



# Planificación Estratégica en Escuelas de Educación Superior

## *Strategic Planning in Schools of Higher Education*

Rosalba Martínez Hernández<sup>1</sup> 

Estelí del Carmen Loredo Bañuelos<sup>1</sup> 

Marco Antonio Pérez Orta<sup>1</sup> 

Azucena del Carmen Martínez Rodríguez<sup>1</sup> 

### RESUMEN

Los efectos de la Pandemia ocasionada por el COVID 19 dibujan retos, pero también oportunidades para las Instituciones de Educación Superior (IES) a nivel global, en este contexto se retoma el significado de la planeación estratégica de las IES con el objetivo de ofrecer elementos de reflexión sobre su razón de ser, como resultado de una investigación documental basada en la revisión bibliográfica y análisis de contenido comparativo de los planes de desarrollo de universidades mexicanas. Los resultados de este trabajo cobran relevancia ante las disposiciones emitidas en la Ley General de Educación Superior en 2021 en México. Así los ejercicios de planificación estratégica requieren resignificarse a fin de que las IES sean capaces de plasmar en sus ejercicios de planificación estratégica un rumbo orientador que dirija a sus grupos de interés y a la sociedad en general a un mundo mejor.

**Palabras claves:** Planificación Estratégica, Plan de Desarrollo, Instituciones de Educación Superior (IES). Gestión estratégica, Ley General de Educación Superior en México.

### ABSTRACT

*The effects of the Pandemic caused by COVID 19 draw challenges but also opportunities for Higher Education Institutions (HEIs) at a global level, in this context the meaning of the strategic planning of HEIs is taken up in order to reflect on its reason of being, as a result of a documentary research based on the bibliographic review and comparative content analysis of the development plans of Mexican universities. The results of this work are relevant to the provisions issued in the General Law of Higher Education in 2021 in Mexico. Thus, strategic planning exercises require resignification so that HEIs are able to capture in their strategic planning exercises a guiding course that directs their interest groups and society in general to a better world.*

**Keywords:** Strategic Planning, Development Plan, Higher Education Institutions (IES). Strategic management, General Law of Higher Education in Mexico

Fecha de recepción: octubre 2022; fecha de aceptación: noviembre 2022

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

Autor de correspondencia: Azucena del Carmen Martínez Rodríguez. Email: azucenardz@uaslp.mx



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

## INTRODUCCIÓN

El capital humano desarrollado a través de una educación adecuada es crucial en el desarrollo de un país (Bordoloi, 2018). La educación superior supone la capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de la sociedad (UNESCO, 2019). Las personas con un nivel educativo de calidad, que les permita a los ciudadanos reconocer de forma crítica su entorno, pueden actuar con libertad y creatividad para ser capaces de generar cambios para mejorar sus condiciones de vida (Ocampo López, 2008).

Al respecto, se identifica un entorno con circunstancias de ambiente dinámico, turbulento, con crecientes niveles de incertidumbre derivados del cambio constante en los ámbitos social, político y económico que inciden en las condiciones y en la disponibilidad de los recursos para la operación de toda organización, entre ellas las Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2016). De ahí que las IES son las primeras que, necesitan conocer y anticiparse al entorno en donde operan, primero, para adaptarse por su interacción con él, e interacciones internas, mediante el ajuste de las estructuras y procesos de sus componentes internos que las lleven a mantenerse como instituciones líderes y, segundo para dirigir procesos de educación que les permitan realizar sus actividades sustantivas más allá de la orientación hacia la calidad y a la mejora continua.

Al bosquejo de este entorno se suman los efectos de la pandemia ocasionada por el COVID 19 que dibujan ahora un entorno en donde el reto ya no solo ha sido la disrupción de las actividades sustantivas a distancia, sino el panorama desalentador que ha quedado en consecuencia, en cuanto a la calidad y la desigualdad de oportunidades de aprendizaje. (Marinoni et al., 2020). En este contexto, los esfuerzos por tanto de las IES requieren centrarse en asegurar una adecuada planificación futura a pesar del alto grado de incertidumbre, con el riesgo de disminuir financiación privada y potencialmente también pública. Esto se traduce en fuertes presiones para las IES, pero también en oportunidades de cara a la resiliencia y creatividad.

