

# Planeación estratégica y morfología organizacional en el contexto universitario: estudio de caso\*

*Strategic Planning and Organizational Structure in the University Context: A Case Study*

Luis Fernando Quintero Arango 

Magíster en Dirección de Marketing, Universidad Católica Luis Amigó,  
Medellín - Colombia, luis.quinterora@amigo.edu.co

Mauricio Alejandro Bedoya Jiménez 

Magíster en Administración Económica y Financiera, Universidad Católica Luis Amigó,  
Medellín - Colombia, mauricio.bedoyaji@amigo.edu.co

## Cómo citar / How to cite

Quintero Arango, L. F., Bedoya Jiménez, M. A. (2022). Planeación estratégica y morfología organizacional en el contexto universitario: estudio de caso. *Revista CEA*, v. 8, n. 18, e2228.

<https://doi.org/10.22430/24223182.2228>

Recibido: 03 de noviembre de 2021

Aceptado: 12 de septiembre de 2022

## Resumen

El presente trabajo describe cómo a través de la planeación estratégica (PE) de dos universidades, se identifican las necesidades propias de estas instituciones. El objetivo fue analizar los modelos de PE tradicionales frente al contexto universitario colombiano y mexicano, partiendo del análisis morfológico de ambas universidades. La investigación se realizó bajo las lógicas del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. Dentro de las técnicas utilizadas, se realizaron entrevistas con colaboradores del entorno directivo y administrativo de ambas universidades, logrando con ello categorizar cuatro temas estratégicos que permitieron resumir los resultados: 1) planeación estratégica; 2) modelo de planeación estratégica; 3) morfología organizacional y 4) modelos de análisis de planeación estratégica. Finalmente, el trabajo permitió encontrar que las universidades analizadas cuentan con un modelo de PE tradicional, definiendo los

---

\* Este artículo es un producto del proyecto de investigación: Impactos organizacionales generados por el covid-19 un análisis comparativo entre la universidad autónoma de Chiapas (México) y la Universidad Católica Luis Amigó (Colombia). Código del radicado de aprobación del proyecto 61986. Proyecto que se realizó con financiación de la Universidad Católica Luis bajo la categoría de mínima cuantía.



niveles estratégico, táctico y operativo, donde la misión, visión, valores y objetivos son comunes para ambas instituciones, siendo el tipo de organización determinada como jerárquica funcional con estructuras rígidas, una concentración de jefaturas y actividades que se centran en los procesos y normas que, en ocasiones, hacen lentos los trámites internos entre las áreas.

**Palabras clave:** organización y gestión, método de planificación, estructura administrativa, enseñanza superior.

**Clasificación JEL:** M10, M14, I23

### *Highlights*

- El contar con un modelo de planeación estratégica en las organizaciones, permite responder de una forma ágil a los cambios que se presenten en el medio.
- Con el fin de llevar a cabo un adecuado seguimiento de la planeación estratégica, es importante la incorporación de indicadores que permitan identificar adecuadamente el alcance de las metas por parte de cada unidad que hace parte de una organización.
- Para poder contar con una adecuada planeación estratégica, las organizaciones, en este caso universidades, deberán contar con análisis constante, medición de indicadores, evaluación de los sistemas de información internos y analizar escenarios futuros que pueden en un momento favorecer o afectar las IES.
- Desde la mirada morfológica, se establece que las universidades analizadas presentan una centralidad en las operaciones administrativas y académicas, lo que afecta el desempeño regular de los procesos.
- No se evidencia una estructura flexible en las IES analizadas, aún la jerarquización y centralismo son evidentes en dichas instituciones.

### **Abstract**

This paper describes how the Strategic Planning (SP) model of two Higher Education Institutions (HEIs) responds to the needs of the education sector. Its primary objective is to identify the main SP models that have been developed and based on an analysis of the organizational structure of both HEIs, extend them to the Colombian and Mexican university contexts. This study adopted the interpretive paradigm with a qualitative and descriptive approach. Some of the data collection techniques employed here include interviews and focus groups with management and administrative staff from both HEIs. The collected data were categorized into four strategic themes: (1) strategic planning, (2) strategic planning models, (3) organizational structure, and (4) strategic planning analysis models. According to the results, both HEIs follow a traditional SP model, which defines their strategic, tactical, and operational goals. Also, these two HEIs share the same mission, vision, values, and objectives. They are, therefore, functional hierarchical organizations with rigid structures and a concentration of departments and activities focused on processes and standards, which sometimes slow down internal processes between areas.

**Keywords:** organization and management, planning method, administrative structure, higher education.

**JEL classification:** M10, M14, I23

### Highlights

- Strategic planning allows organizations to quickly respond to changes in the environment.
- To effectively monitor an organization's strategic plan, such plan should include indicators to measure the achievement of objectives by each department.
- Adequate strategic planning requires organizations (HEIs in this case) to constantly measure indicators, evaluate internal information systems, and analyze future scenarios that can have a positive or negative impact on them.
- Based on the results of the analysis of organizational structures, the administrative and academic operations of the HEIs under analysis are centralized, which affects the regular flow of their processes.
- Neither of the two HEIs under analysis exhibited a flexible organizational structure; rather, both still have a hierarchical, centralized structure.

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales procesos que deben contemplar en toda organización en aras de dar respuesta a las distintas necesidades y oportunidades del entorno, está relacionado con su planeación estratégica (PE) (Bafarasat y Bake, 2016). De acuerdo con Serna Gómez (2008) y Mallon (2019), esta hace referencia al rumbo que una organización define para poder cumplir con su razón social en el sector donde compite; una adecuada PE le permitirá obtener los resultados deseados que le orienten, no solo para permanecer en el mercado (González-Posada y Reyes-Bedoya, 2019), sino también crecer en el sector donde se encuentre. De acuerdo con ello, para cualquier compañía se hace importante el establecer cuál será el modelo de planeación estratégica que se adecue a sus necesidades, que se presenten en el contexto empresarial, esto debido a los cambios generados en el entorno de las organizaciones (Serrato Guana, 2019; Vega-González y Vega-Salinas, 2020). Dentro de este proceso de PE, es importante tener en cuenta la morfología de la organización. Según Acuña Tiapa y Arzola Hamilton (2011), Xenidis y Theocharous (2014) y Coronel Tello et al. (2021), esta permite que se identifique a la empresa como un organismo vivo, toda vez que es dinámica y cambiante y deberá adaptarse a las distintas circunstancias de su ambiente externo e interno. Lo anterior genera en la organización la necesidad de identificar una adecuada estructura organizacional que se ajuste al proceso de PE y así alcanzar los objetivos trazados de una forma favorable para la empresa.

Lo anterior permite establecer la importancia de abordar, desde la mirada universitaria, el tema de la PE a partir de los diferentes modelos que se presentan en este texto, al igual que la morfología organizacional. Su objetivo fue analizar los modelos de PE tradicionales frente al contexto universitario colombiano y mexicano, partiendo del análisis morfológico de dos universidades, una en cada país.

