégico	3.5	4	3	0.5	2	3	4

3. Entorno	2.9	3	4	0.957	3	2	4
4. Identificación de temas Estratégicos	2.7	3	3	0.816	3	2.5	3
5.Revisión Lineamientos Estratégicos	2.3	2	1	1.414	3	1.5	3.5
6. Implementación Lineamientos Estratégicos	2.1	1	1	1.154	3	1	3
7. Evaluación Estratégica	3.1	3	3	1.258	3	3	3.5

Nota. Escala de 1 a 4 (1: inicial a 4: optimizado).

Desde la perspectiva del personal administrativo, las calificaciones de cuatro dimensiones convergieron a 3.0, siendo el liderazgo y la identificación de temas estratégicos las dimensiones más débiles, y la evaluación estratégica la dimensión más fuerte, coincidiendo con el personal directivo (ver Tabla 5).

Tabla 5

Análisis de frecuencias en personal administrativo

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desv. Stand	Rango	Perc.25	Perc.75
1. Liderazgo	2.87	3	4	1.18	3	2	4
2. Dir. Estratégico	3.16	3	4	1.41	3	3	4
3. Entorno	3.09	3	3	0.96	3	2	4
4. Identificación temas Estratégicos	2.9	3	2	0.96	3	2.75	3
5.Revisión Lineamientos Estratégicos	2.97	3	2	0.5	3	2	4
6. Implementación Lineamientos Estratégicos	2.97	3	3	0.5	3	3	4
7. Evaluación Estratégica	3.37	3	3	0.5	3	3	4

Nota. Escala de 1 a 4 (1: inicial a 4: optimizado).

Desde la perspectiva del personal docente, las dimensiones más débiles fueron la revisión de lineamientos estratégicos y la implementación de los lineamientos estratégicos, coincidiendo con el personal administrativo académico, y el liderazgo, coincidiendo con el personal

administrativo. Además, percibieron con relativa fortaleza la evaluación estratégica, coincidiendo con los directivos y personal administrativo (ver Tabla 6).

Tabla 6

Análisis de frecuencias en docentes

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desv. Stand	Rango	Perc.25	Perc.75
1. Liderazgo	2.52	2	2	0.5	3	2	4
2. Dir. Estratégico	3.04	3	4	0.577	1	2.25	4
3. Entorno	2.72	3	2	0.957	2	2	4
4. Identificación temas estratégicos	2.67	3	4	1.154	2	2	3
5. Revisión Lineamientos Estratégicos	2.38	2	1	1.414	3	1	4
6. Implementación Lineamientos Estratégicos	2.42	2	1	0.957	2	1	3.75
7. Evaluación Estratégica	2.98	3	3	1.258	3	3	4

Nota. Escala de 1 a 4 (1: inicial a 4: optimizado).

Los resultados agregados para los cuatro actores sociales de la muestra se discuten a partir de la tabla 7.

Tabla 7

Análisis de frecuencias de toda la muestra

Dimensión	Media	Mediana	Moda	Desv. Stand	Rango	Perc.25	Perc.75
1. Liderazgo	2.67	3.0	4.0	1.09	3.0	2.0	4.0
2. Dir. Estratégico	3.11	3.0	3.0	0.87	3.0	3.0	4.0
3. Entorno	2.83	3.0	4.0	1.07	3.0	2.0	4.0
4. Identificación temas Estratégicos	2.74	3.0	3.0	0.87	3.0	2.0	3.0
5. Revisión Lineamientos Estratégicos	2.52	2.0	4.0	1.24	3.0	1.0	4.0
6. Implementación Lineamientos Estratégicos	2.53	3.0	3.0	1.17	3.0	1.0	4.0

7.	Evaluación Estratégica	3.11	3.0	3.0	0.89	3.0	3.0	4.0
----	---------------------------	------	-----	-----	------	-----	-----	-----

Nota. Escala de 1 a 4 (1: inicial a 4: optimizado).

Discusión

La dimensión más débil para toda la muestra fue la *identificación de temas estratégicos*, evaluada por un 25 % de los participantes, en un nivel básico, con calificación de 2.0 o menos, y por un 75 % de los mismos en un nivel definido con calificación de 3.0 o menos. A la luz de los ítems del instrumento, significa que la institución identifica los temas estratégicos sin diálogo con diversos grupos de interés y define objetivos y acciones estratégicas.

En la dimensión de implementación de los lineamientos estratégicos y las acciones clave acordadas, de acuerdo con el percentil 25 con una calificación de 1.0, coinciden el personal administrativo académico y los docentes en que la institución formula planes tácticos y operativos de forma periódica por parte de los líderes de las áreas, sin la participación de los grupos de interés clave (nivel inicial). No obstante, para un 75 % de estos dos mismos grupos sociales, la calificación oscila entre 3 y 3.75 o menos, lo que significa que la institución implementa, de manera periódica y sistemática, sus estrategias planeadas con la participación de los grupos de interés clave, lo que resulta contradictorio entre ambos grupos sociales.

