

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2025,
Volumen 9, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**STRATEGIC PLANNING METHODOLOGY FOR THE
PREPARATION OF DEVELOPMENT PLANS IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS**

Eva Cabrera Cabello
Universidad Veracruzana, México

Cecilia Goytia Acevedo
Universidad Veracruzana, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17230

Metodología de Planeación Estratégica para la Elaboración de Planes de Desarrollo en Instituciones de Educación Superior

Eva Cabrera Cabello¹

evacabrera@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0000-5049-9207>

Universidad Veracruzana
Veracruz, México

Cecilia Goytia Acevedo

cgoytia@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0004-6783-2159>

Universidad Veracruzana
Veracruz, México

RESUMEN

La educación juega un papel trascendental en la transformación de cualquier nación, motivo por el cual, las instituciones educativas tienen el compromiso irrenunciable con la sociedad de formar capital humano que cumpla con los requisitos de calidad y pertinencia para atender las necesidades del entorno y gestar los cambios que impulsen el crecimiento y la atención de áreas prioritarias para el desarrollo. Este debe ser un eje importante en sus fines y postulados institucionales, sin importar que el tipo de sostenimiento sea público o privado. El verdadero reto es lograr el cumplimiento de estos fines, para ello se requiere de una adecuada combinación de habilidades a nivel directivo, que mantenga una sincronización de los procesos académicos con técnicas administrativas, e implementar procesos de Planeación estratégica que permitan definir acciones con proyección a mediano y largo plazo para alcanzar sus metas institucionales. El presente trabajo de investigación propone la implementación del modelo de dirección estratégica de Fred David para la elaboración de Planes de Desarrollo en Instituciones de Educación Superior. Utiliza un enfoque mixto, la parte cualitativa se realizó mediante un acercamiento a la alta dirección, para conocer la dinámica institucional, el proceso de toma de decisiones y su perspectiva a futuro; la parte cuantitativa, se utilizó para identificar las brechas de cumplimiento en los estándares de calidad definidos por organismos acreditadores. Esto permitió hacer un diagnóstico y alinear las estrategias que dieron forma al Plan de Desarrollo Institucional orientado a lograr calidad y pertinencia educativa.

Palabras clave: planeación, estrategia, metodología, instituciones de educación superior, calidad

¹ Autor principal

Correspondencia: evacabrera@uv.mx

Strategic Planning Methodology for the Preparation of Development Plans in Higher Education Institutions

ABSTRACT

Education plays a transcendental role in the transformation of any nation, which is why educational institutions have an unwavering commitment to society to form human capital that meets the requirements of quality and relevance to meet the needs of the environment and create changes that drive growth and attention to priority areas for development. This should be an important axis in its institutional purposes and postulates, regardless of whether the type of support is public or private. The real challenge is to achieve the fulfillment of these purposes, which requires an adequate combination of skills at the management level, which maintains a synchronization of academic processes with administrative techniques, and implements strategic planning processes that allow defining actions with a medium and long-term projection to achieve its institutional goals. This research work proposes the implementation of Fred David's strategic planning model for the elaboration of Development Plans in Higher Education Institutions. It uses a mixed approach. The qualitative part was carried out through an approach to senior management, to understand the institutional dynamics, the decision-making process and its future perspective; the quantitative part was used to identify the compliance gaps in the quality standards defined by accrediting bodies. This allowed for a diagnosis and the alignment of the strategies that shaped the Institutional Development Plan aimed at achieving educational quality and relevance.

Keywords: planning, strategy, methodology, higher education institutions, quality

*Artículo recibido 08 marzo 2025
Aceptado para publicación: 31 marzo 2025*



INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior constituyen una organización como cualquier otra, que está conformada por recursos humanos, materiales y financieros; y deben articular todos estos recursos de manera eficiente para alcanzar sus objetivos institucionales. En un mundo globalizado las organizaciones que logran mantener una ventaja competitiva sobre las demás, son las que utilizan las mejores técnicas de administración y se preparan previendo todos los escenarios posibles. Si visualizamos las organizaciones como sistemas abiertos, éstas son influenciadas por el medio ambiente, tanto interno como externo. Con el proceso evolutivo del ser humano, la cantidad de factores que generan impacto se va incrementando, entre ellos, los de tipo económico, político, legal, demográfico, cultural, social, tecnológico, ambiental, entre otros; y hoy en día, aspectos como una pandemia han provocado un cambio de dirección y adaptación de estrategias para lograr la permanencia.

Para Hernández (2006), la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos. Al mismo tiempo, afirma tiene como fin la formación de especialistas que entre las habilidades o competencias laborales que deben poseer, está la capacidad para el manejo y dirección global de las empresas para crear, desarrollar y dirigir grupos humanos altamente eficientes, y para planificar, organizar y controlar los proceso productivos que permitan optimizar sus recursos económicos, materiales y humanos; en resumen, para lograr objetivos y misiones que constituyen la razón de su existencia con responsabilidad social.

Aquí empezamos a observar la importancia de la planeación, tan es así que Fayol, la menciona como el primer elemento de una buena administración. Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión es una especie de cuadro del futuro: es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo. La previsión como la menciona Fayol, es el antecedente de lo que autores posteriores denominarían planeación (Torres, 2015).

Por su parte, David (2003), define la dirección estratégica, como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. David, utiliza el término dirección estratégica como sinónimo del término planeación estratégica y señala que éste último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico.



En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

Es importante destacar que el objeto y razón de ser de las Instituciones de Educación Superior (IES), es la impartición de la educación, considerada un eje prioritario para el desarrollo de cualquier nación y hoy más que nunca, tienen el compromiso inevitable de contribuir a la transformación de la sociedad, a través de la formación de profesionistas que con sus conocimientos, habilidades y aptitudes logren los cambios que requiere el mundo actual. Los retos que enfrentan hoy las IES, no sólo en materia de educación, sino también de competitividad en el escenario nacional e internacional, hacen imperante la necesidad de implementar procesos efectivos de planeación estratégica que definan la trayectoria que han de seguir para alcanzar sus objetivos en el largo plazo.

Abesada y Almuiñas (2016), señalan en su investigación que las IES no han escapado a la evolución de las teorías de la gestión administrativa a través del tiempo. En la última década del siglo XX, han utilizado diferentes enfoques como la gestión de la calidad, la dirección por objetivos, la dirección por valores y, luego, a partir del desarrollo del concepto de estrategia, la dirección estratégica (DE). Este último enfoque que surge en el medio empresarial y, posteriormente, en el contexto universitario, no constituye todavía una práctica generalizada, pero sí creciente.