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, buscando comprender las realidades de la planeación y la morfología organizacional de las universidades en Colombia y la Universidad Mexicana, enfocándose de forma descriptiva para detallar las características propias de la planeación

estratégica de dichas universidades. Para ello se tomó como base los modelos de PE de Serna Gómez (2008), Hax y Majlug (1996), Dess y Lumpkin (2003), Wheelen y Hunger (2007) y el de Ulrich y Yeung (2019). La recolección de la información utilizó un instrumento como la entrevista semiestructurada, su cualificación se efectúa a través del análisis categorial, utilizando para ello las siguientes categorías: planeación estratégica, modelo de la planeación aplicado por la universidad, tipo de estructura organizacional y modelos de análisis de la planeación estratégica

Para su comprensión, el texto presentado se divide en seis apartados: introducción, marco referencial, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el contexto empresarial, los procesos administrativos de las organizaciones de cualquier sector económico adaptan, por naturaleza, estrategias dentro de ellas, las cuales deben brindar respuesta a las necesidades propias del mercado; de igual forma, estas estrategias deben permitir determinar todo el camino empresarial que la compañía pretende ejecutar durante su trayectoria organizacional (Serrato Guana, 2019). En este sentido, Bernal Payares (2018) y Vélez Jiménez et al. (2022) plantean que la PE debe considerar aspectos internos y externos del mercado, el entorno, la competencia y el cliente, siendo estos tres aspectos la mirada integral que toda organización deberá tener para el desarrollo de sus actividades. En cuanto a sus aspectos externos, Ulrich y Yeung (2019) plantean la importancia de aprender de empresas como Huawei, Google, Amazon o Alibaba, las cuales han introducido nuevas formas de estructuras organizacionales, diferentes a las tradicionales, como modelos vanguardistas referidos a las plataformas y células.

Ahora bien, desde las teorías administrativas se proponen diferentes modelos de planeación estratégica que han brindado a las empresas una guía para que puedan tomar las mejores decisiones y brindar respuesta a los cambios del entorno (Rakshit y Paul, 2020). Al respecto, Serna Gómez (2008) plantea que la PE es un proceso donde quienes toman las decisiones, llamados estrategas, analizan información para tomar decisiones que le permita a la empresa anticiparse a sucesos que puedan ser favorables o no, lo que Ulrich y Yeung (2019) y Hamel et al. (2022) denominan adelantarse y observar los desafíos y retos empresariales.

A continuación, se exponen los modelos de planeación que forman parte del marco referencial de esta investigación, donde se aborda su estructura procedimental y los elementos que se tienen en cuenta para su desarrollo. Asimismo, se presenta un análisis desde la morfología organizacional orientada a la PE.

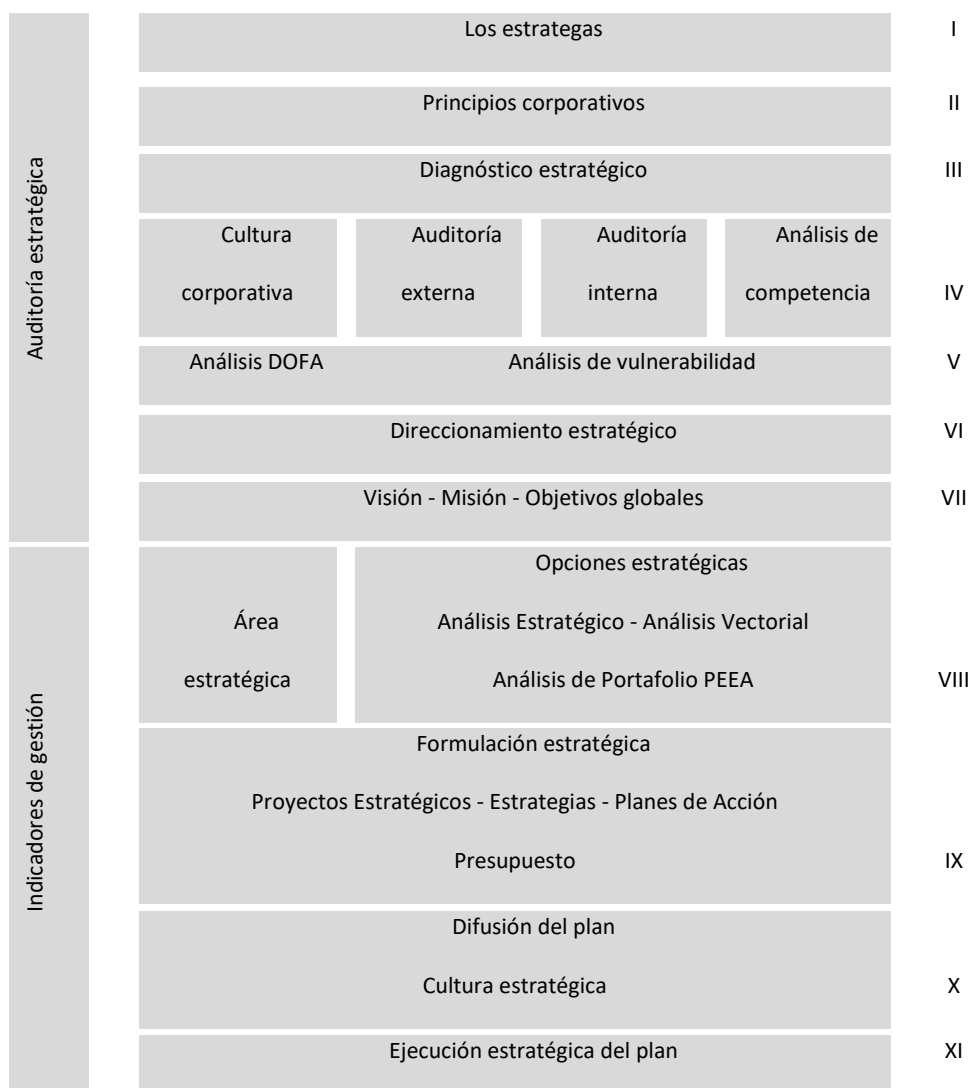
### Modelo de planeación estratégica

Este modelo propuesto por Serna Gómez (2008) cuenta con once fases principales que permiten ir estructurando todo el proceso de creación y diseño de la PE. En la Figura 1 se detalla la metodología, la cual logra explicar de manera gráfica cada uno de sus elementos.

El modelo planteado inicia con los estrategas, que son quienes toman las decisiones organizacionales desde la alta dirección, donde paso a paso se analiza cada uno de los aspectos que la empresa

pretende plantear para poder dar respuesta a su misión, visión, valores, lo interno y externo, y las estrategias a definir; es decir, las acciones que se deben tomar para poder cumplir con sus objetivos propuestos (Serna Gómez, 2008). Igualmente, el modelo plantea la importancia de lograr implementar una cultura organizacional que permita llevar a cabo la ejecución de las estrategias diseñadas por la empresa.

En el desarrollo del modelo se deben considerar aspectos de medición, esto se logra estableciendo indicadores de gestión, que permitan medir y mejorar aquello que no cumple con el resultado esperado y favorable determinado por la empresa.



**Figura 1. Modelo planeación estratégica**

Figure 1. Strategic planning model

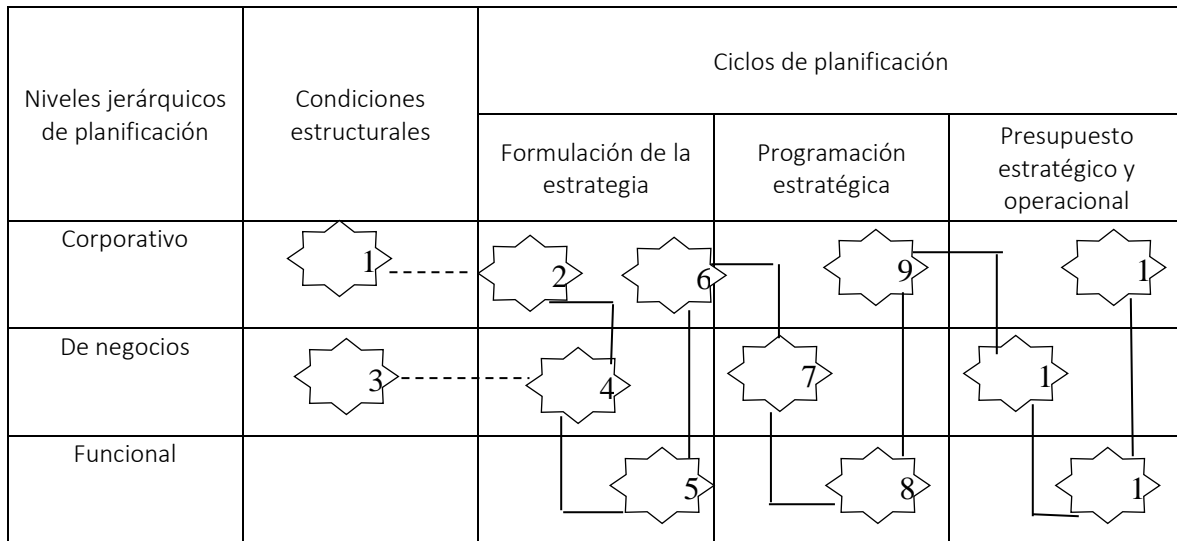
Fuente: Serna Gómez (2008).