La dimensión despliegue, revisión y adopción de los lineamientos estratégicos se hace sin ajuste con base en intereses de los docentes y empleados, acorde al análisis de frecuencias en los directivos, que arroja en el percentil 25 una calificación de 1.75 y una calificación de 2.5 o menos en el percentil 75; significa que la institución revisa los lineamientos estratégicos, incluyendo los intereses de los docentes, pero dejando de lado los de los empleados.

La dimensión liderazgo percibida por los docentes con una evaluación promedio de 2.5 significa que los líderes imponen condiciones, pero retroalimentan esporádicamente.

La dimensión análisis del entorno fue evaluada por los directivos entre 2 y 2.25 en los percentiles 25 y 75 respectivamente, en una escala de 1 a 4, lo que significa que hay una exploración periódica, pero no sistemática del entorno, y la institución responde reactivamente a los cambios del entorno.

De otro lado, la dimensión direccionamiento estratégico fue evaluada por los directivos entre 2.75 y 3.0, en los percentiles 25 y 75 respectivamente, en una escala de 1 a 4, lo que significa que la misión es creíble, compartida y practicada. La visión y valores son desarrollados colaborativamente.

La dimensión evaluación de las estrategias y del proceso de gestión estratégica, y retroalimentación de los resultados, percibida por los directivos con una calificación de 3.25, significa que la institución revisa objetivamente la efectividad de las estrategias definidas preguntándose si deben ser mantenidas, terminadas o reemplazadas.

De acuerdo con la percepción global de todos los estamentos universitarios que participaron, reflejada en los resultados de la tabla 7, el promedio de las siete dimensiones de la gestión estratégica evaluadas fue de 2,79. Al ubicar dicho resultado en la escala de la tabla 1, que relaciona los niveles de madurez del proceso de GE y la escala de puntuación, dicho resultado global estaría en la puntuación de todo el proceso entre el grado 2 y 3, lo que equivale a un nivel de madurez definido. En otras palabras, el proceso de gestión estratégica de toda la universidad ha sido definido, se han adoptado los medios y hay un funcionamiento repetible de los métodos de operación; los estándares del proceso de gestión están definidos, pero no están fundamentados en las mejores prácticas y no pueden ser verificados. Los problemas en este nivel están relacionados con los métodos de operación y los estándares no optimizados o adecuados para la situación real de la gestión estratégica institucional.

Implicaciones para la práctica gerencial

El modelo de madurez de la gestión estratégica en universidades ofrece oportunidades de mejora de procesos con un conjunto de prácticas mínimas. En consecuencia, la adopción de este modelo de madurez puede dar un cierto grado de impulso estratégico a todas las funciones organizacionales. También, ayuda a las universidades a identificar sus fortalezas, debilidades y orientarlas hacia la mejora. Una universidad puede anticipar razonablemente las capacidades si se adopta el modelo de madurez de la gestión estratégica en universidades. Este estudio es muy apropiado para los directivos de alto nivel. La evaluación comparativa del modelo de madurez de la gestión estratégica en universidades eliminará la inercia de los profesionales de nivel

decanaturas y jefaturas para pensar más allá de las optimizaciones que ofrecen otros modelos de madurez.

Conclusiones

Para evaluar el nivel de madurez de las prácticas de gestión estratégica, este artículo ha intentado proponer un nuevo modelo, revisando estudios anteriores. Aunque MMPGE aún se encuentra en etapa de prueba, puede ayudar a comprender, analizar y mejorar actividades de gestión estratégica en cualquier tipo de universidad.

Los resultados de este trabajo en el ámbito universitario permiten evidenciar la viabilidad de aplicar el modelo propuesto que incluye un marco de madurez del proceso de gestión de estrategias empresariales, y evalúa y califica de manera integral todo el proceso de acuerdo con la madurez de los métodos de planificación estratégica, implementación, evaluación y control utilizados en el proceso de gestión de la estrategia empresarial en detalle.

Este artículo proporciona varias contribuciones novedosas a la literatura. En primer lugar, actualiza los modelos existentes e introduce un nuevo modelo para identificar la madurez de la gestión estratégica en universidades. La contribución teórica del modelo de madurez del proceso de gestión estratégica para universidades (MMPGE) es el diseño de un marco flexible para definir e implementar los procesos de gerencia estratégica en las oficinas de planeación universitaria. En segundo lugar, el MMPGE proporciona un continuo teórico a lo largo del cual el proceso de madurez de la universidad puede desarrollarse de forma gradual de un nivel a otro, analizando cómo la gerencia estratégica evoluciona en la práctica a través del tiempo. Los modelos de madurez parecen ser útiles porque permiten a las organizaciones e instituciones autoevaluar la madurez de varios aspectos de sus procesos frente a puntos de referencia. Por último, para alcanzar un excelente nivel de madurez, las universidades no solo deben preparar e implementar un plan estratégico, sino también optimizar los procesos de gestión estratégica y alinear todos los componentes organizacionales.

Este estudio es un paso más para medir los niveles de madurez de la gestión estratégica. Sin embargo, el modelo presentado en este artículo debería probarse en estudios futuros. La planeación estratégica en la universidad objeto de estudio se realiza con una lógica retrospectiva,

mirando el desempeño de años anteriores, y muy poco analizando tendencias, comportamientos económicos de largo plazo o con base en escenarios de mediano plazo.

El nivel de madurez de las siete dimensiones se encuentra entre el nivel básico y definido. Las dimensiones liderazgo, análisis interno y externo e identificación de temas estratégicos oscilan entre el nivel básico y definido, dependiendo de la percepción de los diversos grupos encuestados. El despliegue, revisión y adopción de los lineamientos estratégicos se hace sin ajuste con base en intereses de los docentes y empleados. Formula planes tácticos y operativos de forma periódica por parte de los líderes de las áreas con participación no decisiva de algunos grupos de interés.

Se requiere reorientar la planeación estratégica de la universidad con base en las prácticas de la gerencia estrategia prospectiva, que permita el aprovechamiento de los escenarios de oportunidad que traen los cambios tecnológicos, apropiando y desarrollando tecnologías que solucionen problemas sociales y empresariales. A manera de ejemplo, el uso masificado de tecnologías como la inteligencia artificial, Big Data, Internet de las Cosas, entre otras, no pueden ser vistos como cuestiones exóticas, sino como temas estratégicos para los diversos aspectos misionales de la universidad.

Declaración ética y de intereses en competencia

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de intereses con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo, y que se solicitó aval de consentimiento informado para el proyecto al comité de investigaciones de la universidad objeto de estudio.

Referencias

- Bahamon, J. (2013). *La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombianas*. Universidad de Sevilla.
- Demir, F. (2017). Measuring Strategic Management Maturity: An Empirical Study in Turkish Public and Private Sector Organizations [Medición de la madurez de la gestión estratégica: un estudio empírico en organizaciones de los sectores público y privado de Turquía]. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and*

Management Engineering, 11(11), 2433-2440.

<https://web.archive.org/web/20201225221738/https://zenodo.org/record/1132681/files/10008161.pdf>

Demir, F. (2018). A Strategic Management Maturity Model for Innovation [Un modelo de madurez de gestión estratégica para la innovación]. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13-21. <https://doi.org/10.22215/timreview/1196>

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy [Hacia una perspectiva orgánica de la estrategia]. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561-594. <https://doi.org/10.1002/smj.239>

Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions [La evolución de la investigación en gestión estratégica: tendencias recientes y direcciones actuales]. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>

Kenworthy, T. P., & Verbeke, A. (2015). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing [El futuro de la investigación en gestión estratégica: evaluación de la calidad del préstamo de teorías]. *European Management Journal*, 33(3), 179-190. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.007>

Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? inductive derivation of a consensus definition of the field [¿Qué es realmente la gestión estratégica? derivación inductiva de una definición de consenso del campo]. *Strategic Management Journal*, 28(march), 935-955. <https://doi.org/10.1002/smj.615>

Nurmukhanova, G., Alibekova, G., Tamenova, S., & Niyetalina, G. (2021). Strategic Management of Universities for Regional Competitiveness [Gestión Estratégica de las Universidades para la Competitividad Regional]. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 551-562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.551>

Peng, F., & Jiang, X. (2011). A repository-based enterprise strategy management process maturity evaluation model [Un modelo de evaluación de la madurez del proceso de gestión de estrategias empresariales basado en repositorios]. In Y. Wu, (Ed.), *Computing and Intelligent Systems. ICCIC 2011. Communications in Computer and Information Science* (Vol. 233, pp. 482-487). https://doi.org/10.1007/978-3-642-24010-2_64

- Ronda-Pupo, G., & Guerras-Martin, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis [Dinámica de la evolución del concepto de estrategia 1962-2008: un análisis de palabras clave]. *Strategic Management Journal*, 33, 162-188. <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry [Flexibilidad estratégica, personalidad del gerente y desempeño empresarial: el caso de la industria automotriz india]. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90. <https://doi.org/10.1007/s40171-018-0204-x>
- Shukla, S. K., & Sushil. (2020). Evaluating the Practices of Flexibility Maturity for the Software Product and Service Organizations [Evaluación de las prácticas de madurez de la flexibilidad para las organizaciones de productos y servicios de software]. *International Journal of Information Management*, 50, 71-89. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.005>
- Shukla, S. K., & Sushil. (2022). Benchmarking the practices of flexibility with maturity models and frameworks of organizational capabilities. [Comparar las prácticas de flexibilidad con modelos de madurez y marcos de capacidades organizacionales]. *Benchmarking*, 29(2), 664-682. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0459>
- Witek-Crabb, A. (2016). Maturity of strategic management in organizations [Madurez de la gestión estratégica en las organizaciones]. *Oeconomia Copernicana*, 7(4), 669-682. <https://doi.org/10.12775/OeC.2016.037>

Anexo 1. Cuestionario Madurez de la Gestión Estratégica Universitaria

En los siguientes siete ítems señale una opción o letra que considere se acerca más a la realidad institucional.

1. Liderazgo

Las condiciones en la formulación e implementación de las estrategias institucionales se dan o son

- a) impuestas por los líderes institucionales y sin comprometer a docentes y empleados.

- b) impuestas por los líderes y retroalimentadas esporádicamente a la comunidad académica.
- c) facultando a un amplio número de empleados y profesores a través del compromiso continuo.
- d) participando a toda la comunidad universitaria mediante un diálogo continuo basado en una cultura de trabajo en equipo.

2. Direccionamiento estratégico

La Institución tiene

- a) misión claramente formulada pero no aceptada, en función de unos pocos grupos de interés. La visión y los valores no son compartidos.

b) misión claramente formulada y aceptada por la mayor parte de los grupos de interés. Visión no compartida y valores no comprendidos.

c) misión creíble, compartida y practicada. La visión y valores son desarrollados colaborativamente

d) misión y visión coherentes con los principios institucionales, siendo reajustadas o redefinidas la misión y la visión cuando ocurren cambios en los principios.

3. Análisis del entorno externo e interno

La institución

a) no explora periódica ni sistemática el entorno, la institución responde reactivamente.

b) explora periódica pero no sistemática el entorno, la institución responde reactivamente.

c) explora y evalúa de manera periódica y sistemática el entorno respondiendo reactivamente.

d) explora y evalúa de manera periódica y sistemática el entorno respondiendo proactivamente.

4. Identificación de los temas estratégicos, de los objetivos y de las acciones estratégicas.

La institución

a) no responde a problemas estratégicos emergentes, como consecuencia de una amenaza u oportunidad no atendida.

b) identifica los temas estratégicos sin diálogo con diversos grupos de interés y define objetivos y acciones estratégicas.

c) documenta los temas estratégicos, define objetivos y estrategias técnicamente viables, administrativamente factibles y políticamente aceptables para los grupos de interés clave.

d) elabora una descripción de cómo se verá la organización una vez que se han aplicado con éxito las estrategias definidas y se han alcanzado todas las metas propuestas.

5. Despliegue, revisión y adopción de los lineamientos estratégicos.

La socialización y revisión de los lineamientos estratégicos se hace

- a) sin ajuste con base en intereses de los docentes y empleados.
- b) con ajustes considerando a los docentes.
- c) con ajustes considerando a los docentes y empleados.
- d) con ajuste a los diversos grupos de interés de la Funlam.

6. Implementación de los lineamientos estratégicos y las acciones claves acordadas.

La institución

a) formula planes tácticos y operativos de forma periódica por parte de los líderes de las áreas sin la participación de los grupos de interés clave.

b) formula planes tácticos y operativos de forma periódica por parte de los líderes de las áreas con participación no decisiva de algunos grupos de interés.

c) Implementa de manera periódica y sistemática sus estrategias planeadas con la participación de los grupos de interés clave.

d) Implementa de manera sistemática y exitosa sus estrategias planeadas y emergentes, las institucionaliza mediante normas, reglas y procedimientos para la toma de decisiones.

7. Evaluación de las estrategias y del proceso de gestión estratégica, y retroalimentación de los resultados.

La institución revisa

a) la efectividad de las estrategias definidas con base en los resultados alcanzados, sin revisar el proceso de formulación e implementación de las mismas.

b) subjetivamente la efectividad de las estrategias definidas planteando cambio en indicadores sin una base de desempeño real de los mismos.

c) objetivamente la efectividad de las estrategias definidas preguntándose si deben ser mantenidas, terminadas o reemplazadas.

d) objetivamente la efectividad de las estrategias definidas y su proceso de formulación e implementación con base en los resultados alcanzados y los recursos asignados.