En este contexto existen distintos trabajos realizados en relación a la planificación estratégica, en donde se destaca, además del reconocimiento de la situación actual, la perspectiva a donde sea deseada llegar la misión, visión valores y principios, estrategias y acciones, la participación de los grupos de interés, la toma de deci-

siones, cuestiones de identidad etc., aportados desde diferentes contextos como en Brasil (Zandonade et al., 2020), en Canadá (He, 2019), en Cuba (Díaz-Canel Bermúdez, 2020), en España (Rof, 2022), en Malasia (Wan-Hamdan, 2011), en Holanda (Valks, 2021) y en países específicos de Latinoamérica (Hernández, 2016; Ramírez, 2013).

En México, las IES reflejan sus ejercicios de planificación estratégica en los planes de desarrollo, normalmente publicados en sus páginas web institucionales. Bajo este preámbulo se analiza el significado de la planeación estratégica desde el contexto de las Instituciones de Educación Superior. Este ejercicio cobra relevancia en el marco de la ley Nueva Ley General de Educación Superior publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de abril de 2021, en donde se establecen como criterios para la elaboración de políticas en materia de educación superior, el establecimiento de procesos de planeación participativa de la educación superior con visión de mediano y largo plazo (DOF, Ley General de Educación Superior, 2021).

Los procesos de planeación bajo el nuevo esquema propuesto en la LEGES requieren estar “inexorablemente unidos” a los de evaluación (Sánchez Lissen & Sianes Bautista, 2021). Pues las IES precisan ceñirse a los lineamientos de un nuevo Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación (artículo 58), y al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (artículo 61, DOF, Ley General de Educación Superior, 2021).

Bajo este preámbulo el objetivo de realizar este trabajo es ofrecer elementos de reflexión que coadyuven a la resignificación de los ejercicios de la planeación estratégica de las IES mediante un análisis documental que posibiliten cuestionamientos sobre la misión y visión de las IES, con base en una revisión bibliográfica y análisis de contenido comparativo de los planes de desarrollo de universidades mexicanas.

## DESARROLLO

Gestión estratégica en el contexto de las Instituciones de Educación Superior

La administración, es un área de conocimiento aplicable a un grupo de personas que se esfuerza por desarrollar trabajos específicos para lograr metas y objetivos comunes. Se desarrolla mediante el proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar (Cardona et al., 2013).

La administración estratégica ha sido constantemente definida y redefinida desde su aparición como herramienta formal, por esta razón existen múltiples y diversos conceptos, términos relacionados a la administración o gestión y gerencia estratégicas, estrategia de negocio, etc. la mayoría de los autores los consideran sinónimos, aunque otros cuantos prefieren diferenciarlos (Cardona et al., 2013).

Para efectos de este trabajo, se utiliza el término Gestión estratégica y para su desarrollo se incluye la literatura vinculada a strategic management.

Como antecedentes es posible señalar que, la planificación estratégica se desarrolló en el ejército, se adaptó al mundo de los negocios y finalmente se expandió a varias agencias gubernamentales y municipales antes de que fuera, un proceso formal utilizado por las instituciones de educación superior (He & Oxendine, 2019). Las instituciones de educación superior han utilizado la planificación estratégica como un mecanismo para gestionar los cambios del futuro y mejorar el desempeño organizacional mediante la identificación de prioridades, el establecimiento de metas y la formulación de una visión para la organización (He & Oxendine, 2019).

Desde el trabajo seminal de Mintzberg el diseño de estrategias es entendido como un proceso deliberado, formalizado o emergente. Cuando el proceso de planeación estratégica es deliberado, bien pensado y bien intencionado, el diseño de una estrategia engloba un diagnóstico previo durante el cual se evalúan las fortalezas y debilidades de la organización, así como las amenazas y oportunidades en el contexto y entorno. Tanto los diagnósticos internos como los externos permiten identificar elementos y actores que pueden influir en la estrategia organizacional, ya sea positiva o negativamente (Zandonade et al., 2020).

Una vez que las instituciones han realizado el análisis del entorno, continúan las declaraciones de misión y visión, se establecen metas estratégicas y se determinan indicadores y medidas clave de desempeño (David, 2013).

Así, un proceso de planificación estratégica se centra en la alineación de una organización con su entorno; enfatiza metas a largo plazo; se concentra en la sostenibilidad a largo plazo y se implementa como un proceso comprometido (He & Oxendine, 2019).

En el contexto de la educación superior la planificación estratégica implica un proceso que involucra a varias partes interesadas, incluido el personal académico y profesional, estudiantes y otros representantes de la comunidad (Zandonade et al., 2020).