### Modelo de Hax y Majluf

Los profesores Hax y Majluf (1996) de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT) propusieron el modelo de PE formal denominado modelo de Hax y Majluf.

Su modelo determina niveles jerárquicos de planificación, es decir, lo estratégico, táctico y operativo, logrando integrar los niveles en que se dividen las jerarquías de una organización. En esta metodología se establecen elementos desde la formulación, programación y el presupuesto de lo estratégico y operativo para poder cumplir con los propósitos establecidos.

En la Figura 2 se detalla el modelo de Hax y Majluf (1996), donde se presenta de forma gráfica cada uno de sus factores.



**Figura 2. Modelo de Hax y Majluf**

Figure 2. Hax and Majluf model

Fuente: Hax y Majluf (1996).

Al revisar la Figura 2, el modelo resulta gráficamente sencillo de adaptar e implementar en las organizaciones. Trabaja desde las áreas gerencial, táctica y operacional, donde de acuerdo con lo que la empresa quiere alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, cada uno de los actores que la componen en estos niveles jerárquicos deben determinar toda la programación estratégica y asignar un presupuesto.

Los doce pasos planteados por el modelo se pueden describir así: 1) Involucra aspectos de la visión de la empresa, misión, segmentación, integración vertical y horizontal; 2) Determina lo que será la planificación de las estrategias que la empresa define, se hace desde la globalidad de la empresa, es decir, decisiones que se toman para toda la organización; 3) La misión expresa el negocio, el o los productos y servicios, brindando respuesta al mercado, clientes y competidores; 4) Planteamiento para las unidades estratégicas de negocio - UEN; 5) Integración del proceso funcional u operativo, donde se logra la ejecución de estrategias globales de la empresa; 6) Identificar aspectos financieros

y de recursos para mantener el negocio; 7) Detallar de manera específica planes de acción específicos a los negocios; 8) Determinar aspectos propios en el nivel funcional; 9) Involucra aspectos de sistemas y recursos para poder establecer el principio del control; 10) Asigna el presupuesto para la jerarquía del negocio; 11) Asigna el presupuesto para el nivel funcional; 12) Concretar el presupuesto y se aprueban recursos para lo operacional y estratégico.

### Modelo de Wheelen y Hunger

Tiene como base fundamental cinco aspectos que se diseñaron desde lo estratégico: el análisis ambiental, la formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia que se establece. La Figura 3 explica de forma detallada este modelo.

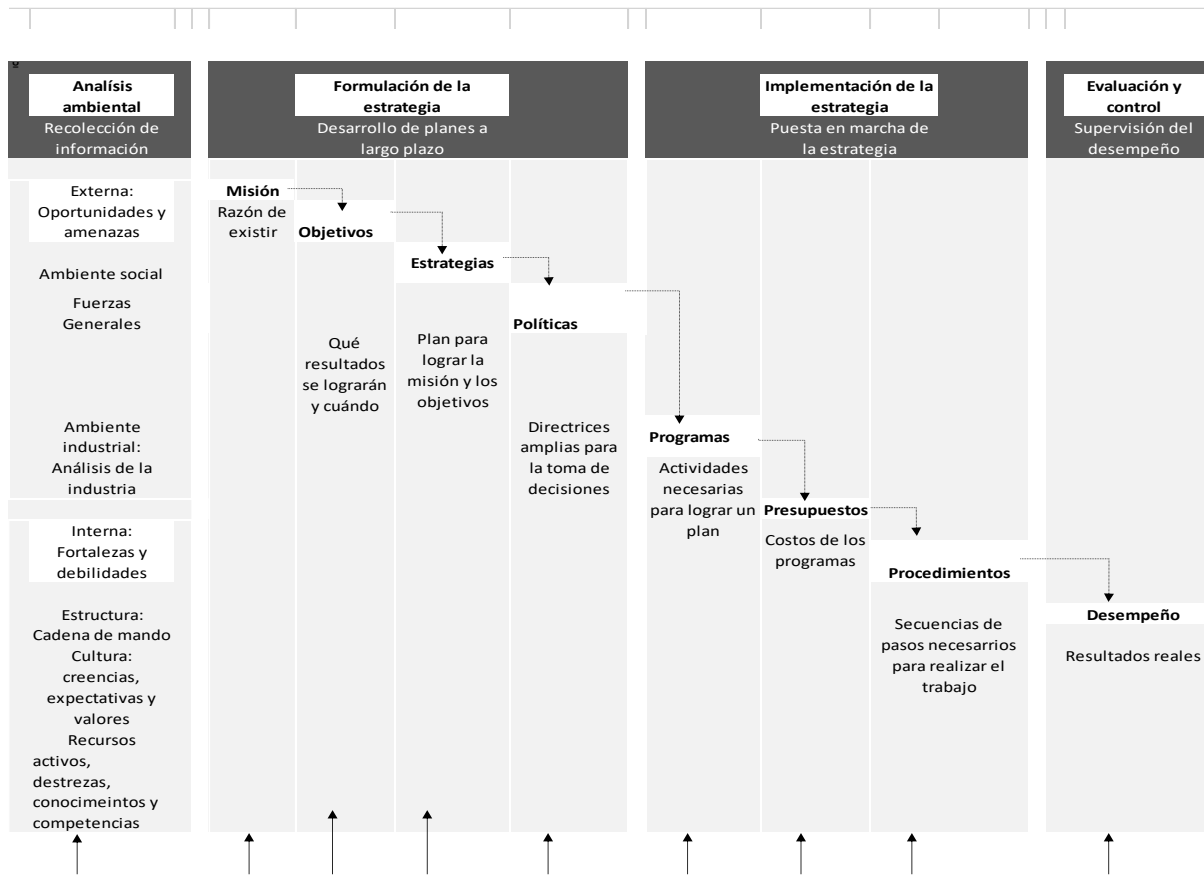


Figura 3. Modelo de Wheelen y Hunger (2007)

Figure 3. Wheelen and Hunger model (2007)

Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

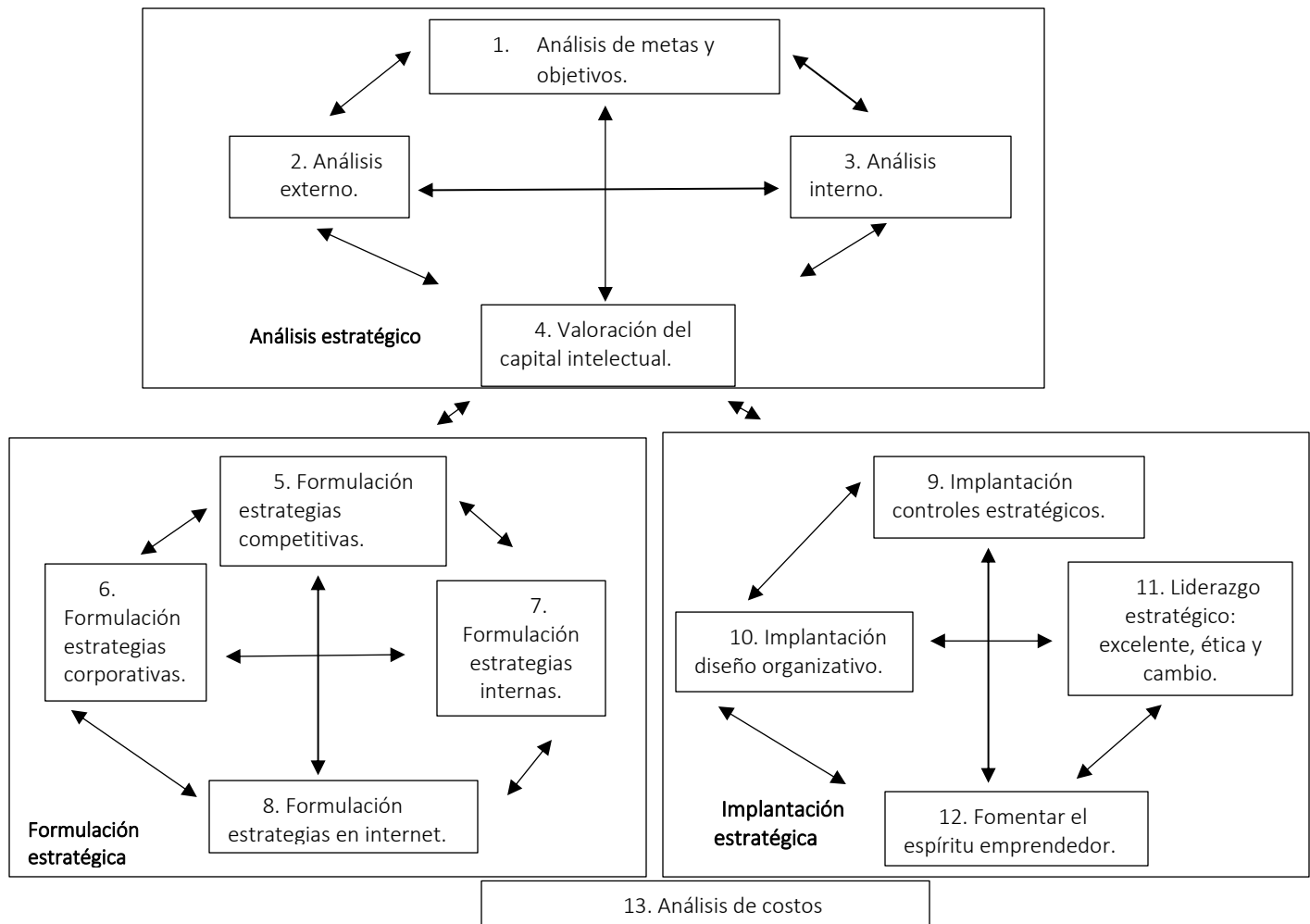
Esta metodología permite que la organización analice lo que es el ambiente interno de la organización, es decir, aquello que puede controlar y fortalecer mediante su recurso humano, físico y financiero para dar respuesta óptima a las necesidades del mercado externo. Igualmente, permite que una organización comprenda los aspectos endógenos, que no son controlables por ella y que requiere de atención para minimizar impactos negativos y aprovechar las oportunidades que el mercado donde se compete le esté ofreciendo.

Su propuesta genera una retroalimentación dinámica y continua, permitiendo el análisis constante de las decisiones que se toman, considerando que el paso a paso es fundamental para optar por una integralidad holística que afecta a cada una de las áreas de la empresa.

### Modelo de Dess y Lumpkin

En este modelo se establece que la PE se puede proponer desde tres elementos centrales: el análisis del contexto, la toma de decisiones para toda la organización y la implementación de acciones para fortalecer o corregir aspectos que no estén cumpliendo con los objetivos propuestos.

La Figura 4 explica toda la operacionalización del modelo, el cual se encuentra compuesto de elementos adicionales a los anteriormente descritos, y que incluye aspectos del contexto internacional y la importancia de la tecnología inmersa.



**Figura 4. Modelo de Dess y Lumpkin (2003)**

Figure 4. Dess and Lumpkin model (2003)

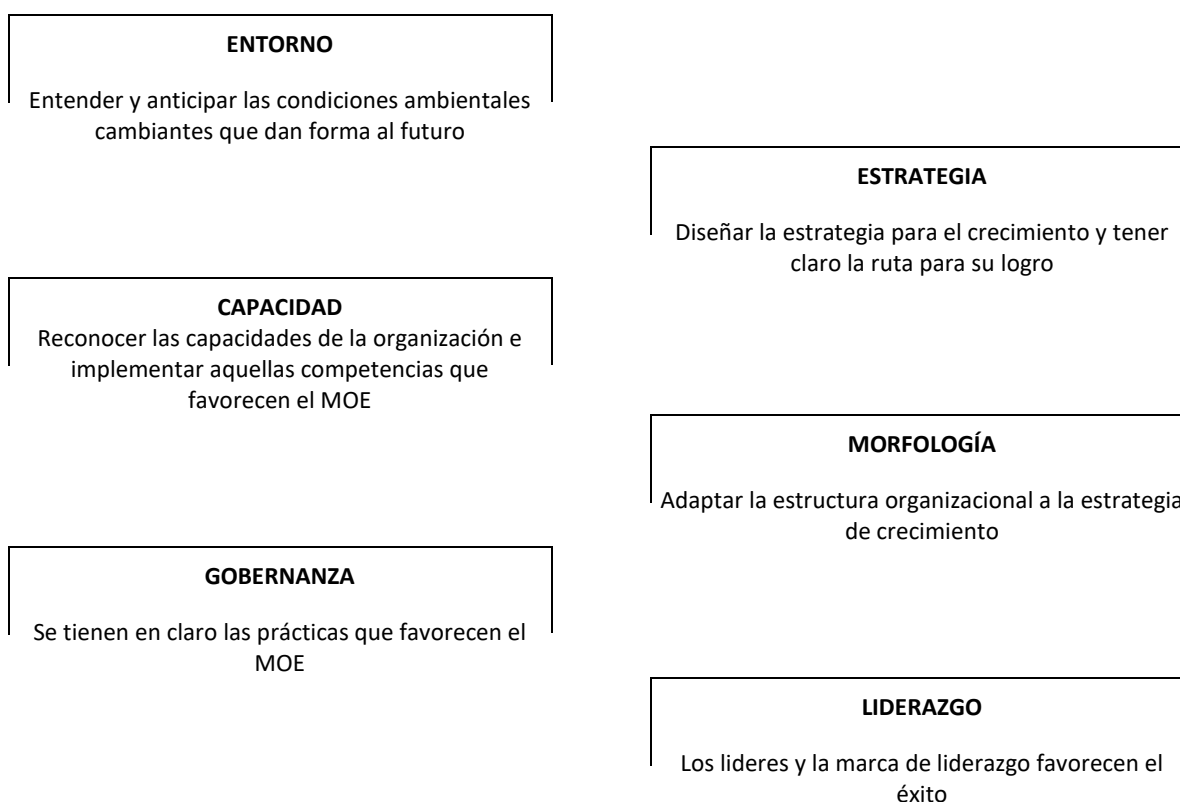
Fuente: Dess y Lumpkin, (2003).