Actualmente la mayoría de instituciones enfoca su energía a las actividades cotidianas, a la resolución de los problemas y retos que se presentan cada día, por lo que su gestión en cuanto a planeación es de tipo operativa, con acciones que tienen impacto en el corto plazo, y en menor medida a las actividades de gestión estratégica, es decir aquellas que tienen que ver con el planteamiento de acciones en el largo plazo para el cumplimiento de su misión y su visión. De igual forma, existen diferencias en los procesos de planeación de las instituciones públicas y privadas. Por lo general, las instituciones de educación superior (IES) públicas, tienen más definidos sus procesos e involucran a la mayor cantidad de partes interesadas en la elaboración de sus planes de desarrollo, en aras de cumplir con los postulados de transparencia en el uso de recursos del erario público y responsabilidad social. En las IES particulares el escenario cambia, sus procesos atienden a varios factores, como el tamaño, filosofía institucional, tipo de liderazgo, cultura organizacional, entre otros.



En las instituciones particulares de menor tamaño y sobre todos las más jóvenes, en su gran mayoría; al tener una estructura organizacional más pequeña, por lo general la toma de decisiones está muy centralizada, limitada a un número reducido de personas, esto es, quien funge como rector, director, miembros del consejo de administración o propietarios, ellos deciden el rumbo de sus instituciones desde su particular punto de vista, pero no siempre con una visión de largo plazo y sin la participación de los miembros de su comunidad universitaria (personal docente, administrativo, estudiantes) y ya no hablemos de otros grupos de interés como podrían ser empleadores, egresados, el sector productivo y la sociedad en general. Y esto lleva a otro tema, que es la falta de articulación de los planes estratégicos, con su filosofía institucional, su contexto y situación actual. Es necesario decir que, en ocasiones su filosofía está muy lejos de lo que realmente pueden lograr y de los fines que la Educación Superior debe perseguir.

Ojeda (2013) explica que de ninguna manera se debe entender que la planeación estratégica ya esté totalmente adaptada a los sistemas de gestión de las IES mexicanas, pero se ha pasado de una planeación emanada del discurso a planes que cada vez cuentan con mayor consenso; es decir, que son elaborados de forma participativa; cada vez hay más talleres, donde los actores clave de la gestión institucional se involucran. Pero todavía hay falta de comprensión sobre su verdadero valor, su importancia y, sobre todo, de sus bondades para construir procesos de desarrollo afiliados al modelo de institución que plantean las políticas públicas para las IES mexicanas.

Galarza y Almuiñas (2015), apuntan que la inestabilidad de los procesos de producción científicos, económicos y culturales a nivel mundial se muestra como una invariante que impone la necesidad de instaurar nuevos modelos de gestión que hagan más necesaria la obra humana en los diferentes ámbitos de la vida social. También las instituciones de educación superior (IES) están llamadas a asumir nuevos valores, estructuras y relaciones que favorezcan el cumplimiento de su misión en la sociedad. Se debe prestar especial atención a los órdenes de la gestión, con el fin de consolidar el desarrollo gradual de los procesos que desarrollan, más aún cuando en la actualidad todas las actividades que realizan se enfrentan de forma permanente a una serie de amenazas y riesgos, lo cual las hace altamente vulnerables y compromete su estabilidad y hasta su supervivencia.



La planificación estratégica en una institución de educación superior, es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones (Guadalupe & Sánchez, 2023).

Ante esta situación se plantean dos preguntas de investigación, la primera es ¿cómo implementar un modelo de dirección estratégica para el diseño de planes de desarrollo en las instituciones de educación superior? Y la segunda ¿cómo asegurar que las estrategias propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional de una IES estén alineadas a los postulados de calidad y pertinencia que debe cumplir la Educación Superior

El Plan de Desarrollo Institucional, debe interpretarse como un esfuerzo colectivo por trazar una hoja de ruta en medio de un ambiente turbulento, en el que las instituciones de educación superior, a pesar de las perturbaciones, deben continuar cumpliendo sus compromisos sociales y evolucionar en paralelo con el cambio social (ANUIES, 2016).

