



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**La planeación estratégica en las instituciones de educación superior de la región centro de  
Coahuila, México.**

*Luis Horacio Salas Torres<sup>1</sup>  
César Rolando Barboza Lara\*  
Oscar Mario Farias Montemayor\**

**Resumen**

Introducción: La planeación estratégica en las organizaciones es necesaria para alcanzar las metas establecidas. Esto ocurre en las empresas para estimar su crecimiento y avance. En las instituciones educativas, en ocasiones esto no sucede así y, por el contrario, se trabaja con un enfoque reactivo, más que preventivo. Objetivo: analizar los elementos de la planeación estratégica dentro del sistema educativo superior en la RCC, México. Método: aplicación de un cuestionario a ocho directores sobre cómo abordan las etapas de la planeación estratégica y si existe congruencia entre filosofía y ejecución. Resultados: la mayoría de las instituciones educativas aplican la planeación estratégica, aunque existen áreas de oportunidad importantes. Conclusión: las universidades deberían aplicar una metodología que fortalezca la planeación estratégica de las instituciones para poder utilizarla como un pilar en la toma de decisiones, y esto sea principalmente una herramienta de gestión en el manejo de indicadores de todas las áreas.

*Palabras clave:* planeación estratégica, educación superior, administración y gestión universitaria

**Abstract**

Introduction: Effective strategic planning is essential for organizations to achieve their established goals. This occurs in companies to estimate their growth and advancement. In educational institutions, this is sometimes not the case, and instead, a reactive rather than preventive approach is used. Objective: To analyze the elements of strategic planning within the higher education system in the RCC, Mexico. Method: A questionnaire was administered to eight directors to assess their approach to the stages of strategic planning and to determine whether there is congruence between their philosophy and execution. Results: Most educational institutions apply strategic planning, although there are important areas for improvement. Conclusion: Universities should implement a methodology that strengthens their institutions' strategic planning, enabling it to serve as a pillar for decision-making and a primary management tool for monitoring indicators across all areas.

*Keywords:* strategic planning, higher education, university management

---

<sup>1</sup>\*Universidad Autónoma de Coahuila, Monclova

## Introducción

Toda organización sin importar su ámbito, público o privado, y su objetivo institucional, debe tener un elemento en común a toda organización, y es sin duda la planeación estratégica. La estrategia, como lo menciona Chiavenato (2016), se trata de un plan anticipado de lo que hay que hacer para competir y tener éxito, además de que la evidencia demuestra que las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior a aquellas que no lo hacen.

Se trata entonces de un proceso meticuloso de planeación que debe contemplar aspectos internos y externos que condicionan la propia existencia de la organización, aspectos que van desde la filosofía organizacional hasta el análisis de condiciones geográficas para poder desarrollarse con éxito, y todos estos aspectos deben estar hilvanados de tal manera que uno preceda al otro en un gran entramado de congruencia que le dé sentido objetivo y profesional a la organización.

El objetivo general de esta investigación consiste en analizar los elementos de la planeación estratégica dentro del sistema educativo superior en la región centro del estado de Coahuila, mediante la aplicación de un cuestionario a directores sobre cómo abordan las etapas de la planeación estratégica y si existe congruencia entre filosofía y ejecución, o si solo se trata de rutinas administrativas que mantienen funcionando a estos centros de educación superior.

La importancia de la planeación estratégica en el modelo de gestión educativa tiene gran trascendencia, pues representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar tiempos, recursos y estrategias en el logro de propósitos establecidos por la institución educativa (Sánchez, et., al. 2018).

Merino (2005) asegura que la mayoría de las organizaciones funcionan con base en “rutinas administrativas”, que vuelven a la administración cílica, predecible y poco innovadora, lo que se agrava cuando las instituciones funcionan con recursos públicos, pues dejan de ser exitosas y solo existen como puestos de colocación laboral sin resultados medibles ni mucho menos positivos. Ante ello, la necesidad de la planeación estratégica se vuelve imprescindible para toda organización que busque la calidad dentro un sistema cada vez más competitivo y las instituciones educativas no pueden, en ninguna circunstancia, quedar fuera de esta visión de filosofía organizacional.

La planeación estratégica en las organizaciones debe asumirse como un ejercicio necesario para alcanzar las metas establecidas. Esto ocurre de manera frecuente en las empresas, de cualquier tamaño, para estimar su crecimiento y avance a lo largo del tiempo. Sin embargo, en las instituciones educativas, particularmente del sector público, en ocasiones esto no sucede así y, por el contrario, se trabaja con un enfoque reactivo, más que preventivo. Las instituciones educativas, afirman Diaz y Villafuerte (2022), “tienen el fin de crear transparencia, desarrollar y alcanzar las metas, buscando administrar racionalmente sus recursos humanos y económicos, diseñar un programa curricular en los diferentes niveles de estudio y

un marco institucional con un plan estratégico para generar condiciones y estrategias con el fin de que los colaboradores operen con eficacia, eficiencia y productividad". Bajo esta premisa, esta sección tiene por objetivo desarrollar algunos enfoques teóricos relacionados con la planeación estratégica específicamente dentro de las instituciones de educación superior.

