

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: DISEÑO PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

José I. Martínez Corona⁽¹⁾, Rocío Aragón Paulín⁽²⁾, Blanca L. Gil Nuño⁽³⁾

RESUMEN

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos y cuyo propósito es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. El Instituto Tecnológico de Ciudad Valles (ITCV), con la intención de contribuir al logro de las metas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013 – 2018, específicamente a la meta número 3: México con Educación de Calidad, se traza el reto de integrar un esquema de trabajo de alto desempeño, con un enfoque de gestión por procesos y orientado a resultados. No existe un modelo estandarizado del proceso de administración estratégica debido a que éstos no se pueden aplicar a una sola institución en especial, se requiere sea adaptado a sus necesidades y condiciones; es por eso que en el presente documento se muestran los resultados de un proceso de investigación cualitativa que tiene como principal objetivo diseñar un Modelo de Planeación Estratégica (MPE) para el ITCV, el cual está constituido por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Modelo que además le permitirá al ITCV contar con mecanismos que vinculen de manera efectiva los planes estratégicos y el quehacer operativo institucional, lo cual se reflejará de manera positiva en el principal objetivo de una institución educativa: la formación de profesionistas.

INTRODUCCIÓN

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de

estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (David, 2013). En este sentido, es importante resaltar que en el ámbito de las empresas, se considera que la función de la planeación es una de las más importantes en la gestión directiva debido a que es un proceso que permite dar cumplimiento a los objetivos trazados por las organizaciones y lograr los resultados esperados con eficiencia y eficacia.

Resulta conveniente destacar que los modelos son abstracciones de la realidad, los cuales permiten ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”. (Kotler & Armstrong, 2000, pág. 425)

En esta consideración, igualmente destaca que no existe un modelo estandarizado del proceso de administración estratégica; sin embargo, existen marcos de referencia de modelos de planeación estratégica en donde se muestra la percepción que algunos autores tienen respecto a los elementos que se consideran importantes para determinar la planeación estratégica, independientemente de la naturaleza de la organización. Más existe una aceptación generalizada de que está constituido por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias; etapas que son precisamente las fases del método y de manera general son los componentes que el ITCV ha definido en su Modelo de Planeación Estratégica (MPE).

Como antecedente, se expresa que el Instituto Tecnológico de Ciudad Valles (ITCV), con la intención de contribuir al logro de las metas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013 – 2018, identifica la oportunidad de contar con un modelo de

gestión educativa moderno y a la altura de las tendencias nacionales e internacionales con el fin de conducir a la institución a un desarrollo global exitoso. Es por ello que, ante la firme convicción de dar respuesta a los retos que se plantean en el contexto global y local, se diseña un modelo de planeación estratégica considerado de vital importancia para maximizar las oportunidades de éxito en el logro de los objetivos institucionales.

JUSTIFICACIÓN

En la Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción aprobada por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO (1998), se proclama que los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de los entornos. En este sentido, los administradores de éstos deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente –mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.

De igual forma, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2012) dentro de los diez ejes estratégicos que promoverá para posicionar a la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación en una nueva etapa de políticas de nueva generación, se encuentra la necesidad de impulsar un nuevo diseño institucional para la gestión y coordinación de la educación superior. En este eje se propone reformar el Artículo Tercero de la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos a fin de establecer, entre otras, la obligación de impulsar la planeación de la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación, con una visión de Estado, incluyendo objetivos y metas de mediano y largo plazo.

En este sentido, El ITCV, con la intención de contribuir al logro de las metas plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013 – 2018, específicamente a la meta número 3: México con Educación de Calidad, se traza el reto de integrar un esquema de trabajo de alto desempeño, con un enfoque de gestión

por procesos y orientado a resultados, al identificar la necesidad de contar con un modelo de gestión educativa moderno y a la altura de las tendencias nacionales e internacionales con el fin de conducir a la institución a un desarrollo global.