Existen varios modelos y enfoques de planificación que las instituciones de educación superior han adoptado. Con base en el trabajo de He & Oxendine (2019) es posible resumir la evolución de la gestión estratégica en las instituciones de educación superior, iniciada a fines de la década de 1970 cuando ganó popularidad al ser una herramienta útil para que las instituciones pudieran lograr articular la misión institucional, garantizar la eficacia, evaluar la eficiencia económica e implementar acciones estratégicas para mejorar.

Antes de la década de 1970, la planificación dentro de la educación superior se centraba en el ámbito físico, como las instalaciones, la arquitectura y el crecimiento a través de la expansión del campus. En las décadas de 1980 y 1990, hubo un cambio importante en la planificación institucional del agregado físico a un enfoque en la eficiencia, la gestión basada en la información, la revisión de programas, la toma de decisiones y la conexión de la planificación con los presupuestos. La planificación estratégica se generalizó en las décadas de 1990 y 2000 y continúa manteniendo su importancia para el cambio organizacional dentro de la educación superior.

El panorama de la educación superior posterior al año 2010, se caracteriza por cambios rápidos en la tecnología, la política, el conocimiento, la reducción de la financiación y la demografía estudiantil cada vez más diversa, por nombrar solo algunos elementos del entorno. IES se han visto presionadas para adaptarse a estos cambios y mantener su relevancia (He & Oxendine, 2019).

En las últimas tres décadas la planificación estratégica se ha enfocado hacia la integración de la planificación con los procesos presupuestarios, la innovación y la transformación de misión y visión institucional, realineando los planes a un número limitado de prioridades, pasando de enfoques reactivos a proactivos, estrategias orientadas al futuro, sostenibilidad e integración de la misión organizacional.

A pesar de este cambio de paradigma, la

planificación estratégica en la educación superior desde la década de 1970 no ha estado exenta de críticas como las relacionadas a su enfoque de arriba hacia abajo, procesos formales y constructivos, dificultad para implementar, resistencia dentro de las culturas institucionales e incapacidad para adaptarse a entornos cambiantes (Albon, 2016).

En adición, se observan para el contexto latinoamericano, distintas situaciones que restringen el pleno desarrollo de la planificación estratégica en las universidades como son (Rivero, 2012): el logro de una adecuada combinación entre 1) el tiempo que se dedica al diseño de la estrategia y la velocidad para su aplicación, 2) la promoción de innovaciones paulatinas en el proceso de planificación estratégica, 3) el tratamiento que se da al futuro como un referente en el proceso de planificación estratégica, 4) la concientización del fuerte nexo entre el entorno y las bases en la que descansa la Estrategia y sus resultados, 5) la necesidad de alinear los componentes o funciones que integran la dirección estratégica universitaria, planificación, ejecución y control, 6) la necesidad de potenciar la cultura estratégica, 7) la necesidad de generar modelos y metodologías propias, y no copiar aquellos que se aplican en el medio empresarial.

Los planes de desarrollo como instrumento de gestión estratégica en México

La implementación de un plan es como un juego entre jugadores en el que se negocian sus roles, varían los niveles de adhesión a las estrategias y los recursos se asignan a través de la negociación (Zandonade et al., 2020).

A este respecto González Sandoval (2010 p. 79) plantea que la planeación estratégica participativa “es el medio más factible para lograr a corto plazo la calidad educativa de las instituciones de educación superior, a través de la sustentabilidad de sus funciones operativas”.

En el contexto mexicano, la planificación estratégica ha sido impulsada por dos entidades protagonistas, la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la SEP. El instrumento que ha permitido este impulso se ha identificado en la literatura como Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) (Comas Rodríguez, 2014), considerado como una estrategia eficaz para fortalecer la capacidad y competitividad académica de las Instituciones de Educación Superior (Mungaray, 2016) o desde la perspectiva de otros autores e instituciones entre ellos la ANUIES como

una “forma más acabada de la imposición de ejercicios de planeación estratégica a las IES” (Ramírez, 2013 p. 122).

En principio desde la década de los años 1980, la ANUIES en el marco legal de la Educación superior, promovió unidades de planeación, lo que dio lugar a una diversidad de formas de organización y planeación institucional que se han ido unificando en opinión de Ramírez (2013) a partir de la década de los años 1990. Esta homogeneización puede ser atribuida a la existencia, en su momento, de programas que articularon los resultados de la evaluación con acciones de mejoramiento que repercutieran en los presupuestos institucionales, integrando así la evaluación y el financiamiento (DOF, Programa de Desarrollo Educativo PDE 1995-2000, 1996).

