

# Un Modelo Integral para la Planificación Estratégica en la Universidad

## RESUMEN

La universidad, es una organización compleja que interactúa con un medio en permanente cambio, con una velocidad cada vez más acentuada, producto de la revolución científica-tecnológica y la globalización. Por estas razones, es necesario disponer de un gobierno universitario, flexible e innovador, con capacidad de anticipación y de tomar y sostener decisiones difíciles tanto en lo académico como en lo económico y administrativo. Este debería establecer un proceso que incluya a todos los stakeholders relevantes, la élite de científicos, profesionales, administrativos, alumnos y los profesores, para instituir la visión estratégica de la organización. Alcanzar una capacidad de mirar en conjunto dónde están y de proyectar dónde quisieran estar. Además, de fijar su misión, construir una agenda, definir prioridades, responsabilidades, recursos y metas verificables para poner en acción, monitoreando sistemáticamente su desempeño.

Del mismo modo, las universidades tienen como propósito fundamental considerar y ayudar a resolver los problemas críticos que afectan a la sociedad, colaborar con la innovación del país. Por ello, deben “concentrar sus talentos”. Tienen que lograr la capacidad de atraer, retener y desarrollar los talentos a escala internacional, en su cuerpo académico como entre sus estudiantes, para contribuir a un mayor bienestar nacional e internacional.

Sin embargo, los directivos, en especial en las universidades en países en vías de desarrollo, parecen resistir a la implementación de conceptos que en el mundo empresarial son ampliamente utilizados y muy efectivos en administración. En este estudio se presenta una breve reseña de los avances de la planificación estratégica en general y luego en el caso particular de las universidades, sentando un marco teórico para finalmente proponer un modelo integral de planificación que unifique diversos criterios y análisis adaptados a la gestión universitaria.

**Palabras claves: estrategia, planificación estratégica en universidad-Chile, universidad clase mundial.**

## I. INTRODUCCIÓN

Los grandes paradigmas en planificación estratégica se pueden englobar en los modelos que ponen al producto, a la cadena de valor, en definitiva, a aspectos internos de la empresa en el centro de la estrategia. Empezando por el Posicionamiento Competitivo (Porter M. , 1980) (Porter M. , 1985) y seguido por la visión centrada en los recursos (Hamel, G; Prahalad, C.K., 1990) que deriva en el análisis de las competencias centrales de la empresa. Luego tenemos al cliente como centro de la estrategia, paradigma introducido desde el análisis de organizaciones sin fines de lucro (Salmi, 2013), que constituye la idea tras el Modelo Delta (Hax, A; Ugarte, Juan José;, 2014), generalizada para todo tipo de organizaciones y empresas (Hax, 2010).

Naturalmente, el uso de herramientas de planificación en el mundo privado está bien documentado; pero en organizaciones sin fines de lucro se encuentran en menor cantidad y finalmente, su uso en instituciones de educación superior, es una actividad incipiente, dado que no hay resultados concluyente respecto de su efectividad (Herrera, 2002) (Salmi, 2013). Entre los mayores aportes al desarrollo de este campo se encuentra el trabajo de Kelley ( Kelley, J. M.; Dooris, M. J.; Trainer, J.

F., 2004)), publicado tras una década de crisis de la educación superior estadounidense, situación que se da en paralelo a un gran desarrollo del pensamiento y la planificación estratégica, aspecto que algunas universidades supieron aprovechar para sobrellevar la crisis. En segundo lugar, el Premio Nacional a la Calidad Baldrige, en un reconocimiento a la excelencia en gestión de las instituciones de educación en Estados Unidos definió los criterios y entregó los primeros premios de su clase a un número de instituciones lo que se ha potenciado de gran manera con el estudio de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la educación superior (Karathanos, D.; Karathanos, P., 2005).

A pesar de que la universidad, al ser un sistema altamente complejo, es un gran candidato para implementar procesos de planificación estratégica, su aplicación no ha estado libre de detractores y comúnmente este proceso en la academia se ve como un camino tortuoso (Sevier, 2003) (Saavedra, 2013). Además, en un sentido amplio, la planificación estratégica ha recibido gran crítica, especialmente desde el punto de vista en que los modelos rígidos se ponen en el camino de la creatividad y el talento de los directivos (Mintzberg, 1994).

Es evidente que los objetivos de las organizaciones sin fines de lucro difieren de gran manera con los de empresas privadas y se puede generalizar como la búsqueda de un beneficio social, altruista y humanitario. Cabe preguntarse entonces la pertinencia y eficacia del uso de modelos en que el cliente está tan lejano al centro de la estrategia en organizaciones cuyo objetivo es satisfacer sus necesidades más allá del enriquecimiento de sus dueños. Incluso si aceptamos que las finanzas en una organización sin fines de lucro son solo una herramienta para lograr una misión mayor y que la planificación estratégica principalmente se traduce en mejores resultados financieros (Ansoff, 1991). La planificación estratégica en la universidad es relevante ya que el centro de ella es el proceso y el dialogo entre los distintos actores que este implica (Hax, A; Ugarte, Juan José;, 2014), sin ponerse en el camino de la creatividad Hax y Ugarte (Hax, A; Ugarte, Juan José;, 2014) rescatan principalmente el enriquecimiento que le brindará a la institución el dialogo efectivo entre los stakeholders.

En ese sentido, haciendo una extensión al Modelo Delta (Hax, 2010), se presenta un modelo de planificación estratégica aplicado a la universidad. Los axiomas tras la formulación del modelo son esenciales para entender la capacidad de generalizar este modelo a organizaciones sin fines de lucro, ya que precisamente en el centro de la estrategia se encuentra el cliente y junto a él, todos los stakeholders.

A pesar de que todos estos paradigmas se presentan de manera casi excluyente, se pueden utilizar de manera en que se complementen ya que constituyen distintas dimensiones de la estrategia.

## **II. EL MODELO DELTA**

Los cinco “Haxiomas” que definen de manera conceptual el Modelo Delta (Hax, 2010):

- El centro de la estrategia es el cliente: siendo este la fuerza que mueve todas las acciones de la empresa, todos los esfuerzos deben estar enfocados en elaborar una propuesta de valor creativa y única para cada cliente.
- No se gana a través de la competencia, sino a través del customer bonding: una relación con el cliente basada en la transparencia y la igualdad producirá beneficios de largo plazo para ambas partes.
- Estrategia no es la guerra, es amor: Cuando se elimina el concepto del conflicto dentro de la estrategia, otras formas de cooperación aparecen.
- La mentalidad producto-céntrica es limitadora: Solo cuando se observa a la empresa como parte de una cadena de valor se puede elaborar una propuesta de valor real para el cliente.
- La estrategia se construye un cliente a la vez: El análisis detallado del cliente es esencial para su segmentación y entendimiento.

A partir de estos axiomas se definen tres posiciones estratégicas:

1. Mejor Producto, posicionado en el vértice inferior derecho, este representa lo que describimos anteriormente como la visión tradicional de estrategia. Esto puede ser deseable para ciertas propuestas de valor, sin embargo, se debe tener claro que un resultado inevitable de esta estrategia es la comoditización del mercado ya que la imitación se vuelve una de las principales forma de competir.
2. Solución integral al cliente, posicionado en el vértice inferior derecho, en vez de ofrecer un producto estandarizado a un cliente genérico, se desarrolla una propuesta de valor única y creativa a un cliente individualizado, que forma parte de la cadena de valor ya que es solo a través de su colaboración que se logra este posicionamiento.
3. Liderazgo del sistema, posicionado en el vértice superior, en este punto es esencial lograr conexión con empresas complementadoras, de manera que “trabajen para nosotros” y de esta manera no solo se logra el nivel máximo de customer bonding, sino que además se logra con la competencia. El clásico ejemplo que se utiliza para comprender este posicionamiento es el de Microsoft, empresa que no clama tener los mejores productos ni el mejor servicio al cliente pero que gracias a todos los desarrolladores de software que escriben programas compatibles para Windows logra atraer, satisfacer y retener a sus clientes de la manera más efectiva.

## **III. EL MODELO DELTA Y LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

La consecuencia natural de la planificación bajo la lógica de la competencia, en la que el producto es el centro de la estrategia, es la comoditización de los productos o servicios ofrecidos, ya que no hay un incentivo para la innovación mientras se tenga la posición dominante en la industria (Hax, A; Ugarte, Juan José;, 2014). Es claro que las implicancias que tiene la planificación bajo la lógica de la competencia son aún más indeseables en el ámbito universitario. La comoditización de los servicios ofrecidos a sus clientes (a quienes llamaremos stakeholders en adelante), como consecuencia de la

competencia tradicional, es contraria a todo lo que significa ser universidad, creadora y transmisora de conocimiento e innovación.

Los “*Haxiomas*” del modelo de Hax (Hax, 2010) aparecen como aún más validos cuando pensamos en la universidad y el vínculo que debe establecer con sus stakeholders, término que engloba no solo a sus alumnos como clientes sino que también a sus docentes, sus administrativos, a las empresas con las que colabora y a la sociedad en general.

Se propone una serie de modificaciones a su modelo original para el caso específico de la universidad, las cuales revisaremos a continuación y se pueden observar en la Figura 1.

1. La estrategia de Mejor Producto engloba los paradigmas tradicionales de planificación estratégica y por consiguiente el concepto de competencia a través de la rivalidad. En el marco de los servicios ofrecidos por la universidad, la implicancia es la comoditización, característica para nada deseable en, por ejemplo, un plan de estudios. Esta opción no puede ser recurrente en la propuesta de valor ofrecida por la universidad, ya que es extremadamente limitada.
  - Eficiencia Administrativa en vez de Liderazgo en Costos: la eficiencia administrativa constituye un aspecto relevante y esencial en la universidad, pero que no determina su nivel de excelencia.
  - Diferenciación: las ventajas obtenidas de la incorporación de características innovadoras al servicio entregado son de corto plazo ya que son prontamente imitadas.
2. Solución Integral al Cliente
  - Atracción y desarrollo del constituyente: Es clave entender al constituyente no solo como el destinatario de la actividad que genera la universidad, sino también a quienes aportan a su operación y financiamiento. A cada uno de ellos se les debe ofrecer una propuesta de valor original.
  - Transferencia de conocimiento: Es clave entender que el ámbito de la universidad en cuanto a la transferencia de conocimiento no tiene límites.
  - Alcance horizontal: En el contexto universitario se entiende como la existencia de programas de pregrado y posgrado, programas de extensión y educación continua.
3. Liderazgo de Sistema
  - Canales de entrega: se debe determinar el grado en que los canales de entrega son o no exclusivos para nosotros y si existen barreras significativas que les dificultan a otras organizaciones competir por estos constituyentes.
  - Sistemas de soporte: Esta forma de consolidación se basa en el despliegue de sistemas exclusivos, que se conectan con nuestros constituyentes de maneras únicas. Esto también genera una red que integra a todos los actores interesados en el servicio que estamos ofreciendo.
  - Valor Intelectual: La creación y acumulación de activos intelectuales, normalmente producto de una labor creativa de investigación, es uno de los sellos distintivos más importantes de una universidad.

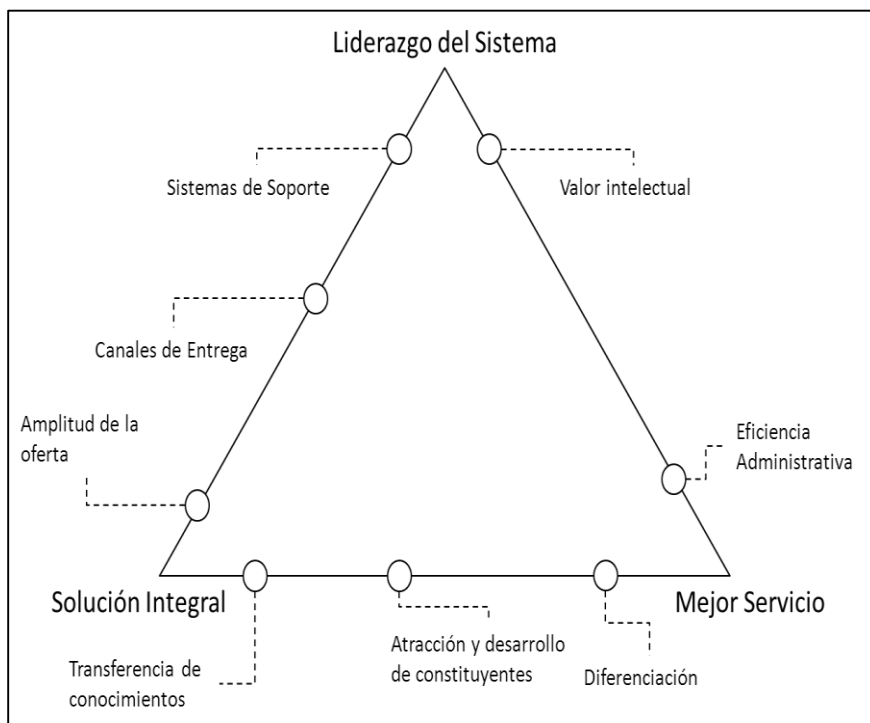


Figura 1: Las posiciones estratégicas del Modelo Delta aplicado a la universidad.  
Fuente: (Hax, A; Ugarte, Juan José, 2014).

#### IV. MODELO PROPUESTO.

Las principales características del modelo propuesto son que permite identificar detalladamente a los beneficiarios de la actividad universitaria en todo sus ámbitos, permitiendo diseñar propuestas de valor pertinentes e innovadoras.

Se define en tres etapas: Diagnóstico, Visualización y Diseño. La primera etapa es la que se preocupa de establecer la situación actual de la organización y su entorno, realizando las conexiones necesarias para identificar los factores externos que afectan el quehacer de la universidad, todo esto, en términos de los stakeholders que la componen. La segunda etapa define los objetivos y el posicionamiento estratégico que se busca con cada segmento. En la última etapa se diseña la propuesta de valor para cada segmento y los modelos de negocios, lo que entregará los recursos y actividades necesarias para su realización, permitiendo diseñar una agenda estratégica que trace el curso de acción para la institución.

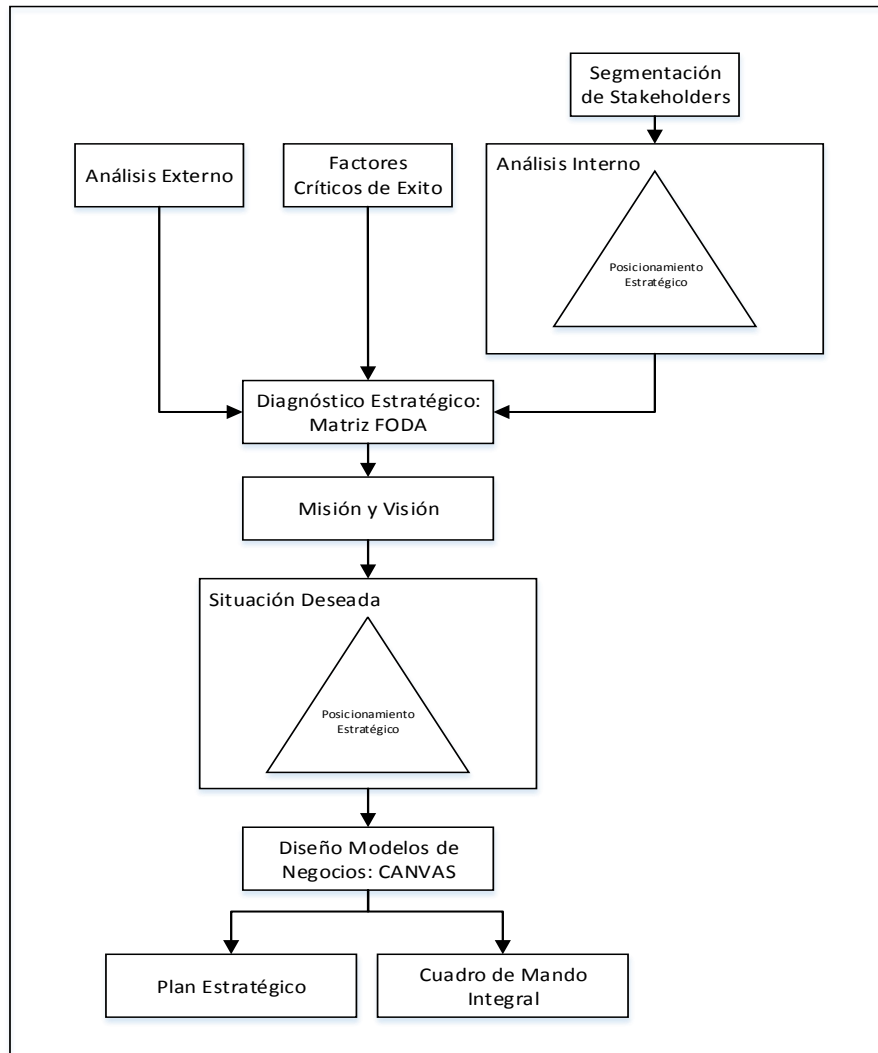


Figura 2: Etapas del proceso de planificación estratégica propuesta.  
Fuente: Elaboración propia.

## V. ETAPAS EN EL MODELO PROPUESTO.

### Etapa I: Diagnóstico.

#### 1. Definición y segmentación de los Stakeholders.

En un primer acercamiento definiremos de manera general los grandes grupos que constituyen la universidad: alumnos, académico, administradores, empresas y la sociedad. Los alumnos son quienes reciben el producto de la actividad universitaria, los académicos son quienes lo entregan y los administradores son los que permiten que esta entrega se realice de manera ordenada y eficiente. En el lado exterior, la empresa, entendida como toda organización con o sin fines de lucro que forma parte de la actividad económica de la sociedad, establece una relación de doble sentido con la universidad; se beneficia del talento que produce y a la vez proporciona los medios para la formación de dicho talento. Por otro lado, la sociedad es un constituyente que a través de organismos

gubernamentales define el contexto y las condiciones bajo las que se desarrolla la actividad de la universidad, además de proporcionar un entorno geográfico y social para su quehacer.

Hasta este punto, las definiciones parecen bastante genéricas, toda institución de educación superior tiene alumnos, académicos y administradores y se encuentra relacionada con empresas y, obviamente, con la sociedad. Sin embargo, la parte donde el verdadero aporte comienza es cuando empezamos a segmentar dichos grupos. Por ejemplo, en una escuela de ingeniería aparecerán segmentos muy distintos a los que encontraríamos en una escuela de medicina.

## **2. Análisis Interno de la Organización.**

Habiendo definido quienes son los stakeholders de la universidad, el siguiente paso es definir la posición estratégica actual adoptada para cada segmento en términos del Modelo Delta, esto es, descubrir en qué vértice del triángulo se encuentra cada segmento. El posicionamiento es consecuencia de las acciones y estrategias anteriores acumuladas adoptadas por la universidad y que afectan de manera directa o indirecta cómo la universidad se vincula con dicho segmento, por esto, es posible inferir que si se ha alcanzado un vínculo fuerte con un segmento es porque se han desplegado los recursos y las capacidades para lograrlo. Ya que cada posición estratégica del triángulo tiene características específicas, al determinar en qué vértice se encuentra un segmento, también se está determinando los recursos y capacidades con los que cuenta la institución. Finalmente, la presencia (o ausencia) de estos recursos y capacidades deben ser catalogados de acuerdo a su relevancia y finalmente construirán el eje Interno del FODA (Hill, T.; Westbrook, R., 1997).

## **3. Determinación de Factores Claves de Éxito Internos y Externos.**

La metodología tras la definición de los FCE (Rockart, 1978), al requerir de la participación de los altos directivos, permite la unificación de un gran número de visiones, logrando un entendimiento profundo del funcionamiento de la organización. En este punto, se tiene una visión interna acabada de la institución y se han definido los aspectos verdaderamente importantes para su funcionamiento. Por ejemplo, toda universidad realiza docencia e investigación, pero para algunas esta última no es considerada esencial, como es el caso de gran parte de las universidades privadas en Chile. Tener esto claro, les ha permitido lograr un gran crecimiento en docencia, expresado en la captación de alumnos nuevos, compitiendo con las grandes universidades estatales. Las áreas fundamentales en que una universidad debe tener un buen desempeño para garantizar su éxito han sido bien definidos en las últimas décadas (Ramekers, 2003); (Salmi, 2013); (Hax, A; Ugarte, Juan José, 2014) y se pueden resumir principalmente en tres: La atracción de talento, entendido tanto en alumnos como académicos de excelencia; acceso a abundantes recursos y una adecuada gobernanza y liderazgo, como resultado de la mezcla de estos tres componentes la universidad será capaz de producir graduados altamente calificados, investigación relevante y transferencia tecnológica que impulse el desarrollo económico de su entorno. A partir de este punto, cada institución debe decidir cómo abordar cada una de estas problemáticas y donde poner sus esfuerzos, ya que quienes apuntan a ser los mejores en todas las áreas a la vez, finalmente no lo logran en ninguna.

## **4. Diagnóstico Estratégico.**

El diagnóstico de la institución está incompleto sin el análisis externo. Para esto, se deben recopilar antecedentes del comportamiento del sistema de educación en el que se está inmerso, las tendencias

internacionales en educación superior y los posibles cambios que se llevarán a cabo en materias de políticas públicas que afecten tanto el acceso a la educación como directamente la autonomía de la universidad. Entre las herramientas más populares para el análisis que contraste el contexto en que se desenvuelve una organización y sus aspectos internos es el FODA (Wehrich, 1982). Este acercamiento, aunque popular, no carece de falencias, entre las que se encuentran principalmente: lo extenso de la lista, la ausencia de priorización, la poca verificación de los antecedentes y la falta de un vínculo con subsiguientes fases de implementación (Ramekers, 2003). Con anterioridad, ya se han sugerido modificaciones a la metodología del FODA, sin embargo, no han sido implementadas con la rapidez y popularidad que el método original (Wehrich, 1982). Es por esto necesario precisar algunas recomendaciones para que el análisis FODA pase a ser algo más que una lluvia de ideas: Mantener la lista lo más acotada posible e incluir solo situaciones que afectarán de manera apreciable y relevante a los Factores Críticos definidos con anterioridad. Al utilizar los FCE (Rockart, 1978) como filtro para el FODA, se garantiza que este contendrá información acotada, relevante y conectada con los requerimientos de información e implementación de la estrategia.

## **Etapa II: Visualización.**

### **1. Definir la situación deseada**

Teniendo definida la situación actual de la organización, se procede a definir la situación deseada, nuevamente en términos del Modelo Delta, esto es, visualizar los segmentos a los que se les dará más importancia, destinará más recursos y se logrará un mayor vínculo.

## **Etapa III: Diseño de Propuesta de Valor.**

La propuesta de valor es la razón por la cual un cliente elige una oferta por sobre otra. En términos de la universidad, es la razón por la cual un alumno postula a un plan de estudios, un investigador llega a un centro de investigación o un académico decide dictar cátedra en una unidad académica.

### **1. Diseño de Modelos de Negocios**

Si bien todo segmento amerita el diseño de una propuesta de valor, solo para algunos es necesario diseñar un modelo de negocios, y esto es porque se debe ser eficiente en el uso de energía para enfocarse en los segmentos que entregarán beneficios (no solo económicos) a la institución. La metodología más efectiva para diseñar modelos de negocios es al CANVAS (Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, 2011), ya que, utilizando como centro la propuesta de valor, determina además los recursos y actividades necesarias para desarrollar dicha propuesta.

### **2. Agenda Estratégica**

Habiendo definido los modelos de negocios con la metodología, basta con recopilar la información contenida en el bloque *Actividades Clave* se pueden encontrar las actividades necesarias para llevar a cabo el plan estratégico.

### **3. Diseño de Cuadro de Mando Integral**

En la educación superior existe casi una tradición respecto del tipo de indicadores para medir la excelencia. Ejemplos familiares son: datos demográficos de los matriculados, resultados de pruebas



de admisión, retención y avance académico, carga académica, publicaciones de los académicos, entrega de becas y estadísticas de infraestructura y bibliotecas (Ramekers, 2003). Los indicadores tradicionales están sujetos a todo tipo de limitaciones ya que fallan en captar el valor que la universidad agrega al graduado a través de su proceso de enseñanza, por lo que estos no se traducen en una herramienta útil para monitorear, intervenir o comparar la excelencia institucional (Herrera, 2002) (Kelley, J. M.; Dooris, M. J.; Trainer, J. F., 2004). A pesar de que todos pueden compartir la visión de que es necesario atraer y retener talento a nivel estudiantil y académico, poco o nulo esfuerzo es puesto en medir las expectativas y satisfacción de los alumnos y aún menos en la del cuerpo docente.

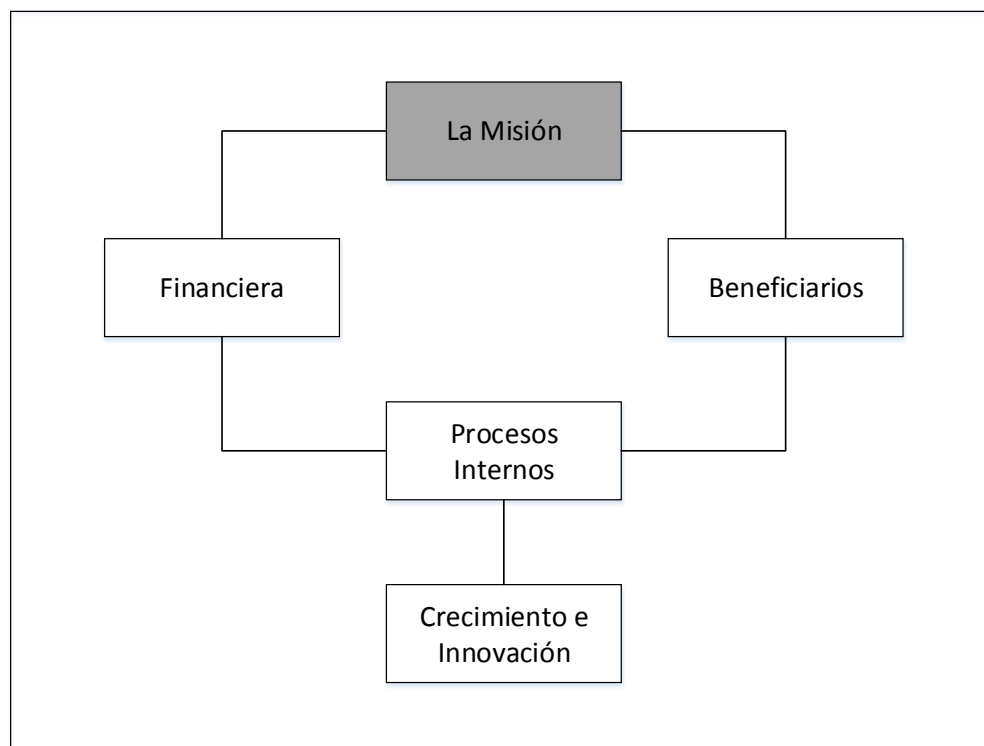


Figura 3: Perspectivas del CMI para la educación superior.  
Fuente: (Kaplan, R. S.; Norton, D. P., 2001a).

Las cuatro perspectivas del CMI (Kaplan, R; Norton, D., 2001) (Kaplan, R; Norton, D., 2004) se ven levemente modificadas si pensamos en la universidad. En primer lugar, la perspectiva Financiera será llamada Presupuestaria ya que como mencionamos, para la universidad esta es una herramienta que ayuda al logro de su Misión, luego, la perspectiva del cliente pasa a ser de los Stakeholders y en ese sentido, entenderemos a los Stakeholders según la visión de Hax y Ugarte (Hax, A; Ugarte, Juan José, 2014), esto es, incluyendo a todos los cinco macro-grupos definidos en la primera etapa. La perspectiva de procesos internos contiene a su vez las grandes áreas de acción de la universidad: Docencia, Investigación y Administración, esta última entendiéndose como la eficiencia en gestión interna, *accountability* y gobernanza institucional. Finalmente, se mantiene la perspectiva de crecimiento e innovación.

## VI. CONCLUSIONES.

En particular, en el contexto de la educación superior en Chile, el desarrollo de herramientas y modelos que apoyen el proceso de planificación estratégica desde lo más general a lo más específico es más pertinente que nunca, especialmente considerando que la mayor parte, sino todas las declaraciones de misión y visión institucionales nunca llegan a influir verdadera y profundamente en el compromiso de la base académica.

La planificación estratégica en la universidad tiene historias de éxito y fracaso, pero su adopción aun no alcanza masa crítica como para sacar conclusiones definitivas y robustas. En su favor, podemos indicar que difícilmente es coincidencia que el país con la mayor cantidad de instituciones en el top de los rankings y que define los estándares mundiales, Estado Unidos, es además el que lidera la adopción de estos modelos y conceptos. A pesar de que ha sido lenta la incorporación de estas ideas en la mente de los directivos de instituciones de educación superior, hay una gran cantidad de estudios y publicaciones que ya tienen casi completamente caracterizadas las bases teóricas para el diseño de un proceso de planificación estratégica en la universidad de manera efectiva. Parece ser que el siguiente paso es el de seleccionar las herramientas que conformarán este modelo integral que permita a las instituciones adoptar un proceso continuo y dinámico hacia la excelencia. Tenemos la convicción de que esta selección de herramientas y su interacción crean una sinergia que no solo aprovecha las virtudes de cada análisis sino que ayuda a disminuir sus debilidades, este es también un campo que requiere más experiencias que aporten con datos valiosos para entregar resultados más concluyentes.

## Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic management Journal*, 12(6), 449-461.
- Cole, J. R. (2009). *The great American University*. New York: Prentice-Hall.
- Hamel, G; Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, may-june, 79-91.
- Hamel, G; Prahalad, C.K. (1998). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hax, A. (2010). *The Delta Model, Reinventing your business strategy*. NY: Springer Science Business Media.
- Hax, A; Ugarte, Juan José;. (2014). *Hacia la Gran Universidad Chilena, Un modelo de transformación estratégica*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hax, A; Wilde, D. (2003). *Delta Project*. Bogota: Norma.
- Herrera, R. H. (2002). *Visión y Misión de las universidades Chilenas: Declaraciones que no son compromiso. Experiencias y Desafíos Internacionales*. Santiago, Chile.: CINDA. Indicadores Universitarios. .
- Hill, T.; Westbrook, R.;. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 87-104.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 147-160.

- Kaplan, R; Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R; Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. (2010). *Conceptual Foundations of Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School, Harvard University, Working Paper, 10-074.
- Karathanos, D.; Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business* 80(4), 222-230.
- Kelley, J. M.; Dooris, M. J.; Trainer, J. F. (2004). Strategic planning in higher education. *New Directions for Institutional Research*, 123, 5-11.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 72(2), 107-114.
- Mora, E; Vera, M; Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio Bogota. *Estudios Gerenciales* 31, 79-87.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos de negocios*. España: Deusto S.A.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. NY: The Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (May-June 1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ramekers, F. (2003). *Effective monitoring of the quality of education. Towards a managerial and participatory approach*. Santiago, Chile.
- Rockart, J. F. (1978). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Saavedra, O. (2013). *Introducción a la dirección estratégica y data mining*. Valparaíso: UTFSM.
- Salmi, J. (2013). Atreverse a volar alto: una estrategia para desarrollar universidades de rango mundial en Chile. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 50(1), 130-146.
- Sevier, R. A. (2003). From strategic to action. *University Business*, 6(2), 18-19.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix- A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.