Es importante mencionar que, como Instituto Tecnológico Federal, el ITCV en los recientes ciclos estratégicos del Gobierno Federal ha desarrollado una planeación del tipo política. Miklos (1998, pág. 47) afirma que en México se lleva a cabo con un fuerte énfasis sectorial, situación que se ve plasmada en una alineación de objetivos estratégicos, estrategias y metas desde el PND, Programa Sectorial de Educación (PSE), Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) hasta el PIID del ITCV.

Al analizar la alineación estratégica mencionada, destaca que tanto los objetivos estratégicos, así como las estrategias, metas y líneas de acción en el ITCV se han desarrollado en una metodología sin considerar elementos de diagnósticos interno y externo, estrategias de implementación, así como evaluación de resultados. Lo anterior tuvo como consecuencia un bajo rendimiento en indicadores de capacidad y competitividad académica, así como un desempeño regular en el PIID 2007 – 2012 por el no cumplimiento de las metas planteadas de acuerdo al Informe de Rendición de Cuentas 2007 – 2012 del ITCV (Instituto Tecnológico de Ciudad Valles, 2013).

Por lo tanto, se considera importante realizar una investigación de análisis sobre las diferentes prácticas de gestión administrativa en organizaciones, como lo son las Instituciones de Educación Superior, así como los principales modelos reconocidos y aceptados de forma general en el área de planeación estratégica. El mencionado análisis proporciona la pauta para contribuir a la mejora de los procesos de planeación institucional y con ello al logro de la misión y visión del ITCV.

Debido a que los modelos de administración estratégica conocidos no se pueden aplicar a una sola institución en especial, se requiere diseñar un modelo que se adecue a las necesidades, condiciones internas y externas de cada Institución, así como considerar la

legislación que la regula. Es por esta razón, que diseñar el MPE para el ITCV, permitirá contar con mecanismos que vinculen de manera efectiva los planes estratégicos y el quehacer operativo institucional, lo cual se reflejará de manera positiva en el principal objetivo de una institución educativa: la formación de profesionistas.

METODOLOGÍA

La metodología que se empleó para el diseño del MPE del ITCV fue un estudio exploratorio, a través de un proceso cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006). El estudio se efectuó a través del análisis de los diferentes modelos de planeación estratégica reconocidos y aceptados en el ámbito académico, así como la revisión de los planes estratégicos vigentes y el estudio de los procesos de planeación institucional establecidos en organizaciones de prestigio a nivel superior.

Se utiliza el enfoque cualitativo en la consideración que hacen Rodríguez G., Gil F. & García J. (1996):

“La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales —entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

El planteamiento parte de los siguientes elementos:

Objetivos de la investigación

- Identificar y analizar los principales modelos con mayor aceptación académica en el área de planeación estratégica.
- Integrar los elementos del modelo de planeación estratégica del Instituto Tecnológico de Ciudad Valles.

- Analizar diferentes procesos de planeación en instituciones de educación superior para proponer ajustes a los elementos del modelo de planeación estratégica.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los modelos de planeación estratégica mayormente aceptados en el ámbito académico?
- ¿Cuáles son los elementos que deberán constituir el Modelo de Planeación Estratégica en el Instituto Tecnológico de Ciudad Valles?
- ¿Qué elementos del Modelo de Planeación Estratégica se deben ajustar?

Hipótesis de investigación

En la presente investigación, se parte de la hipótesis de que las Instituciones de Educación Superior deberán de adoptar prácticas de gestión administrativas eficientes con una perspectiva de futuro, que respondan a las necesidades de los entornos tan cambiantes para alcanzar los objetivos y metas institucionales de forma efectiva. En este sentido, el contar con un modelo de planeación estratégica que regularmente evalúe la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos administrativos, maximizará las posibilidades de éxito en el logro de la misión y visión institucional.

