



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/>

Año: XI Número: 2 Artículo no.:2 Período: 1 de enero al 30 de abril del 2024

TÍTULO: Análisis de la calidad y el desarrollo de instituciones de educación superior en México.

AUTORES:

1. Máster. Casandra Ángeles Guzmán.
2. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández.
3. Dra. Edith Georgina Surdez Pérez.

RESUMEN: La investigación tiene como objetivo analizar el desarrollo institucional y la calidad educativa de las instituciones de educación superior (IES) públicas en México que aplican planificación estratégica. La metodología empleada consiste en una revisión bibliográfica de tipo documental en materiales electrónicos durante los últimos cinco años (2019-2023). Con base en la teoría, se considera que el desarrollo institucional y la calidad educativa se ven reflejadas en el crecimiento de la matrícula escolar a través del tiempo, ya que una planificación estratégica exitosa radica en el logro de los objetivos y metas organizacionales en donde se destaca la consolidación y el prestigio de las instituciones de educación superior (IES) públicas.

PALABRAS CLAVES: calidad educativa, desarrollo institucional, planificación estratégica, educación.

TITLE: Analysis of the quality and development of higher education institutions in Mexico.

AUTHORS:

1. Master. Casandra Ángeles Guzmán.
2. PhD. Arturo Martínez de Escobar Fernández.
3. PhD. Edith Georgina Surdez Pérez.

ABSTRACT: The research aims to analyze the institutional development and educational quality of public higher education institutions (HEIs) in Mexico that apply strategic planning. The methodology used consists of a documentary-type bibliographic review in electronic materials during the last five years (2019-2023). Based on the theory, it is considered that institutional development and educational quality are reflected in the growth of school enrollment over time, since successful strategic planning lies in the achievement of organizational objectives and goals where highlights the consolidation and prestige of public higher education institutions (HEIs).

KEY WORDS: educational quality, institutional development, strategic planning, education.

INTRODUCCIÓN.

La planificación estratégica en el sector público es empleada como un instrumento para establecer metas, llevar a cabo acciones, e identificar los recursos necesarios para llegar a los resultados deseados; para ello, Castro y Jinesta (2018) sugieren establecer indicadores de calidad educativa de manera periódica y así fomentar la cultura de calidad; por lo tanto, el proceso de su aplicación es continuo, debido a que permite el seguimiento y evaluación con orientación hacia la mejora; es un ejercicio en el que participan en la toma de decisiones los principales actores de las instituciones, destacando a los directivos como “agentes de cambio”, debido a su experiencia y conocimiento del sistema organizacional (Sallán, 2020).

A través de la planificación estratégica, se facilita la construcción de indicadores de desempeño en el proceso presupuestario del Estado, el cual está basado en el logro de resultados; por lo tanto, es una herramienta de gestión para la toma de decisiones en instituciones públicas (Armijo, 2011). Las IES públicas están enfocadas en incrementar los logros en los alumnos, para demostrar el resultado de los recursos asignados por el gobierno para su aprovechamiento (Sánchez y Muñoz, 2023).

Se plantea que el desarrollo de la planificación estratégica se fundamenta en el logro de los objetivos y metas organizacionales, en dónde se destaca la consolidación y el prestigio de las instituciones de educación superior (IES) públicas; por lo tanto, el desarrollo institucional y la calidad educativa se ven

reflejadas en el crecimiento de la matrícula escolar, ya que la asignación del presupuesto por parte del Gobierno se determina a partir del número de alumnos inscritos. La gestión y optimización de recursos son actividades elementales de las IES públicas.

De acuerdo con Valladares-Durand et al. (2022), la planificación estratégica debe estar basada en las necesidades (de las instituciones y de la sociedad) con el fin de optimizar el aprendizaje y mejorar sus procesos. Además, ésta influye en la calidad de los servicios, el cual se vincula de manera inevitable al desempeño docente; sin embargo, las recientes investigaciones indican que aún existen debilidades en la gestión educativa para acceder a una educación de calidad.