## Modelo de Ulrich y Yeung

Ulrich & Yeung (2019) desarrollan un modelo que se basa en la innovación y la agilidad para generar un mayor valor a la organización, para ello crearon un ecosistema orientado al mercado (MOE).

El modelo se alimenta de oportunidades del mercado, implicando con ello, la organización de los recursos y las personas con el fin de alcanzar el éxito; los resultados de la organización no se logran mediante la eficiencia, la alineación o las capacidades; se alcanzan a través de una red de equipos y socios (internos y externos) el modelo planteado se plasma en la figura 5.



**Figura 5. Ecosistema basado en el mercado (MOE)**

Figure 5. Market-Oriented Ecosystem (MOE)

Fuente: elaboración propia con base en Ulrich y Yeung, 2019.

## Análisis morfológico en el contexto universitario

El concepto de morfología en la organización se debe analizar desde un contexto integral, es decir, desde la conformación y construcción (forma y manera) en que una empresa está organizada y estructurada para responder a los requerimientos exógenos que se presentan en el día a día. La

interacción definida por los integrantes de la organización y la respuesta según el contexto en que se encuentre la organización también deben ser analizados (Acuña Tiapa y Arzola Hamilton, 2011).

En el argot gerencial, la morfología en las organizaciones hace referencia a trazar líneas claras de comunicación y distribuir responsabilidades de acuerdo con tipologías preestablecidas, también conocidas como configuraciones organizacionales (Magalhaes, 2020). Al respecto, Ulrich y Yeung (2019) plantean una evolución desde el punto morfológico de las estructuras organizacionales, para ello describe tres modelos:

En el primero, el jerárquico, priman los aspectos como el conocimiento, el poder y el control; se orienta a la eficiencia operativa, en él, los líderes representan los roles y las reglas. Es de anotar que la mayoría de las organizaciones siguen siendo jerárquicas.

En el segundo, el sistemático, el líder, o líderes, buscan alinear todos los sistemas de la compañía, entendiendo estos como el conjunto de estrategias, estructuras, personas, procesos entre otros; su fin es la salud organizacional, la cual es entendida por Lencioni (2014) como un conjunto de cuatro aspectos: 1) construir y mantener un equipo de liderazgo cohesivo, 2) equipo de liderazgo cohesivo conductualmente, 3) crear claridad organizacional, y 4) claridad en la comunicación. Vale la pena anotar con respecto al concepto de salud organizacional, que Xenidis y Theocharous (2014) consideran que la razón por la cual se adopta este término es porque la razón fundamental de cualquier organización es ser un organismo vivo.

El tercer modelo, denominado las capacidades, es en el que la organización se conoce por lo que hace bien, es decir, por su identidad de marca; se centra en las fortalezas de la organización, estructurando sus actividades para ofrecer un valor diferencial. En él, se destaca la capacidad organizacional, a saber, aquellos aspectos relacionados con el tratamiento de la información, los clientes, la innovación y la agilidad.

Por su parte, Laloux (2016) hace referencia a una serie de estadios para referirse, no a la morfología organizacional, sino a lo que él denomina la conciencia humana organizativa. Para ello, se refiere a cinco estadios: la organización roja, en la cual se encuentra de forma relevante el poder para mantener alineada la organización, aquí la organización es reactiva y se centra en el corto plazo; la organización ambar, en ella prima su estructura piramidal, el mando y el control son funciones principales en este tipo de empresas, las cuales están pensadas por procesos rigurosos; las organizaciones naranjas, que se orientan a la competencia, los beneficios y el crecimiento, los procesos de innovación sobresalen para mantenerse a la cabeza y se gestionan por objetivos; la organización verde, que, aunque sigue siendo piramidal, su enfoque está relacionado con el empoderamiento y la cultura en busca de lograr motivación en los colaboradores; y las organizaciones TEAL (azul verdoso), trazadas por la autogestión que se cimienta en relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquías ni consensos, son organizaciones planas. Se tratan de organismos vivos.

Igualmente, Díaz Vega y Ospina Ospina (2014) estiman que el análisis morfológico para una empresa puede ser abordada a través del método del análisis morfológico propuesto por el astrónomo y físico Suizo Fritz Zwicky. Este método tiene por objetivo desagregar en partes un problema con el fin de encontrar esos elementos que lo conforman, detallando así, una lista importante de aspectos que

intervienen en la organización y que son analizadas de manera individual para determinar aquellos que realmente son lo que presentan una situación estructural, más no coyuntural.

Asimismo, Ahumada Tello y Perusquia Velasco (2016), Camarena Martínez (2016) y Ciro-Gallo (2021) enuncian que, dentro de la morfología de una organización, también se deben involucrar aspectos intangibles como gestión del conocimiento, innovación y tecnología con el fin de generar una ventaja competitiva que le permita a la organización estar actualizada en los requerimientos que el medio le exige y poder dar una identidad a su clima y estilo organizacional, siempre teniendo en cuenta que los colaboradores son un activo que aporta a dar forma y construcción a esa morfología que desde al interior de la empresa se construye.

De otro lado, Camarena Martínez (2016) argumenta que, desde la mirada integral de una organización y su articulación con su estructura morfológica, se recomienda analizar la empresa como un sistema dinámico, vivo, cambiante, generador de transformación y adaptación de estrategias de acuerdo con las tendencias propias del mercado. Cuando se transforma y evoluciona, se requiere de generar un cambio en la forma de pensar de cada uno de los integrantes de la empresa, lo que conlleva a preparar y capacitar en los nuevos propósitos para que ese proceso dinámico sí permita alcanzar los objetivos propuestos desde la alta dirección.

En este mismo sentido, Katz y Kahn (1986), quienes diseñaron el modelo de la teoría de sistema, explican que la organización es un sistema abierto, que es permeado por factores externos, donde se procesa esa información para luego tomar decisiones que llevan a que se presente una salida de esta, lo que logra comunicar la identidad de la organización a sus clientes, competidores, proveedores y a los interesados en lo que una empresa realiza desde su misma identidad corporativa.

En el caso de las universidades, la morfología organizacional tiene un alto grado de complejidad, allí se encuentran diversos actores, como son docentes, administrativos y estudiantes, áreas, facultades y programas, sumado a esto, que se debe cumplir con las exigencias realizadas por los organismos del Estado que orientan las políticas de educación en estos niveles de formación y que deben estar alineadas bajo las lógicas de una morfología organizacional que la institución define para poder cumplir con todo su proceso estratégico definido. Igualmente, de manera constante se debe estar repensando cuál es la forma en que la universidad logra adaptarse a las necesidades propias del mercado y a una situación que hoy se vive como el COVID-19, donde ninguna empresa, y en este caso las universidades, no estaban preparadas para enfrentarse a una transformación obligada e inesperada (Xenidis y Theocharous, 2014).

### 3. METODOLOGÍA

La investigación se realizó bajo las lógicas del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo. Según Galeano (2004), este método busca comprender las realidades de los sujetos en su contexto, la profundidad que se pueda obtener desde el fenómeno estudiado de una forma integral y que permita un análisis apropiado a partir de los datos recolectados.

Otros aspectos que se presentaron en la investigación desde la metodología utilizada, fue el nivel descriptivo. Este nivel se enfoca en detallar las características del fenómeno estudiado, en este caso, los aspectos relacionados con la planeación estratégica de dos instituciones de educación superior de Medellín y México. Asimismo, el diseño propuesto fue de tipo transversal, ya que se realizó la recolección de información en un solo momento y no hubo variables que se tuvieran que controlar o manipular, por lo que se considera que la investigación fue no experimental (Hernández Sampieri et al., 2014).

La selección de los participantes se realizó por medio de un muestreo no probabilístico, por conveniencia. Según Jackson II et al. (2007), este tipo de muestreo es útil por facilidad de selección de los participantes y la disponibilidad que los sujetos tienen para hacer parte de la muestra, donde se permita configurar e ir directamente a la fuente, y para recoger una información oportuna y pertinente. De igual forma, la investigación identificó quiénes podían ser los participantes estratégicos, es decir, vicerrectores y directivos de los cargos gerenciales que existen dentro de las instituciones.

El instrumento de investigación utilizado fue una entrevista semiestructurada. Pantoja Vallejo (2015) expone que este instrumento es útil en el caso de profundizar sobre un tema que permite recolectar información que luego será fragmentada y dividida por categorías principales y subcategorías, para identificar la manera en que se presenta la planeación estratégica que la organización tiene y la forma en que se replica al interior de esta. Igualmente, para Balcázar Nava, et al (2013) la entrevista semiestructurada permite una interacción con el entrevistado, donde la riqueza del lenguaje y la flexibilidad en las preguntas ahonda en los temas propuestos ajustando realidades que no estaban pensadas dentro de las preguntas iniciales, logrando cumplir con el objetivo de la investigación y del mismo diálogo fluido y propositivo entre las partes.

El análisis de la recolección de la información se realizó con ayuda de un análisis categorial, que permitió la creación de grupos de conceptos, que, por medio de las tablas generadas, evidencien aspectos propios de relación entre las categorías y subcategorías, determinantes en la investigación cualitativa (San Martín Cantero, 2014). Las categorías que se pudieron identificar luego de la aplicación de la entrevista semiestructurada fueron: planeación estratégica, modelo de la planeación aplica por la universidad, tipo de estructura organizacional y modelos de análisis de la PE.

Es importante destacar que para el análisis realizado se tomaron como base los modelos de PE de Serna Gómez (2008), Hax y Majlug (1996), Dess y Lumpkin (2003), Wheelen y Hunger (2007) y el de Ulrich y Yeung (2019).

En la Tabla 1 se detallan las categorías y subcategorías que se obtuvieron con la aplicación de las entrevistas a los vicerrectores y directores de las dos instituciones de educación superior de México y Colombia. En total, el número de participantes ascendió de doce, existiendo un consentimiento previo del instrumento conforme a la Resolución No. 008430 de 1993 que fue puesto en conocimiento a cada participante.

**Tabla 1. Categorías y subcategorías del estudio**  
Table 1. Categories and subcategories in this study

Categorías	Subcategorías
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Proceso organizacional.</li> <li>• Unidades funcionales de la organización.</li> <li>• Tamaño de la empresa.</li> <li>• Colaboradores.</li> </ul>
Modelo de planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de planeación estratégica (Serna Gómez, 2008).</li> <li>• Modelo de Hax y Majluf.</li> <li>• Modelo Wheelen y Hunger.</li> <li>• Modelo Dess y Lumpkin.</li> <li>• Modelo de Ulrich y Yeung</li> </ul>
Morfología organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matricial.</li> <li>• Piramidal.</li> <li>• Redes</li> <li>• Funcional</li> </ul>
Modelos de análisis de planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).</li> <li>• Análisis político, económico, social-cultural y tecnológicos (PEST).</li> <li>• Matriz Ansoff mercado y producto.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### 4. RESULTADOS

Se detalla que la PE es necesaria para determinar el rumbo de la organización. Para el caso de las instituciones analizadas, se ha encontrado que desde los elementos principales para determinar la planeación estratégica se encuentra: la misión, visión, valores, estrategias y planes de mejora o de implementación que requieren de seguimiento. En la Tabla 2 se describen aspectos propios que se encontraron en cada una de las instituciones.

**Tabla 2. Análisis resultados planeación estratégica**  
Table 2. Results analysis: strategic planning

Categoría	Análisis
Planeación estratégica	<p>Dentro de las entrevistas realizadas, los participantes detallaron de forma concreta que cada universidad contempla aspectos fundamentales de la PE, se vinculan de una manera pertinente con la misión, visión, valores, estrategias y cultura organizacional, se realizan mesas de trabajo por unidades al momento en que se tenga que actualizar nuevamente aspectos propios de la planeación.</p> <p>Se cuenta con un plan de desarrollo que se articula con la planeación estratégica, para el caso de la Universidad Mexicana, el director de Planeación manifestó lo siguiente: «el proceso de planeación debe concordar con las orientaciones del Plan de Desarrollo Nacional y el Plan de Desarrollo Municipal; asimismo, se realizan ejercicios de prospectiva con el fin de adelantarse a futuros escenarios de la educación y, de esta manera, dar respuesta a los distintos cambios que puedan generarse». Igualmente, en el caso de la institución colombiana, la directora de Planeación conceptúa que: «esta se realiza con el apoyo del Consejo Superior, las vicerrectorías, facultades, programas y el concurso de todos los integrantes de la institución, respondiendo a las necesidades actuales y de futuro en el contexto local, regional, nacional e internacional».</p> <p>Ambas universidades renuevan la planeación estratégica cada cinco o seis años, lo que hace que se tengan en cuenta aspectos del contexto y tendencias administrativas y educativas para lograr una planeación integral. Una y otra cuentan con una población administrativa y de docentes entre novecientas a mil cien personas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Desde el modelo de PE, cada universidad desarrolla su estructura organizacional de acuerdo con las realidades y necesidades del contexto. Ambas instituciones son apoyadas para que se construyan la PE desde la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables; desde allí se contempla un grupo de docentes y administrativos para trabajar en equipos. En la Tabla 3 se presentan aspectos de los resultados encontrados.

**Tabla 3. Análisis resultados modelo utilizado en la planeación estratégica**

Table 3. Results analysis: strategic planning model

Categoría	Análisis
<b>Modelo de planeación estratégica</b>	<p>En las entrevistas con algunos de los vicerrectores de las universidades estudiadas plantearon que, al momento de presentar los modelos de planeación estratégica explicados en este artículo, el modelo de Serna Gómez (2008) y de Wheelen y Hunger (2007) son los referentes para construir, diseñar e implementar la planeación estratégica de las instituciones analizadas. Con estos modelos logran vincular todos los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como la creación de indicadores de gestión pertinentes para medir la eficiencia en los logros alcanzados por cada una de las áreas.</p> <p>Los demás modelos propuestos los conocen, no así el modelo de Ulrich y Yeung (2019), pues este es un modelo reciente, que es innovador y que tiene algunos componentes que primero se deben adaptar dentro de la organización. Consideran que este último modelo se puede estimar para un corto plazo, ya que tiene factores de flexibilidad importantes, donde se puede ver una universidad más «fresca» y respondiendo a las necesidades de los estudiantes de hoy.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 se describen los resultados que se encontraron a partir de la estructura organizacional que las instituciones de educación analizadas tienen en su organización. Es innegable que la estructura organizacional este definida para cada una de ellas. Pero lo importante es que cada colaborador conozca el proceso del área y los proyectos en que se están trabajando para poder realizar actividades coordinadas en cada una de las áreas que intervienen.

**Tabla 4. Morfología organizacional**

Table 4. Results analysis: organizational structure

Categoría	Análisis
<b>Morfología organizacional</b>	<p>Desde los resultados encontrados, los participantes expresan que no importa qué tipo de estructura se utilizó, siempre la organización debe ser funcional. Ambas universidades tienen una estructura jerárquica matricial, es decir, tienen áreas que trabajan por funciones y otras por proyectos. No se evidencia una estructura flexible, aún la jerarquización y centralismo son evidentes en ambas instituciones.</p> <p>El análisis de la morfología organizacional tiene un aspecto relevante como es la tecnología, cada una tiene procesos mejorados a partir de la tecnología, pero perciben que falta fortalecer los sistemas de información, especialmente en los temas de admisiones y registros.</p> <p>Desde la mirada morfológica, se cuenta con una centralidad en las operaciones administrativas y académicas, lo que afecta el desempeño regular de los procesos.</p> <p>Cuentan con un clima organizacional favorable, aunque aún falta por fortalecer los temas de relaciones personales y la comunicación entre las áreas operativas y tácticas.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la última categoría de análisis de los resultados, se aborda el elemento sobre los modelos de análisis para la planeación estratégica, en este caso se encuentra que las universidades utilizan principalmente la matriz DOFA; en la Tabla 5 se detallan estos resultados. Igualmente, se identifica que la matriz de análisis PEST, es decir, factores políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos, son considerados al momento de valorar y diseñar una planeación estratégica coherente con las necesidades propias del mercado actual.

**Tabla 5. Análisis desde el modelo de planeación estratégica**

Table 5. Results analysis: strategic planning analysis model

Categoría	Análisis
<b>Modelos de análisis de planeación estratégica</b>	<p>En esta categoría se indagó por las herramientas que permitan realizar un análisis situacional, tanto del contexto interno como externo, ante lo cual se logró conocer que ambas instituciones trabajan con la matriz DOFA, que permite analizar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. También se apoyan desde la matriz PEST, analizando aspectos externos que las universidades tienen que considerar al momento de tomar decisiones al interior de la organización.</p>
	<p>Su diferencia radica en el proceso de participación en la planeación que existe en la Universidad Mexicana, allí el proceso es más participativo, señalando que este se realiza de abajo hacia arriba.</p>
	<p>Al momento de las entrevistas, los directivos y líderes de áreas detallaron que la pandemia generó cambios importantes al interior de las instituciones. Este análisis puntual se detalla en el siguiente apartado.</p>
	<p>La matriz PEST brinda apoyo para realizar análisis de contexto sobre diferentes factores externos, lo que puede dar una visión integral y de apoyo para proponer estrategias que brindan soporte a la matriz DOFA.</p>

Fuente: elaboración propia.

La pandemia, generada por la COVID-19, originó que las dos universidades analizadas se transformaran desde los aspectos organizacionales y académicos. Aunque este tema no fue el interés de la investigación, sí es un factor que incidió y va a generar cambios en la estructura de la organización de las universidades, desde lo directivo, pasando por la docencia y otras funciones sustantivas, así como en lo administrativo. Un aspecto relevante en este punto es la flexibilidad lograda a partir de la inserción de herramientas tecnológicas en el desarrollo de los procesos de planeación que permitió fortalecer los equipos de trabajo y otorgar ciertos grados de autonomía al proceso de la toma de decisiones; la autogestión se convierte en un aspecto relevante al momento de dar cumplimiento a las metas y objetivos trazadas dentro de la PE de las instituciones.

La Figura 6 que se presenta a continuación condensa los resultados descritos en las Tablas 2, 3 y 4.

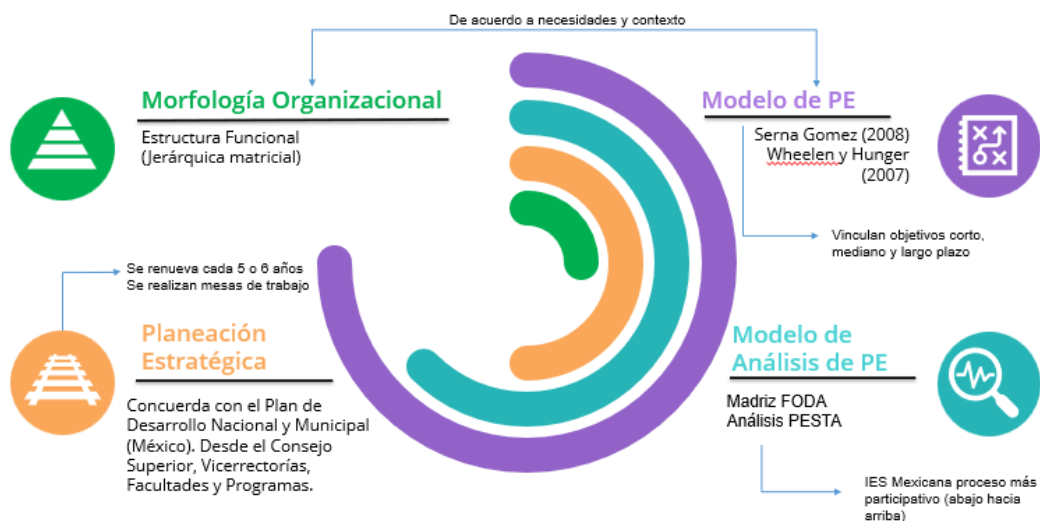


Figura 6. Resumen de hallazgos

Figure 6. Summary of findings

Fuente: Elaboración propia

## 5. DISCUSIÓN

No cabe duda de que las universidades analizadas en esta investigación tienen diseñada una PE con los factores que se definen desde la teoría administrativa, pero en su aplicación y de forma particular en su control, se adolece de indicadores que les permita analizar si cada área está respondiendo a las necesidades propias de toda la institución.

El modelo de PE propuesto por Serna Gómez (2008) se acerca más a lo que tienen propuesto las instituciones sujetas de la presente investigación; la razón, es que tiene sencillez en la implementación y es un lenguaje técnico apropiado para poder definir todos los eslabones que se pretenden diseñar al momento de implementar la PE organizacional. Asimismo, las categorías de análisis determinadas en la metodología, como son modelo de planeación estratégica y estructura organizacional, permiten consolidar de mejor forma el trabajo que se está llevando a cabo con los procesos internos de ambas universidades.

Según Camarena Martínez (2016), la empresa es un sistema complejo, que tiene múltiples necesidades y aspectos propios que deben dar respuesta a lo que la alta dirección define, pero que a veces los procesos que se definen son lentos y no se tienen sistema de información integral que permita la toma de decisiones dentro de las organizaciones, lo cual puede afectar su correcto funcionamiento.

Dentro de las nuevas lógicas de la PE, Ulrich y Yeung (2019) proponen nuevos aspectos que se deben tener en cuenta para que una organización, en este caso dos universidades, estén adaptadas a las necesidades vigentes del mercado. Es así como estos autores proponen un modelo flexible y adaptativo, que cuente con elementos como el entorno, la estrategia, la morfología de la empresa la gobernanza y el liderazgo, y que todo este enmarcado en un ecosistema empresarial que tenga como base estratégica el mercado. Como lo mencionan Madrigal Castro y Calderon Mora (2017), la planeación estratégica es necesaria en todas las empresas, pero en el contexto universitario se



convierte en una gestión clave para lograr los objetivos propuestos, especialmente en un sector como el educativo que constantemente se encuentra en evolución.

De igual forma, las dos universidades objeto de estudio de la investigación encuentran en la planeación estratégica una herramienta fundamental para poder trazar los planes de corto, mediano y largo plazo, encontrando una ruta de trabajo organizacional que lleva inmerso objetivo, estrategias, que se convierten retadores y que constantemente deben de seguir mejorando con una mirada de prospectiva clara y respondiendo al mercado según el contexto y las necesidades propias de cada universidad (Dess y Lumpkin, 2003).

El estudio realizado por Suárez Castillo et al., (2020) detalla que la planeación estratégica profundiza acerca de la eficiencia y gestión de las universidades, donde se evidencia que al momento de planear se logra tener un impacto favorable en los objetivos y propósitos establecidos, buscando la mejora continua y la calidad en la prestación de los servicios en todos los niveles, de manera especial, en la calidad de sus docentes para la generación de nuevo conocimiento.

Según Galarza López y Almuíñas Rivero (2015), contar con una PE es el inicio de una morfología de la empresa, facilitando aspectos humanos, financieros y logísticos para que se pueda trasegar minimizando los impactos propios del sector educativo; por eso, una organización que tiene una mirada de futuro tiene hoy la radiografía de su propia realidad.

Se deja abierta la mirada para otras propuestas de investigación, tomando como referentes universidades del ámbito nacional de carácter público y privado, donde se logren identificar aspectos propios de la PE, la adaptación al cambio y la modernidad que se debe presentar en factores estratégicos para lograr responder a los cambios actuales que vive la educación superior en todos los países.

## 6. CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo, se concluye que la PE es un elemento organizacional fundamental para las dos universidades objeto de estudio. Ante los cambios inesperados del sector educativo de la educación superior, el contar con un modelo de PE, permite responder de una forma ágil a los cambios presentados. Aunque ambas universidades cuentan con modelos de PE por procesos o funcionales, se hace necesario adaptar otros modelos como el MOE para tener una reacción rápida y dar respuesta ágil a esos cambios inesperados, especialmente ante la pandemia de la COVID-19, que, desde el año 2020, tiene a la educación superior trabajando con modelos de PE mediados por las herramientas tecnológicas.

Por otra parte, se pudo evidenciar que en la PE de ambas universidades no se contemplan factores actuales frente a los cambios inesperados, es decir, transformaciones organizacionales de adaptabilidad rápida a partir de la innovación organizacional y detectar cambios con pronósticos a tiempo de acuerdo con el análisis de los datos (big data). Este análisis anticipado puede ser un elemento esencial al momento de tomar decisiones que requieren una rápida atención.

Este artículo analizó el tema de la PE en dos universidades, así como su morfología organizacional, esa identidad propia que cada institución tiene para dar respuesta a las necesidades que el mercado

está solicitando. Para poder contar con una PE, se debe contar con análisis constante, medición de indicadores, evaluación de los sistemas de información internos y analizar escenarios futuros que pueden, en un momento, favorecer o afectar a la universidad.

## CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa especificada a continuación:

Luis Fernando Quintero Arango: Diseño metodológico de la investigación y participación en cada uno de los restantes apartes del manuscrito, así como en las distintas revisiones de este.

Mauricio Alejandro Bedoya Jiménez: Estructuración del marco teórico y participación en cada uno de los restantes apartes del manuscrito, así como en las distintas revisiones de este.

## REFERENCIAS

- Acuña Tiapa, F. R., Arzola Hamilton, M. (2011). Morfología y dinámica del tejido empresarial de Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, v. 15, n. 60, 161–170. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212011000300006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212011000300006&lng=es&tlng=es)
- Ahumada Tello, E., Perusquia Velasco, J. M. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, v. 61, n. 1, 127-158. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Bafarasat, A. Z., Baker, M. (2016). Strategic spatial planning under regime governance and localism: Experiences from the North West of England. *Town Planning Review*, v. 87, n. 6, 681-704. <https://doi.org/10.3828/tpr.2016.43>
- Balcázar Nava, P., González-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., Moysén Chimal, A. (2013). *Investigación Cualitativa* (pp. 57-92). Universidad Autónoma de México.
- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, v. 3, n. 1, 50-55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>

- Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, v. 1, n. 1, 135-174.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&tlng=es)
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, v. 7, n. 13, e-1634.  
<https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Coronel Tello, A. E., Carbajal Bernal, T. J. A., Llamozza Velasquez, D., Reyes Blácido, I. (2021). Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, v. 8, n. 3, 1-22.  
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2636>
- Dess, G., Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. McGrawHill.
- Díaz Vega, M. I., Ospina Ospina, M. J. (2014). Prospectiva 2019 - 2023 para Mipymes dedicadas al desarrollo de software por encargo en Colombia. *El Hombre y La Máquina*, v. 44, 75-91.  
<https://www.redalyc.org/pdf/478/47832683009.pdf>
- Galarza López, J., Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, v. 34, n. 2, 45-53. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v34n2/rces05215.pdf>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Eafit.
- González-Posada, D. M., Reyes-Bedoya, N. (2019). Herramientas de gestión al alcance: caso red de hostales de la ciudad de Medellín. *Revista CEA*, v. 5, n. 9, 113-129.  
<https://doi.org/10.22430/24223182.1261>
- Hamel, S., Ims, R. A., Yoccoz, N. G. (2022). Challenges and opportunities when implementing strategic foresight: lessons learned when engaging stakeholders in climate-ecological research. *Climate Research*, v. 86, 29-35. <https://doi.org/10.3354/cr01653>
- Hax, A., Majluf, N. (1996). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Dolmen Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Jackson II, R. L., Drummond, D. K, Camara, S. (2007). What is qualitative research? *Qualitative Research Reports in Communication*, v. 8, n. 1, 21-28.  
<https://doi.org/10.1080/17459430701617879>
- Katz, D., Kahn, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.

- Lencioni, P. (2014, 30 de mayo). *Patrick Lencioni - Organizational Health Expert* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fOUKov4wQjo>
- Madrigal Castro, A. D., Calderón Mora, M. M. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Gaceta Médica Espirituana*, v. 19, n. 1, 06-09. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&tlng=es)
- Magalhaes, R. (2020). The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education. *The Journal Of Design, Economics, And Innovation*, v. 6, n. 4, 482-504. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sheji.2020.09.002>
- Mallon, W. T. (2019). Does strategic planning matter?. *Academic Medicine*, v. 94, n. 10, 1408-1411. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002848>
- Pantoja Vallejo, A. (2015). *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. EOS.
- Rakshit, D., Paul, A. (2020). Strategic Approach to Overcome Crisis. *Nmims Management Review*, v. 38, n. 4. 77-97. <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1241419>
- San Martín Cantero, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti Ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista REDIE*, v. 16, n. 1, 104-122. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v16n1/v16n1a8.pdf>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. (10 ed.). 3R Editores.
- Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, n. 46, 3-26. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3580>
- Suárez Castillo, A. C., Toapanta Tonato, M. B., Navarrete Sangoquiza, J. L., Naspud Guillermo, K. N., Armas Pazmiño, J. F. (2020). La planificación estratégica en la gestión de las universidades hispano hablantes : una revisión de literatura de los últimos 10 años. *Revista Tambara*, v. 11, n. 65, 905-920. <http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/La-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-Univers-hispano-Suarez-et-al.pdf>
- Ulrich, D., Yeung, A. (2019). *Reinventando la Organización: Cómo crear mayor valor en los mercados en constante evolución*. LID editorial Empresarial.
- Vega-González, L. R., Vega-Salinas, R. M. (2020). Plan para desarrollar redes de vinculación y gestión en Instituciones de I&D en Salud: estudio de caso. *Revista CEA*, v. 6, n. 12, 105-127. <https://doi.org/10.22430/24223182.1504>

Vélez Jiménez, D., Aragón Sanabria, R., Rodríguez González, M. S. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, n. 32, pp. 151-169.

<https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>

Wheelen T. L., Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. (10 ed.). Pearson Educación.

Xenidis, Y., Theocharous, K. (2014). Organizational Health: Definition and Assessment. *Procedia Engineering*, v. 85, 562-570. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.10.584>