Por su parte, la Subsecretaría de Educación Superior (SES, 2022), ha presionado para que la planificación en la gestión universitaria mexicana atienda las necesidades de cambio que plantean diferentes sectores de la sociedad (SES, 2022 a). En palabras de Mungaray (2016) el círculo virtuoso indicaría que mayores capacidades institucionales, en este caso de planeación, “llevan a mayores niveles de participación en los fondos públicos, y que un buen manejo de estos recursos genera mayores capacidades institucionales, y así sucesivamente” p. 85. Así, los planes de desarrollo cobran relevancia al estar vinculados al financiamiento y a la planeación estratégica, pues la Ley General de Educación Superior, (DOF, 2021) prevé que la asignación de recursos financieros a las universidades e instituciones públicas de educación superior se realizará con una visión de largo plazo.

En este contexto, se seleccionaron cinco universidades por su tamaño y representatividad en los indicadores de educación superior a nivel nacional, específicamente por el importe asignado como parte del programa de subsidios para organismos descentralizados estatales, a fin de analizar la estructura y desarrollo de los planes de desarrollo (Ver Tabla 1).

Así, se considera como unidad de análisis los planes de desarrollo publicados en las páginas web de estas IES, particularmente se analiza, el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara 2019-2025, Visión 2030 (UdG, 2019), el Plan General de Desarrollo 2030 de la Universidad Veracruzana (UV,

2008), el plan de Desarrollo Institucional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), el Plan de Desarrollo Institucional con Visión de futuro 2025 de la Universidad Autónoma de Sinaloa y el Plan de Desarrollo de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

### Tabla 1

Universidades que conforman la muestra de universidades analizadas

Entidad Federativa	Institución	Importe	% Respecto al programa
Jalisco	U. de Guadalajara	6,603,790,527.00	9.80%
Nuevo León	U.A. de Nuevo León	5,985,626,332.00	8.89%
Puebla	B.U.A. de Puebla	4,687,543,269.00	6.96%
Sinaloa	U.A. de Sinaloa	4,623,488,983.00	6.86%
Veracruz	U Veracruzana	2,845,107,577.00	4.22%
San Luis Potosí	U.A. de San Luis Potosí	2,180,461,073.00	3.24%

Fuente: Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (SES, 2022 a)

## RESULTADOS

Como resultado del análisis del contenido y comparativo de los planes de desarrollo de las instituciones de educación superior, es posible identificar que algunas universidades incluyen entre los apartados que estructuran dicho plan, distintas secciones o subapartados cuyas referencias coinciden en algunos casos y en otras no se contempló. Entre los aspectos más recurrentes, aunque con nombres distintos figuran cuatro apartados: (a) el análisis de contexto, (b) un apartado en donde ponen de relieve su filosofía en donde distinguen la misión y visión, (c) objetivos, metas, estrategias, (d) y en algunos casos el seguimiento y evaluación.

Para efectos de presentar los resultados, se consideraron estos cuatro apartados mismos que se desarrollan a continuación, con información recabada de los planes de desarrollo de las universidades analizadas (Ver Tabla 2).

### ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Respecto al análisis del contexto se distingue análisis del contexto global, nacional y regional en los PDI de la UdG, UV, UAS, mientras que la UANL y la ASLP analizan en un único apartado, el contexto de su universidad, en tanto que la BUAP no evidencia análisis del contexto para desarrollar su PDI.

Entre los resultados más sobresalientes del contexto se puede señalar que a un nivel global

se retoma la agenda 2030 emitida por la ONU centrada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la necesidad de formar habilidades y desarrollar conocimientos Tshaped skills y Flipped clasrrom, perspectivas en su momento a 2020 ANUIES (UdG). Asimismo, y acorde a las directrices de la UNESCO la universidad Veracruzana (p. 9) destaca, la necesidad de:

formar ciudadanos responsables, con conocimientos adecuados para participar activamente en la solución de los problemas actuales y futuros de la sociedad: generar y difundir conocimientos, desarrollar la investigación científica y tecnológica en todos los campos de las ciencias y a la vez contribuir a la preservación de las culturas y a la consolidación de los valores para la convivencia social, desde enfoques humanistas. Estas funciones deberán cumplirse en un marco de desarrollo sustentable, justicia social, paz, democracia y respeto a los derechos humanos (UV).