Con relación a las problemática identificada y descrita anteriormente, se enumeran las preguntas centrales de la investigación: 1. ¿Cuál es el crecimiento de la matrícula escolar en los últimos tres ciclos escolares?, 2. ¿Cómo influye la aplicación de planificación estratégica en el desarrollo institucional? y 3. ¿Cómo influye el desarrollo institucional en la calidad educativa?

DESARROLLO.

La investigación es de corte cualitativo, ya que la metodología consistió en una revisión bibliográfica de tipo documental de materiales electrónicos disponibles en las diferentes bases de datos de acceso libre durante el periodo de 2019-2023. Se identifica, selecciona, resume y analiza la información referente a las variables de planificación estratégica, desarrollo institucional y calidad educativa en el contexto de instituciones de educación superior (IES) públicas; además, se aplica la metodología de la planificación estratégica, considerando las siguientes fases: 1. Dar a conocer la visión estratégica, 2. Realizar el diagnóstico situacional (externo e interno), 3. Formular la estrategia, 4. Implementar la estrategia y 5. Evaluar el desempeño (David, 2003 y Thompson et al., 2015).

Se inicia con el análisis de los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2023), en donde se observa que en la Ciudad de México hay el mayor número de alumnos matriculados en las IES (véase tabla 1).

Tabla 1. Matrícula escolar de 2020 al 2023 por entidad federativa.

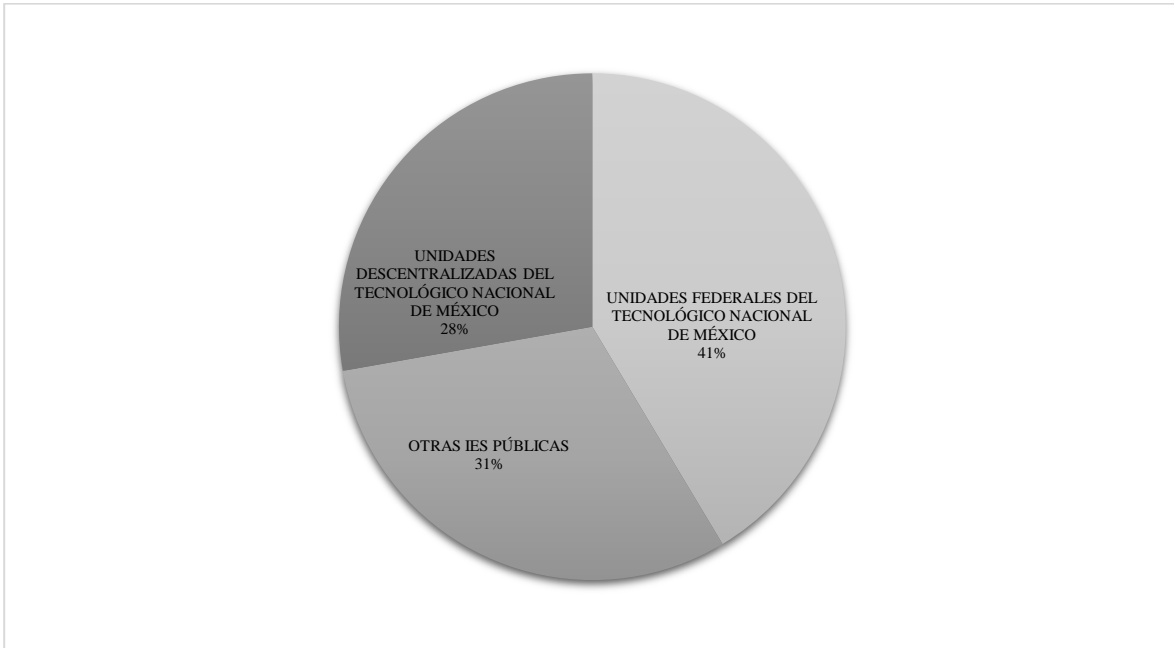
Entidad federativa	Ciclo		
	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Aguascalientes	53,687	54,936	54,196
Baja California	129,251	131,320	128,620
Baja California Sur	23,997	22,750	22,590
Campeche	28,388	28,727	29,520
Coahuila de Zaragoza	115,626	113,565	112,943
Colima	21,189	21,455	21,608
Chiapas	78,489	81,378	81,960
Chihuahua	137,363	132,718	129,563
Ciudad de México	554,990	548,757	551,879
Durango	53,023	51,682	51,530
Guanajuato	158,453	157,922	160,622
Guerrero	76,419	74,538	73,097
Hidalgo	107,351	106,265	106,502
Jalisco	252,355	248,716	256,784
México	447,737	437,011	449,396
Michoacán de Ocampo	115,919	112,773	114,527
Morelos	65,561	64,216	63,162
Nayarit	33,686	33,730	33,805
Nuevo León	240,161	247,216	240,776
Oaxaca	75,499	75,355	73,620
Puebla	245,577	259,521	262,342
Querétaro	86,507	86,622	84,760
Quintana Roo	38,661	37,873	38,816
San Luis Potosí	79,491	79,906	79,524
Sinaloa	132,351	123,082	131,685
Sonora	120,203	114,049	113,588
Tabasco	67,444	69,850	71,109
Tamaulipas	134,783	131,721	135,883
Tlaxcala	36,467	36,979	39,408
Veracruz de Ignacio de la Llave	189,293	186,916	186,215
Yucatán	79,661	84,230	83,665
Zacatecas	51,034	48,901	49,236
Total	4,030,616	4,004,680	4,032,931