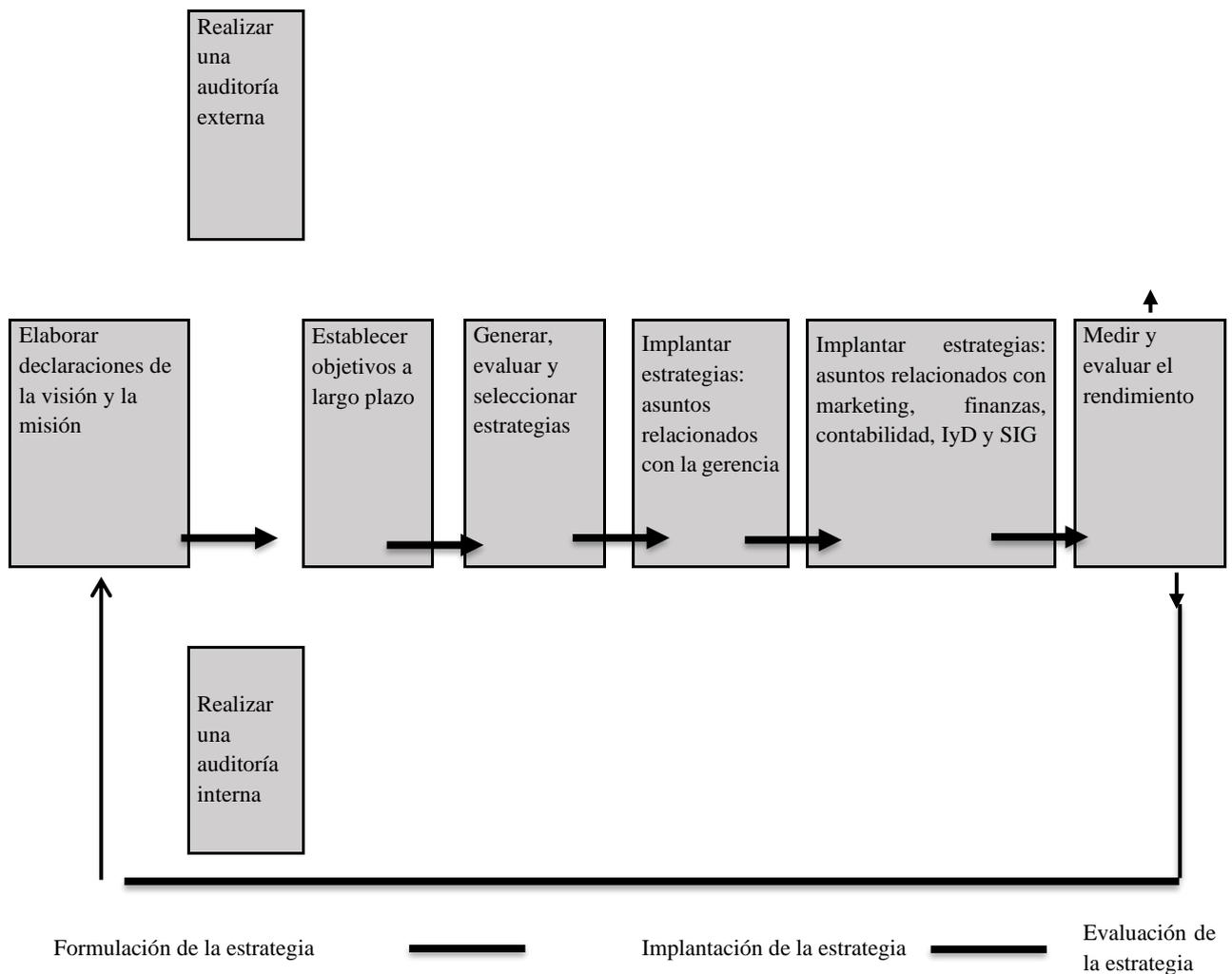
Existen varios modelos de planeación estratégica que se pueden adaptar a diferentes tipos de organizaciones, y es muy común su ubicación y aplicación en el ámbito empresarial, sin embargo, el ámbito educativo tiene sus propias características. El objetivo de la presente investigación es proponer una metodología basada en el Modelo de Dirección Estratégica de Fred David para la elaboración de planes de desarrollo en las instituciones particulares, ya que, derivado de la revisión bibliográfica existente, se observa mayor actividad en instituciones públicas.

El modelo de dirección estratégica de Fred David, que se muestra en la Figura 1, se distingue por llevar a cabo el proceso mediante tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. La implantación de la estrategia, requiere que la organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; incluye el desarrollo de una cultura

que apoye las estrategias, la creación de una estructura administrativa eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento dentro de la organización. La evaluación de la estrategia, es la etapa final; los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores del entorno cambian constantemente. Las actividades fundamentales de esta etapa son: la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; la medición del rendimiento, y la toma de medidas correctivas.

Figura 1. Un modelo de dirección integral estratégica. Adaptado de David, F. (2003).



Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una organización grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional.

La dirección estratégica ayuda a una organización a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos (David, 2003).

La investigación se aplicó en una Institución particular de la zona centro del Estado de Veracruz que cuenta con más 35 años de experiencia y ha logrado posicionarse como una institución de prestigio por su calidad académica, lo que desea consolidar a través de la construcción de estrategias que definan la hoja de ruta que habrá de seguir en los años siguientes. Si bien existen acciones de dirección estratégica, éstas no cuentan con una metodología específica, no están documentadas, no se trabaja con metas plenamente definidas y conocidas por todos, además de que la toma de decisiones está centralizada. Su interés ahora, está enfocado en lograr la acreditación de todos sus programas de estudio, ya que solamente algunos cuentan con este distintivo, lo que le permitirá obtener el reconocimiento formal de la calidad de sus procesos y brindar una mayor certeza a la sociedad, que impulse un incremento de la matrícula. Para lograrlo, desean elaborar un Plan de Desarrollo Institucional con acciones a mediano y largo plazo, que sea resultado de un proceso democrático y participativo, a través del consenso de los diferentes actores de la institución para asegurar el compromiso de todos y cada uno en el cumplimiento de la misión y visión, con un enfoque de pertinencia con las necesidades de su entorno.

Se abordó a través de un enfoque de investigación mixto, buscando la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos, basados en que no existe una única forma de administrar, debido a que cada organización funciona de forma diferente, todo dependerá de sus características, de su entorno (ambiente) y de la habilidad y personalidad de quienes toman decisiones para lograr responder y hacer coincidir de forma efectiva las expectativas de los diferentes grupos de interés. Utilizó también un instrumento de autoevaluación para conocer las brechas de cumplimiento de estándares de calidad y orientar las acciones hacia la pertinencia de la educación superior.

METODOLOGÍA

En la investigación se utilizó un enfoque mixto, buscando maximizar los beneficios de los enfoques cuantitativo y cualitativo; desde el punto de vista cuantitativo, se identifica que tiene definido y delimitado el problema, y el proceso que habrá de seguir para responder a la pregunta de investigación, dado que se basa en un Modelo existente de dirección estratégica.



Las características de este trabajo brindan la posibilidad de que el proceso pueda replicarse conforme a las necesidades de la institución, en diferentes momentos de su vida, o bien en otras instituciones de características similares. Sin embargo su implementación, dependerá en gran medida del tipo de institución, los procesos de planeación estratégica que se llevan a cabo, por tanto el cómo se implemente el modelo y quienes participen en el diseño del plan de desarrollo institucional, estará en función del grado de apertura que tenga la dirección de la institución para aceptar incluir diferentes personas en la etapa de la definición de estrategias, de tal forma, que la muestra que se plantea en un inicio puede ir cambiando conforme avance el estudio y conforme la administración evalúe la participación de más actores; dependerá de su estructura organizacional, su experiencia, conocimiento del tema, su cultura organizacional, sus procesos de tomas de decisiones, entre otros, características que corresponden al enfoque cualitativo. Otra característica del enfoque cualitativo es que se presenta en un ambiente que existen varias realidades subjetivas, que varían de acuerdo con los puntos de vista de los individuos involucrados, es decir, la perspectiva de los propietarios, de los directivos, de los profesores, de los estudiantes, atiende a las necesidades particulares de cada uno. El enfoque cualitativo permite también la profundidad de los datos, riqueza interpretativa en la contextualización del ambiente y agrega flexibilidad a la propuesta. La intención es que ambos enfoques se complementen.