En primer lugar, es imposible estudiar la planeación estratégica en los centros educativos, sin antes discutir algunas definiciones del término, señalando también las funciones de la planeación en los centros educativos. Al respecto Ojeda (2013) indica que la planeación cumple principalmente dos roles, el primero es que "contribuye a definir el horizonte de desarrollo de la organización y [segundo] permite realizar alineamientos entre las distintas unidades que la componen; es decir, fijar orientaciones y metas comunes para la acción. Para esto considera un diagnóstico estratégico (que incluye al análisis del entorno en que la organización se va a desempeñar y la evaluación de fortalezas y debilidades) y la definición de objetivos estratégicos y de las acciones necesarias para cumplirlos".

Otra definición importante la describen Suarez et al. (2020), que afirman que la planeación estratégica dentro del aspecto educativo consiste "en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos". Bajo esta definición, la planeación se entiende como un instrumento de organización para la definición de una misión, visión, filosofía y valores con la participación de todo el personal involucrado en la administración escolar.

Por su parte, Ramírez (2018) complementa la definición al destacar que la planeación estratégica en el entorno educativo "es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocriticó, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones". Esta definición holística implica una gran diversidad de procesos al interior de la institución educativa que es necesario planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de contar una estrategia a corto, mediano y largo plazo. Sin duda, esta perspectiva resalta por el llamado a ser partícipes dentro de este proceso, ya que la planeación no es tarea de una sola persona ni de una posición laboral, sino de un conjunto de actores que, colectivamente, son corresponsables de las metas organizacionales.

Una última definición que es importante contextualizar es la de Diaz y Villafuerte (2022), que hacen un profundo análisis del concepto. Los autores afirman que "la planificación de la educación estratégica es un conjunto de pasos con un enfoque participativo que le permite a la organización determinar su visión y deberes; por lo que, a través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y la importante reflexión, se posibilita el hecho de resolver acciones futuras". Este argumento coincide con los anteriores en el sentido de impulsar la participación de los actores en el proceso para

poder construir una organización con orientación al futuro. Complementando esta definición, los mismos autores enfatizan que la planeación estratégica en el entorno educativo “es entendida como la implementación de un conjunto de pasos con un enfoque participativo, que permite a una organización definir su visión y misión a través de un proceso de análisis y una reflexión efectiva y colaborativa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para abordar las acciones futuras, siempre y cuando determinen cómo se desarrolla un proceso de gestión estratégica para tomar decisiones, evaluar y seleccionar actividades alternativas, las cuales se consideran eficaces y eficientes. Un verdadero plan estratégico es una herramienta que coadyuva directamente a las diferentes áreas de una entidad, tomando en cuenta la misión y la visión institucional, además de satisfacer los objetivos (Diaz y Villafuerte, 2022).

Una vez definido el concepto, es importante conocer, en términos generales, el proceso de planeación estratégica. Además de la definición de la misión, la visión, las metas y los escenarios deseables para el futuro (Suarez et al., 2020), la planeación estratégica requiere que las instituciones educativas se concentren, precisamente, en mejorar las distintas áreas funcionales de la organización. Nova (2016) distingue tres principales áreas: la académica, la administrativa y las técnicas. La primera de ellas se refiere a la planeación de los programas de estudio y el diseño curricular, mientras que la cuestión administrativa hace referencia a todo lo que tiene que ver con los aspectos financieros, los recursos humanos y, en general, el funcionamiento administrativo de la universidad. Por su parte, la planeación estratégica técnica implica la organización en aspectos como la demanda educativa, el calendario escolar, las inscripciones, las actividades culturales, deportivas y artísticas, entre otros (Nova, 2016). Todos estos elementos coinciden en un punto de convergencia en donde la planeación estratégica se hace presente para guiar a la organización a un futuro deseado, funcional y exitoso.

Para lograr lo anterior, Ojeda (2013) propone un proceso “para conducir a las universidades hacia el cumplimiento de su misión ante diversos escenarios”, el cual puede observarse en la figura 1.

**Figura 1**

*El proceso de planeación estratégica*



*Fuente:* Ojeda, 2013.

Según lo articulado en la figura 1, el proceso de planeación estratégico comprende cinco etapas: la primera es la definición de objetivos estratégicos, los valores de la organización, la misión y la visión. Sin esto, una institución no puede avanzar satisfactoriamente hacia el cumplimiento de sus metas. Después se realiza un análisis estratégico para determinar la viabilidad de las propuestas; en tercer lugar, se materializa el desarrollo de estrategias viables, factibles y alcanzables dentro de la organización; en cuarto lugar, se le da seguimiento a través de distintas herramientas definidas por la institución. Para finalizar, se hace una evaluación y seguimiento de las estrategias propuestas de manera constante y a lo largo del tiempo.

El éxito de la operacionalización del plan dependerá de muchos factores. Rincón (2019) sostiene que estará vinculada con “la cultura de la organización dado a que la evaluación de la cultura de la organización y el impacto de esta en la implementación del plan estratégico son parte del estudio de la planeación estratégica aplicada, luego se podría decir que la cultura de la organización facilitará u obstaculizará el proceso”. Entonces, parte del proceso de planeación estratégica implicará la implementación de una cultura organizacional estable y eficiente.

Al finalizar el proceso de la planeación estratégica, las instituciones de educación superior se caracterizarán por tener un entorno eficiente de organización. Además, como mencionan Almuñás y Galarza (2014), las universidades con un plan estratégico se caracterizarán por: centrarse en lo vital para la institución, prioriza la eficacia, atención a usuarios, promoción del cambio y la innovación, fomento de la participación activa de las autoridades y la minimización del efecto de las posibles amenazas y “disminuir las debilidades, todo ello orientado hacia una visión de futuro deseado y factible de alcanzar”.

La aplicación de un plan estratégico en las instituciones de educación superior es importante por muchas razones. Rincón (2019) afirma que la planeación contribuye a generar una cultura de trabajo en donde todos los integrantes de la organización se identifiquen y sientan un determinado nivel de pertenencia institucional, lo que permitirá que se logren todas los objetivos y las metas. Por su parte, Madrigal y Calderón (2017) refieren que la planeación estratégica “favorece el cambio positivo, que orienta a las instituciones de educación superior de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando la razón de ser, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas”.

Respecto a los beneficios implícitos en el desarrollo de un plan estratégico, diversos autores los han documentado en sus investigaciones, ya que, como afirman Valladares et al. (2022) “una institución de éxito se caracteriza por tener una planificación estratégica acorde a sus necesidades y demandas, es decir, que le permita mejorar sus procesos y la optimizar los aprendizajes”. En esta línea de investigación se encuentra Álvarez (2006), quien menciona algunos de los más importantes beneficios de la planeación estratégica, como la reducción en los costos, un incremento

en las ventas de la organización, la posibilidad de acceder a certificaciones a nivel nacional e internacional, indispensables para una institución de educación superior, un mayor sentido de pertenencia de los colaboradores, un ambiente laboral satisfactorio, mejores capacitaciones y equipos de trabajo eficientes, entre otros.

A pesar de todos los aspectos previamente señalados, muchas instituciones no han diseñado planes estratégicos que les ayuden a mejorar su funcionamiento y contar con una visión a futuro. Esta falta de planeación estratégica trae importantes consecuencias para la institución de educación superior como por ejemplo “un trabajo pedagógico ineficaz, donde las visiones, metas y objetivos serán inalcanzables; esto hará que no se tenga un futuro educativo idóneo” (Diaz y Villafuerte, 2022), además de “que la planificación estratégica para las universidades presenta problemas –principalmente en su aplicación– debido a que sus diferentes públicos internos desconocen y tienen falta de formación del manejo de herramientas de gestión. Un problema adicional con la planificación estratégica es la incapacidad general de una institución para ejecutar su plan” (Lino, 2018). Debido a esto, es sumamente importante que desde la dirección general de la institución se fomente la necesidad de generar, diseñar e implementar planes estratégicos con la participación de todos los colaboradores de la organización.

Y precisamente relacionado con este punto, es que la planeación estratégica debe caracterizarse por la inclusión y participación de todos quienes colaboran dentro de una institución de educación superior. Respecto a este tema, algunos autores, como Suarez et al. (2020) señalan que, sin el apoyo de un equipo, un plan estratégico no podría implementarse, y que “para solucionar y evitar este tipo de problemas es recomendable el apoyo de los altos directivos de las IES para trabajar constantemente un adecuado el plan estratégico institucional en el que se identifiquen factores internos y externos así como la adecuada distribución de los recursos (Suarez et al., 2020). En esta misma línea, Ojeda (2013) destaca que “los miembros de la organización deben compartir el plan estratégico para que asuman la responsabilidad de llevar adelante lo que se puede conseguir construyendo éste participativamente. En tal contexto, se debe garantizar que la filosofía organizacional y los objetivos sean claros, deben ser compartidos o aceptados por todos y deben ser desarrollados de una manera consistente y consecuente”. Esto significa que desde la dirección misma debe impulsarse la participación de todos, como el personal docente, administrativo, técnico y manual, cada uno en sus áreas de especialización para estar en condiciones de formular un plan estratégico funcional, exitoso y viable a largo plazo.

### **Materiales y métodos**

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se manipularon las variables de la planeación estratégica, no se presentaron estímulos ni condiciones específicas; es de enfoque cuantitativo, ya que a través de datos estadísticos y de manera deductiva, se investigó la aplicación de la planeación estratégica en las instituciones públicas de educación superior en la región centro del estado de Coahuila, México. El

alcance fue exploratorio-descriptivo y el enfoque que puede generar perspectivas y tendencias en este proceso (Hernández y Mendoza, 2018). Se considera descriptivo porque se pretende presentar qué instituciones implementan la planeación estratégica y su percepción sobre este proceso.

El objetivo general de esta investigación consiste en analizar los elementos de la planeación estratégica dentro del sistema educativo superior en la región centro del estado de Coahuila. El objetivo específico de esta investigación es determinar si es necesario contar con una metodología que refuerce la planeación estratégica de las instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila (IES).

Para determinar la muestra se consideró a las instituciones públicas de educación superior de la región centro del estado de Coahuila, México, y se integran de la siguiente manera: Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Facultad de Metalurgia, Facultad de Contaduría y Administración, Escuela de Psicología, Instituto Tecnológico Superior de Monclova, Universidad Tecnológica de la Región Centro de Coahuila, Universidad Politécnica e Instituto Politécnico Nacional Campus San Buenaventura.

Para la realización de esta investigación se aplicó como instrumento el cuestionario elaborado en base al 100% integrado por 8 IES en el cual se administró a través de Google forms. Se realizó una revisión documental desde una perspectiva de instituciones públicas de educación superior, antecedentes y vigencia en cuanto a la aplicación de la planeación estratégica en bases de datos, se realizaron búsquedas de artículos científicos, libros, modelos de gestión y evaluación, planes estratégicos de universidades, casos prácticos, teorías, el análisis de la información permitió sustentar la propuesta de utilizar el modelo del Balance Score Card para la formulación de una planificación estratégica integral en las universidades públicas de la región centro del estado de Coahuila.

Se consideraron dos hipótesis en esta investigación:

Hipótesis 1. Es necesario contar con una metodología que refuerce la Planeación estratégica de las IES de la región Centro de Coahuila

Hipótesis 2. La mayoría de las IES sí cuenta con una planeación estratégica para su buen funcionamiento de cada escuela.

El procesamiento de los datos para analizar las variables observadas consiste en:

1. Cuantificación del puntaje total de las encuestas aplicadas con apoyo de las herramientas de Excel.
2. Aplicación de la prueba de Fiabilidad del Alfa de Cronbach con el sistema estadístico SPSS para discriminar los ítems o planteamientos no confiables.

Para efectos de estar en los límites aceptables solo se aceptaron los valores que arrojaron un coeficiente del Alfa de Cronbach ( $\alpha$  mayor que 0.7) en un criterio general como lo marca George y Mallery (2003). En el análisis de las respuestas obtenidas a través del instrumento de verificación que incluye planteamientos para conocer el impacto de la planeación estratégica en el desarrollo de las IES de

la región centro de Coahuila, aceptan con un resultado confiable de una puntuación de fiabilidad de 0.921 (alfa).

El coeficiente de Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejorarla (o empeorarla) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- \*Coeficiente alfa>0.9 es excelente
- \*Coeficiente alfa>0.8 es bueno
- \*Coeficiente alfa>0.7 es aceptable
- \*Coeficiente alfa>0.6 es cuestionable
- \*Coeficiente alfa>0.5 es pobre
- \*Coeficiente alfa<0.5 es inaceptable

En la investigación realizada se obtuvo un alfa de Cronbach de .921 con 14 elementos de los 19 del total de los ítems, esto demuestra una confiabilidad del instrumento aplicado.

En cuanto a la confiabilidad interna, el parámetro de cada ítem se ubicó en un rango de 0 a 1, por lo que, de forma especial, los valores aproximados a 0.70 significan un límite de aceptación (Hair et al, 2017). En resumen, los 14 ítems tienen valores aceptables por encima de 0.70 (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Análisis de Alpha de Cronbach*

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%
Casos Válido	8	100.0
Excluido <sup>a</sup>	0	.0
Total	8	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.921	.898	14

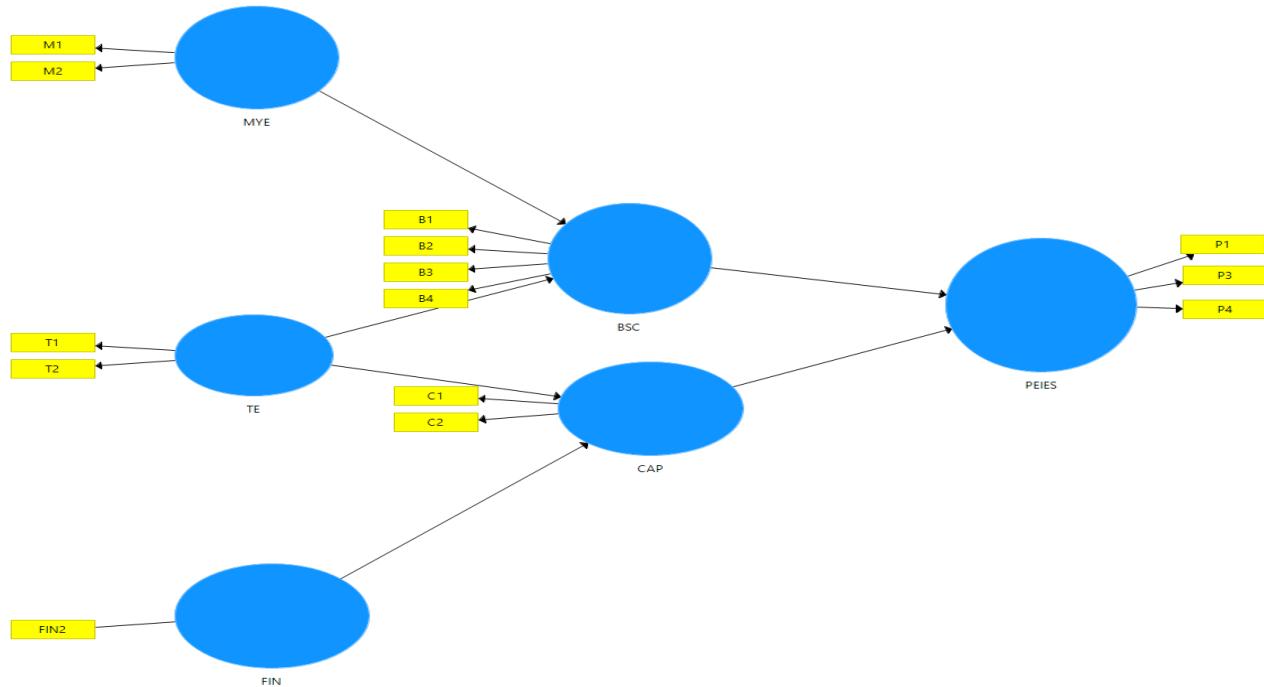
*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Los resultados de la confiabilidad del instrumento integra métricos de Alpha de Cronbach (Tabla 1), superiores a 0.70 para cada una de las variables.

La prueba de hipótesis se confirma mediante la aplicación del método de ecuaciones estructurales ajustadas por mínimos cuadrados parciales (PLS). Dicha técnica tiene la particular función de construir modelos de investigación que parten de conceptos teóricos y derivados en variables no observables (latentes) y de elementos empíricos en indicadores. Mediante relaciones, es posible presentar las hipótesis de forma gráfica, utilizando diagramas de trayectoria y el sentido de las relaciones de una variable latente se pueden determinar con relación a sus indicadores. A continuación, se presenta el modelo de Ecuaciones Estructurales que se generó para la presente investigación y el modelo generado en el software de SMART PLS (Figura 2).

**Figura 2**

*Modelo de ecuaciones estructurales*



### Resultados y discusión

Para el análisis de resultados tenemos que el 25% son directoras (mujeres) y el 75% son directores (hombres), esto representa que son 2 mujeres y 6 hombres del total de la población encuestada de los directores de las IES de la región centro de Coahuila.

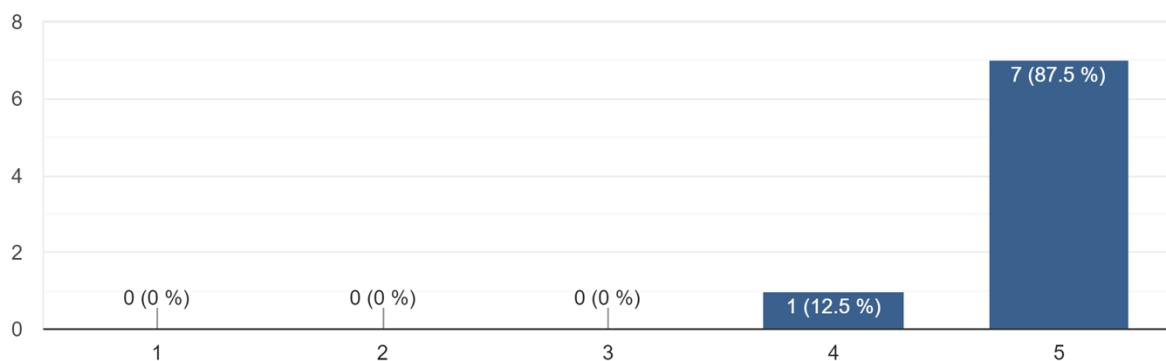
En lo referente a las edades que tienen las y los directores dio como resultado que el 50% de los encuestados tienen una edad que fluctúa entre 51 años o más, el 37,5% tienen una edad que se encuentra entre 41 a 50 años, y solamente el 12,5% tiene una edad de 31 a 40 años.

En cuanto al grado de estudios que tiene el responsable de las IES, es representado de la siguiente manera: el 37.5% de los encuestados tienen el grado de Doctorado, también 37.5% tienen grado de maestría y solamente el 25% tienen licenciatura o carrera profesional.

Teniendo como dato de referencia que el 100% de las IES se encuentran en la región centro de Coahuila que este territorio está conformado por 4 ciudades que son Monclova, Frontera, Castaños y San Buenaventura.

### **Figura 3**

*¿Conoce el concepto de Planeación estratégica?*



*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Estas instituciones tienen una antigüedad en años de servicio que están distribuidas de la siguiente manera, el 62.5% de las IES tienen 10 años o más de haber sido creadas y el 37.5% de las IES solamente tienen de 5 a 10 años de prestar servicios de educación en la región centro de Coahuila como institución de Educación Superior.

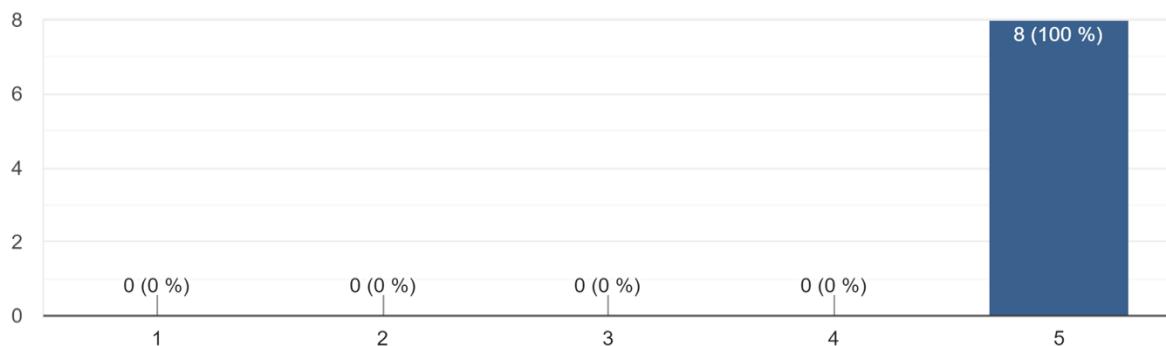
Este resultado arroja que el porcentaje de alumnado con más de 500 alumnos en estas IESRC es del 87.5% y el resto, que representan solo 12.5%, tienen de 100 a 500 alumnos solamente, esto significa que 7 de las 8 tienen una población aceptable en la región centro de Coahuila.

Respecto a la información específica de las variables a medir, la primera consiste en el nivel de conocimiento que tienen los directivos sobre el concepto de planeación estratégica. Al respecto, los resultados indican que el 87,5% de los directivos conocen el concepto y dedican tiempo a las actividades que emanan de la misma para fortalecer los planes de las IES. Además, el 100% de ellos afirman que es de suma importancia tener una planeación estratégica en cada una de sus instituciones educativas,

mientras que el 75% de las Instituciones disponen de recursos para llevar a cabo una planeación estratégica (figura 3).

**Figura 4**

*¿Su Institución tiene una misión formulada?*

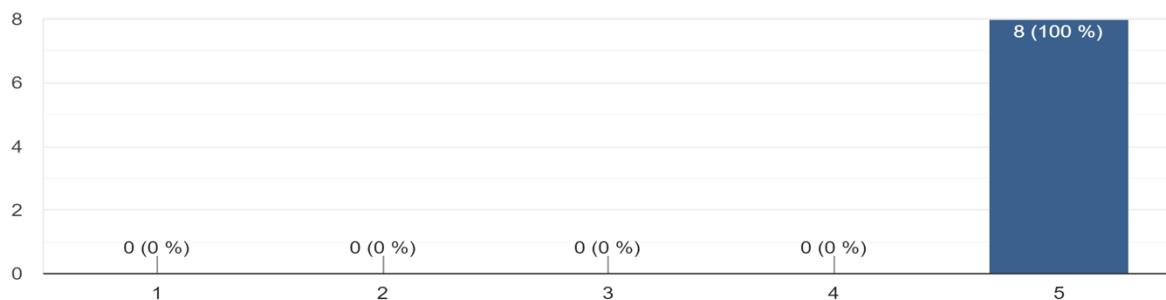


*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Las Figuras 4, 5, 6, 7 y 8 destacan que el 100% de las IES tienen elaborada su misión, visión, valores y Análisis FODA para fomentar la aplicación de una planeación Estratégica adecuada, los cuales son elementos fundamentales dentro de la gestión universitaria, tal como se revisó en la sección teórica. En cuestión de que si se han llevado a cabo los lineamientos o ejes estratégicos de sus Instituciones solamente el 75% los realizaron. Esta cifra indica que la mayoría parece estar consciente de la importancia de la planeación estratégica para el desarrollo institucional de su universidad, y se toman en serio el papel que desempeña esta fase de la administración.

**Figura 5**

*¿Se tiene formulada la visión de su institución?*

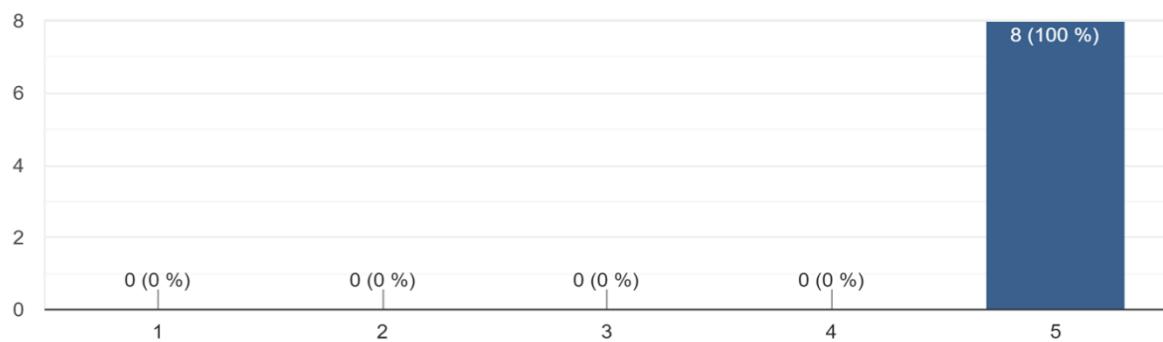


*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En lo referente a la tecnología utilizada e infraestructura tecnológica, y la relación existente en la calidad en su institución, se tiene establecido como prioridad este objetivo para cumplir con el logro de los objetivos al 100%, eso fue lo que opinaron los directivos.

**Figura 6**

*¿Se tienen formulados los valores de la institución?*

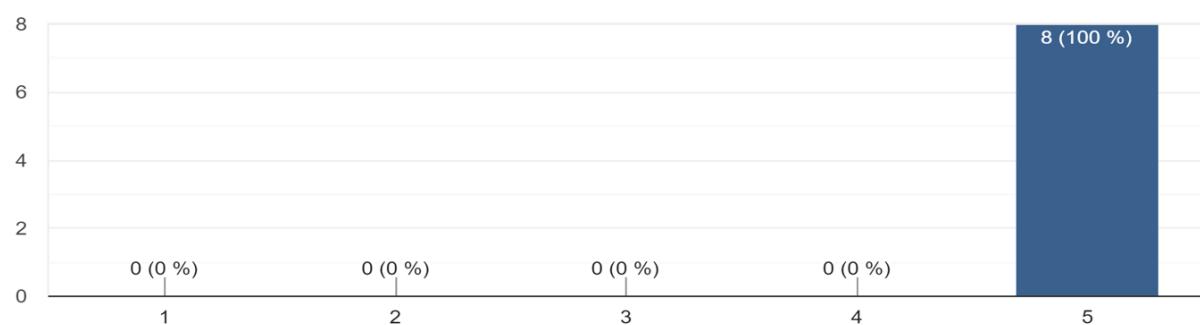


Fuente: elaboración propia, 2023.

Otro resultado que es importante resaltar, es que el 87.5% han desarrollado objetivos y metas estratégicas y llevan un control financiero apegado a su gestión administrativa dentro de las instituciones. Algo que destacar es que solo el 12.5% desconocen la metodología Balance Scorecard, mientras que el resto de los directivos sí la conocen, mas no aplican esta herramienta de control administrativo.

**Figura 7**

*¿Se ha realizado un análisis FODA de su institución?*



Fuente: elaboración propia, 2023.

Por otro lado, el 75% de los directores cuentan con un plan de capacitación, lo cual es muy importante para mantener actualizado el equipo de trabajo en las distintas vertientes de la planeación y la administración. Adicionalmente, 3 de cada 4 directores también afirmaron contar con procedimientos

establecidos para llevar a cabo las actividades de gestión en cada una de sus instituciones, al mismo tiempo que el 100% de los encuestados plantearon la situación que es muy importante que se planee las actividades, los objetivos y estrategias para la mejora de las instituciones.

Respecto a las razones por las que una institución de educación superior no implementa una planeación estratégica, el 37.5% opinaron que, por cultura organizacional, el 25% por falta de recursos u otros y solamente el 12.5% porque no conocen alguna herramienta de gestión (figura 8).

**Figura 8**

*Razones por las que la institución no implementa una planeación estratégica*



*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### Conclusiones

En relación con la primera hipótesis es posible inferir en primera instancia que es necesario contar con una metodología que refuerce la Planeación estratégica de las IES de la región Centro de Coahuila, como lo es la intención de esta propuesta de investigación para que, de este modo y como parte de una estrategia, se identifique con mayor claridad los objetivos y metas de cada una de las instituciones

En relación con la 2<sup>a</sup> hipótesis podemos confirmar que en la mayoría de las IESRC sí se cuenta con una planeación estratégica para el buen funcionamiento de cada escuela, se deben observar algunos aspectos con mayor énfasis para ponerse en la práctica como se citan más adelante en las recomendaciones.

### En relación con el objetivo general

En referencia al objetivo general en este estudio podemos afirmar que esta meta se alcanzó al 100% al contar con la aplicación de la planeación estratégica en cada una de las IESRC para su funcionamiento en la gestión administrativa y financiera. Se cuenta con un plan de trabajo y convencidos de las grandes oportunidades de mejora continua que te da contar con una metodología como el Balance

Scorecard, tablero de mando de control o por los menos tener establecidos una misión, visión, valores, objetivos y metas para el crecimiento estructurado y fortalecido.

Los resultados confirman a la vez la importancia de poder explorar desde una perspectiva unitaria y holística los diferentes y múltiples factores que deben tomarse en cuenta para validar una escala de medición que logre medir la percepción de los estudiantes universitarios sobre determinados aspectos docentes.

La situación de la globalización educativa al que se enfrentan los sectores público educativo dificulta la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés como son directivos maestros, alumnos y padres de familia. Además de los requerimientos específicos de cada institución, especialmente de orden público, determinan la pertinencia de integrar una planeación estratégica efectiva. La calidad de la educación se relaciona, en particular, con las condiciones de equidad, eficiencia, eficacia, innovación, transformación (Suasnábar et al., 2020). Para mejorar la calidad de la educación y del sistema educativo, la evaluación educativa es una herramienta clave en la medida en que se aplique metodologías acordes a la medición de indicadores, metas y objetivos como el Balance Scorecard entre otros.

Los hallazgos confirman el estudio de América Latina de UNICEF (2019), que destaca la necesidad de tener en cuenta el contexto específico de las instituciones en la planificación estratégica del desarrollo institucional para garantizar la calidad en la organización. Si bien la gestión por procesos puede reducir la burocracia en el seguimiento y evaluación del desempeño, la excelencia institucional se basa en el desarrollo de estrategias que respondan a los problemas y necesidades de la educación y se midan por metas alcanzables (Madrigal y Calderón, 2017; Barbón y Fernández, 2018). Es necesario analizar el contexto, identificar oportunidades de mejora para alcanzar las metas como resultado de una adecuada planificación, organización y seguimiento (Ada, 2018).

Es de suma importancia alcanzar los objetivos de la calidad en la educación, además de la integración y el control de los procesos, que éstos correspondan al seguimiento de las metas y objetivos que surgen de un determinado contexto educativo, una adecuada planificación estratégica con las metas y objetivos específicos en cada universidad. requiere de ciertas estrategias para lograr sus fines y, en particular, en las universidades públicas, para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, por lo que la conexión de los procesos de gestión estratégica de la educación con toda la comunidad educativa es fundamental para recuperar y mejorar el rendimiento escolar (Hernández y Miranda, 2020).

Una vez terminada esta investigación, se llegó a la conclusión que las instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila deberían aplicar una metodología que fortalezca la planeación estratégica de cada una de las instituciones para poder utilizarla como un pilar en la toma de decisiones rápida y precisa y esto sea principalmente una herramienta de gestión en el manejo de indicadores de todas las áreas y a su vez esto impacte en la imagen institucional, toda institución que desee sobrevivir a

un mundo cada vez más globalizado y competitivo en el área de educación debe fijarse objetivos y metas acorde a esta realidad, donde la planeación estratégica juega un papel muy importante, ya que, nos brinda una serie de herramientas que permiten alcanzarlos de acuerdo a las posibilidades de cada institución.

Es importante mencionar que una de las áreas de oportunidad que se tienen es que muchas de las planeaciones estratégicas implementadas en las Instituciones de Educación Superior de la región centro de Coahuila son realizadas en la unidad central o bien en la dirección General de cada una de las Instituciones y muchas de las veces no van acorde con las características y condiciones de cada región, es por eso que se recomienda que cada institución haga su propia Planeación Estratégica y no la adapte a su entorno. También es de suma importancia que se les dé seguimiento y se proponga la implementación de herramientas de gestión como es el Balance Scorecard para darle seguimiento a los indicadores y poder tomar decisiones a tiempo y en forma sobre el análisis de datos.

#### **Recomendaciones.**

1. Se deben observar dos aspectos con mayor énfasis para ponerse en la práctica de la planeación estratégica en las instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila.:
2. La entrevista individual para una identificación específica de perspectivas.
3. La aplicación de desarrollo de la planeación estratégica se deben integrar un programa de capacitación con aspectos relevantes como es el Balance Scorecard o tablero de Mando integral de control esto con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones en cuestión de monitoreo de indicadores y una mejor toma de decisiones tanto para las áreas académicas, financieras y administrativas

#### **Limitaciones de esta investigación**

El estudio cubre las 8 instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila del sector público educativo y se aplica solo a los directores o responsables de la institución como población objeto de estudio. El estudio se realiza específicamente en el área de aplicación de la planeación estratégica que se fomenta en las instituciones de educación superior, en una opinión conjunta con los directivos de mando superior, se podrán apreciar que los resultados son tangibles en el mediano y largo plazo y que tienen un efecto positivo en los indicadores de crecimiento al interior de cada universidad como son en el área académica, financiera y administrativa en el impacto comunidad escolar, mejora de una imagen corporativa, aumento de matrícula etc.

## Referencias

- Ada, S. 2018. Los problemas a los que se enfrentan los administradores y profesores de secundaria en relación con la administración estratégica. *Eurasian Journal of Educational Research*, (78), 159-182.
- Almuiñas, J. y Galarza, J. (2014). El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 2 (1), 85-98.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica. La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. Panorama Editores.
- Barbón, O. y Fernández, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 1575-1813.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill Interamericana.
- Díaz, A. y Villafuerte, C. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. Comuniacción. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 161-171.
- George, D., & Mallory, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4thed.)*. Allyn & Bacon
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017a). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458
- Hernández, A. y Miranda, D. (2020). Gestión educativa estratégica como eje para la transformación de comunidades de aprendizaje. Strategic educational management as an axis for the transformation of learning communities. *Espacios*. DOI: 10.48082/espacios-a20v41n44p01
- Hernández, R. y Mendoza C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Editores.
- Lino, R. (2018). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior como herramienta de mejora: una mirada teórica. *Revista UTEPSA Investiga*, 50-59.
- Madrigal, A. y Calderón, M. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(1), 06-09.
- Merino, M. (2005). *La importancia de las rutinas: marco teórico para una investigación sobre la gestión municipal en México*. Centro de Investigación y Docencia Económica.
- Nova, A. (2016). El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas. *Itinerario Educativo*, 68, 115-130.

- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 16, 119-129.
- Ramírez, J. (2018). La planeación estratégica y la calidad docente en la Universidad. *Revista Torreón Universitario*, 19, 6-17.
- Rincón, Y. (2019). La planeación como herramienta de éxito en la mejora continua de las instituciones educativas de Colombia. Dialéctica. *Revista de Investigación Educativa*.
- Sanchez, M., Arias, J., Lazcano, M., Barrera, R. y Saucedo, M. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el Modelo de Gestión Educativa. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 6(12). <https://doi.org/10.29057/icsa.v6i12.3109>
- Suárez, A., Toapanta, M., Navarrete, J., Naspud, K. y Armas, J. (2020). La planificación estratégica en la gestión de las universidades hispano hablantes: una revisión de literatura de los últimos 10 años. *Revista Electrónica Tambara*, 65, 905-920.
- Suasnabas-Pacheco, L., y Juárez, J. (2020). La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente. *Dominio de las ciencias*, 6(2), 133-15. <https://doi.org/10.35362/RIE7522629>.
- UNICEF (2019). *Estrategia, cada niño aprende. Estrategia de Educación 2019-2030*. <https://www.unicef.org/media/64846/file/Estrategia-educacion-UNICEF-2019%20%932030.pdf>
- Valladares, S., Soto, C., Vicuña, A. y Jara, G. (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 238-245.