Revisión de Literatura

La revisión de la literatura se desarrolló en dos líneas: la primera consistió en el análisis principalmente de los modelos de mayor difusión en el ámbito académico, en la cual se realizó un énfasis en los que proponen Rivas C. & Torres H. (2004)

“1) el modelo de las 5 tareas de la administración estratégica que plantean Thompson y Strickland (2001), en el que se resalta la importancia de una visión estratégica y clara, de objetivos flexibles, así como de la adaptación rápida de la estrategia a las condiciones de mercado constantemente cambiantes y a las expectativas del cliente; y, 2) el modelo general de la

administración estratégica que establece David (1997) con un enfoque claro y práctico, para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias.”

Estos modelos aportan información relevante que sirve de base para la integración del MPE del ITCV. Además facilitan una visión clara de cada uno de los elementos que se debe contemplar en los procesos de planeación, implementación y evaluación.

La segunda línea de análisis de literatura consiste en la revisión de documentos de referencia, indispensables para la integración del MPE del ITCV, como son: el PND 2013-2018, específicamente en la Meta 3. México con Educación de calidad; el PSE 2013 - 2018 de la Secretaría de Educación Pública; y el borrador de PIID 2013-2018 de la DGEST.

Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recopilación de información que se utilizaron en la presente investigación fueron la entrevista directa, análisis de casos, y revisión de literatura. Se entrevistaron por una parte, al personal responsable de los procesos de planeación estratégica en el ITCV, con el objetivo de conocer la metodología para integrar el PIID, sus problemas y dificultades a los cuales se están enfrentando el personal táctico - operativo; por otra parte, mediante un intercambio de experiencias se entrevistaron a las personas responsables del proceso de Planeación Estratégica de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la cual permitió obtener información directa de los procesos de una de las universidades de mayor prestigio.

Otra técnica utilizada fue la revisión de los principales modelos de planeación estratégica, los cuales proporcionaron la base para el diseño e integración del MPE del ITCV. Así mismo se revisaron diferentes casos de instituciones de nivel superior.

MÉTODO

El método de la presente investigación consiste en tres etapas: formulación, implantación y rendimiento:

En la etapa de formulación se evaluaron el tipo de información utilizada para la integración de planes estratégicos, así como el método y las técnicas que se emplean en el ITCV. Posteriormente, se analizaron los diversos métodos de planeación estratégica, para identificar la coherencia con las acciones realizadas. Por último, se propusieron los elementos básicos de la etapa de formulación del modelo.

Con respecto a la etapa de implantación se revisaron la elaboración y congruencia en la implementación de los programas operativos del ITCV, a través de las áreas funcionales. De igual forma se verifica el grado de involucramiento y conocimiento de los titulares de las áreas. Con esta información y con los referentes teóricos se proponen los elementos de esta etapa.

Por último, se analizó el proceso de la etapa de evaluación de planes y acciones para verificar su cumplimiento; así mismo, se analizaron los referentes teóricos y se propone un sistema efectivo de evaluación de los planes operativos y estratégicos.

RESULTADOS

La Administración Pública en México vive momentos de grandes retos: por un lado, la necesidad de ejecutar de manera más eficiente los recursos públicos, por ser cada vez más escasos; por otro, el interés que muestra la sociedad en términos de transparencia y rendición de cuentas. En este contexto, en las técnicas de administración pública es más frecuente la aplicación de la ciencia de la gestión, normalmente vinculado con el mundo empresarial y su principal fin es alcanzar los objetivos organizacionales.

En este sentido, en la administración estratégica se definen, implementan y evalúan estrategias para lograr los objetivos mencionados. Son precisamente estas etapas las unidades de análisis que se consideraron en torno a la presente investigación.

En la revisión bibliográfica se identificó que no existe un modelo estandarizado del proceso de administración estratégica; sin embargo, existe una aceptación generalizada de que está constituido por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de

estrategias. Etapas que son precisamente las fases del método y de manera general son los componentes que el ITCV ha definido en su MPE.

Como antecedentes, se analizaron los modelos de referencia que se proponen en el documento *Algunos modelos de planeación...* (Cano Flores & Olivera Gómez). En éste se analizan los modelos de: William Newman, Frank Banghart, Tom Lambert, Colón y Rodríguez, Bateman y Snell; el modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel, y Walter; así como el modelo integral del proceso de administración estratégica (David, 2013) y el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia de cinco fases (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Es importante mencionar que dos de los principales modelos de mayor aceptación en el ámbito académico son el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia de cinco fases (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) y el modelo integral del proceso de administración estratégica (David, 2013); concluyendo que las etapas propuestas se encuentran presentes en cada uno de los modelos analizados.

En este sentido, se realizaron las siguientes consideraciones:

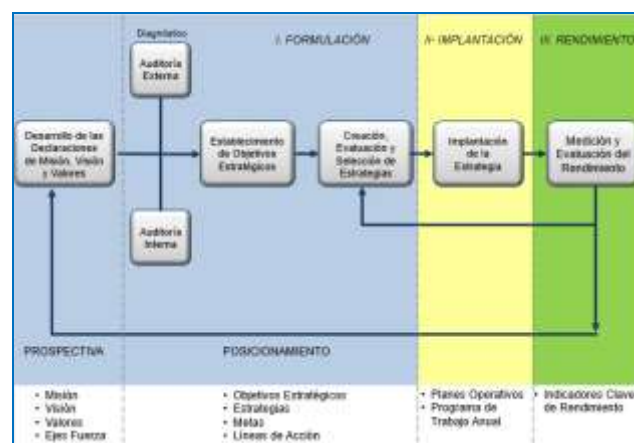
- No existe un sistema de planeación ideal para todas las empresas, cada empresa es única.
- El error más común es querer adoptar uno propio de la noche a la mañana.
- Lo más importante de diseñar el Sistema, es que deberá contener el sello del ejecutivo líder.
- Un sistema de planeación efectivo, puede ser diseñado eficaz pero se tendrá que introducir únicamente después de que la dirección haya comprendido el concepto mismo.

Ahora, el ITCV se traza como principio fundamental de su función administrativa, el desarrollar con eficiencia –utilización de los recursos de la sociedad de manera eficaz- y eficacia –cumplir con sus objetivos- sus actividad para así tener una efectividad en la implementación de sus planes. En esta función administrativa, se debe realizar una

alineación estratégica con los objetivos de las instancias educativas federales a la cual pertenece.

Con estos antecedentes se ha integrado el siguiente modelo de planeación estratégica para el ITCV, el cual consta de tres etapas: Formulación, Implantación y Rendimiento:

Ilustración 1 Modelo de Planeación estratégica del ITCV



Formulación

La primera etapa, llamada formulación, a su vez consta de dos fases: la primera denominada prospectiva y la segunda posicionamiento. Es importante mencionar que cada una de las fases tiene definidos productos que se conseguirán en la medida que se implemente el modelo, para ello se proponen se integre un equipo de planeación que facilite el proceso.

La fase de prospectiva de la etapa de Formulación consiste en explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de la Institución o problemáticas de mediano y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influyen en su evolución, así como tener en cuenta los comportamientos de los actores implicados (Instituto de Prospectiva Estratégica, 1999). Para llevar a cabo el ejercicio de la prospectiva se propone implementar una guía técnica, en donde se determine la declaración de la Misión, Visión, Valores y Ejes fuerza del ITCV.

Respecto a la declaración de los valores, el equipo de planeación debe realizar los siguientes pasos:

1. Diagnóstico de los valores existentes en la Institución
2. Conceptualización de los valores
3. Definición de modos de conducta asociados a los valores organizacionales
4. Evaluación de los modos de actuación.

Para realizar la declaración de la Misión se debe analizar y revisar en un primer momento la que existe en la Institución. Esta acción de evaluación permite medir el grado de apropiación, aplicación y manejo que tiene el personal de la institución de la misma, se considera a su vez, el contexto en el que se desenvuelve el Instituto. En un segundo momento se evalúa la vigencia de ésta en torno a su contexto actual, para identificar si es necesario realizar una modificación, a fin de fortalecerla.

En lo que respecta a la declaración de la Visión, ésta se evalúa mediante una serie de preguntas que permitan identificar si responde a las necesidades actuales, así como determinar la visión de futuro para la Institución. Es este sentido, es importante resaltar que el MPE del ITCV parte de un enfoque prospectivo, por lo que este elemento se considera total en el desarrollo de la etapa de Formulación.

Para poder alcanzar la Misión y Visión, es necesario identificar factores claves de éxito que serán de gran utilidad para el diagnóstico, identificación de problemas y su priorización, así como para la definición de objetivos y el diseño de las estrategias.

En la fase de posicionamiento, de la etapa de formulación, se parte de la premisa que la planeación estratégica representa la búsqueda organizada, sistemática y comprometida de incidir en el futuro (Miklos & Tello, 2007). Es por eso que el énfasis principal es generar las estrategias para posicionar al ITCV en el campo de lo deseado y lo posible –futurible–.

El primer paso en esta fase es realizar un diagnóstico estratégico para identificar las fortalezas y debilidades internas de las actividades que desarrolla el ITCV; además de las oportunidades y amenazas externas que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a la institución. El diagnóstico se

proyecta como un ejercicio en el cual encontraremos las principales desviaciones del estado actual con respecto a lo deseado, lo cual denominamos problemas.

El segundo paso, consiste en realizar una alineación con los objetivos estratégicos que ha diseñado la DGEST y que ha plasmado en el PIID 2013 – 2018. Es muy importante mencionar que el modelo plantea incorporar a estos objetivos los que en el ITCV se identifique como prioritarios, de esta manera el PIID 2013 – 2018 tendrá su propia personalidad. El propósito de los objetivos es convertir la misión y la visión en indicadores de desempeño y son los resultados específicos que se pretenden alcanzar en el largo plazo.

El tercer paso consiste en establecer definir escenarios futuros a través de crear estrategias, evaluarlas y posteriormente establecer las más adecuadas para cumplir con los objetivos estratégicos planteados. Para el diseño se utilizan técnicas de análisis de información y de toma de decisiones.

Como resultado de esta fase se tendrán Objetivos Estratégicos, Estrategias, Metas y Líneas de Acción. Es aquí donde concluimos la construcción del plan estratégico –visión estratégica + objetivos + estrategias- (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012); es decir, aquí se concluirá el PIID 2013 – 2018 del ITCV.

Implantación

La etapa de implantación se ha nombrado de esta manera ya que no solamente consistirá en la implementación de las estrategias y las líneas de acción, sino que se pretende fortalecer la ejecución de los planes táctico-operativos, es decir, incluir una nueva cultura de planeación. En este sentido, se consideran de vital importancia una reestructuración de los procesos de integración del plan operativo anual, así como del programa anual de trabajo.

Cabe resaltar, que una de las principales debilidades que se encontraron en el proceso de planeación estratégica que se lleva a cabo en el ITCV, es la carencia de políticas de ejecución de planes, por lo tanto de toma de decisiones. Por lo que en esta etapa se definen las políticas, consistentes en directrices, reglas y procedimientos

establecidos, para apoyar los esfuerzos para alcanzar los objetivos.

De igual forma, desde la etapa de formulación se tiene un cuadro de indicadores, llamados ejes fuerza, que nos permitirán asociar los esfuerzos de cada área funcional del ITCV, que son las subdirecciones académica, de planeación y vinculación, así como la de servicios administrativos.

Finalmente, un punto clave para el éxito de esta etapa es integrar el MPE al sistema de gestión de la calidad del ITCV. Con esta acción se estará asegurando la ejecución de los planes estratégicos.