De acuerdo con el alcance, esta investigación es de tipo descriptivo, al respecto Hernández (2014), argumenta que con estos estudios se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Para Hernández (2014), los diseños mixtos de integración de procesos representan el más alto grado de combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. En éstos, ambas aproximaciones se entremezclan desde el inicio hasta el final, o al menos, en la mayoría de sus etapas. La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo. Algunas de las características de estos diseños son:



- Se recolectan datos cuantitativos y cualitativos, a varios niveles, de manera simultánea o en diferentes secuencias, a veces se combinan y transforman los dos tipos de datos para arribar a nuevas variables y temas para futuras pruebas o exploraciones.
- Se realizan análisis cuantitativos y cualitativos sobre los datos de ambos tipos durante todo el proceso. Se comparan variables y categorías cuantitativas con temas y categorías cualitativas y se establecen múltiples contrastes.
- Los resultados definitivos se reportan hasta el final, aunque pueden elaborarse informes parciales.
- El proceso es completamente iterativo.

Señala además que existen diseños mixtos específicos, como el Diseño exploratorio secuencial, que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

Por lo anterior, se utilizó el diseño exploratorio secuencial, ya que el objetivo como ya se dijo, es definir una metodología para la implementación del modelo de dirección estratégica de Fred David para el diseño de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI), alineados a los estándares de calidad educativa a nivel nacional e internacional. La primera fase o etapa de la investigación tuvo una aproximación cualitativa, aplicando una entrevista semiestructurada al nivel directivo de la institución, con la intención de conocer la perspectiva que tienen acerca de cómo deberá llevarse a cabo el proceso de dirección estratégica, haciendo un análisis de aspectos como la toma de decisiones, estilos de liderazgo, la apertura que muestren para aceptar la participación de diferentes actores en el proceso de formulación de estrategias, para determinar a partir de ello, los temas estratégicos que habrán de abordarse, cuál es el horizonte de tiempo que consideran para elaborar el PDI, las áreas que estarán involucradas, y definir los instrumentos que se aplicarían a cada parte interesada, que por supuesto incluiría en algunos casos, la valoración de datos cuantitativos.

Los datos cualitativos recolectados en esta primera etapa, fueron complementados en una segunda etapa, la fase cuantitativa, con la intención de conocer en primer lugar, la brecha de cumplimiento de estándares de calidad que existían y, en segundo lugar, orientar la propuesta de estrategias hacia el logro de dichos estándares, así como, determinar la conformación de categorías de análisis, asignar el nivel de prioridad, definir los objetivos anuales, metas e indicadores y la asignación de recursos.



Para esta etapa se aplicó el instrumento de autoevaluación del COPAES (Consejo para la Acreditación de la Educación Superior) cuyo objetivo es servir de marco de referencia para medir la calidad educativa, de tal forma que los resultados permitieron determinar un diagnóstico actual de la institución y ser un referente para guiar la formulación de estrategias. Los jefes departamentales fueron quienes colaboraron en responder el instrumento y se complementó con entrevistas semiestructuradas para definir los procesos de planeación dentro de sus áreas y su participación en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La combinación de estos dos enfoques, permitió contar con la obtención de datos cualitativos y cuantitativos bajo una visión más completa apoyada en las realidades y perspectivas de cada parte involucrada y dió sustento a las estrategias que conformarían un PDI que articulara su filosofía institucional, con acciones y recursos, que cumplen los criterios de calidad y pertinencia.

Para este trabajo, se estableció una hipótesis de investigación de tipo causal, este tipo de hipótesis no solamente afirma la o las relaciones entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, sino que además propone un “sentido de entendimiento” de las relaciones. Tal sentido puede ser más o menos completo, esto depende del número de variables que se incluyan, pero todas estas hipótesis establecen relaciones de causa-efecto. Esta hipótesis causal fue bivariada, ya que se planteó una relación entre una variable independiente y una variable dependiente como sigue:

Hi: “La elaboración de un autodiagnóstico institucional con base en el Marco General de Referencia para los procesos de acreditación de programas de tipo superior del COPAES, permite direccionar la formulación de estrategias de un plan de desarrollo institucional hacia el logro de la calidad educativa”. Hernández (2014), señala que “muestrear” es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación. Asimismo, cuando se determina la muestra en una investigación se toman dos decisiones fundamentales: la manera cómo van a seleccionarse los casos (participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.) y el número de casos a incluir (tamaño de muestra); y obviamente, el muestreo se torna más complejo en un estudio mixto porque deben elegirse al menos una muestra para cada aproximación (cuantitativa y cualitativa) y tales decisiones afectan la calidad de las metainferencias y el grado en que los resultados pueden generalizarse o transferir al universo o a



otros contextos y casos. Como exponen Teddlie y Yu (2007), citados en Hernández (2014), en cualquier diseño mixto, las muestras involucradas pueden provenir de diferentes poblaciones y ser elegidas por distintas estrategias (probabilísticas o por propósitos).

Dado que la investigación es aplicable en una institución de educación superior particular, la población de estudio serán los miembros de su comunidad universitaria, esto incluye directivos, administrativos, profesores y estudiantes. El método de muestreo que se utilizó en la investigación fue no probabilístico en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, 2014). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Según Torres (2015), en una organización, la responsabilidad fundamental de la administración estratégica recae en el director ejecutivo o director general, a quien corresponde guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización, aun cuando por lo común otros administradores con menos experiencia y con menor nivel jerárquico también tienen importantes papeles de liderazgo. Por tanto, lo que el director general considera estratégicamente importante a menudo se refleja en la estrategia de la organización y, por lo general, pone un estilo personal de aprobación en las decisiones y acciones estratégicas importantes. Derivado de lo anterior, para esta investigación, la muestra inicial, comprenderá los directivos de la institución educativa, que incluye de acuerdo con su organigrama institucional, el consejo de administración, el rector, vicerrector y las secretarías académica, administrativa y de planeación. A esta muestra se le aplicará las entrevistas semiestructuradas, cuyos resultados arrojarán las áreas que participarán en el proceso, a cuyos responsables se aplicarán otro tipo de entrevista semiestructurada, así como la aplicación de un instrumento de autoevaluación.

El marco maestral, utilizado fue la lista o plantilla del personal que labora en la institución con los cargos que desempeña.