Nota. Adaptado de del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2023).

<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>

En lo que respecta al presente ciclo escolar 2022/2023, de acuerdo con el anuario estadístico de la población escolar en educación superior (ANUIES, 2023), se observa en la figura 1 que el 41% de la población escolar pertenece a unidades Federales del Tecnológico Nacional de México.

Figura 1. Matrícula escolar ciclo 2022/2023 IES públicas.



Nota. Adaptado con base en el anuario estadístico de la población escolar en educación superior (ANUIES) en el ciclo escolar 2022-2023. <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

Proceso de planeación estratégica en las IES públicas.

Fase 1. Dar a conocer la visión estratégica.

La misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué ofrecen?, ¿por qué? y ¿para quién?

Con respecto a la visión, es el futuro deseado por las instituciones el cual se proyecta a cinco años. Lo anterior se puede mejorar, y por ello, se realiza la siguiente propuesta:

Misión: Brindar servicios educativos de nivel superior a través de calidad y de responsabilidad social, para la formación de profesionistas competentes que puedan destacar a nivel global.

Visión: Ser una de las instituciones de educación superior más reconocidas a nivel nacional e internacional para el año 2028.

Objetivos estratégicos:

1. Posicionarse en los rankings internacionales dentro de las instituciones con mayor calidad educativa y prestigio.
2. Fortalecer la formación de los alumnos a través de planes y programas educativos actuales y que van de acuerdo con su perfil de egresado.
3. Mejorar y ampliar la infraestructura en las aulas, laboratorios, talleres y espacios recreativos.
4. Fortalecer la vinculación con los diferentes sectores y grupos de interés para beneficio de la comunidad estudiantil y el personal de la institución.
5. Buscar la mejora continua a través de certificaciones y acreditación de las carreras.

Fase 2. Realizar el diagnóstico situacional (externo e interno).

Las herramientas empleadas para elaborar el diagnóstico externo e interno, se mencionan a continuación: análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, mapa de grupos estratégicos, la matriz FODA y el mapa de la cadena de valor (David 2003 y Thompson et al. 2015). Lo anterior, con la finalidad de generar las estrategias aplicables de acuerdo con el contexto de estudio, así como para identificar los grupos de interés y los procesos clave.