### Tabla 2

Comparativa de indicadores relevantes en la propuesta del Plan de Desarrollo de las principales instituciones estatales de educación superior a nivel nacional.

Institución	Horizonte del plan	Misión Palabras	Visión Palabras	Ejes	Estrategias	Indicadores vinculados a estrategias y/o programas	Congruencia Correspondencia	Observación
UANL Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030	11 años	67	47	5	227	Indicadores vinculados a programas	Si	Se establecen metas concretas para mejorar los indicadores
UdG Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025 Visión 2030	12 años	96	70	4	56	Indicadores con base en las metas	Si	Se utiliza la metodología del Marco Lógico y el Presupuesto basado en resultados (PbR)
UV Plan de Desarrollo Institucional 2020-2025	6 años	106	122	6	35 metas	No se muestran indicadores vinculados a los ejes o metas	No	Se trata de una actualización del plan 2008-2025
BUAP Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025	4 Años	57	28	5	172 metas	Se mencionan como una meta	No	Planeador Por Eje, tipo de meta y año proyección de cumplimiento
UAS Plan de Desarrollo Institucional con Visión de futuro 2025	5 Años	51	166	6	37 objetivos	T	Si	Se establecen metas concretas para mejorar los indicadores
UASLP Plan Institucional de Desarrollo 2013-2023	10 años	139	121	17	313	Indicadores asociados a las estrategias	No	Hay estrategias que engloban otras particulares, en suma son 374 estrategias

Fuente: Elaboración propia con datos de los planes de desarrollo extraídos de las páginas web UANL, UdeG, UV, BUAP, UAS y UASLP.

En adición y respecto a la era digital y sociedad del conocimiento cabe señalar la aseveración que realiza la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) en el contexto, “las TIC no son las responsables de la evolución y la calidad del proceso educativo”; para la UAS es el proceso educativo el responsable de usar estas tecnologías para evolucionar.

A nivel nacional, se puntualizan situaciones como los cambios en la legislación, los indicadores de cobertura, el impacto de la pandemia y financiamiento externo.

Respecto a los cambios en la legislación la UdG retoma lo que en su momento el Estado emite como directrices y el valor de la autonomía, apoyado en la perspectiva de la ANUIES. A modo de paréntesis cabe señalar que en el momento de realizar los planes de desarrollo publicados todavía no existía la Nueva Ley General de Educación Superior en México, pues esta fue publicada en el Diario Oficial de la Federación hasta el 20 de abril del año 2021.

En cuanto a la cobertura, se consideran las cifras ofrecidas por el INEGI, que evidencia, a nivel superior se presenta una cobertura de 35.8%; en donde el sector público atiende al 25%, cuando el promedio de América Latina y el Caribe se encuentra en el 42.8%, mientras que el promedio de los miembros de la OCDE alcanza el 71.4% (UV).

En el plan de la UAS que fue desarrollado en años más recientes, se resalta el impacto de la pandemia generada por el sars-CoV-2 (COVID-19) y ante ello, la necesidad de tener que dejar las aulas, cerrar los espacios escolares y transformar el quehacer de la vida universitaria para vivir el confinamiento desde el resguardo en los hogares (UAS).

Finalmente y en cuanto al financiamiento las universidades reconocen la insuficiencia de recursos del sector público y la necesidad de las IES de fortalecer sus alternativas para obtener recursos extraordinarios que coadyuven con su operación y crecimiento y con ello a fortalecer su oferta de servicios científico-tecnológicos, de investigación, vinculación con los sectores productivos gubernamentales y sociales, además de procurar fondos a través de donaciones de egresados y empleadores, patronatos, así como el cobro de cuotas diferenciadas a los alumnos, entre otras opciones (UdG y UV).

Filosofía universitaria, perspectiva a largo plazo

Respecto a la visión se observan distintos horizontes temporales, la UASLP contempla su visión a 2023, la UV, BUAP y UAS contemplan Visión a 2025 y la UANL y la UdG contemplan una visión a 2030.

Entre las palabras clave que conforman la visión de las distintas universidades analizadas se aprecia el componente de internacionalización. Así, por ejemplo, la BUAP busca realizar aportes con valor a la sociedad a nivel internacional, la UV busca tener presencia internacional, mientras que la UdG y la UASLP establecen ser referentes a nivel global e internacional, respectivamente.