En la investigación como ya se dijo se utilizó para la recolección de datos:



- Dos cuestionarios con preguntas abiertas, que se aplicaron uno al personal directivo de la institución de forma individual a través de entrevistas semiestructuradas, y otro que incluyó jefes departamentales y las juntas de academia de la institución.
- Revisión documental, que incluye la información bibliográfica que existe relacionada con el tema, sobre todo para el análisis del ambiente externo, como son libros, publicaciones periódicas, tesis, documentos normativos, entre otros con información relacionada. Para el análisis del ambiente interno, se revisó información de los departamentos involucrados, esto fue: reportes, estadísticas, informes de resultados, así como todos aquellos que se consideraron pertinentes para la investigación.
- El Instrumento de autoevaluación basado en el Marco General de Referencia para los procesos de acreditación de programas de tipo superior del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), que permitió medir el estado actual de la institución respecto al cumplimiento de estándares de calidad.

RESULTADOS

Los resultados de la entrevista semiestructurada al nivel directivo de la institución se explican a continuación. Respecto a la pregunta de cómo se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones dentro de la institución, se mencionó que se realiza de forma centralizada, quienes generalmente participan en ellas, son las secretarías directamente con la rectoría, no se consensan con otros departamentos de la institución y pocas veces se involucra a alguien más.

Se reconoció que, si bien existen acciones de planeación dentro de la institución, éstas tienen un alcance para el corto plazo y a lo mucho a mediano plazo, pero no existen acciones contundentes de trabajar en estrategias para el largo plazo, y también se reconoce que no existe un proceso formal de planeación, no existe una metodología, ni estandarización para llevarlo a cabo. Tampoco existe un plan de desarrollo institucional previo, se generó en su momento un documento que pretendía ser un plan de desarrollo, elaborado por la persona que fungía como Secretario de Planeación, pero quedó a nivel de propuesta, no se basó en un diagnóstico, no se llevó a cabo mediante consenso, se realizó desde su visión personal. En referencia al rumbo que habrá de seguir la institución, se tiene claro el momento en que se encuentra, y las necesidades actuales, se reconoce que si bien la institución cuenta con una trayectoria importante

y un desempeño satisfactorio, también es clara la necesidad de entrar en un proceso de consolidación, mediante el aseguramiento de la calidad educativa, por tal motivo, si la universidad desea consolidarse y asegurar su posicionamiento en el sector de servicios educativos de nivel superior, debe dirigir sus esfuerzos a lograr la pertinencia y calidad educativa, para ello debe alinear sus acciones con las tendencias actuales y las políticas educativas a nivel nacional e internacional.

El horizonte de tiempo que pretende cubrirse en el Plan de Desarrollo Institucional es a 5 años.

El proceso de planeación que se lleva a cabo actualmente, evidencia una falta de control y evaluación de las estrategias planteadas, pues no se cuentan con mecanismos definidos para dar seguimiento a los resultados, conocer su efectividad, generar retroalimentación y establecer medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Respecto a la participación de diferentes miembros de la comunidad universitaria en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional se determinó que, debía ser liderado por las secretarías académica, administrativa y de planeación, con la colaboración de las direcciones de facultad y los jefes departamentales, para llevar a cabo la revisión documental y una valoración del entorno que permitan hacer un análisis externo. De igual forma se trabajó en el análisis interno de la institución, con base en los resultados y desempeño de las diferentes áreas que la conforman, y contrastarlo con los estándares de calidad educativa que contempla el COPAES para conocer las brechas de cumplimiento. Se determinó que la participación de profesores sería necesaria para la fase de elaboración de propuestas; el mecanismo para ello, fue recabar información durante las juntas de academias que organizadas para este fin. Los estudiantes participaron de forma indirecta, ya que se cuenta con instrumentos de medición del servicio educativo, que incluye la evaluación del desempeño docente y de los demás servicios complementarios (evaluación administrativa); éstos instrumentos se aplican para conocer su grado de satisfacción, las fortalezas y áreas de oportunidad percibidas por ellos, de tal forma que los informes de resultados sirvieron como fuente de información para la generación de estrategias.

En relación al tema de otros grupos de interés, como lo son egresados, empleadores y otros miembros del sector productivo, se determinó utilizar los resultados de los instrumentos de recolección de datos que utiliza el departamento de vinculación para dar seguimiento a egresados y empleadores. También se recopiló información del sector productivo, a través de las reuniones del Consejo de Vinculación de



la Universidad que se organizan eventualmente. Estos documentos contienen información que evidencia la perspectiva de estos grupos de interés, y fueron un referente también para la elaboración de estrategias.

Para la administración de la institución fue importante que en el análisis FODA se considerara el mayor número de elementos posibles para poder hacer un diagnóstico completo. Se planteó que debería incluirse una revisión de las políticas educativas a nivel internacional que plantea la UNESCO, a nivel nacional revisar el Plan Nacional de Desarrollo en el tema de educación superior, y a un nivel local, el Plan Veracruzano de Desarrollo. También considerar lo expuesto por organismos que constituyen un referente en materia educativa como lo son las principales asociaciones de instituciones de educación superior. Otras dimensiones incluidas fueron las de tipo cultural, económico, social, legal y por supuesto, el estado actual de la competencia. En el ámbito interno se evaluaron los indicadores más importantes del proceso formativo que incluye el personal académico, los procesos académicos, administrativos, los planes de estudio, las estrategias de enseñanza aprendizaje, la investigación, los servicios estudiantiles, la infraestructura, la gestión administrativa y financiera.

Los resultados del segundo cuestionario que se aplicó a las direcciones de facultad y jefaturas departamentales (considerados mandos medios), a través de una entrevista semiestructurada, exponen lo siguiente:

El nivel de participación de estos colaboradores en el proceso de toma de decisiones de la institución, es baja, se limita a resolver situaciones operativas propias de su función. Reconocen que las decisiones importantes se toman desde la rectoría en unión con las secretarías correspondientes. Estas decisiones son informadas a los jefes departamentales. La planeación es de corto plazo, se dan a conocer las actividades que se realizan para cada ciclo escolar. Por lo general, se realiza una junta semestral, en la que se presenta el calendario escolar para ese ciclo, y cada departamento presenta la propuesta de actividades las cuales se valoran, se consensan y autorizan.

Se evidencia que, si bien existe un conocimiento de la filosofía institucional, esto es a un nivel superficial, ubican más o menos algunos elementos, sin embargo, no se tiene la certeza de cómo deben contribuir a lograrlos desde su ámbito de competencia.



El marco de referencia que consideran que delimita su actuación es el reglamento institucional y demás disposiciones de la Secretaría de Educación Pública, sin embargo, no todas las jefaturas conocen el reglamento institucional, a excepción de las direcciones de facultad y algunos departamentos vinculados directamente a la aplicación de la normativa institucional, como son los departamentos de servicios escolares, servicio social y titulación.

La mayoría de los departamentos coinciden con que no trabajan orientados a resultados, no tiene definidas metas, ni indicadores, ni cuentan con políticas de operación. Los únicos departamentos que si lo tienen definido son las direcciones de facultad. Los demás, se dedican a cumplir con sus actividades cotidianas en los tiempos y formas requeridos.

De forma general, se resumen algunas fortalezas y debilidades expuestas por los participantes. En cuanto a los puntos fuertes, consideran que es una institución con más de 35 años de trayectoria, con personal que cuenta con muchos al servicio de la misma, lo que les dota de experiencia y conocimiento de la institución y de sus procesos; la imagen de la institución está sostenida en su prestigio académico; los procesos están bien estandarizados, se cuenta con una plataforma tecnológica llamado Sistema Integral de Servicios Escolares (SISE), el cual es un desarrollo tecnológico propio, para administrar la mayoría de procesos académicos y administrativos. Los planes de estudios poseen un currículo flexible y son impartidos por una plantilla docente perfectamente habilitada, con una trayectoria larga en la universidad. La infraestructura está diseñada expreso para la prestación del servicio educativo, es propia, y suficientemente amplia, compuesta por aulas, laboratorios, talleres, amplias áreas verdes, canchas deportivas, auditorios, salas audiovisuales, oficinas, entre otros. El clima organizacional genera buenas relaciones entre los miembros de la institución y es propicio para el trabajo. Entre los puntos débiles, se manifestaron situaciones como la falta de capacitación del personal administrativo, que van desde la inducción al puesto hasta el desarrollo del personal, la necesidad de generar esquemas de retroalimentación de su desempeño, pues no se cuenta con mecanismos de evaluación que les permita conocer si los resultados obtenidos corresponden con lo que se espera de ellos. Consideran que la distribución de profesores de tiempo completo y profesores de asignatura no está equilibrada. Todos coincidieron que una debilidad de la institución es no contar con una matrícula de estudiantes mayor, lo que genera un desaprovechamiento de la capacidad instalada de la universidad, y que esto puede



deberse a que el mercado de los servicios educativos en el nivel superior en la región se encuentra muy pulverizado, existe la presencia de un número considerable de universidades entre públicas y privadas que acaparan el mercado. Otro aspecto que se mencionó es que a pesar de que la mayor parte de los procesos están estandarizados, es un conocimiento que poseen los colaboradores, pero no se encuentran plasmados en manuales de procedimientos, lo que dificulta la inserción de nuevos colaboradores. Se reconoce la necesidad de trabajar con metas e indicadores, para orientar su desempeño de manera objetiva.

A continuación, en la figura 2 se presenta el perfil estratégico, para resumir los puntos analizados en el análisis externo. Contiene los factores clave del entorno, o variables significativas analizadas, agrupados en dimensiones. Estos factores clave suelen agruparse según las dimensiones y posterior a ello se valora el comportamiento de cada uno, en una escala del 1 al 5 o, lo que es lo mismo:

1. Muy negativo.
2. Negativo.
3. Equilibrado.
4. Positivo.
5. Muy positivo

Figura 2 Perfil estratégico del análisis del entorno general.

Variables		1	2	3	4	5
Dimensión sociocultural	Población en etapa formativa de nivel superior	■	■			
	Desempeño de los perfiles profesionales			■	■	
	Tendencias a futuro del mercado laboral				■	■
	Impacto de la pandemia por COVID-19					
	Cambios en el comportamiento de los prosumidores de servicios educativos					
	La percepción de seguridad pública	■				
Dimensión económica	Nivel de ingreso estatal	■	■			
	Nivel de inflación					
	Esquemas de financiamiento para la educación				■	■
	Nivel de productividad en México					
	Demandas de formación del sector productivo				■	
Dimensión tecnológica	Impacto de las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje	■	■	■	■	■
	Inversión para la investigación y desarrollo de tecnología educativa			■	■	
	Impacto de la tecnología para la movilidad académica	■	■	■	■	■
Dimensión político legal	Políticas públicas	■	■			
	La calidad en la Educación Superior			■	■	
	Política fiscal					
	Legislación en materia de educación	■	■			

Elaboración propia.



Los resultados que se obtuvieron a través de las entrevistas realizadas al personal directivo y los mandos medios de la institución, se complementó con la aplicación de un diagnóstico institucional (análisis interno) utilizando el instrumento del Marco General de Referencia para los Procesos de Acreditación de Programas de Tipo Superior, del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), bajo la premisa de que considera todas las áreas clave de una institución de educación superior, con apego a estándares de calidad internacionales. De tal forma que el resultado permitió conocer las brechas de cumplimiento que tiene la universidad en materia de calidad educativa y derivado de esta detección, tener un referente para plantear las estrategias que se incluyeron en su Plan de Desarrollo Institucional. Con este instrumento se logró construir un perfil estratégico del análisis interno, en el cual se consideraron todas las categorías que evalúa COPAES, con el puntaje que asigna a cada uno, hasta sumar 1000 puntos; se agregaron tres columnas para señalar si la institución cumple totalmente, cumple parcialmente o no cumple, asignando un porcentaje de cumplimiento bajo el siguiente criterio:

cumple totalmente = 100%

cumple parcialmente = 50%

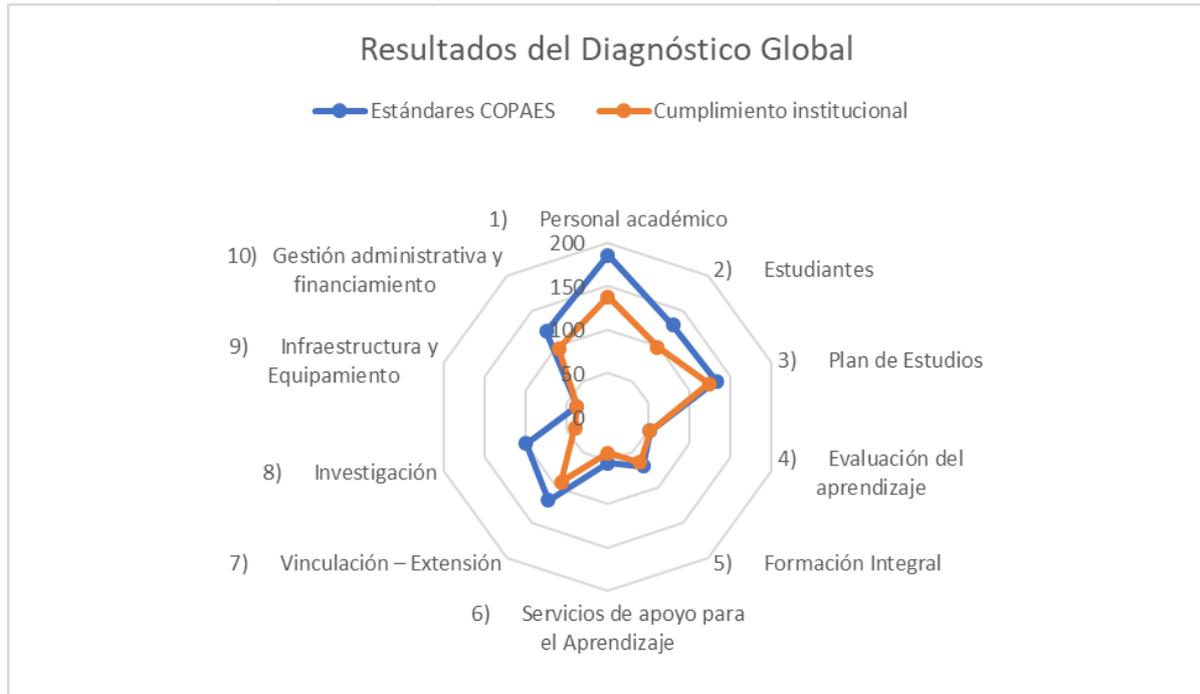
no cumple = 0%

En la última columna se obtuvo el puntaje de la institución al multiplicar, el puntaje que asigna COPAES a cada criterio por el porcentaje de cumplimiento. Los resultados se muestran en la tabla 1 y el Gráfico 1.

Tabla 1. Nivel de cumplimiento institucional de los estándares de calidad

Categoría	Puntaje asignado COPAES	Puntaje obtenido en el diagnóstico	% de cumplimiento
1) Personal académico	185	137.5	74%
2) Estudiantes	130	99	76%
3) Plan de Estudios	133	124	93%
4) Evaluación del aprendizaje	52	52	100%
5) Formación Integral	70	65	93%
6) Servicios de apoyo para el Aprendizaje	53	41.5	78%
7) Vinculación – Extensión	118	53.5	45%
8) Investigación	100	40	40%
9) Infraestructura y Equipamiento	38	38	100%
10) Gestión administrativa y financiamiento	121	97	80%
	1000	747.5	

Gráfico 1. Resultado global del diagnóstico institucional



DISCUSIÓN

La información que se obtuvo de este instrumento permitió conocer las fortalezas y debilidades de la institución y pudo orientar la formulación de estrategias para corregir las debilidades y potenciar las fortalezas, además que complementó la información del instrumento aplicado a la alta dirección de la institución para identificar cuál es el rumbo que se quiere seguir en los próximos años.

Una vez analizada esta información y los resultados del análisis externo, se logró llegar a la conformación de la estructura del Plan de Desarrollo Institucional que se propuso para la Universidad. En primer lugar, se definieron 4 ejes rectores sobre los cuales se agruparon los principales temas estratégicos, con sus correspondientes objetivos estratégicos de los cuales emanarán las estrategias, los indicadores, metas y políticas.

Ejes Rectores

Para lograr el objetivo de formar profesionistas actualizados y con las competencias necesarias para transformar de manera positiva su entorno, se agrupó a los diez temas estratégicos en Cuatro Ejes Rectores para definir las metas y las estrategias para alcanzarlo, como se puede ver en la Figura 3.

Figura 3. Ejes rectores del Plan del Desarrollo Institucional.



Elaboración propia

De forma general se esquematiza en la *figura 4*, la estructura general del Plan de Desarrollo Institucional propuesto para el periodo 2025-2030.

Figura 2 Estructura general del Plan de Desarrollo Institucional 2025-2030.



Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Llevar a cabo la presente investigación aportó información valiosa para el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo de la Universidad sujeta a estudio, además permitió explorar y sumergirse en el tema de los retos que las instituciones de educación superior enfrentan actualmente.

Con el desarrollo de este trabajo, se logró dar respuesta a las dos preguntas de investigación. En primer lugar, se pudo demostrar que el Modelo propuesto por Fred David para llevar a cabo la dirección estratégica en una organización, puede aplicarse exitosamente a una institución educativa, ya que asegura tomar en cuenta el análisis de todas las variables a nivel externo e interno, necesarias para conocer el estado actual y contexto de la institución, los retos que tiene por delante, definir objetivos y a partir de ello diseñar estrategias que permitan alcanzarlos; establecer lineamientos para llevar a cabo la implementación y posteriormente contempla el seguimiento necesario para evaluar si han funcionado correctamente o no, y finalmente definir las medidas correctivas o ajustes necesarios.

Respecto a la segunda pregunta, ¿cómo asegurar que las estrategias propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional de una IES estén alineadas a los postulados de calidad y pertinencia que debe cumplir la Educación Superior? Siguiendo el modelo planteado de Fred David, se logró establecer una propuesta de una metodología aplicable a instituciones particulares, que aterriza los elementos que deberían ser incluidos en el análisis del entorno en general de las instituciones educativas particulares, y para llevar a cabo el análisis interno, se encontró en el instrumento de autoevaluación del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior una excelente herramienta de referencia, de forma que se asegura hacer una evaluación integral de todas las áreas tanto sustantivas como adjetivas, que están involucradas en el quehacer educativo de las instituciones, con estándares de calidad internacionalmente aceptados. La revisión documental que se realizó, soporta el uso del mencionado instrumento para determinar las brechas de calidad que presentan las instituciones educativas, por tanto, los resultados van a orientar con toda certeza la formulación de acciones o estrategias para que las instituciones logren cumplir con los estándares de calidad que demanda la educación no sólo a nivel nacional, sino a nivel global, con ello se logra comprobar la hipótesis principal de esta investigación: “La elaboración de un autodiagnóstico institucional con base en el Marco General de Referencia para los procesos de acreditación de programas de tipo superior del COPAES, permite direccionar la formulación de estrategias de un plan de desarrollo institucional hacia el logro de la calidad educativa”.