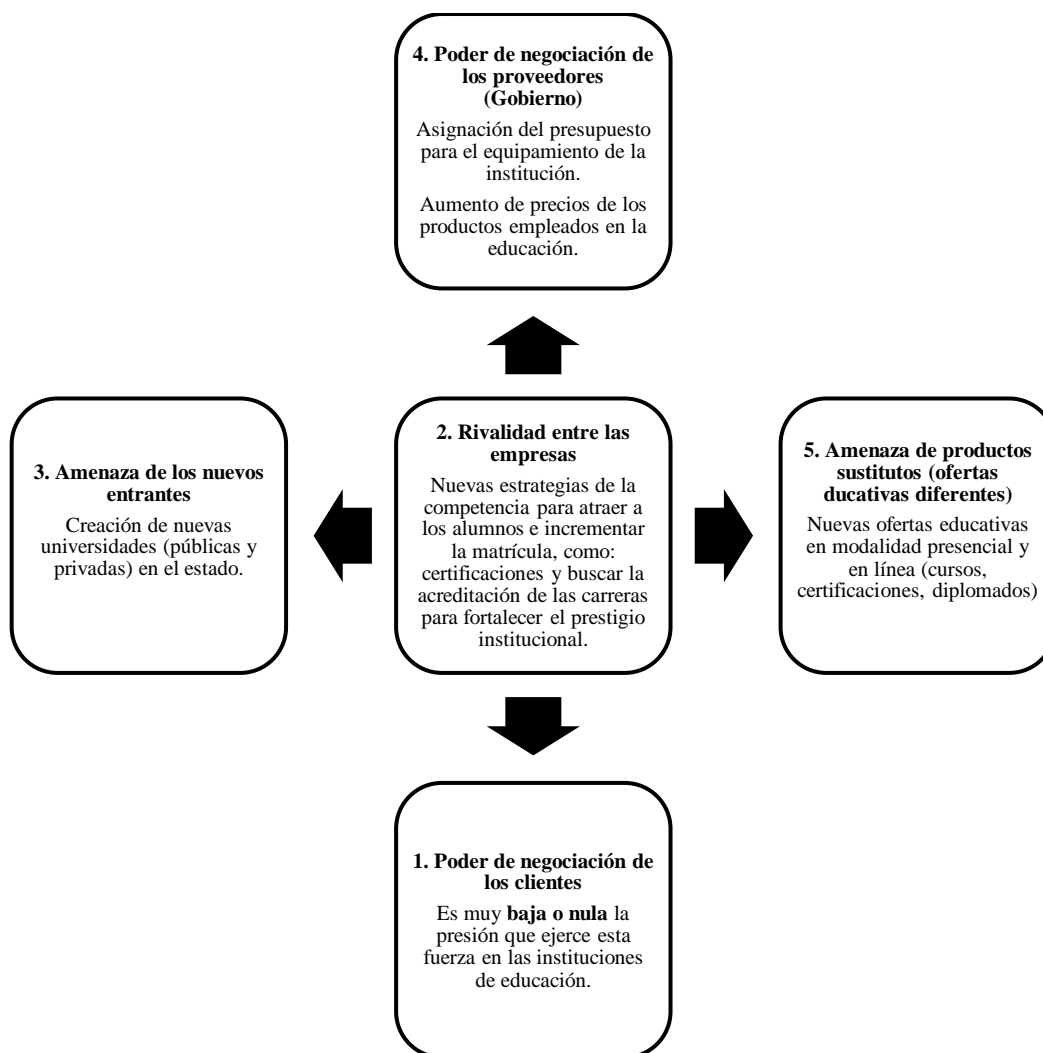
Tabla 1. Análisis de componentes macro ambientales PESTEL.