Rendimiento

La última etapa del proceso de planeación estratégica del ITCV consiste en medir y evaluar el rendimiento de las estrategias y líneas de acción implementadas en el logro de los objetivos táctico – operativo, así como los estratégicos. En este sentido se propone actividades mensuales y anuales.

En lo referente a las actividades mensuales, se desarrollarán estrategias de rendición de cuentas, que incluirán la promoción de la elaboración de tableros de control, reuniones informativas de los avances tanto a la estructura de trabajo, como al superior jerárquico. Resultado de estos informes se tomarán las acciones preventivas y correctivas necesarias. Del mismo modo a través de las auditorías internas se encontrará evidencia objetiva relativa de la efectividad de las acciones implementadas.

Una aportación importante en el modelo es la retroalimentación anual que se propone. Una línea que permitirá tomar acciones de contingencia o en su defecto realizar el ajuste correspondiente en los objetivos y metas, tanto a nivel estratégico, como a nivel táctico - operativo. Esta actividad que será anual, incluirá evaluaciones de desempeño organizacional, del nivel de integración de los departamentos en los procesos, así como de las situaciones financieras.

CONCLUSIONES

Las técnicas de la gestión están cada día más presente en la Administración Pública, por consecuencia en las Instituciones de

Educación Superior. Se visualiza que en la medida que está presente la administración estratégica en estas organizaciones, tienen mejores resultados que les permite generar y mantener una ventaja competitiva con respecto a las demás.

El contar con un MPE en el ITCV representa una gran oportunidad para cumplir con las tendencias que nacionales e internacionales en el rubro, por lo tanto fortalecerá sus procesos internos que lo llevarán a generar mejores condiciones en un futuro para cumplir sus funciones sustantivas de investigación y docencia. En este sentido, el desarrollar un plan estratégico y ejecutarlo eficazmente llevará a fortalecer la capacidad y competitividad en el servicio educativo.

El MPE de la institución presenta una solidez importante en los referentes teóricos, sin embargo, al momento de implementarlo como un sistema se deberán consideraciones importantes como lo son que: el contar con un equipo de planeación es un factor clave de éxito; la planeación estratégica es una tarea exclusiva de la alta dirección, acción que no se puede delegar; la planeación estratégica es más una filosofía que un método; planear es anticipar la decisión, es decir decidir antes de que se requiera una acción; se requiere un amplio compromiso de la unidad directiva.

Finalmente, el reto que se visualiza para el MPE, es su integración con el Modelo Integral para el Desarrollo Educativo del ITCV, así como con el Sistema de Gestión de la Calidad. Con la integración de estos elementos y su eficaz implantación llevarán a la Institución a mejores escenarios en el entorno de la productividad para la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ANUIES. (2012). *Inclusión con Responsabilidad Social: Una nueva generación de políticas de educación superior*. México, D.F.: ANUIES.
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (s.f.). *Algunos modelos de planeación...*
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Instituto de Prospectiva Estratégica. (1999). *Instituto de Prospectiva Estratégica*. Obtenido de <http://www.prospecti.es>
- Instituto Tecnológico de Ciudad Valles. (15 de Febrero de 2013). *Informe de Rendición de Cuentas 2007 - 2012*. Obtenido de <http://www.tecvalles.mx>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Miklos, T. (1998). *Criterios Básicos de Planeación*. México: Instituto Federal Electoral.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño futuro*. México: Limusa: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barrios Sierra.
- Rivas Crisóstomo, I., & Torres Hernández, Z. (2004). Contribuciones de la Administración Estratégica al Desarrollo de los Estudios de Posgrado del Instituto Politécnico Nacional. México, México.
- Rodríguez G., G., Gil F., J., & García J., E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. New York: McGrawHill.
- UNESCO. (9 de Octubre de 1998). *Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. Obtenido de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm