

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1196>

## Gestión estratégica aplicada en un modelo educativo de calidad para universidades públicas en México

Strategic management applied in a quality educational model for public universities in Mexico

**Cassandra Ángeles Guzmán**

[casandraangeles946@gmail.com](mailto:casandraangeles946@gmail.com)

<https://orcid.org/000-0002-2902-6285>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Tabasco – México

**Norma Aguilar Morales**

[gialca@hotmail.com](mailto:gialca@hotmail.com)

<https://orcid.org/000-0002-7292-3029>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Tabasco – México

**Deneb Elí Magaña Medina**

[deneb\\_72@yahoo.com](mailto:deneb_72@yahoo.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8579-596X>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Tabasco – México

Artículo recibido: 18 de septiembre de 2023. Aceptado para publicación: 02 de octubre de 2023.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

Esta investigación tiene como objetivo definir las características básicas de un modelo educativo de calidad orientado a universidades públicas en México, empleando como herramienta primordial a la gestión estratégica. El método empleado es una revisión sistemática de la literatura en las bases de datos como: Latindex, Scielo, Redalyc, Google scholar y Conricyt, durante el periodo 2010-2023. La problemática que se plantea es que existe una brecha entre el crecimiento del sector empresarial y la academia; por lo tanto, se requiere establecer un modelo educativo de calidad que brinde orientación sobre las actualizaciones de los planes de estudios y del seguimiento de alumnos con la finalidad de que al egresar de las universidades, cumplan con las competencias, habilidades y conocimientos que requieren los diferentes sectores económicos y sean capaces de dar respuesta a sus necesidades a través de la aplicación del conocimiento en beneficio a la sociedad.

*Palabras clave:* gestión estratégica, calidad, educación, modelo

### Abstract

This research aims to define the basic characteristics of a quality educational model oriented to public universities in Mexico, using strategic management as a primary tool. The method used is a systematic review of the literature in databases such as: Latindex, Scielo, Redalyc, Google scholar and Conricyt, during the period 2010-2023. The problem that arises is that there is a gap

between the growth of the business sector and academia; Therefore, it is necessary to establish a quality educational model that provides guidance on the updates of the curricula and the monitoring of students so that when they graduate from universities, they comply with the competences, skills and knowledge required by the different economic sectors and are able to respond to their needs through the application of knowledge for the benefit of society.

*Keywords:* strategic management, quality, education, model

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Guzmán, C. A., Aguilar Morales, N. & Magaña Medina, D. E. (2023). Gestión estratégica aplicada en un modelo educativo de calidad para universidades públicas en México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4 (4), 38–53.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1196>

## **INTRODUCCIÓN**

La profundización en los problemas actuales de la educación no solo se centra en el conocimiento, ya que se requiere involucrar a todos los grupos de interés, con una visión holística para establecer el futuro deseado en las universidades públicas (Espinal et al., 2020).

Se plantea que “existe una brecha entre el crecimiento del sector empresarial y la academia, lo cual se puede reducir estableciendo las características básicas de un modelo educativo de calidad aplicable a las universidades públicas en México”. La pregunta de investigación es: ¿Cuáles son las características básicas de un modelo educativo de calidad para las universidades públicas de México?

El objetivo que se persigue en esta investigación es determinar las características básicas de un modelo educativo de calidad para las universidades públicas de México a través del proceso de gestión estratégica.

La gestión estratégica es una habilidad que debe estar presente a nivel gerencial e implica una gran responsabilidad (Romo y Márquez, 2014).

Por lo tanto, es importante realizar la descripción de las características básicas de un modelo educativo de calidad en las universidades públicas en México, el cual sirva como medio de orientación para impulsar el desarrollo institucional.

## **METODOLOGÍA**

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura (RSL), la cual consta de tres fases principales: Planificar, conducir y documentar (Kitchenham et al., 2009). Se consideran las investigaciones de calidad y con mayor relevancia para el sector educativo durante el periodo de 2010-2023, en el cual se consultaron las siguientes bases de datos: Latindex, Scielo, Redalyc, Google scholar y Conricyt.

### **El proceso estratégico**

La mayoría de los modelos de planificación estratégica contemplan como elementos esenciales: misión, visión, diagnóstico, objetivos, metas y estrategias o planes de acción. Algunos de ellos se presentan a continuación:

Teresa y Almuiñas (2016) describen las etapas del proceso de la Dirección estratégica en las universidades públicas: planificación (diseñar las estrategias institucionales), implementación (materialización de los planes estratégicos, tácticos y operativos), y control (evaluar la contribución de las metas y objetivos planteados).

En esencia, la evaluación consiste en “una adecuada valoración del entorno, la consideración de las políticas nacionales e institucionales en torno a la educación superior y, en particular, a la evaluación institucional, permitiría diseñar e implementar este proceso evaluativo y, por tanto, mejorar su calidad” (Teresa y Almuiñas, 2016, p. 144).

Ramírez (2013) señala las siguientes etapas de la planificación estratégica: 1. Objetivos estratégicos, valores, misión y visión; 2. Análisis estratégico; 3. Desarrollo de estrategias; 4. Soporte a través de instrumentos operativos; 5. Control estratégico (evaluación y seguimiento).

El modelo para la dirección estratégica de la Universidad de Otavalo (2015) tiene los siguientes componentes: 1. Entradas: situación actual y diagnóstico estratégico; 2. Planificación estratégica: problema estratégico, visión, valores compartidos, áreas de resultados clave, objetivos estratégicos, brecha, estrategias, planes de acción, unidades estratégicas, productos estratégicos, estructura, liderazgo y control; y 3. Salidas: los resultados tales como objeto social,

misión, mapa de implicados (docentes, trabajadores y alumnos) y negociaciones (Romillo y Polaino, 2019).

González et al. (2020) proponen implantar el siguiente proceso de planeación estratégica, para aumentar la calidad de la educación superior: Etapa 1. Sensibilización; Etapa 2. Diagnóstico (Matriz FODA); Etapa 3. Planeación de las estrategias (acciones a corto, mediano y largo plazo); y Etapa 4. Evaluación continua de las acciones. Por otro lado, consideran necesaria la acreditación de las carreras para reforzar el prestigio de las instituciones, ya que permiten garantizar la calidad y la credibilidad del proceso educativo, sin importar la categoría que se obtenga, puesto que es el camino hacia la mejora continua.

### **La importancia de la gestión estratégica y la calidad para el desarrollo institucional**

Galarza y Almuiñas (2015) señalan que la calidad es fundamental en la planificación estratégica, ya que al establecer con claridad la misión, la visión, los valores, las estrategias, y además, gestionar correctamente los recursos, es posible establecer las bases para el desarrollo institucional.

De la Garza et al. (2017) asegura que uno de los retos primordiales del líder educativo es aumentar la calidad de los programas. Esto implica agregar valor a la educación a través de la formación especializada de los alumnos. En México, tanto las universidades públicas como privadas, deben estar reguladas por la Secretaría de Educación Pública (SEP). Además, hay organismos que evalúan y otorgan acreditaciones a la educación superior, tales como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (Ciees); y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes).

La calidad educativa representa un indicador y se evalúa a través de auditorías como medio para establecer un proceso de control y seguimiento, para apoyar a los directivos de instituciones de educación superior, a obtener hallazgos que le permitan mejorar las actividades de cada área (Arjona-Granados et al., 2022).

Fuentes (2010) indica que la verdadera calidad en la educación se da cuando todos participan y se comprometen en su labor. Por lo tanto, no se limita solo a números o evaluaciones, ya que las acreditaciones solo sirven como medios para que el personal de cada institución la hagan posible.

Reyes et al. (2017) afirma que actualmente el sistema educativo en México se está alineando con las políticas educativas generadas por organismos internacionales, las cuales están orientadas hacia la calidad educativa a través de las gestiones eficientes por el líder educativo, quien es el principal responsable de lograr los resultados institucionales.

Sin embargo, la dirección estratégica universitaria requiere considerar la gestión de riesgos como respuesta al dinamismo del entorno, puesto que hay evidente retraso con respecto al medio empresarial. Es fundamental reducir riesgos en la formulación, implementación y control de estrategias, los cuales deben considerarse para el mejoramiento de su calidad (Almuiñas y Galarza, 2016).

También es importante incorporar la responsabilidad social como eje estratégico en la forma de actuación de las instituciones de educación superior, a través del fortalecimiento de su cuerpo académico y directivo (Rubio, 2020).

Respecto a la calidad para el desarrollo efectivo de la educación superior, se cita a Díaz-Canel et al. (2020), "en el accionar institucional que la efectividad de los sistemas de innovación exige, al menos, un potencial humano calificado, instituciones del conocimiento sólidas, sector productivo

innovador, marcos regulatorio y financiero adecuados y gobiernos con decisión y capacidad para precisar prioridades, movilizar estos potenciales y gestionar el sistema” (p. 6).

En ese sentido, la principal estrategia para el desarrollo de talento humano calificado en las instituciones públicas de educación superior, es a través la implantación de un sistema de gestión de calidad como las normas ISO, debido a que incluye elementos para el establecimiento de objetivos, procesos y políticas para el logro de las metas, y va de acuerdo a las exigencias del contexto global. Dentro de las ventajas de la Norma ISO 9001 se destaca el aumento de la capacidad de producción e investigación, con una dinámica de mejora hacia todas las áreas, es por ello que representa una herramienta de trabajo importante, que se enfoca en la satisfacción de clientes en el servicio (Arjona-Granados et al., 2022).

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A continuación, se presenta una tabla que describe los trabajos de investigación encontrados en el periodo de 2010-2023.

**Tabla 1**

*Análisis de la literatura*

<b>AUTOR (ES) /AÑO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Fuentes (2010)	Calidad en la Educación Superior: Un Análisis Reflexivo sobre la Gestión de sus Procesos en los Centros Educativos de América.	Analizar y reflexionar acerca de la realidad que se vive dentro de las Instituciones de Educación Superior en América Latina, bajo un enfoque cualitativo.	Revisión documental.	Identificar el problema y cuestionar sus razones.
Ficco (2011)	El costeo basado en la actividad en las universidades: una Herramienta para la gestión estratégica y la creación de Valor.	Describir el modelo de costos basado en la actividad para el ámbito universitario y fundamentar su importancia.	Revisión documental. Metodología de la cadena de valor sobre el planeamiento y control estratégico.	Las Universidades deben desarrollar procesos de planificación y control, a través de un sistema de información. El ABC (Activity Based Costing), facilita la construcción de la cadena de valor, la determinación de los costos de cada actividad y permite el desarrollo de una visión dinámica del costo favorable para su análisis estratégico.
Ramírez (2013)	La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica.	Destacar la importancia de la elaboración del plan estratégico.	Metodología de la planificación estratégica en el caso de la Universidad Veracruzana (UV).	Se describen las características de la metodología de la planificación estratégica señalando las actividades y productos que en cada fase se deben elaborar.
Romo y Márquez (2014)	Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de	Analizar la relación entre las categorías de gestión estratégica y análisis estratégico.	Metodología de intervención diagnóstica a partir de dos de las cuatro dimensiones posibles de una organización:	Diagnóstico de una institución de educación superior mexicana. Con distinción conceptual entre gestión estratégica y análisis estratégico.

	caso de una institución de educación superior.		la de la racionalidad explícita y la del poder y la estrategia.	
Galarza y Almuiñas (2015)	La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior.	Contribuir al éxito del proceso de la gestión de los riesgos dentro del proceso de planificación estratégica, y al aumento de su calidad.	Revisión documental.	Ciclo de la gestión de riesgos: 1. Análisis del contexto y determinación de amenazas, 2. Identificación de riesgos y vulnerabilidades, 3. Análisis y evaluación de riesgos, 4. Monitoreo y evaluación.
Almuiñas y Galarza (2016)	Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades.	Destacar la importancia de la gestión de riesgos a la dirección estratégica en las universidades, y al mejoramiento del sistema de gestión institucional.	Revisión documental.	Enfoque alternativo de una dirección estratégica universitaria que incluya a la gestión de riesgos.
Teresa y Almuiñas (2016)	La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación.	Destacar la importancia de la evaluación de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior y la gestión de sus procesos.	Revisión documental.	Un enfoque estratégico orientado a la promoción de la calidad y la excelencia de la gestión.
Madrigal y Calderón (2017)	La planificación estratégica en las instituciones de educación superior	Describir las ventajas de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior.	Revisión documental.	La planificación 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, así como los principales implicados.
De la Garza et al. (2017)	Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México.	Identificar las principales características personales e interpersonales que intervienen en el liderazgo de personas administradoras educativas en las universidades públicas y privadas.	Modelo de ecuaciones estructurales a través de la técnica de mínimos cuadrados parciales.	Las capacidades personales e interpersonales influyen en el liderazgo, tal como lo sugiere la literatura consultada.
Reyes et al. (2017)	El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de	Identificar las competencias y características que son necesarias para ejercer el liderazgo directivo y la gestión del nivel medio superior	La investigación tiene un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de tipo exploratorio y descriptivo. Se	En el primer sondeo se determina que el 49% de los estudiantes reportó estar parcialmente de acuerdo con la actuación de su director. En el segundo sondeo, el

	México: una mirada desde los estudiantes.	del Instituto Politécnico Nacional de México.	llevó cabo un análisis teórico y una investigación empírica, con entrevista a expertos. Los instrumentos fueron la entrevista a profundidad y el sondeo de opinión.	60% de los estudiantes considera que el liderazgo de su director es adecuado. Respecto a las competencias directivas para una gestión eficaz, el 71% de los estudiantes identifican como importantes: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones y manejo de conflictos; las medianamente importantes (con el 29%), negociación, delegación, gestión estratégica y autoconocimiento.
Romillo y Polaino (2019)	Aplicación del Modelo de Gestión Pirámide del Desarrollo Universitario en la Universidad de Otavalo, Ecuador.	Determinar la contribución de la aplicación del Modelo de Gestión Pirámide del Desarrollo Universitario en los resultados de la Universidad de Otavalo.	Análisis documental, e Investigación correlacional con diseño cuasi experimental.	Los resultados indican mejoras en los indicadores de calidad de claustro, formación académica, investigación, vinculación con la sociedad y aseguramiento logístico; logrando la acreditación de la universidad en 2016. Se concluye que la aplicación del modelo contribuye de manera positiva a la gestión institucional.
Almuiñas y Galarza (2020)	Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos	Presentar el procedimiento de evaluación en la forma de actuación de la educación superior cubana desde un análisis global, realizando un comparativo entre las instituciones y sus resultados.	La investigación tiene un enfoque mixto. El procesamiento y análisis crítico de los resultados se realizó mediante cruzamientos y triangulaciones.	Se abordó la necesidad de mejoramiento de la calidad del modelo de gestión en la educación superior cubana desde tres dimensiones: 1. Las metodologías utilizadas, 2. El contenido del plan estratégico y 3. La gestión del proceso que lo sustenta.
Espinal et al. (2020)	Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia.	Realizar un análisis de los futuros alternativos en las instituciones de educación superior.	Se empleó una metodología prospectiva de tipo normativa donde se aplican entrevistas semi estructuradas a expertos como base para un análisis morfológico.	Caracterización del panorama estratégico de la educación superior en Colombia. Además, se definieron las variables que más se relacionan con los procesos de acreditación institucional.

Navarrete (2020)	Modelo conceptual para diseñar un plan curricular auxiliar sostenible en periodos de contingencia para las instituciones públicas de educación superior.	Elaborar un instrumento estratégico de gestión ante situaciones críticas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Bajo un enfoque de corte cualitativo, se aplicaron los métodos: analítico, sistémico e inductivo.	Se observó que ninguno de los métodos empleados por las tres instituciones públicas de educación superior cuenta con un plan de contingencia para situaciones críticas dentro de la estructura del método de diseño curricular, sin embargo, se han implementado acciones para dar solución a los problemas.
Veliz et al. (2020)	Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí.	Encontrar la adecuada correspondencia entre el modelo de evaluación y acreditación y el sistema de gestión de la universidad.	Se realizó un análisis bibliográfico. Etapa I. Identificación y selección de los indicadores de los patrones de calidad; Etapa II. Diseño estratégico de la Universidad; Etapa III. Programa de mejoras de los procesos; Etapa IV. Implantación, control y retroalimentación del programa de mejoras;	La aplicación del modelo de gestión por procesos (para asegurar la calidad en la Universidad Técnica de Manabí) permitió mejorar sus niveles de acreditación nacional, ya pasó de estar en la categoría "D" a la "B", con mayor visibilidad internacional.
González et al. (2020)	La gestión de la calidad en la carrera Educación Especial: una vía para la excelencia.	Realizar la propuesta de una estrategia para obtener la categoría de Excelencia en la carrera Educación Especial de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".	Métodos Teóricos: histórico-lógico, análisis-síntesis, modelación; Empíricos: análisis documental, encuesta, Diagrama de Ishikawa, Matriz DAFO y entrevista; Estadísticos: estadística descriptiva.	Se identificaron las siguientes variables según lo que establece el Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (Ministerio de Educación Superior de Cuba, 2018): pertinencia e impacto social, profesores y personal auxiliar, estudiantes, infraestructura y currículo.
Rubio (2020)	Responsabilidad social, más allá del pregrado: Consideraciones para la formación ciudadana y la gestión estratégica.	Analizar la responsabilidad social, en los académicos de una universidad chilena y su homóloga en Mozambique, después de su formación de postgrado.	La metodología empleada es de corte cualitativo, y el tipo de estudio es descriptivo e interpretativo. Los datos se recolectaron a través de	Los resultados del análisis interpretativo indican que alcanzaron un conocimiento actualizado de Responsabilidad Social, logrando incorporar en los ejes de docencia, gestión, investigación y

			entrevistas focalizadas, individuales y grupales.	extensión académica desde una perspectiva integral, identificando los desafíos de la educación superior chilena para su aplicación.
Díaz-Canel et al. (2020)	Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020-	Analizar la efectividad de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación en la formación y desarrollo del potencial humano como parte del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (SCTI), en el marco de la planificación estratégica de la educación superior 2012-2020.	Análisis de tendencias internacionales y documentos, encuestas, consulta a expertos, talleres de trabajo creativo, observación participativa, reuniones provinciales y regionales del Consejo Técnico Asesor y del Consejo de Dirección del Ministerio de Educación Superior (MES), así como el trabajo de redes implicadas.	Se identificaron y caracterizaron las innovaciones organizacionales y los diferentes factores de éxito en la vinculación de la universidad con su entorno económico y social.
Díaz-Canel y García-Cuevas (2020)	Educación superior, innovación y gestión de gobierno para el desarrollo 2012-2020	Evaluar la efectividad de la gestión del conocimiento y la innovación en la planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior en dos períodos (2012-2016 y 2017-2021).	Análisis de documentos y tendencias internacionales, métodos empíricos y estudio de caso.	Sistematización de aportes de la investigación e innovación de la educación superior en su vinculación con el sector productivo y los territorios.
Pimienta et al. (2022)	Eficiencia del gasto público entre las universidades mexicanas y sus determinantes: Análisis Envolvente de Datos (AED) con aplicación de modelos semi-paramétricos en dos etapas.	Contribuir a la discusión sobre la eficiencia en las Universidades Públicas Estatales (Upes) de México.	Análisis Envolvente de Datos (DEA) y un modelo de regresión truncada con remuestreo (bootstrapping).	El PIB per cápita, la tasa de pobreza y la tasa de migración interestatal son aspectos del entorno que impactan de manera exógena la eficiencia institucional; mientras que aspectos institucionales como profesores de tiempo completo, número de investigadores, antigüedad de la institución y matrícula de mujeres presentan efectos en los niveles de eficiencia.

<p>Arjona-Granados et al. (2022)</p>	<p>Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México.</p>	<p>Determinar la incidencia de la gestión por procesos y de la planeación estratégica en la calidad educativa en las IES públicas de México.</p>	<p>Método cuantitativo. Ecuaciones estructurales ajustadas por mínimos cuadrados parciales.</p>	<p>Los resultados señalan que la gestión por procesos tiene un impacto positivo en la calidad educativa; mientras que la planeación estratégica no presenta impacto en la variable dependiente.</p>
<p>Barragán-Perea et al. (2023)</p>	<p>Caracterización de la formación emprendedora de los programas académicos en humanidades en instituciones de educación superior en México.</p>	<p>Caracterizar la formación emprendedora de los programas académicos en humanidades de las instituciones de educación superior integrantes de la Red Nacional de Escuelas y Facultades de Filosofía, Letras y Humanidades en México, así como las competencias necesarias para que sus egresados estén en posibilidad de realizar la actividad emprendedora.</p>	<p>Para el diseño metodológico se utilizó el método descriptivo con un enfoque cuantitativo.</p>	<p>Se encontró un escaso desarrollo de competencias académicas que favorezcan la adquisición de conocimientos y capacidades para el emprendimiento de sus egresados.</p>

Como resultado de la revisión de literatura, se determinaron las características básicas del modelo educativo orientado a universidades públicas en México, las cuales se muestran en la figura 1, partiendo del proceso de la gestión estratégica.

**Figura 1**

*Modelo educativo de calidad para universidades públicas en México*

**Fase 1: Identificar el estado actual y la visión estratégica**

Realizar un análisis de los Rankings internacionales de universidades.  
Revisar las políticas educativas generadas por los organismos (estatales, nacionales e internacionales).  
Establecer (o actualizar): misión, visión, valores, filosofía, objetivos, políticas, procedimientos).

**Fase 2: Análisis estratégico**

Elaborar una Matriz FODA  
Realizar un análisis de PESTEL (componentes del macroambiente: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, del Entorno y Legales).  
Realizar un Diagnóstico estratégico.  
Promover la investigación.

**Fase 3: Diseño estratégico**

Formular, implantar y evaluar las estrategias.  
Realizar una gestión estratégica de costos.  
Realizar una gestión de los riesgos.  
Realizar negociación con las partes interesadas.  
Establecer vinculación con los diferentes sectores (económicos y sociales).  
Ser una institución educativa con Responsabilidad Social.

**Fase 4: Seguimiento y control de los resultados**

Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.  
Evaluar el desarrollo institucional.  
Medir la eficiencia institucional.  
Establecer indicadores de calidad.  
Establecer Indicadores de desempeño.

**Fase 5: Retroalimentación y mejora continua**

Revisar y actualizar los planes y programas educativos.  
Lograr la acreditación de todas las carreras.  
Obtener la certificación ante la norma ISO 9001.

Para crear un modelo educativo de calidad tomando como base a la gestión estratégica, es importante contar con información suficiente que permita formular estrategias que generen los resultados esperados y que contribuyan al desarrollo institucional, con el objetivo de reducir paulatinamente la brecha entre la academia y el sector empresarial.

Generalmente, existen limitaciones de tipo financiero que retrasan el proceso estratégico para el logro de la visión (estado deseado por las instituciones), y que además comprometen la calidad

de todos los planes y programas. Es por ello que, “en la gestión universitaria para la obtención de los resultados de las diferentes áreas de resultados clave, no se deben obviar las restricciones para el desarrollo que implican alcance, calidad, tiempo y costo, deben planificarse y recibir el debido seguimiento y control” (Romillo y Polaino, 2019, p. 8).

En ese sentido Ficco (2011) afirma que “la gerencia estratégica de costos permite desarrollar estrategias superiores sobre la base de un conocimiento sofisticado de la estructura de costos de la organización, con el objeto de alcanzar ventajas competitivas sostenibles” (p. 40). Por lo tanto, la herramienta ABC (Activity Based Costing), es utilizada para la implementación de estrategias donde se requiere disponer de información de costos, simplificando así la elaboración de la cadena de valor y el proceso de análisis estratégico.

Además, se sugiere considerar el diseño de herramientas curriculares orientadas hacia el fortalecimiento de los programas de estudios que consideren el desarrollo sostenible, y además que incluyan estrategias para ampliar el conocimiento sobre la digitalización y los medios electrónicos, lo cual es necesario para la educación del futuro (Navarrete, 2020).

Barragán-Perea et al. (2023) señala que en la actualidad la sociedad requiere de una economía sostenible, donde la innovación y emprendimiento son fundamentales. Y los jóvenes son competentes y productivos cuando tienen el soporte de las instituciones de educación superior en México que agregan en su currículo universitario.

### **CONCLUSIÓN**

Los valores compartidos son parte de la planificación, los cuales se deben transmitir a todo el personal, ya que de esta manera es más fácil que se comprometan y participen en el proceso de elaboración del plan estratégico y para que se alcancen las metas y objetivos planteados de forma más rápida.

Las áreas operativas requieren de trabajo efectivo y ágil, ya que diariamente surgen necesidades, y es importante poner en práctica las recomendaciones y cambios sugeridos por los directivos con el propósito de que se mejore la calidad y la imagen institucional.

En conclusión, el proceso de gestión estratégica para mejorar la calidad debe contemplar los siguientes elementos: 1. Definir el estado actual de la universidad y la visión estratégica, 2. Análisis estratégico (diagnóstico), 3. Diseño estratégico (La formulación, implantación y evaluación de las estrategias); 4. Seguimiento y control de los resultados; 5. Retroalimentación y mejora continua de los planes y programas educativos.

Las características básicas del modelo educativo de calidad orientado a universidades públicas en México se describen a continuación: análisis de entornos (internos y externos), investigación, indicadores de calidad, indicadores de desempeño, liderazgo, gestión estratégica de costos, gestión de los riesgos, negociación, vinculación con los diferentes sectores (económicos y sociales), formación académica, desarrollo institucional, eficiencia institucional, responsabilidad social, evaluación y acreditación de los programas educativos, seguimiento, control y mejora continua.

## REFERENCIAS

Almuiñas, R. J. L. & Galarza, L. J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 83-92. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000200007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000200007&lng=es&tlng=es)

Almuiñas, R. J. L., & Galarza López, J. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&tlng=es)

Almuiñas, R. J. L., & Galarza, L. J. (2021). Acreditación universitaria y evaluación institucional: un estudio comparado desde la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 1(45), 130-145. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i45.1717>

Arjona-Granados, M. P., Lira-Arjona, A. L., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 268-283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>

Barragán-Perea, E. A., Chaparro-Medina, P. M., & Cordero-Hidalgo, A. (2023). Caracterización de la formación emprendedora de los programas académicos en humanidades en instituciones de educación superior en México. *Economía & Negocios*, 5(1), 101-117. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1626>

Bravo, R. M. J. (2023). Importancia de los archivos y bibliotecas en la planificación estratégica de las universidades ecuatorianas. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 8(1), 80-97. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v8i1.4738>

Cevallos, U. G. E., Loor, C. J. B., Pincay, G. A. M., Moreno, M. M. M., & Cedeño, H. E. R. (2021). Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(SPE1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2903>

De la Garza, C. M. T., Maldonado, A. C., Soria, E. G., & Estrada, C. R. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades investigativas en educación*, 17(3). <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>

Díaz, P. A., & Villafuerte, A. C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>

Díaz-Canel, B. M., & García-Cuevas, J. L. (2020). Educación superior, innovación y gestión de gobierno para el desarrollo 2012-2020. *Ingeniería Industrial*, 41(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000300008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000300008&lng=es&tlng=es)

Espinal, D., Scarpetta, G. y Cruz, N. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(1). 177-196. <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.13>

Ficco, C. R. (2011). El costeo basado en la actividad en las universidades: una herramienta para la gestión estratégica y la creación de valor. *SaberEs*, 3(1), 00.

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42222011000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222011000100003&lng=es&tlng=es)

Fuentes, M. V. (2010). Calidad en la educación superior: un análisis reflexivo sobre la gestión de sus procesos en los centros educativos de América. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(5), 110-118. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084008.pdf>

Galarza, L. J. & Almuñías, R. J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Revista Cubana de Educación Superior, 34(2), 45-53. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142015000200005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005&lng=es&tlng=es)

García, C. F. J., Ramírez, E. G., González, S. O., & Patricia, T. L. M. (2017). Coherencia estratégica de las spin off universitarias y su impacto en el contexto mexicano. Retos de la Dirección, 11(2), 38-55. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552017000200004&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200004&lang=es)

González, R. S., Sánchez, V. X., & Martínez, P. J. A. (2020). La gestión de la calidad en la carrera Educación Especial: una vía para la excelencia. Mèndive. Revista de Educación, 18(1), 22-33. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962020000100022&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962020000100022&lng=es&tlng=es)

Kitchenham, B., Pearl Brereton, O., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J. y Linkman, S. (2009). Revisiones sistemáticas de literatura en ingeniería de software: una revisión sistemática de la literatura. Tecnología de la información y software, 51 (1), 7-15. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.09.009>

López-Barajas, D. M., & Carrascosa, J. R. (2005). La evaluación de la docencia universitaria. Dimensiones y variables más relevantes. Revista de Investigación Educativa, 23(1), 57-84. <https://revistas.um.es/rie/article/view/98341>

Madrigal, C. A. D., & Calderón M. M. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Gaceta Médica Espirituana, 19(1), 06-09. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&tlng=es)

Navarrete, H. A. (2020). Modelo conceptual para diseñar un plan curricular auxiliar sostenible en periodos de contingencia para las instituciones públicas de educación superior. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.785>

Pimienta, G. R. B., Mungaray, L. A., & Ocegueda, H. M. T. (2022). Eficiencia del gasto público entre las universidades mexicanas y sus determinantes: Análisis Envolvente de Datos (AED) con aplicación de modelos semi-paramétricos en dos etapas. Economía: teoría y práctica, (57), 95-119. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/572022/pimienta>

Ramírez, M. M. O. (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. <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283128328007.pdf>

Reina-Guaña, E., (2021). Modelo de un Plan Estratégico Green IT y BPM para minimizar el impacto ambiental en la educación superior. Novasinergia. 4(1). 136- 150. <https://doi.org/10.37135/ns.01.07.08>

Reyes, R. V., Trejo, C. M. D. C., & Topete, B. C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>

Rivero, A. K., & Galarza, L. J. (2021). Modelo para el control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000100017&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000100017&script=sci_arttext&lng=en)

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., & Araneda-Guirriman, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 266-278. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200266>

Romillo, A. de J., & Polaino, C. J. (2019). Aplicación del Modelo de Gestión Pirámide del Desarrollo Universitario en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Formación universitaria*, 12(1), 3-12. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000100003>

Romo, M. G. y Márquez, de L. E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*, (36), 267-290. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762014000100010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000100010&lng=en&tlng=es)

Rubio, A. V. (2020). Responsabilidad social, más allá del pregrado: Consideraciones para la formación ciudadana y la gestión estratégica. *Sophia Austral*, (26), 437-462. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-56052020000200437>

Tejedor, S., Cervi, L., Tusa, F., & Parola, A. (2021). Los docentes universitarios frente al cambio a la educación virtual impuesta por el coronavirus. *Sociedade e Estado*, 36, 915-943. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030004>

Teresa A. B. & Almuñías, R. J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 137-147. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&tlng=es)

Vélez, J. D., Aragón, S. R., & Rodríguez, G. M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia*, Colección de Filosofía de la Educación, (32), 151-169. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>

Veliz, B. V. F., Becerra, A. A., Robaina, D. A., Fleitas, T. M. S., & Fernández, E. M. (2020). Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 143-154. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100143>