Político	Cambios en las políticas gubernamentales (tamaño de los presupuestos gubernamentales (infraestructura, mantenimiento, para investigación).
Económico	Variaciones en los indicadores económicos del país como las tasas de: inflación, interés, crecimiento, ahorro y desempleo.
Social	Variaciones en la población en cuanto a: las características sociodemográficas, nivel de riqueza, necesidades de servicio y nivel promedio de educación.
Tecnológico	Reducción de costos en tecnología, creación de nuevos productos, Leyes sobre las patentes y los derechos de autor.
Ecológico	Conservar las fuentes de energía disponibles, evitar la contaminación del agua, reducir la contaminación del aire, evitar actividades que dañen la capa de ozono, cuidar las especies en peligro de extinción, manejo adecuado de desechos, cuidados ambientales y reciclaje.
Legal	Cambios en las leyes del país (México).

Nota. Adaptado con base a David (2003) y Thompson et al. (2015).

Cabe destacar, que en el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas, el gobierno es quien provee mayormente los recursos necesarios para su funcionamiento, y éste ejerce una fuerza importante para la asignación del presupuesto; por lo tanto, se infiere que las IES buscan la implementación de estrategias para aumentar la matrícula escolar para acceder a más recursos (Véase figura 2).

Figura 2. Fuerzas competitivas en las instituciones de educación superior.



Además, con base en el anuario estadístico de la población escolar en educación superior (ANUIES), en el ciclo escolar 2020/2021 al 2022/2023 se realiza el mapa de grupos estratégicos, en donde se considera que a mayor número de alumnos es mayor el prestigio de las instituciones de educación superior y se destaca que las unidades federales del Tecnológico Nacional de México son las que tienen

una ventaja superior en el número de alumnos matriculados, lo cual sirve como elemento para evaluar su desempeño institucional (véase tabla 3 y figura 3).

Tabla 2. Evolución de la matrícula escolar por ciclo escolar 2020/2021 al 2022/2023.

Instituciones	Matrícula escolar		
	2022/2023	2021/2022	2020/2021
Unidades Federales del Tecnológico Nacional de México	341,652	348,750	359,375
Otras IES Públicas	254,123	244,115	222,015
Unidades Descentralizadas del Tecnológico Nacional de México	229,268	228,065	243,577

Nota. Adaptado con base en el anuario estadístico de la población escolar en educación superior (ANUIES) en el ciclo escolar del 2020 al 2023.

Figura 3. Mapa de grupos estratégicos de IES públicas en México.



