

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN PARA LA ESCUELA ESTATAL DE ARTES PLÁSTICAS S.L.P. MÉXICO.

KARLA MINERVA WALDO LÁRRAGA
ESCUELA ESTATAL DE ARTES PLÁSTICAS

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

RESUMEN

El estudio consistió en la construcción de un diagnóstico sobre Gestión Institucional de la Escuela Estatal de Artes Plásticas San Luis Potosí, México. El objetivo fue diseñar un modelo de Planeación Estratégica que reoriente las funciones de la dirección y su equipo de trabajo, para fortalecer los objetivos planteados de acuerdo al compromiso y mejoramiento de la calidad de la educación artística. La temporalidad del estudio comprendió del 2013 al 2015. Se utilizó el paradigma positivista con un alcance deductivo-inferencial. Los sujetos objeto investigación se componen por; directivos, Jefes de departamento, personal de apoyo y docentes. Los resultados arrojaron un rezago en los procesos de gestión tanto académica como administrativa, sistemas de comunicación e información inconsistentes, falta de control y cumplimiento de la normativa y regulación interna de la institución, falta de liderazgo en los directivos y de estrategias que permitan generar cambios y mejoras en la oferta educativa. Ausencia de un documento que especifique las tareas, funciones y responsabilidades para cada cargo, que en consecuencia genera problemas en la gestión y en el control de las actividades. Mediante la construcción de la matriz DOFA se identificaron estrategias que permitan gestionar procesos estratégicos, claves y de soporte, considerando un sistema de medición en el desempeño, que detecte; cuándo ha sido efectiva la estrategia, cuándo se reevalúa y cuándo tiene que cambiar.

Palabras clave: Gestión Institucional y Escolar, Diagnóstico, Planeación Estratégica, Mapa de Procesos, Planteamiento de Estrategias.

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes en el nuestro entorno; económico, social, cultural y político, demandan mayor competitividad. Las Instituciones de Educación Superior (IES), son organizaciones que ensanchan oportunidades a individuos y forman una vía para reflexionar sobre sí misma. Deben visualizar dónde se encuentran y hacia dónde quieren ir, con visión de futuro que contemple equidad, calidad, modernización, eficiencia, pertinencia, responsabilidad social y vinculación con los sectores productivos e innovación en sus métodos pedagógicos y procesos de gestión al respecto la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009), refiere “la planeación estratégica será una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción” en el mismo tenor Steiner (1993), menciona con éstas herramientas se pueden analizar estrategias que han seguido otras Universidades con mayor trascendencia en el mercado y cuáles son las que las llevaron a ser líder en su ramo.(p 51).

Desde los antecedentes que abonan a la investigación se identificaron diversas aportaciones entre ellas:

El estudio realizado por Daza (2010) en Colombia, muestra un análisis argumentado frente a las críticas que soporta la literatura y las recomendaciones que proponen expertos para garantizar una planeación estratégica (PE), con resultados exitosos. Moreno y Arancibia (2014) en Chile, mencionan “la educación es un proceso para la transformación social, desde el enfoque geohistórico el espacio es concebido como creación de los seres humanos, quienes se organizan en sociedad, y están ceñidos a condiciones históricas concretas” (p5). Otro estudio realizado en la Universidad Veracruzana por Ojeda (2013), refiere que para la PE es necesario referenciar su evolución histórica, dicha investigación destaca la importancia del involucramiento y participación de los miembros de la organización en su elaboración, dándose algunas recomendaciones para el seguimiento de los programas operativos. Presenta las perspectivas de la PE, ante los escenarios de crisis y reclamos de eficiencia de los procesos de gestión para el desarrollo de la educación superior (p 10). El Modelo de PE, en instituciones de educación superior: caso Instituto Politécnico Nacional (2006), menciona la globalización ha generado que las organizaciones se transformen para adaptarse a los cambios constantes del entorno. Toma como punto central tres actividades sustantivas: Docencia, Investigación y Extensión y Difusión. Además, considera tres funciones de apoyo: Vinculación, Apoyo Académico y Administración y Financiamiento e Infraestructura. Los datos sobre los resultados de las funciones fueron proporcionados por el propio Instituto, producto de auditorías e informes presentados en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006. En el ámbito local el Tecnológico de San Luis Potosí presenta a través del estudio realizado por Serrano (2003), que las IES, actúan como un sistema

abierto e interactúan dentro de una sociedad cambiante manteniendo intercambio constante de conocimientos; sometido a influencias culturales del contexto que pueden incrementarse o disminuir su permeabilidad y sensibilidad a necesidades de la población y modificar su capacidad de respuesta en la preparación de recursos humanos en docencia e investigación. Sus resultados señalan la necesidad de un plan estratégico donde todos los entes que se relacionan con el desarrollo económico del país o región participen ampliamente.

Desde 1987 la Escuela Estatal de Artes Plásticas representa en el Estado de San Luis Potosí un semillero de profesionistas con conocimientos y habilidades en el ámbito artístico-cultural, fomentando la sensibilidad y la conciencia social en las manifestaciones plásticas. Presenta un rezago en sus procesos de gestión académico, administrativo e investigativo, limitando las oportunidades de cambios y mejoras en su oferta educativa. El estudio busca encaminar la dirección estratégica hacia un panorama moderno y con la capacidad para enfrentar los avances y objetivos del entorno nacional e internacional. Identificando áreas de oportunidad, funciones y acciones de su organización, fomentar un proceso de aprendizaje y un desarrollo organizativo hacia la mejora continua. Es una propuesta al cambio en la forma de actuar, pensar y saber, que conduzca a la implementación de acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la organización (García Falcón, 1993; citado por Álamo, 1995, p 5).

Para el desarrollo de la investigación se recurrió al método cuantitativo, abordando la gestión como un campo prioritario para la reflexión y las acciones de transformación escolar en cuatro fases; A) Diagnóstico; permitió realizar un análisis interno y externo, recolectando las evidencias por medio de instrumentos como la encuesta y entrevista, B) principios Organizacionales; cualquier organización que quiera mejorar su gestión deberá consolidar sus orígenes, cultura y valores por medio de la misión y visión, estableciendo objetivos a corto y largo plazo mediante un estudio de FODA, C) Proyección Estratégica identificó; las metas, estratégicas y recursos que contribuyan al proceso, optimizando y fortaleciendo la organización, D) La Ejecución; permitirá llevar a cabo programas y tareas que se han de realizar, coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un correcto seguimiento.

La propuesta incluye un Plan Operativo que contempla tiempos para la ejecución de estrategias. Una vez puesto en marcha, cada área afronta un compromiso institucional y profesional alineado con los objetivos, las líneas de acción y prioridades en conjunto. Es importante para el seguimiento del Plan Estratégico una autoevaluación, que permita generar una visión a mediano y largo plazo, buscando elevar su contribución a la sociedad. Al atender con oportunidad y eficacia, las diferencias,

desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de la institución con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia. (IESALC-UNESCO, 2008, p 2).

El estudio constituyó una oportunidad para replantear la participación de la Escuela Estatal de Artes Plásticas dentro de la sociedad potosina y la comunidad artística nacional e internacional. Bajo el objetivo de diseñar un modelo de planeación estratégica que permita reorientar las funciones de la dirección y su equipo de trabajo, para fortalecer los objetivos de acuerdo al compromiso de mejoramiento de la calidad de la educación en la Escuela Estatal de Artes Plásticas durante el periodo 2013-2015. Y con el generar procesos de transformación para la formación y crecimiento de todos los que contribuyen a ello.

DESARROLLO

Participantes

La investigación recurre al método cuantitativo, con alcance explicativo para comprender como se generan las diversas acciones institucionales. Los sujetos objeto estudio son: director, subdirector, jefes de departamento (recursos humanos, control escolar, finanzas, difusión), personal de apoyo (4), y once docentes. Quienes cuentan con características para realizar actividades que orienten las tareas sustantivas de la escuela, que como IES, debe desarrollar el logro de estándares de productividad y de satisfacción en todos sus sectores (RHEEAP-2013). El objeto de la investigación se compone por los procesos de desarrollo organizativo y funcional de la EEAP.

Instrumentos

El estudio utilizó como variables de investigación: Política y estrategia, Personal, Recursos y alianzas, Liderazgo, Procesos, Resultados en el personal, Resultados en la sociedad y Resultados globales. El instrumento fue encuesta cerrada (Universidad Politécnica de Madrid, 2006) formado por cuatro alternativas de respuesta: D = Sólo ha habido algunas ideas buenas. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes, C = Se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras, B = Se realizan acciones de manera sistemática y se revisan y mejoran de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha generalizado todavía a todo el Centro, o no se ha aprovechado todo su potencial, A = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se tienen los resultados esperados, de tal manera que otros Centros y organizaciones podrían adoptarlo como modelo.

Para orientar las respuestas sobre los aspectos propios de la Escuela (fortalezas y debilidades) se propuso un sistema concreto de valoración con A-B-C-D. Si se puntúa A ó B se trataba de una fortaleza, si se optó por C ó D estamos ante una debilidad o área de mejora.

Procedimiento

El proceso aplicado comprendió cuatro momentos y cuatro fases:

Tabla 1. Procedimiento y fases para el logro de los propósitos.

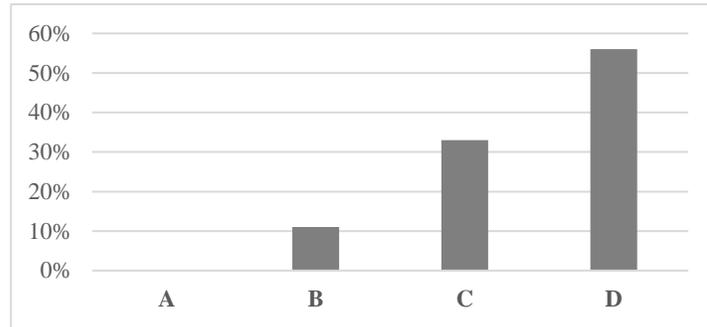
Momento	Fases
I.- Reflexión y preparación del proyecto	Problema Estructura metodológica Estudio en el contexto
II.- Trabajo de campo	Gestión Construcción de instrumentos Aplicación Base de datos
III.- Análisis y estructura	Análisis de datos Sistematización y redacción del informe de resultados
IV.- Propuesta	En base a los resultados se elaboró la propuesta de PE

El momento I- reflexión; de acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1996), en ésta fase se tiene un “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas desde los datos para extraer el significado relevante relacionado con problema de investigación”, alude a las variables que constituyen la PE. Los momentos I y III; refieren a la relación de los resultados obtenidos con las teorías. Momento IV se generó el plan de acción (propuesta). La construcción de la base de datos se utilizaron los recursos tecnológicos: EXEL, SPSS .

RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados consistió en separar los elementos básicos de la información con las variables determinadas y responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

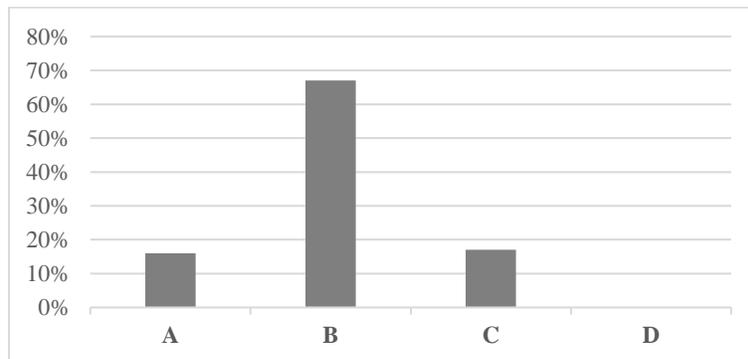
- Variable: Política y Estrategia.



Gráfica 1. La misión y la visión del centro, ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definida, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos?

De acuerdo al resultado; el 77% consideró que la misión y la visión no están lo suficientemente claras ni visibles al personal que labora en la institución. Al encontrar mayor porcentaje de desaprobación, se consideró como debilidad interna y externa pues no permite que su organismo se identifique con los objetivos de la escuela.

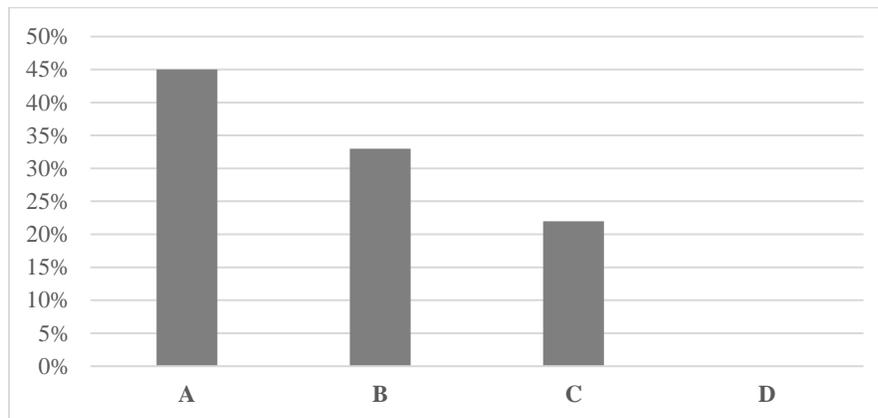
Gráfica 2. ¿La Institución revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.?



El 67 % consideró que la Institución, dentro de sus políticas y estrategias aborda una metodología rigurosa delegando la responsabilidad a un coordinador, que a su vez cuenta con un equipo de trabajo, el objetivo es darle continuidad y una evaluación de resultados. Sin embargo, los docentes creen que falta mejorar el sistema interno.

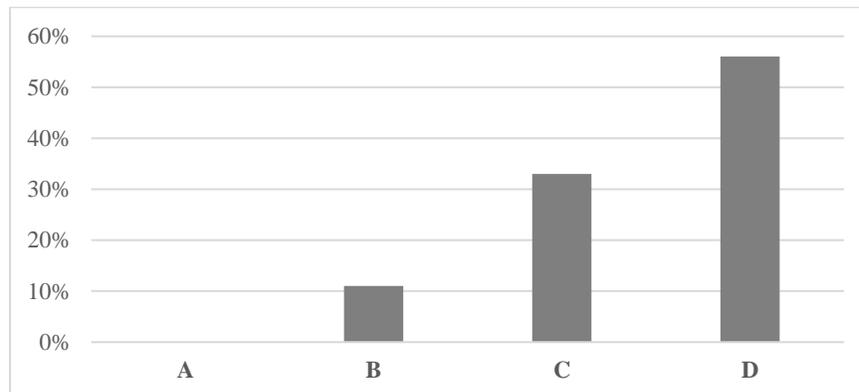
- Variable: Personal

Gráfica 3. ¿Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad del centro y los asuman en su trabajo diario?



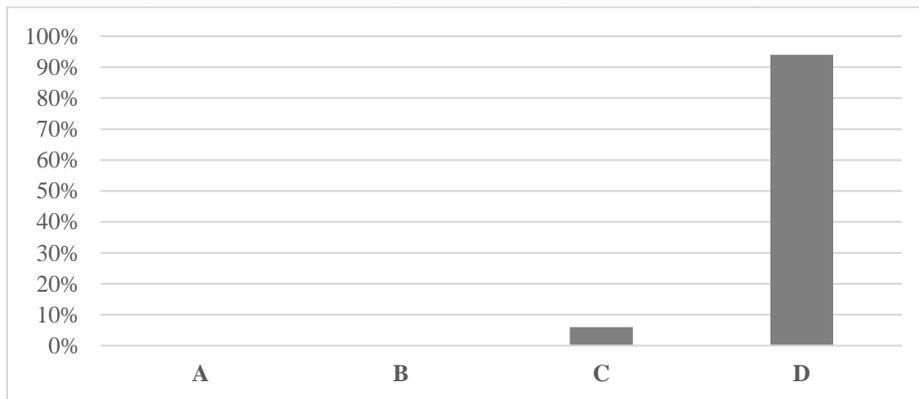
El 45% considera que tanto la Institución como el personal hacen esfuerzos para que los objetivos y valores del centro sean conocidos y asumidos por todos, es decir, hay potencial y deseo de mejorar y una creciente voluntad de implicación. Dados los resultados en debilidades, se muestra que aún no existe una cultura arraigada de reconocimiento mutuo, de los méritos y de las competencias generadas por toda la organización. Todo ello aunado a una falta de motivación desde las altas instancias

Gráfica 4. Las personas del centro, ¿encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden?



El 89 % del personal docente considera deficientes los canales de comunicación entre el directivo y los docentes. En la Escuela existen los medios comunicativos e informativos, a pesar de ello, se identifican vacíos en los procesos de comunicación. Se presenta como amenaza al mejoramiento de la gestión. La Institución cuenta con un sistema de comunicación que no ha logrado consolidarse e institucionalizarse para conectar y coordinar de manera eficiente los procesos de comunicación organizacional e intercambio de información.

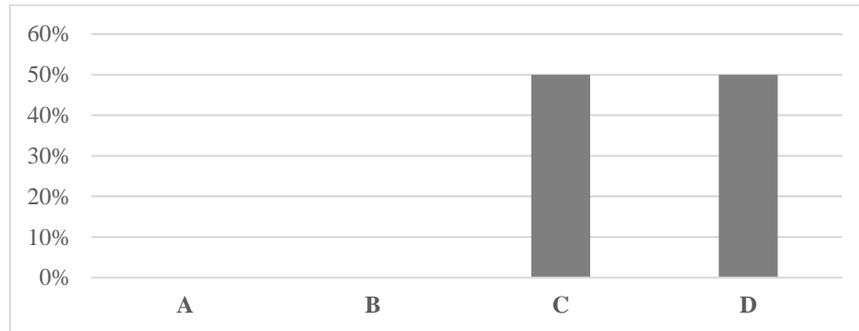
Gráfica 5. ¿Recibe capacitación para el desempeño de su trabajo académico?



No existe una cultura organizacional respecto a la importancia de la capacitación docente y administrativa. Aun cuando se realizan algunos talleres de capacitación anuales, el 94 % considera que no son suficientes y útiles para el buen desempeño de actividades, no hay un apoyo de la dirección a la capacitación y al perfeccionamiento académico, para desarrollar las competencias requeridas de acuerdo a los objetivos de la Institución.

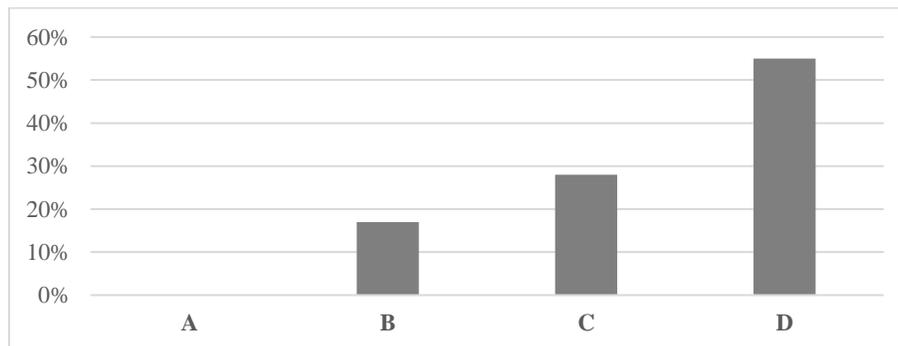
- Variable: Recursos y alianza

Gráfica 6. ¿El centro tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad?



El gráfico representa la división de un 50% sobre el conocimiento de una garantía de la asignación y utilización de los recursos económicos de acuerdo a la política, estrategia, valores y criterios de calidad de la Institución, no se cuenta con un programa de inversiones que asegure la renovación de los recursos físicos y materiales. El otro 50% cree que los recursos son aprovechados de manera positiva, tomando en cuenta el escaso apoyo del sistema educativo.

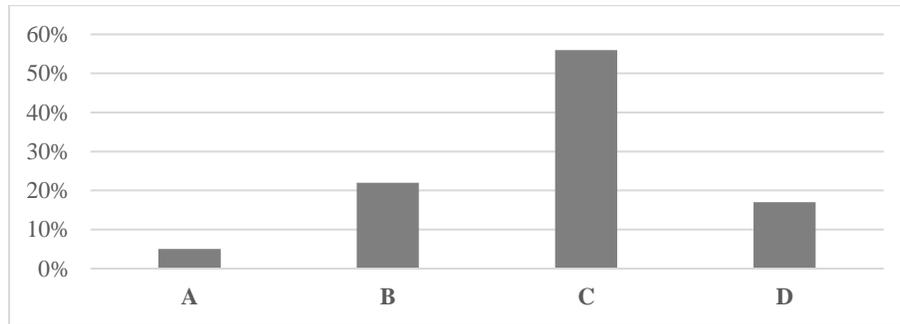
Gráfica 7. Las relaciones exteriores ¿derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece?



No obstante, la escuela mantiene una estrecha relación con las Escuelas Estatales de arte (Teatro, música y danza) mismas que pertenecen al mismo sistema educativo (SEER), el indicativo de que el 55% considere que no hay relaciones exteriores con instituciones educativas artísticas, muestra falta de un equipo que gestione actividades y proyectos aliados a otras Universidades para enriquecer los conocimientos de los alumnos y del personal de la organización, permitiendo que éstos últimos generen redes de trabajo y sus planes estratégicos frente a los paradigmas de hoy día.

- Variable: Liderazgo

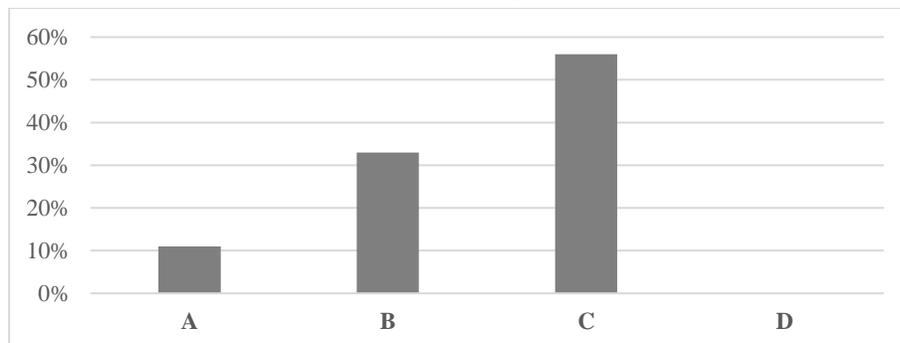
Gráfica 8. ¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?



El 56% consideró que el directivo muestra compromiso para establecer estrategias basadas en la mejora continua. Frente a un 22% que destacó la poca comunicación y los conflictos internos que se presentan sin darle un seguimiento y establecer estrategias de solución para lograr un correcto funcionamiento en la estructura organizacional y proporcionar herramientas necesarias que faciliten el trabajo con un resultado eficaz.

- Variable: Procesos

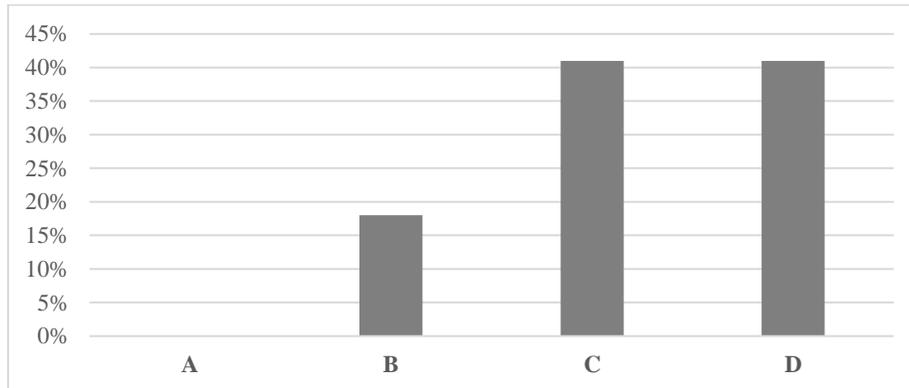
Gráfica 9. El programa formativo, ¿tiene definidos sus objetivos entre los que se encuentran los conocimientos y las capacidades que los alumnos deben tener al comenzar y concluir sus estudios?



Frente a éste indicador, el mayor porcentaje (56%) se pudo observar que el entendimiento del docente sobre el perfil de ingreso y egreso de la licenciatura no está del todo definido, pues no hay un conocimiento preciso sobre cuáles deben ser los parámetros para determinarlo y en consecuencia se determinó que no hay un seguimiento pertinente a la evolución del alumno.

- Variable: Resultados en el personal

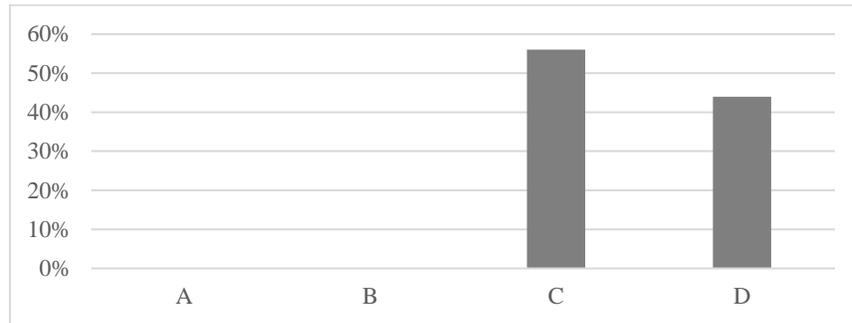
Gráfica 10. ¿El Centro mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.?



El 82 % consideró que hay falta de cultura de marketing, promoción y formación para dar a conocer las fortalezas y oportunidades de formación tanto del docente como del administrador. Éste análisis fue una importante fuente de información cualitativa que ayudaría a aumentar incluso el nivel de productividad, motivación, liderazgo y comunicación, incluyendo los procesos operativos un sistema de análisis y estadísticas en las encuestas.

- Variable: Resultados de la sociedad

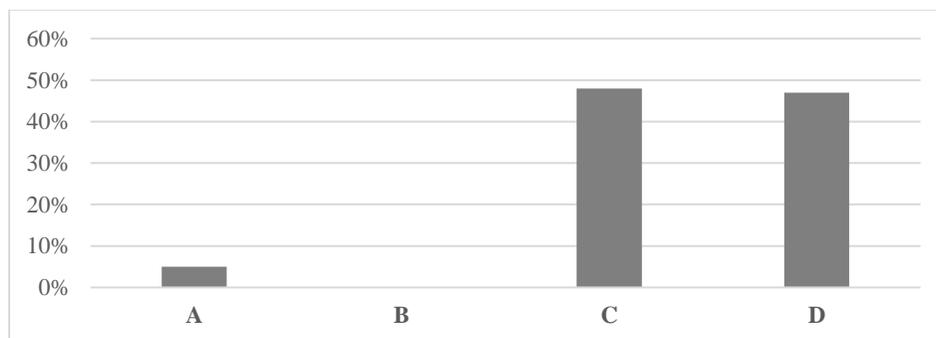
Gráfica 11. ¿El Centro tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad?



El 44% indicó como debilidad que se carece de un área específica que proporcione programas y herramientas necesarias para mantener vínculos con medios de comunicación, organizaciones externas e incluso instituciones educativas que amplíen un panorama sobre la presencia de la EEAP en la sociedad y su repercusión en ésta.

- Variable: Resultados globales

Gráfica 12. ¿Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos de docencia e investigación del Centro, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores?



El 47% indicó la nula existencia de un sistema que permita la medición de la eficiencia en los procesos de docencia y de investigación, pues se requiere un área de coordinación que dé seguimiento a los procesos. Por otro lado, se cree existe una excesiva burocracia que desanima a la investigación, siendo ésta última, una parte fundamental en la educación superior.

CONCLUSIONES

La gestión escolar está asociada con la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados; así como, la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos educativos, los directivos y los docentes. Esto sería posible, a través de:

- Una participación comprometida y corresponsable de todos los que integran la institución educativa.
- Un liderazgo compartido, donde la asignación y distribución de tareas, debe verse como trabajo colaborativo.
- Una comunicación organizacional, basada en la comunicación y diálogo, necesarios para acuerdos y la toma de decisiones
- Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo de manera participativa, corresponsable, organizada, sustentada en la comunicación y respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.
- Con un plan estratégico, como medio para concretar ideas, aspiraciones, retos y objetivos que la escuela considere los más pertinentes para enfrentar conjuntamente los problemas educativos.

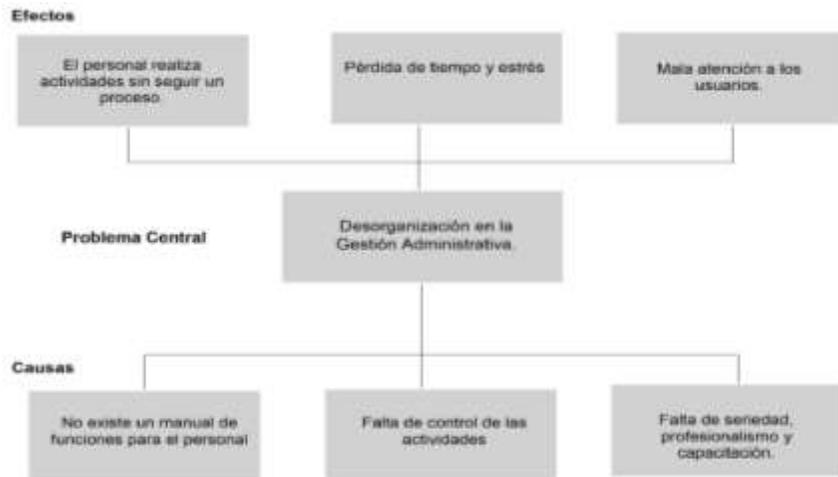
La PE supone una reflexión previa sobre todos los futuros posibles y deseables; para acercarse a ellos es necesario dotarse de estrategias. De esta manera, pasa a ser proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la escuela. Incorporar a la EEAP en un modelo de autogestión, va más allá de la mera elaboración de un documento de planeación, implica un cambio en la percepción del directivo, docentes, padres de familia y alumnos respecto al cómo se desarrollan las tareas de la escuela y cuáles son las funciones y roles que cada uno desempeña.

En el caso de la EEAP, se puede reflejar una crisis de identidad con su contexto, pues al no existir una estructura organizacional que permita que sus integrantes conozcan y desempeñen su papel genera poca capacidad de emitir juicios, una correcta distribución de recursos y la nula confianza en su dirigente.

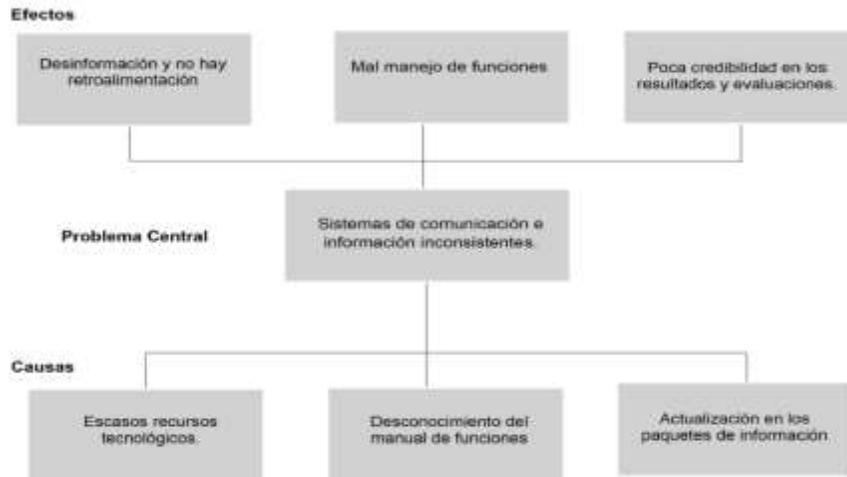
Por medio de un diagnóstico organizacional en la EEAP, se identificó la problemática dentro de la gestión académica y administrativa, pues no existe una Planeación Estratégica que apoye las actividades cotidianas de la Institución. Esto genera rezago en sus procesos de vinculación, investigación, difusión, finanzas. Sus integrantes realizan funciones que no corresponden a su cargo, provocando confusión y mala comunicación entre todos sus miembros. La dirección no encuentra un mecanismo que incentive la participación y probablemente el clima laboral poco atractivo para aumentar la productividad ha sido factor en el desgaste de los procesos de gestión. De acuerdo a los

resultados arrojados en la investigación, se identificaron cinco problemas centrales de los cuales se desprenden las causas y los efectos (representados en mapas). Una vez identificadas las iniciativas, se buscaron alternativas consideradas como hipótesis. Se examinaron las dificultades explorando aspectos negativos de la realidad que pudieran obstaculizar o poner en riesgo las soluciones concebidas, considerando los recursos humanos, institucionales y financieros con los que dispone la escuela.

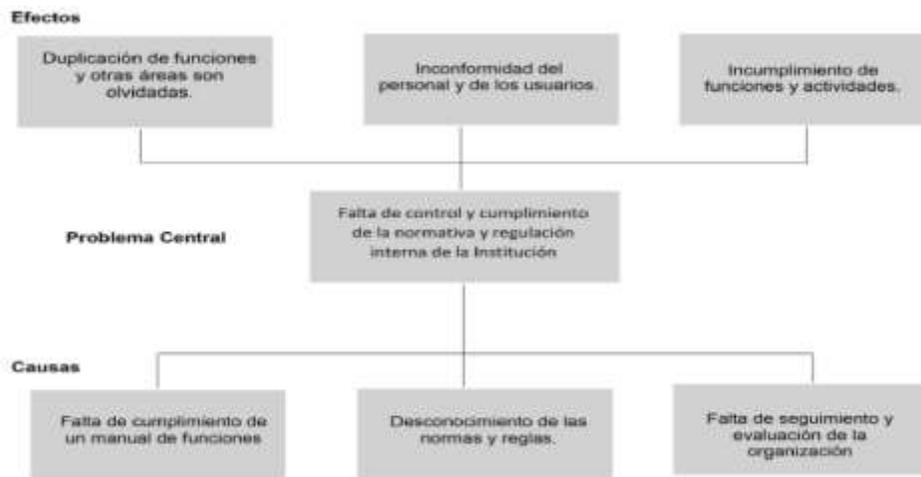
Gráfica 14. Mapa de problemas centrales en la gestión administrativa de la EEAP.



Gráfica 15. Mapa de problemas centrales en los canales de comunicación de la EEAP.



Gráfica 16. Mapa de problemas centrales en la normativa de la EEAP.



Gráfica 17. Mapa de problemas en el Liderazgo de la EEAP.



Gráfica 18. Mapa de problemas en la falta de una Planeación Estratégica de la EEAP.



Según Keller (1983) “La PE no consiste en la producción de un anteproyecto. No se trata de elaborar un documento voluminoso, sino más bien de motivar a los estrategas a pensar de modo innovador y a actuar estratégicamente con el futuro en mente. La planificación estratégica conlleva adaptaciones continuas a las nuevas condiciones, pero con una estrategia central en mente. Mira hacia el exterior y se centra en que la institución siga el ritmo del entorno cambiante.” Los resultados de la investigación en el Tecnológico de San Luis Potosí señalan que un plan estratégico además de cumplir con los objetivos, requiere de una estructura, un sistema de comunicación, sustentabilidad, flexibilidad y entidad en sus proyecciones, concentración y participación en su visión y aplicación, flexibilidad y evaluación, en éste último, se consideró en la propuesta de la PE un sistema de medición

en el desempeño, que permitirá a la dirección de la EEAP detectar; en qué momento se encuentra siendo efectiva las estrategias, cuándo hay que reevaluarlas y cuándo tienen que ser cambiadas, si fuese el caso. La propuesta fue diseñada en base a su estudio en el periodo 2013-2015 y está considerada para ser implementada en el periodo 2015-2017, por lo que, aún falta determinar si el PE ha logrado sus objetivos planteados dentro de la gestión administrativa y su estructura organizacional como un beneficio para la proyección institucional de la EEAP.

Finalmente se incluyó a la propuesta un plan operativo anual, con un cronograma de actividades conocido como diagrama de gantt. Para su elaboración se estableció la duración de cada actividad, que pudo ser calculada en meses señalando los recursos o herramientas para cada actividad y que corresponden a la asignación logística y financiera. También se asignó un responsable con el perfil necesario para cumplir con la actividad determinada. Con este plan cada uno de los integrantes de la EEAP que participen en la PE podrá saber; qué hacer, cuándo y con qué. Es importante verificar el cumplimiento de las actividades planificadas, recurriendo a una evaluación.

REFERENCIAS

- Álamo Vera, F. (1995). *La planificación estratégica de las universidades: Propuesta metodológica y evidencia empíricas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Ciencias Económicas y Empresariales, España.
- Daza, J. (2010). *Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en Universidades*. En *Revista Ibero Americana de Educación*. Consultado el 23 de Abril de 2013. Disponible en <http://www.rieoei.org/3994.html>
- Instituto Politécnico Nacional. IPN (2006). *La Planeación Estratégica. En: Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior*. (pp. 61-94) México D.F, IPN
- Keller, R., (1983) *La Planificación Estratégica en las Universidades*. Consultado en 2014. Disponible en acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/2072/1/589.pdf
- Moreno, A., Arancibia, M., (2014) *Educación y transformación social. Construyendo una ciudadanía crítica*. Chile. ed. Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Ojeda, M.M. (2013). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica*. En *Revista de investigación Educativa*. Consultado el 23 de Abril de 2013. Disponible en <http://vufind.uniovi.es/Record/ir-ART0000570838>
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. México: ediciones aljibe.
- Serrano, C. (2003) *La planificación estratégica como instrumento transformacional en la educación superior* Consultado en 2015. Disponible en <http://ojs.uac.edu.co/index.php/prospectiva/article/view/147/0>
- UNESCO, (2009) *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. En ED.2009/CONF.402/2 Consultado en 2013. Disponible en http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- IESALC-UNESCO. (2008, Junio). *Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe*. En Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe, Cartagena de Indias, Colombia. Disponible en <http://www.fvet.uba.ar/institucional/Declaracion.pdf>



Universidad Politécnica de Madrid, (2006) *Cuestionario para la autoevaluación de centros universitarios de la UPM*. En: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Planificación Estratégica. Consultado el 26 Abril 2013. Disponible en: https://www.fi.upm.es/docs/estructura/direccion/441_Informe%20de%20Autoevaluaci%F3n%20.%20Cuestionario%20DAFO%20EFQM-ANECA%20FI-UPM.pdf