Al hacer la investigación documental, mediante el análisis de la bibliografía existente en el tema de planeación estratégica, se descubrió como se sospechaba en un inicio, que a pesar de que existen trabajos de muchos autores, la mayoría se enfoca a la aplicación empresarial, y es muy escasa en el



ámbito académico, es decir la aplicación en instituciones educativas. De igual forma, en la búsqueda de antecedentes, se encontró un mayor número de artículos de investigación en el ámbito de universidades públicas, en comparación con universidades privadas. Por lo que se considera que esta investigación puede significar un aporte al acervo en el tema de planeación estratégica para instituciones particulares. Se considera que la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación fue la correcta, al utilizar un enfoque de tipo mixto, combinando los beneficios del enfoque cualitativo que permite un acercamiento a la directiva de la institución para comprender la dinámica institucional que se lleva a cabo en los procesos de toma de decisiones y su percepción de cómo se encuentra la institución dentro del entorno que le rodea, llevando a cabo también un proceso de autoevaluación para determinar la situación actual, y apreciar mediante la observación, información que a veces escapa de los números. Esto se reforzó con la aplicación de un instrumento para detectar brechas de cumplimiento con respecto a estándares de calidad, con indicadores que permiten una evaluación con criterios objetivos que son susceptibles de medición y control, que entran en el campo del enfoque cuantitativo. Ambos resultados permiten apuntalar la toma de decisiones para brindar mayor certeza. En este punto, se abre la puerta a otras líneas de investigación futuras que están relacionadas con las fases de implantación y evaluación de las estrategias, en donde las preguntas de investigación pueden estar relacionadas con la elección de las mejores herramientas que permitan dar este seguimiento.

Finalmente se logra evidenciar la relevancia del tema de la Planeación Estratégica, como eje rector de la gestión de las instituciones de educación superior, que les permita identificar en dónde se encuentra, hacia dónde deben ir y trazar la ruta que habrán de seguir en el mediano y largo plazo, para lograr las metas y fines trazados en su filosofía institucional. Por tanto, esta es una habilidad y/o competencia que debe formar parte del perfil profesional de quienes están a cargo de dirigir instituciones, su estudio y aplicación es importante para el fortalecimiento institucional, observando los criterios de mejora continua y de inclusión de su comunidad universitaria y de otras partes interesadas, para lograr además de la calidad, la pertinencia y responsabilidad social.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abesada, B. T. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*. Retrieved from Revista Cubana de Educación Superior: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011
- Aguilera, M. D. (2010). *Planeación Estratégica en Instituciones de Educación Superior*. México. Retrieved from https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/570076/DocsTec_10988.pdf?sequence=1
- ANUIES. (2016). *Plan de Desarrollo Institucional: Visión 2030*. Retrieved from <http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/PlanDesarrolloVision2030.pdf>
- ANUIES. (2018). *Visión y acción 2030: Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. Retrieved from https://visionyaccion2030.anui.es.mx/Vision_accion2030.pdf
- Arias, L. C. (2005). Balanced Scorecard en instituciones de educación superior. *Scientia Et Technica*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911698032.pdf>
- Chiquito, G., Plua, N. V., & González, N. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances*. Retrieved from <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/680>
- Contreras, L. (2018). *Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica de Tecnologías de la Información para las Instituciones de Educación Superior del Norte de Santander que permite la alineación con el Modelo IT4+ del Ministerio de las TIC*. Colombia. Retrieved from <http://repositorio.ufpso.edu.co/handle/123456789/416>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9a. ed.). Pearson Educación. Retrieved from <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 45-53. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142015000200005&script=sci_arttext&lng=en



- Guadalupe, K. W., & Zúñiga, H. C. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECIAMUC*, 7(2), 614-625. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)
- Gutiérrez, G. (2013). *Teoría general de sistemas*. Colombia: Universidad Santo Tomás. Retrieved from <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23242/Teor%C3%ADa%20general%20de%20sistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia*. McGraw Hill. Retrieved from <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0605961e5ec666bd072dadcae485d0fe.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. 9a.: Cengage Learning. Retrieved from <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Larios, E. (2014). Estrategias de Gestión Educativa: Situación actual de las Instituciones de Educación Superior Públicas y Privadas. *Academia de Ciencias Administrativas, A.C.* Retrieved from https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/ESTRATEGIAS_DE_GESTION_EDUCATIVA_SITUACION_ACTUAL_EN_LAS_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR_PUBLICA.pdf
- Ministerio de Educación de Colombia. (s.f.). *Guía de Gestión Universitaria para miembros de Consejos Superiores y Directivos de Instituciones de Educación Superior*. Retrieved from https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-231029_archivo_pdf_cartilla2.pdf
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las insituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revisata de Investigación Educativa*, 119-129. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283128328007.pdf>
- Parra , H., Martínez, J., & Vergel, M. (2013). Modelo Plan de Desarrollo en Instituciones de Educación Superior. Caso UFPS. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 4(2), 7-14. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751544019.pdf>



- Real Academia Española. (n.d.). *Diccionario de la lengua española*, 23a. ed. Retrieved enero 06, 2022, from <https://dle.rae.es>
- Riquelme, M. (n.d.). *Web y empresas*. Retrieved from http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Ruiz, D., & Cadéas, C. E. (2017). ¿Qué es una política pública? *IUS Revista Jurídica*. Retrieved from <http://www.unla.mx/iusunla18/reflexion/QUE%20ES%20UNA%20POLITICA%20PUBLICA%20web.htm>
- Serrano, L., Bravo, E., & Amante, B. (2013). Una metodología innovadora para la planeación estratégica en las universidades. *INGE CUC*, 43-63. Retrieved from <https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/ingecuc/article/view/144>
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*: (ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/v/titulos/39403>
- Tünnermann, C. (2008). *Modelos Educativos y Académicos* (1a. ed.). Hispamer. Retrieved from <https://www.enriquebolanos.org/media/publicacion/Modelos%20educativos%20y%20academicos.pdf>
- UNAM. (s.f.). *Guía mínima para la elaboración de Planes de Desarrollo Institucional*. Retrieved from https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf