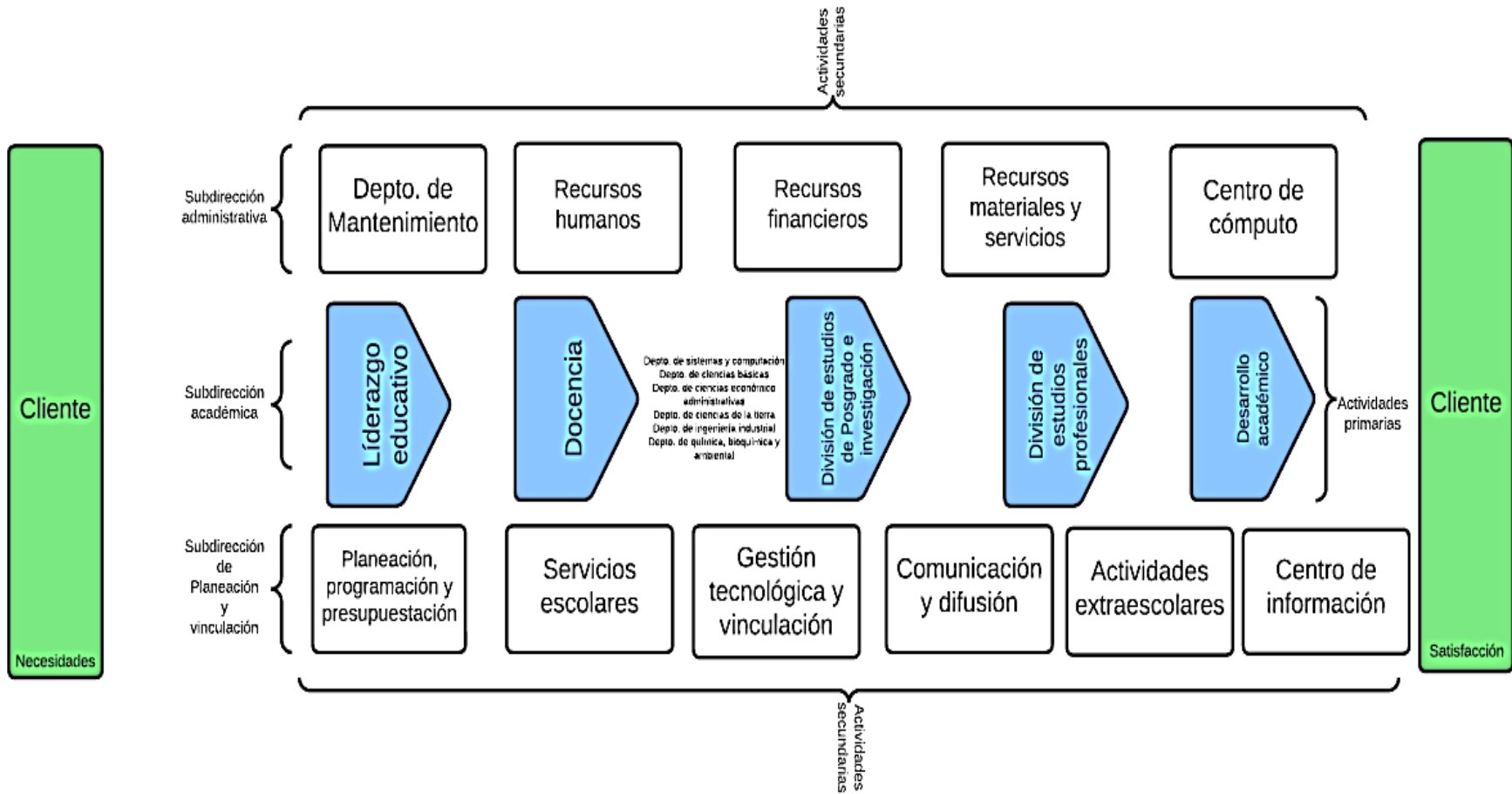
Tabla 3. Matriz FODA de IES públicas.

ANÁLISIS EXTERNO		
	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
ANÁLISIS INTERNO	1. Alta demanda de alumnos. 2. Prestigio de la institución. 3. Oportunidades de empleo en el estado de Tabasco.	1. Falta de personal docente calificado en el mercado laboral. 2. Alta inseguridad y problemas sociales en la zona. 3. Alta competencia por la creación de nuevas universidades.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
1. Experiencia y consolidación. 2. Proyectos impulsan la innovación, la investigación y el desarrollo Tecnológico. 3. Cultura hacia el desarrollo Tecnológico y la Innovación. 4. Programas de formación y actualización docente.	F1O1. Fortalecer el crecimiento de las instituciones de acuerdo con el número de alumnos matriculados. F2O2. Aumentar el prestigio de la institución a través de certificaciones en ISO y de la acreditación de todas las carreras. F3O3. Aumentar el número de plazas de tiempo completo para el personal docente.	F1A1. Brindar capacitación al personal de nuevo ingreso sobre los lineamientos y las actividades que le competen. F2A2. Invertir en innovación y desarrollo para buscar la diversificación de servicios educativos. F3A3. Incrementar la seguridad y la vigilancia de la institución y sus alrededores.

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>1. Falta de motivación al personal a través de un sistema de reconocimiento</p> <p>2. Falta de capacitación para realizar las actividades de cada área o departamento.</p> <p>3. Falta de programas de integración para el personal.</p>	<p>D1O1. Realizar programas de reconocimiento al personal para promoverlos a mejores puestos de trabajo con base en su desempeño laboral.</p> <p>D2O2. Realizar programas de capacitación al personal de manera interna y externa.</p> <p>D3O3. Realizar programas de integración del personal y su familia, tales como eventos deportivos y sociales.</p>	<p>D1A1. Realizar campañas de sensibilización al personal y retroalimentación para encontrar las áreas de oportunidad en cada departamento.</p> <p>D2A2. Entregar equipos y materiales adecuados a cada área de trabajo para mejorar las condiciones laborales.</p> <p>D3A3. Buscar el desarrollo de capital intelectual a través de la implementación un “sistema de gestión del conocimiento” para motivar al personal a generar valor agregado para los clientes.</p>

Una vez aplicadas las herramientas de diagnóstico y generado las estrategias en la matriz FODA, se clasifican las actividades en primarias (que agregan valor) y las actividades secundarias (de soporte) (véase tabla 4 y figura 4).

Figura 4. Mapa de la cadena de valor de las IES públicas.



Fase 3. Formular la estrategia.

Como resultado de la Matriz FODA, se generaron las siguientes estrategias, de las cuales se identifican y destacan las estrategias de crecimiento y de diversificación de servicios:

F1O1. Fortalecer el crecimiento del número de alumnos matriculados.

F2O2. Aumentar el prestigio de la institución a través de certificaciones en ISO y de la acreditación de todas las carreras.

F3O3. Aumentar el número de plazas de tiempo completo para el personal docente.

F1A1. Brindar capacitación al personal de nuevo ingreso sobre los lineamientos y las actividades que le competen.

F2A2. Invertir en innovación y desarrollo para buscar la diversificación de servicios educativos.

F3A3. Incrementar la seguridad y la vigilancia de la institución y sus alrededores.

D1O1. Realizar programas reconocimiento al personal para promoverlos a mejores puestos de trabajo con base en su desempeño laboral.

D2O2. Realizar programas de capacitación al personal de manera interna y externa.

D3O3. Realizar programas de integración del personal y su familia, tales como eventos deportivos y sociales.

D1A1. Realizar campañas de sensibilización al personal y retroalimentación para encontrar las áreas de oportunidad en cada departamento.

D2A2. Entregar equipos y materiales adecuados a cada área de trabajo, para mejorar las condiciones laborales.

D3A3. Buscar el desarrollo de capital intelectual a través de la implementación un sistema de gestión del conocimiento, para motivar al personal a generar valor agregado para los clientes.

Fase 4. Implementar la estrategia.

Se observan de manera gráfica cómo se presentan cada una de las etapas orientadas hacia la mejora continua y cómo se pueden llevar a cabo (véase figura 5 y tabla 5).

Figura 5. Modelo de mejora continua.



Tabla 4. Programa de mejora continua.

Actividad	Área responsable	Recursos	Tiempo
1. Diagnóstico (análisis interno y externo).	Recursos humanos.	Sala de reuniones. Material y equipo de cómputo.	1 semana.
2. Formular estrategias.	Alta dirección.	Sala de reuniones.	1 semana.
3. Evaluar e implementar las estrategias.	Alta dirección y mandos medios.	Sala de reuniones.	2 semanas.
4. Sensibilizar y capacitar al personal docente.	Recursos humanos.	Sala de capacitación e instructores.	2 semanas.
5. Retroalimentación y seguimiento de resultados.	Jefes de cada área.	Sistema de evaluación y desempeño.	1 mes.

Fase 5. Evaluar el desempeño.

Es conveniente revisar los planes y programas educativos para que se encuentren vigentes, ya que son condiciones cambiantes, y para ello, es importante escuchar propuestas de todas las partes interesadas y detectar las oportunidades.

Se presenta como propuesta el mapa estratégico y el modelo de cuadro de mando integral (balanced scorecard) con base en las estratégicas recomendadas. Se establecen indicadores de los procesos clave de la empresa integrando la visión estratégica a través de cuatro enfoques fundamentales: 1. Financieras, 2. Clientes, 3. Procesos internos, 4. Aprendizaje y crecimiento (Kaplan, 1996).

Se sugiere desarrollar el mapa estratégico y cuadro de mando integral (BSC) para que se lleve un seguimiento y control de los resultados (véase figura 6 y tabla 6).