Otra palabra clave fue la educación, una educación con foco en la calidad, la consideran la UdG y la UASLP. En adición, en los planes de desarrollo de la UV y la UAS, y la UANL plasman en su visión una “educación integral y de calidad”.

Por su parte la UAS se distingue por enfocar la calidad no solo a la educación sino a la parte de su administración al referirse a “una administración de calidad”.

La responsabilidad social (UANL, UV y la UASLP), el compromiso social (UdG), el valor (BUAP) y el impacto social (UAS) también son aspectos recurrentes que se plasman en las visiones reflejadas en los planes de desarrollo de las IES.

Finalmente, el desarrollo sustentable es incorporado en la visión de la UV y de la UdG en tanto que el termino transparencia y rendición de cuentas solo es utilizado por la UAS.

#### ESTRUCTURA DE LOS PLANES DE DESARROLLO

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma de Nuevo León se realizó bajo un horizonte de 11 años, con base en cinco programas o ejes rectores. Dichos ejes son 1) Educación inclusiva, equitativa, integral y transformadora reconocida nacional e internacionalmente por su calidad. 2) Desarrollo de la ciencia, las humanidades, la tecnología y la innovación, reconocida por su investigación de alto impacto, sus contribuciones al desarrollo sustentable y a la atención de las necesidades y demandas sociales. 3) Creación, difusión y extensión de la cultura, y de la promoción del deporte para el desarrollo humano y comunitario. 4) Vinculación estratégica con los diferentes sectores de la sociedad para promover el desa-

rollo económico y social de la región y del País y 5) Gobernanza y compromiso de transformación y responsabilidad social. De dichos programas se derivan 227 estrategias. Los indicadores están ligados a los programas y se asignan metas concretas para el mejoramiento de los indicadores.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara se realizó bajo un horizonte de 11 años. Plantea cuatro programas, contemplando las actividades sustantivas de la universidad (propósitos institucionales). Como son Propósitos sustantivos 1) Docencia e innovación académica, en donde se comprenden aspectos de formación integral y global, cobertura incluyente y con calidad, innovación y gestión de la docencia. 2) Investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento, en donde se plantea la Investigación de frontera con impacto social, transferencia tecnológica y del conocimiento, la formación e incorporación de talentos para la investigación. 3) Extensión y responsabilidad social, en donde se incluyen aspectos como desarrollo sustentable y transición energética, extensión de los servicios universitarios e integración con los sectores público, social y privado. 4) Difusión de la cultura, en donde se comprende la producción y difusión artística, el patrimonio cultural e infraestructura física y la cultura institucional. De los propósitos institucionales se derivan 56 estrategias. Sus indicadores se encuentran ligados a metas. Se usó la metodología del marco lógico, y se elaboró usando Presupuesto basado en Resultados.

En tanto que el Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana se realizó con un horizonte de seis años. Está basado en seis ejes estratégicos del que derivan programas y a su vez, 35 metas. Entre los ejes que se contemplan en el plan se considera la 1) Formación integral de los estudiantes, 2) Fortalecimiento de la función académica, 3) Innovación universitaria, 4) Visión sistémica de temas transversales en la vida universitaria, 5) Universidad socialmente responsable, 6) Gestión flexible y transparente en apoyo a las funciones sustantivas. Este plan es una actualización del plan 2008-2025.

El Plan de Desarrollo Institucional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se diseñó con un horizonte de cinco años. Comprende cinco ejes, 4 específicos con metas definidas 1) Gobernanza y Gestión Incluyentes, y con Trato Humano, 2) Corresponsabilidad Social y Solidaria, 3) Educación Desarrolladora

para la Transformación. 4) Investigación Abierta y Comprometida y el 5) y uno transversal sin metas - Agenda universitaria para el desarrollo sostenible (ODS).

Finalmente, el plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Sinaloa, aunque en el documento oficial no emite la fecha en que se publicó se asume se emitió en 2021 con visión a 2025, es decir comprende un horizonte de 4 años, comprende seis ejes. Eje estratégico I) Formación académica en la era digital, Eje estratégico II) Investigación y posgrado, Eje estratégico III) Extensión universitaria y difusión cultural, Eje estratégico IV) Gestión y administración de calidad, Eje estratégico V) Vinculación institucional y compromiso social, Eje estratégico VI) Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas.

Los planes de la UdeG y de la UANL plantean un proceso de mejora; la UANL establece desde las metas un proceso de mejora en sus indicadores mientras que la UdeG utiliza la metodología del marco lógico, en donde se establecen el árbol de objetivos a fin de atender la problemática que se ubica en un árbol acorde a la prioridad de atención. Además, la UdeG utiliza presupuesto basado en resultados, lo cual se alinea a lo que solicita la Auditoría Superior de la Federación (ASF) en la revisión de la cuenta pública.

Asimismo, la BUAP utiliza la metodología de Marco Lógico a través de programas, objetivos, estrategias, acciones y metas, que derivan en un mapa de ruta asociado a un planeador temporal, cuya función es guiar los proyectos detonadores de transformación necesarios, y que serán propuestos como prioridades de los Planes Operativos Anuales, con la finalidad de que la BUAP transite hacia un modelo de alto desempeño, a su evaluación, al monitoreo y verificación de las metas deseables.

## CONCLUSIONES

Para que las organizaciones en general y las instituciones de educación superior en particular puedan desarrollarse bajo nuevas circunstancias, se requieren procesos de largo plazo mediante instrumentos que establezcan una visión y cursos de acción para alcanzarla. Por tanto, se hace necesaria una misión y visión claramente desarrolladas inscritas en la planificación estratégica que dirija a las IES hacia el logro de su visión, evidentes en sus planes de desarrollo.

En este contexto es necesario por parte de los actores y colaboradores, pero sobre todo de los líderes de los planes de desarrollo, un dominio de los conceptos y la terminología relacionada con los procesos de planeación como son análisis del contexto o entorno, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, misión, visión, objetivos, políticas, programas, estrategias, metas, entregables y acciones. Dicho dominio posibilitaría la comprensión del punto de partida o situación actual de la IES y el horizonte, la visión a la que se pretende dirigir la IES. Derivado de ello, se estaría en condición de elegir las alternativas y cursos de acción más convenientes para lograr la visión de las IES. De este modo no solo se contaría con un documento acorde con el cumplimiento de disposiciones y ordenamientos globales o nacionales, de cara a superar retos regionales o estatales, sino que posibilitaría el encuadre o marco de referencia, instrumento necesario para una verdadera transformación institucional.

Entre las futuras líneas de investigación relacionadas a la planificación en las IES es evidente la necesidad de contar con trabajos que aborden la planificación estratégica formal, como en este caso en que se utilizaron documentos oficiales como lo son los planes de desarrollo, pero sobre todo son necesarios trabajos que aborden la implementación de dicha planificación, a fin de identificar las áreas de mejora con base en trabajos de campo.

## REFERENCIAS

- Albon, S. P. (2016). Strategic planning in an educational development centre: motivation, management, and messiness. *Collected Essays on Learning and Teaching*, 9, 207-226.
- ANUIES. (2016). Plan de Desarrollo Institucional Visión 2030. Obtenido de [http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/Plan-DesarrolloVision2030\\_v2.pdf](http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/Plan-DesarrolloVision2030_v2.pdf)
- Bordoloi, R. (2018). Transforming and empowering higher education through Open and Distance Learning in India. *Asian Association of Open Universities Journal*, 24-36.
- BUAP. (2022). Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025. Obtenido de [https://repositorio.buap.mx/rplaneacion/public/inf\\_public/2022/0/PDI\\_\\_2021-2025.pdf](https://repositorio.buap.mx/rplaneacion/public/inf_public/2022/0/PDI__2021-2025.pdf)
- Cardona, M. L., Padierna C., J., Córdoba A., M., & González P., E. A. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Revista Educación Física y Deporte*, 32 (2), 1471-1478.
- Comas Rodríguez, Ó. F. (2014). El PIFI en las universidades públicas: de la decisión racional a la legitimidad institucional. *Revista de la educación superior*, 43(169), 47-67.
- David, F. R. (2013). *Planificación estratégica. Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. A. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1-29.
- DOF. (19 de 02 de 1996). Programa de Desarrollo Educativo PDE 1995-2000. Obtenido de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4871357&fecha=19/02/1996#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4871357&fecha=19/02/1996#gsc.tab=0)
- DOF. (20 de Abril de 2021). Ley General de Educación Superior. México.
- González Sandoval, L. A. (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Daena International Journal of Good Conscience*, 74-80.
- He, Y. &. (2019). Leading positive change in higher education through appreciative inquiry: A phenomenological exploration of the strategic planning process. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 219-232.
- Hernández, N. B. (2016). Universidad y planificación estratégica en el Ecuador. *Didáctica y educación*, (2), 171-180.
- Marinoni, G., Van't Land, H., & Jensen, T. . (2020). The impact of Covid-19 on higher education around the world. *IAU global survey report*.
- Mungaray, A. O. (2016). La calidad de las Universidades Públicas Estatales de México después de 13 años de subsidios extraordinarios. *Revista de la educación superior*, 45(177), 67-93.
- Ocampo López, J. (2008). Paulo Freire y la pedagogía del Oprimido. *Revista Historia de la Educación*, 56-72.
- Ramírez, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, revista de investigación educativa*. CPU-e, revista de investigación educativa, (16), 119-129.
- Rivero, J. L. (2012). El proceso de planificación

- estratégica en las universidades: desencontros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72-97.
- Rof, A. B. (2022). Pandemic-accelerated Digital Transformation of a Born Digital Higher Education Institution. *Educational Technology & Society*, 25(1), 124-141.
- Sánchez Lissen, E., & Sianes Bautista, A. (2021). Ley General de Educación Superior de México. Calidad, inclusión social, gratuidad y obligatoriedad de la enseñanza superior: criterios que sostienen una ley. *Revista Española de Educación Comparada*, 39, 28, 286-299.
- SES. (Enero de 2022 a). Subsecretaría de Educación Superior. Obtenido de Criterios Generales par ala Distribución del programa presupuestario U006. "Programa de Subsidios para organismos descentralizados estatales": <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/pdfs/2022/criteriosU006.pdf>
- SES. (2022). Subsecretaría de Educación Superior . Obtenido de Atribuciones: <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/hacemos.html>
- UANL. (s.f.). Univesidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2030: <https://www.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/05/Plan-desarrollo-institucional-UANL-19-30.pdf>
- UAS. (s.f.). Plan de Desarrollo Institucional. Obtenido de [http://sau.uas.edu.mx/pdf/PDI\\_con\\_vision\\_de\\_futuro\\_2025.pdf](http://sau.uas.edu.mx/pdf/PDI_con_vision_de_futuro_2025.pdf)
- UdG. (2019). Universidad de Guadalajara. Obtenido de Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025: [https://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi\\_2019-2025.pdf](https://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi_2019-2025.pdf)
- UNESCO. (2019). Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. *Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS)*, 9(2), 97-113.
- UV. (2008). Universidad Veracruzana. Obtenido de Plan General de Desarrollo 2030: <https://www.uv.mx/veracruz/odontologia/files/2017/07/UV-Plan-General-2030.pdf>
- Valks, B. B. (2021). Supporting strategic decision-making on the future campus with space utilisation studies: a case study. *Property Management*, 39(4), 441-465.
- Wan-Hamdan, W. S.-R. (2011). Contribution of facilities management processes in supporting Malaysia national higher education strategic plan. *Procedia Engineering*, 20, 180-187.
- Zandonade F, J., V.E., H., R., C. G., & O.M.S., S. (2020 ). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? *Higher Education*, 79: 1039–1056.

## BIOGRAFÍA

Rosalba Martínez Hernández  
 Doctorado en Metodologías y Líneas de Investigación en Contabilidad y Auditoría  
 Universidad de Cantabria  
 Maestría en Administración  
 Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
 Licenciatura en Contador Público  
 Universidad Autónoma de San Luis Potosí

 <https://orcid.org/0000-0003-3721-6094>

Estelí del Carmen Loredo Bañuelos

Ingeniera en Sistemas Computacionales egresada del Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, obtuve mi maestría en Planeación y Sistemas en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y un doctorado en Estudios de Población por parte del Colegio de México, A.C.

 <https://orcid.org/0000-0001-5858-1627>

Marco Antonio Pérez Orta

Licenciado en Electrónica en comunicaciones y maestro en Planeación y Sistemas por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Profesor Investigador de tiempo completo en la Unidad Académica Multidisciplinaria, Zona Huasteca y director del departamento de Planeación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

 <https://orcid.org/0000-0002-8917-7800>

Azucena del Carmen Martínez Rodríguez

Doctorado en Educación con Énfasis en ITDE  
 Nova Southeastern University  
 Maestría en Administración  
 Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
 Profesora Investigadora de tiempo completo, nivel VI, perfil PRODEP vigente en la Facultad de Contaduría y Administración, Licenciada en Economía por la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

 <https://orcid.org/0000-0002-1711-216X>