

---

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN INSTITUCIONES DE IBEROAMÉRICA

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE y  
LILIANA PEDRAJA-REJAS

---

## RESUMEN

Se pretende identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de dirección estratégica en las instituciones universitarias, para lo cual se trabaja con una muestra de 16 universidades de Iberoamérica. Los resultados muestran que la mayoría de las universidades realiza un análisis adecuado de su entorno general. Sin embargo, en la mayoría de los procesos estratégicos estudiados, existen deficiencias significativas en la definición de la misión institu-

cional, el análisis del entorno competitivo, el análisis de recursos y capacidades, el diseño de la estrategia, y en la implementación de la estrategia. Asimismo, se verifica que el análisis de recursos y capacidades es el principal determinante del éxito en el diseño de la estrategia y que el diseño es el determinante fundamental de la implementación de la estrategia.

**E**n el proceso de dirección estratégica las instituciones seleccionan sus mercados, eligen su posición competitiva, construyen sus competencias esenciales e implementan su diseño estratégico. Muchos de estos procesos fracasan, ya que al llevarse a cabo no necesariamente se consiguen los objetivos deseados, ni se logra crear y sostener una ventaja competitiva. En consecuencia, el diseño y la implementación de la estrategia es una labor en la cual las posibilidades de fracaso estratégico están presente tanto en el diseño como en la propia implementación (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007).

Las universidades son organizaciones que constituyen burocracias profesionales que operan en entorno complejo y cada vez más dinámico y hostil. En los últimos años, estas instituciones han asumido la realización de procesos estratégicos, en forma creciente, producto de una serie de circunstancias tales como las exigencias gubernamentales para la asignación de recursos, la

tendencia hacia un mayor control por parte de la sociedad, la obligación moral de rendir cuenta de sus acciones y de los recursos empleados, y la exigencia de someterse a procesos de acreditación institucional (Rodríguez-Ponce, 2006).

El objetivo del presente trabajo consiste en identificar y describir cómo se llevan a cabo los procesos de dirección estratégica en las instituciones universitarias. Para este efecto se trabaja con una muestra de 16 universidades iberoamericanas y se analiza su proceso de dirección estratégica, evaluando las fases de diseño e implementación, su pertinencia y nivel de calidad. En este contexto, el estudio procura descubrir las principales fortalezas y debilidades de los procesos de dirección estratégica en las universidades y, consecuentemente, se pretende establecer las implicaciones de carácter normativo que son necesarias de considerar para el mejoramiento de los procesos estratégicos en las organizaciones de educación superior.

## Marco Teórico

La dirección estratégica es el proceso mediante el cual una empresa u organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita tener éxito. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compete.

A pesar de su importancia, en el caso de las instituciones de educación superior los procesos estratégicos son de escasa calidad, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas (Machado *et al.*, 2004; Taylor y Machado, 2006).

El proceso de dirección estratégica tiene un conjunto de fases, cuyos nombres y énfasis pueden variar en la literatura. No obstante, revisando algunas de las principales publicaciones de difusión sobre el tema (Grant, 2002; Dess *et*

---

## PALABRAS CLAVE / Dirección Estratégica / Recursos y Capacidades / Universidades /

Recibido: 09/06/2008. Modificado: 14/06/2009. Aceptado: 16/06/2009.

**Emilio Rodríguez-Ponce.** Ingeniero Comercial, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Magister en Administración, Universidad de Chile. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Profesor, UTA, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá, casilla 7-D, Arica, Chile. e-mail: erodrigu@uta.cl

**Liliana Pedraja-Rejas.** Ingeniero Comercial, UTA, Chile. Máster en Marketing y Dirección de Empresas, y Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, UTA, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl.

---

al., 2005; Guerras y Navas, 2007), es posible identificar las siguientes fases, comúnmente aceptadas, en un proceso de dirección estratégica:

### Misión

La misión representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual y de cara al futuro. La misión es la esencia de una institución, su razón de ser y de existir, considerando una perspectiva de largo plazo (Guerras y Navas, 2007).

En este contexto, la misión debe incorporar una serie de elementos constitutivos, tales como la definición del campo de actividad de la organización, la identificación de las capacidades esenciales de la institución, y sus valores, creencias y filosofía (Hax y Majluf, 1996).

De modo similar, Campbell y Nash (1992) han planteado que la misión debe comprender los siguientes elementos: propósito, es decir, por qué existe la institución; estrategia -cuál es su posición competitiva distintiva-; valores -en qué cree la organización-; y reglas y comportamientos que sostienen los valores y las competencias distintivas.

En cualquier caso, la misión y los objetivos estratégicos en las instituciones universitarias suelen diferir de la sola creación de valor económico como ocurre en las firmas con fines de lucro. Laredo (2007), plantea que las funciones esenciales de las universidades en general se refieren a contribuir a la educación terciaria masiva, formar capital humano altamente especializado, e investigar y perfeccionar académicamente a la población. Las universidades interactúan con diversos grupos de interés y deben ser capaces no solo de relacionarse, sino que deben responder a las demandas de la sociedad (Razak y Saad, 2007) e incluso de la región geográfica en la cual se encuentran insertas (Harloe y Perry, 2004).

En consecuencia, en el caso de las universidades la obtención de rentabilidades económicas no mide por sí sola el éxito o la eficacia organizativa. De hecho, otros aspectos tales como el logro de la excelencia académica, la satisfacción de los usuarios, patrocinadores y de los funcionarios, el crecimiento de la organización e imagen de la institución, su posición relativa en comparación con otras instituciones similares, y su viabilidad económica y financiera son algunos aspectos esenciales para cumplir con su cometido en la sociedad (Stufflebeam *et al.*, 2000; Rodríguez-Ponce, 2005; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2007).

### Análisis del entorno

El análisis del entorno comprende el estudio del entorno general y el análisis del entorno específico o sector competitivo en el cual opera la organización. El entorno general considera las influencias ambientales, que se clasifican por sus fuentes en factores económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y gubernamentales (Grant, 2002). El análisis del sector específico ha incorporado como soporte conceptual básico el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (1980). En este sentido, para realizar el análisis del sector competitivo se consideran la rivalidad de las empresas existentes en el sector, la amenaza de entrada al sector, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los suministradores (Hax y Majluf, 1996; Grant, 2002; Guerras y Navas, 2007).

Estos elementos de análisis constituyen una aproximación conceptual que permite identificar las oportunidades y amenazas del medio ambiente como aspectos determinantes del éxito de las organizaciones. Su base epistemológica es sólida, sustentada en la ecología de las organizaciones, en la economía industrial y en la nueva economía industrial.

Sin embargo, como advierte Guerras y Navas (2007), el modelo de Porter representa una imagen estática de la competencia y no tiene en cuenta la existencia de productos complementarios ni la de otros agentes, no pondera debidamente la importancia de todas las fuerzas, y da una importancia sobredimensionada a la estructura de la industria para explicar el éxito de las organizaciones.

Ahora bien, en el caso de las universidades se ha planteado la necesidad de que las instituciones incorporen en sus estrategias el análisis del ambiente global o internacional (Marginson y Sawir, 2006) y se ha reconocido que las universidades actúan en un ambiente donde existe competencia creciente (Harman, 2005).

En síntesis, como lo plantea Havas (2008), las universidades deben considerar el análisis del sistema social y económico en el cual operan. Por lo tanto, el desafío consiste en realizar un análisis exhaustivo del entorno general, pero también del entorno específico o sector competitivo, para así poder diseñar e implementar una estrategia consistente con los requerimientos externos.

### Análisis de recursos y capacidades

Este análisis tiene por objetivo identificar el potencial de la empresa u organización para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacida-

des que posee, adicionando aquellos a los que puede acceder.

Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles están dados por los activos físicos y financieros de la organización. Los recursos intangibles son invisibles o no se manifiestan en los estados financieros de una organización; entre este tipo de activos intangibles se puede destacar la reputación de la organización, su tecnología, y su cultura. Adicionalmente, a nivel de recursos es importante destacar a los recursos humanos quienes poseen conocimientos, destrezas, habilidades y motivación (Grant, 2002).

Los recursos se traducen en capacidades y competencias para ejecutar actividades concretas en la organización. Las competencias esenciales son aquellas que realizan una aportación relevante al valor final del cliente o a la eficiencia organizativa; y proporcionan una base significativa para ingresar a nuevos mercados (Prahalad y Hamel, 1990).

La valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades se evalúa considerando su alcance de ventaja competitiva (escasez, y relevancia), su relevancia para mantener una ventaja competitiva (duración, movilidad, posibilidad de réplica) y sus posibilidades de apropiación (derechos de propiedad, potencial de negociación de la organización).

El análisis de recursos y capacidades ofrece una base esencial para el diseño de la estrategia en las universidades. Efectivamente, las universidades operan en un ambiente competitivo tanto en la formación de capital humano avanzado como en la creación de conocimiento avanzado, por lo tanto la búsqueda de la ventaja competitiva en las instituciones de educación superior a través de los recursos y capacidades se hace una labor ineludible (Lynch y Baines, 2004; Lockett y Wright, 2005).

Sin duda, en la industria universitaria la creación, difusión y aplicación de conocimiento es una tarea esencial de la alta dirección y en el conocimiento está la fuente de la ventaja competitiva y, por ende, el recurso esencial de las universidades (Ireland *et al.*, 2003; Rodríguez-Ponce, 2005).

En el caso de las universidades, el análisis de recursos y capacidades debe considerar la importancia de los profesores, investigadores y la capacidad de generar publicaciones, para realizar una adecuada medición del potencial de creación de valor académico de las instituciones.

### Diseño e implementación de la estrategia competitiva

La ventaja competitiva de las instituciones se refiere a la posibilidad de una organización sobre otras de tener una

rentabilidad (económica o social) superior a su competencia o, al menos, implica tener el potencial para obtener esa rentabilidad económica o social superior. En el caso de las instituciones universitarias, el diseño de la estrategia debe conducir a la búsqueda y consecución de una ventaja competitiva sustentable, así como contribuir al logro de la misión, objetivos, y propósitos institucionales (Rodríguez-Ponce, 2007).

Una primera definición de las instituciones universitarias, en el marco del diseño de su estrategia corporativa, consiste en evaluar en qué medida va a crecer o sostener su nivel de desarrollo. El crecimiento puede conducir a desarrollar nuevos mercados, nuevos servicios, a la integración vertical, a la diversificación e incluso a la internacionalización.

La estrategia competitiva, en el nivel de las unidades estratégicas, puede conducir a una segmentación del mercado, es decir, a destinar los esfuerzos institucionales a un nicho específico de mercado. Pero, de todas maneras, las organizaciones deben considerar a nivel de sus unidades estratégicas de qué manera competirán; es decir, si mediante costos más bajos o mediante la oferta de un producto diferenciado (Porter, 1985).

Por su parte, la implementación de la estrategia comprende una serie de aspectos y dimensiones determinantes al momento de la ejecución del diseño estratégico. Entre las variables más relevantes se encuentran los sistemas de control estratégico, la cultura organizacional y la estructura de la organización.

Cada una de estas variables incidirá en los resultados y en el éxito de las estrategias diseñadas. En consecuencia, su alineamiento estratégico es una tarea insoslayable de cara a lograr la eficacia de las organizaciones.

## Metodología

### Muestra

Se trabajó con una muestra de 16 planes de desarrollos estratégicos correspondientes a instituciones universitarias vinculadas a una red de 32 universidades de Iberoamérica. La muestra de planes de desarrollo estratégico representa al 50% del total de las instituciones de dicha red académica, lo que supone una alta tasa de participación en el estudio (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2009; Pedraja-Rejas *et al.*, 2009a). De esta muestra, nueve planes estratégicos de desarrollo correspondieron a universidades públicas y siete a universidades privadas.

### Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por los planes de desarrollo es-

tratégico de las universidades analizadas. Al respecto conviene indicar que no hubo un formato específico para recoger los planes de desarrollo estratégico, sino que se valoró el plan estratégico vigente en cada institución, considerando el formato específico de cada universidad. El no requerir un formato estandarizado era fundamental para cumplir con los objetivos del estudio, ya que precisamente se trataba de evaluar los planes vigentes, las variables críticas que empleaba cada institución, la profundidad con que se analiza cada variable, etc. En este caso, tender a estandarizar los formatos podría haber atentado contra el logro de los objetivos, que pretendían evaluar el proceso de dirección estratégica tal cual está formalizado en cada institución.

### Variables y medidas

La realización de estudios cuantitativos en el campo de la dirección en instituciones universitarias plantea el problema de la medición de variables, su validez y fiabilidad. Respecto de la medición se empleó una escala de Likert de 1 (deficiente) a 7 (óptimo). Dos doctores en administración y dirección de empresas analizaron los planes de desarrollo estratégico, evaluando cada uno de los ítems y variables objeto de estudio, dando su puntuación individual. Luego contrastaron sus evaluaciones individuales, discutiendo si existe diferencia, hasta llegar a definir una valoración de consenso. Es importante destacar que el grado de congruencia de las valoraciones individuales de la totalidad de los ítems fue muy alto (correlación de Pearson=0,896) y se logró valoraciones de consenso en el 100% de los casos. En virtud de lo anterior, no fue necesario recurrir a un juez o árbitro externo para resolver disensos, ya que éstos no existieron.

Respecto del tema de validez y fiabilidad, los protocolos internacionalmente adoptados y que prevalecen en las publicaciones de corriente principal, suponen dos consideraciones fundamentales, validez y fiabilidad (Pedraja-Rejas *et al.*, 2008a, b).

*Validez.* Se la puede abordar mediante el análisis de estudios previos de quienes hayan estudiado variables equivalentes, en la perspectiva de incorporar y construir ítems previamente validados. Esta consideración está plenamente contemplada en el presente estudio, ya que cada una de las variables se diseñó considerando mediciones e investigaciones previas.

Así, por ejemplo, la variable misión y propósitos institucionales fue operacionalizada mediante cuatro ítems específicos diseñados por los autores siguiendo la definición conceptual de Campbell y Nash (1992). Los ítems empleados fueron: la universidad tiene una clara definición de sus valores corporativos, los propósitos de la univer-

sidad son claros y proporcionan una perspectiva acerca de lo que la institución pretende realizar en una mirada de largo plazo, la universidad tiene una clara definición de su posición competitiva de largo plazo y la universidad tiene una clara definición de sus competencias distintivas.

La variable análisis del entorno general fue operacionalizada mediante seis ítems específicos diseñados por los autores siguiendo la definición conceptual de Grant (2002). Los ítems empleados fueron: la universidad realiza un adecuado análisis de las principales implicaciones estratégicas que emergen de la dimensión económica del entorno, de la dimensión política del entorno, de la social, de la tecnológica, de la cultural y, finalmente, la universidad realiza un adecuado análisis de las principales implicaciones estratégicas que emergen de la dimensión legal del entorno.

La variable análisis del sector competitivo fue operacionalizada mediante cuatro ítems específicos diseñados de acuerdo a la definición conceptual de Porter (1980). Los ítems empleados fueron: la universidad realiza un adecuado análisis de la rivalidad o intensidad de la competencia que existe en el mercado que opera la institución, de la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado en el que opera la institución, de la amenaza de sustitución de sus servicios en el mercado pertinente, y del poder negociador de los compradores.

Por su parte, la variable análisis de recursos y capacidades fue operacionalizada mediante tres ítems específicos diseñados según la definición conceptual de Grant (2002). Los ítems empleados fueron: la universidad realiza un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos recursos y capacidades de la institución, la universidad realiza un adecuado análisis del potencial de mantenimiento de ventaja competitiva en virtud de la duración, movilidad, y/o posibilidad de réplica, de los distintos recursos y capacidades de la institución, y la universidad realiza un adecuado análisis del potencial de apropiación, por los derechos de propiedad y/o poder de negociación, de los distintos recursos y capacidades de la institución.

La variable diseño de la estrategia fue operacionalizada mediante tres ítems específicos diseñados siguiendo la definición conceptual de Rodríguez-Ponce (2007). Los ítems empleados fueron: la estrategia diseñada por la universidad permite el logro de la misión y propósitos institucionales, es coherente con el análisis externo y del análisis de recursos y capacidades, y la estrategia diseñada por la universidad permite la generación de una ventaja competitiva sustentable.

Finalmente, la variable implementación de la estrategia fue operacionalizada mediante tres ítems específicos siguien-

do la definición conceptual de Rodríguez-Ponce (2007). Los ítems empleados fueron: la estrategia diseñada por la universidad es coherente con la cultura organizativa, con la estructura organizativa y con los sistemas de información y control.

**Fiabilidad.** La fiabilidad de las variables fue medida de acuerdo con el cálculo del alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), el cual tiene como límite mínimo de aceptación el valor 0,70. Esta consideración está plenamente contemplada, ya que cada una de las variables es estadísticamente fiable, como sugieren sus respectivos valores de alpha, a saber: 0,897 (muy fiable) para misión y propósitos estratégicos; 0,935 (altamente fiable) para análisis del entorno general; 0,818 (muy fiable) para análisis del sector competitivo; 0,808 (muy fiable) para análisis de recursos y capacidades; 0,900 (altamente fiable) para diseño de la estrategia; y 0,860 (muy fiable) para implementación de la estrategia.

## Resultados

El estudio de los 16 planes de desarrollo estratégico universitario y la respectiva evaluación consensuada en escala de 1 a 7 de cada una de las variables y sus ítems respectivos antes descritos, resultó en los valores (media, desviación y percentiles) que se presentan en la Tabla I. Se definieron como fortaleza aquellas variables con una calificación promedio  $\geq 5$ , y como debilidades aquellas variables con promedio  $< 4$ . En este contexto, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

### Fortalezas

La mayoría de las universidades realizan un adecuado *análisis del entorno general*; es decir, su estudio de las dimensiones políticas, sociales, económicas, legales y, principalmente, tecnológicas, se lleva a efecto con rigurosidad y niveles satisfactorios de calidad. Esta variable se evaluó con un promedio de 5,12 en escala de 1 a 7, con una desviación típica de  $\pm 1,39$  y con menos del 25% de los casos por debajo de la media.

### Debilidades

La definición de la *misión* en las instituciones universitarias es en la mayoría de los casos deficiente. Las universidades no son capaces de definir objetivos claros e idiosincrásicos de largo plazo, no establecen con claridad su posición competitiva, sus competencias distintivas, ni sus valores corporativos esenciales. Por el contrario, en la mayoría de los casos la definición de misión institucional son simples declaraciones

TABLA I  
ESTADÍSTICOS

	Misión	Entorno	Sector	Capacidad	Diseño	Implementación
Promedio	3,016	5,115	3,000	2,958	3,188	2,958
Desv. típica	1,811	1,393	1,656	1,591	1,530	1,655
Percentiles						
25	1,7500	5,1667	1,8125	1,7500	2,0000	1,7500
50	2,0000	5,6667	2,2500	2,3333	2,6667	2,1667
75	4,9375	6,0000	4,5625	4,0000	4,7500	4,5000

de buenas intenciones con nulo valor para direccionar estratégicamente a la institución. Esta variable se evaluó con un promedio de 3,02 en escala de 1 a 7, con una desviación típica de  $\pm 1,81$ , y con menos del 25% de los casos con definiciones satisfactorias de la misión institucional.

La mayoría de las universidades realiza un inadecuado *análisis de su entorno* específico o sector competitivo, es decir, las universidades no estudian rigurosamente la intensidad de la competencia en su sector, no investigan la incorporación de nuevos competidores, las amenazas de sustitución de sus servicios, ni el poder negociador de proveedores y compradores. Esta variable se evaluó con un promedio  $3,00 \pm 1,66$  y solo el 25% de los casos superó la calificación regular-satisfactoria (percentil 75= 4,56).

En la mayoría de los casos, el *análisis de recursos y capacidades* es deficiente en los procesos estratégicos de las instituciones universitarias. Esto implica que las universidades no realizan un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva de sus capacidades, tampoco analizan satisfactoriamente el potencial de mantenimiento de ventaja competitiva de los recursos y capacidades, ni las posibilidades de apropiación de los beneficios que tales recursos y capacidades pueden generar a la institución. Esta variable se evaluó con un promedio  $2,96 \pm 1,59$  y solo el 25% de los casos superó o igualó la calificación de regular (percentil 75= 4,00).

La mayoría de las instituciones universitarias generan *diseños de la estrategia* que resultan insatisfactorios. En efecto, las universidades no consiguen una alta coherencia o alineamiento entre su estrategia y su análisis externo e interno; por lo demás, el diseño de las estrategias se basa en un conjunto de acciones que no necesariamente conducen a la generación de una ventaja competitiva sustentable. Más aún, existen varios planes de desarrollo que destacan por la generación de cientos de acciones estratégicas, que son verdaderamente intrascendentes para el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la misión institucional.

Esta variable se evaluó con  $3,19 \pm 1,53$  en escala del 1 al 7, y solo el 25% de los casos superó o igualó la calificación regular-satisfactoria (percentil 75= 4,75).

La mayoría de las instituciones analizadas realizan procesos de *implementación de la estrategia*

que no están alineados con la estructura organizativa, con la cultura, ni con los sistemas de información y control. Esta variable se evalúa con un promedio  $2,96 \pm 1,66$  y solo el 25% de los casos supera o iguala la calificación regular-satisfactoria (percentil 75= 4,50).

### Importancia estadística de las fases del proceso para lograr éxito en el diseño de la estrategia

Se aplicó una ecuación de regresión para verificar la capacidad explicativa que tiene la definición de la misión y el análisis externo e interno sobre el diseño de la estrategia. Del mismo modo, la regresión permitió evaluar la importancia estadística de cada variable para incidir sobre el diseño de la estrategia. La ecuación empleada fue

$$\text{Diseño de la estrategia} = A + \beta_1 * \text{misión} + \beta_2 * \text{entorno general} + \beta_3 * \text{entorno competitivo} + \beta_4 * \text{recursos y capacidades} + E_i$$

donde el diseño de la estrategia es la variable dependiente; la misión, el análisis del entorno general, el análisis del entorno competitivo y el análisis de recursos y capacidades son las variables independientes; A comprende las variables omitidas por el modelo;  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$  y  $\beta_4$  son los factores de ponderación resultantes de la valoración de los diferentes ítems explorados; y  $E_i$  es el error residual del modelo, el cual representa la parte del error de estimación que no es capturado por la ecuación de regresión.

Los resultados muestran que la capacidad explicativa del modelo es del 92,9%, lo cual indica que la importancia conjunta de los cuatro ítems explorados son altamente pertinentes desde el punto de vista estadístico para explicar la calidad del diseño de la estrategia (prueba  $F = 49,851$ ; significancia estadística al 1%). La Tabla II muestra los resultados obtenidos.

TABLA II  
RESUMEN DEL MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Test F	Significación estadística
1	0,974(a)	0,948	0,929	49,851	0,000(a)

a. Variables predictoras (constantes): capacidades, macro, misión, sector. Variable dependiente: diseño de la estrategia.

TABLA III  
COEFICIENTES (A)

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Signif.
	B	Error típico	Beta	Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	0,200	0,423		0,473	0,646
Misión	0,281	0,141	0,333	1,999	0,071
Macro	0,052	0,080	0,047	0,648	0,530
Sector	-0,107	0,350	-0,116	-0,306	0,765
Capacidad	0,742	0,314	0,772	2,367	0,037

a. Variable dependiente: diseño de la estrategia

TABLA IV  
RESUMEN DEL MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	F	Significación estadística
1	0,902(a)	0,813	0,799	60,757	0,000(a)

a. Variables predictoras (constante): diseño de la estrategia.  
Variable dependiente: Implementación de la estrategia.

Un análisis pormenorizado de la importancia relativa de cada una de las variables (Tabla III) muestra que la variable más determinante para explicar el éxito en el diseño de la estrategia es el análisis de recursos y capacidades (prueba  $t = 2,367$ ;  $p < 0,037$ ). También tiene una influencia, aunque algo más marginal, la definición de la misión institucional ( $t = 1,999$ ;  $p < 0,071$ ). No obstante, el análisis externo tanto del sector global ( $t = 0,648$ ;  $p < 0,530$ ) como del análisis de las fuerzas competitivas ( $t = -0,306$ ;  $p < 0,765$ ) es irrelevante desde el punto de vista estadístico en esta investigación.

#### Relación entre diseño e implementación de la estrategia

Se aplicó una ecuación de regresión para verificar la capacidad explicativa y la importancia estadística que tiene el diseño de la estrategia sobre su implementación. La ecuación empleada fue

$$\text{Implementación de la estrategia} = A + \beta_1 * \text{diseño de la estrategia} + E_i$$

donde la implementación de la estrategia es la variable dependiente y el diseño de la estrategia es la variable independiente; A comprende las variables omitidas por el modelo;  $\beta_1$  es el factor de ponderación del diseño de la estrategia sobre la implementación; y  $E_i$  es el error residual del modelo, el cual representa la parte del error de estimación que no es capturado por la ecuación de regresión.

Los resultados muestran que el diseño de la estrategia explica el 79,9% de la implementación de la estrategia, lo cual es altamente significativo desde el punto de vista estadístico ( $F = 60,757$ ; significancia estadística al 1%). La Tabla IV muestra los resultados obtenidos.

La importancia estadística del diseño de la estrategia para explicar la implementación de la estrategia es absolutamente relevante desde el punto de vista estadístico ( $t = 2,367$ ; significancia al 1%), como se muestra en la Tabla V.

#### Discusión y Conclusiones

Los hallazgos permiten concluir que las instituciones universitarias realizan procesos de dirección estratégicos que distan mucho de ser rigurosos desde el punto de vista conceptual; además, estos procesos son insatisfactorios para diseñar e implementar estrategias competitivas. Los procesos de dirección estratégica analizados conducen a una estrategia que no necesariamente cumple con los propósitos institucionales, no consigue un alineamiento estratégico con el medio externo y con los recursos y capacidades disponibles y, por ende, no logra obtener una ventaja competitiva sustentable para las universidades.

Las universidades y sus equipos de dirección, en la mayoría de los casos, no son capaces de generar una misión institucional clara, junto a objetivos y propósitos estratégicos que den una adecuada orientación de largo plazo. Por lo demás, en los casos analizados, tampoco hay suficiencia en el análisis del sector competitivo, ni en el estudio y valoración de los recursos y capacidades, con lo cual es posible sostener que el proceso de dirección estratégica en las universidades analizadas es, ciertamente, de calidad deficiente.

Estos resultados son consistentes con los trabajos de Machado *et al.* (2004) y de Taylor y Machado (2006), quienes sostienen que en las instituciones de educación superior es común encontrar importantes deficiencias e incongruencia en sus procesos de dirección estratégica.

El análisis del entorno general se lleva a cabo satisfactoriamente en los procesos de dirección estratégica de las instituciones esperadas. Ésta es la única dimensión del proceso estratégico que no es deficiente. Sin embargo, desde el

punto de vista econométrico, el análisis del entorno general no es relevante para explicar la calidad del diseño de la estrategia.

Tal como lo sostienen Ireland *et al.* (2003), Lynch y Baines (2004) y Rodríguez-Ponce (2005), en las instituciones de educación superior el análisis de recursos y capacidades ofrece una base esencial para el diseño de la estrategia. Dado que las universidades operan en un ambiente competitivo, tanto en la formación de capital humano avanzado como en la creación de conocimiento avanzado, la búsqueda de la ventaja competitiva en las instituciones de educación superior a través de los recursos y capacidades se constituye en un desafío esencial.

El diseño de la estrategia es el determinante estructural de mayor significación para explicar el éxito en la implementación de la estrategia. Este hecho ha sido probado reiteradamente en países emergentes, en sectores distintos al universitario (Rodríguez-Ponce, 2007; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

Desde un punto de vista de las implicaciones normativas, la principal labor del equipo de alta dirección es realizar un proceso estratégico riguroso con especial atención en el análisis de recursos y capacidades, lo cual implica que

-- la universidad realice un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva, en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos recursos y capacidades de la institución.

-- la universidad realice un adecuado análisis del potencial de mantenimiento de ventaja competitiva, en virtud de la duración, movilidad, y/o posibilidad de réplica, de los distintos recursos y capacidades de la institución.

-- la universidad realice un adecuado análisis del potencial de apropiación, por los derechos de propiedad, y/o poder de negociación, de los distintos recursos y capacidades de la institución.

#### AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile a través del proyecto FONDECYT 1090116.

TABLA V  
COEFICIENTES(A)

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Signif.
	B	Error típico	Beta	Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	-0,150	0,440		-0,342	0,738
Diseño	0,975	0,125	0,902	7,795	0,000

a. Variable dependiente: implementación de la estrategia.

## REFERENCIAS

- Campbell A, Nash LL (1992) *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation*. Addison Wesley, Reading, MA, EEUU. 317 pp.
- Dess GG, Lumpkin GT, Taylor ML (2005) *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Irwin. McGraw Hill. 515 pp.
- Grant RM (2002) *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications*. 4<sup>th</sup> ed. Blackwell. Oxford, RU. 551 pp.
- Guerras Martín LA, Navas JE (2007) *La Dirección Estratégica, Teoría y Aplicaciones*. 4<sup>a</sup> ed. Thomson-Civitas. Madrid, España. 688 pp.
- Harloe M, Perry B (2004) Universities, localities and regional development: The emergence of the 'mode 2' university. *Int. J. Urban Reg. Res.* 28: 212-223.
- Harman G (2005) Australian social scientists and transition to a more commercial university environment. *Higher Educ. Res. Dev.* 24: 79-94.
- Havas A (2008) Devising futures for universities in a multi-level structure: A methodological experiment. *Technol. Forecast. Social Change* 75: 558-582.
- Hax AC, Majluf NS (1996) *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. 2<sup>a</sup> ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, EEUU. 440 pp.
- Ireland RD, Hitt MA, Sirmon DG (2003) A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *J. Manag.* 29: 963-989.
- Laredo P (2007) Revisiting the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities. *Higher Educ. Pol.* 20: 441-456.
- Lockett A, Wright M (2005) Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies. *Res. Pol.* 34: 1043-1057.
- Lynch R, Baines P (2004) Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. *J. Higher Educ. Pol. Manag.* 26: 171-187.
- Machado ML, Farhangmehr M, Taylor J (2004) The status of strategic planning in portuguese higher education institutions: Trappings or substance. *Higher Educ. Pol.* 17: 383-404.
- Marginson S, Sawir E (2006) University leaders' strategies in the global environment: A comparative study of Universitas Indonesia and the Australian National University. *Higher Educ.* 52: 343-373.
- Prahalad CK, Hamel G (1990) The core competence of the corporation. *Harv. Bus. Rev.* 68: 79-91.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2008) Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y congruencia de valores en las empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia* 33: 8-13.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2008a) Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: Un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Rev. Cs. Soc.* 14: 14-20.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2008b) Determinantes del éxito en la formulación de decisiones estratégicas en instituciones universitarias. *Rev. Cal. Educ.* 29: 138-156.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Barreda M, Sagredo O, Segovia C (2009a) Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica. *Ingeniería. Rev. Chil. Ing.* 17: 21-26.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2009b) La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas. *Rev. Fac. Ing. Univ. Antioquía* 47: 218-227.
- Porter M (1980) *Competitive Strategy*. Free Press. Nueva York, EEUU. 397 pp.
- Porter M (1985) *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. Nueva York, EEUU. 592 pp.
- Porter M (1996) "What is strategy?" *Harv. Bus. Rev.* 74: 61-78.
- Razak AA, Saad M (2007) The role of universities in the evolution of the Triple Helix culture of innovation network: The case of Malaysia. *Int. J. Technol. Manag. Sust. Dev.* 6: 211-225.
- Rodríguez-Ponce E (2005) *La Toma de Decisiones Estratégicas en las Instituciones Universitarias. Un estudio Empírico en Chile y España*. Consejo de Rectores de Chile. Andros. Santiago, Chile. 199 pp.
- Rodríguez-Ponce E (2006) El proceso de toma de decisiones estratégicas en las instituciones públicas. *Cal. Educ.* 24: 47-63.
- Rodríguez-Ponce E (2005) Leadership styles, strategic decision making, and performance: An empirical study in small and medium firms. *Interciencia* 32: 522-528.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2007) Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia* 32: 593-600.
- Stufflebeam D, Madaus G, Kellaghan T (2000) *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Kluwer. Boston, MA, EEUU. 520 pp.
- Taylor J, Machado ML (2006) Higher education leadership and management: from conflict to interdependence through strategic planning. *Tert. Educ. Manag.* 12: 137-160.

## STRATEGIC MANAGEMENT IN UNIVERSITIES: AN EMPIRICAL STUDY IN IBERO-AMERICAN INSTITUTIONS

Emilio Rodríguez-Ponce and Liliana Pedraja-Rejas

### SUMMARY

*The aim of this work is to identify strengths and weaknesses in the strategic management processes in a sample of 16 Ibero-American universities. The results show that most universities make an adequate analysis of their general environment. However, in most of the strategic processes studied, there are significant weaknesses in the definition of institutional mission, the*

*analysis of the competitive environment, the analysis of resources and capabilities, the strategy design, and the implementation of the strategy. It was also verified that the analysis of resources and capabilities is the main determinant of success in the design of the strategy, and that strategy design is the key determinant of the implementation of the strategy.*

## DIREÇÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES: UM ESTUDO EMPÍRICO EM INSTITUIÇÕES DE IBEROAMÉRICA

Emilio Rodríguez-Ponce e Liliana Pedraja-Rejas

### RESUMO

*Pretende-se identificar as fortalezas e debilidades dos processos de direção estratégica nas instituições universitárias, para o qual se trabalha com uma amostra de 16 universidades de Iberoamérica. Os resultados mostram que a maioria das universidades realiza uma análise adequada de seu entorno geral. No entanto, na maioria dos processos estratégicos estudados, existem deficiências significativas na definição da missão institucional, a*

*análise do entorno competitivo, a análise de recursos e capacidades, o desenho da estratégia, e na implementação da estratégia. Da mesma forma, se verifica que a análise de recursos e capacidades é o principal determinante do sucesso no desenho da estratégia e que o desenho é o determinante fundamental da implementação da estratégia.*