Figura 6. Mapa estratégico IES públicas.

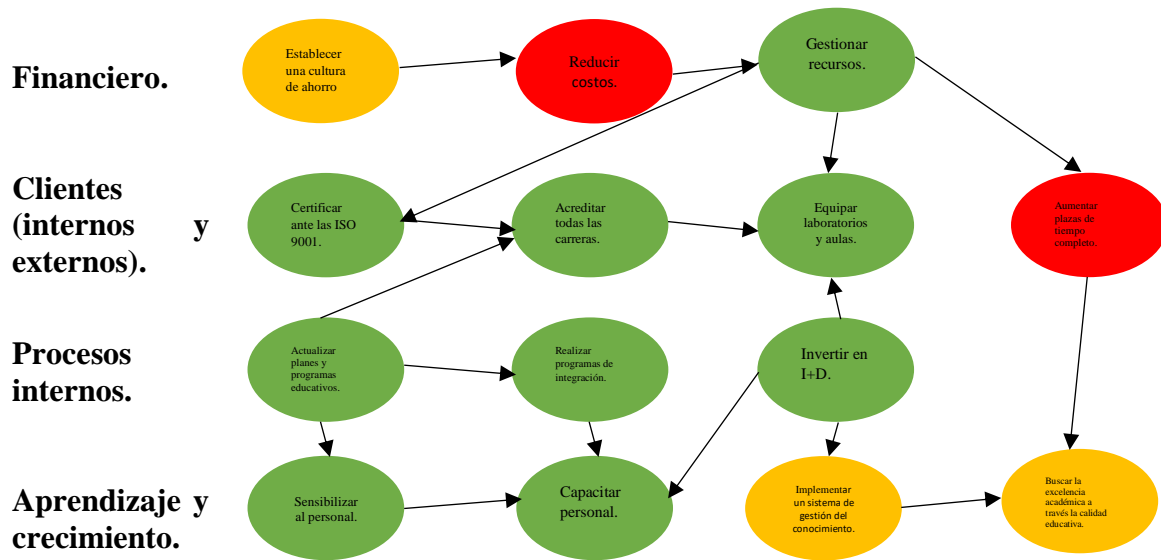


Tabla 5. Cuadro de mando integral (Balanced scorecard).

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	Establecer una cultura del ahorro. Gestionar eficientemente los recursos disponibles. Reducir costos de operación.	Estados financieros	Aumentar el 20% de los recursos con financiamiento externo.	Planeación financiera
Clientes	Obtener la certificación ante la ISO 9001:2015. Obtener la acreditación de todas las carreras. Equipar laboratorios y aulas con tecnología actual de acuerdo con las necesidades. Gestionar el aumento de plazas de tiempo completo para docentes y administrativos.	Certificados y número de carreras acreditadas.	Actualizar el SGC ante la ISO 9001:2015. Acreditar todas las carreras. Promover a todo el personal docente con antigüedad mayor a 10 años para una plaza de tiempo completo.	Capacitar al personal para las auditorias y buscar la formación del equipo de auditores internos. Alinear los programas ante la norma vigente ISO 9001:2015. Realizar convocatorias para aplicar a las plazas disponibles.
Procesos internos	Actualizar planes y programas educativos. Realizar programas de integración al personal para motivarlo. Invertir en innovación y desarrollo (I+D).	Número de planes y programas educativos actualizados.	Actualizar todos los planes y programas educativos.	Realizar comisiones para la formación de equipos de trabajo para la actualización de los planes y programas educativos, los cuales se deberán revisar de manera anual.
Aprendizaje y crecimiento	Sensibilizar y capacitar al personal docente y administrativo. Implementar un sistema de gestión del conocimiento. Buscar la excelencia académica a través de la calidad educativa con un enfoque hacia la mejora continua.	Número de personas sensibilizadas y capacitadas. Resultados alcanzados.	Capacitar a todo el personal docente y administrativo. Gestionar el Desarrollo organizacional. Cumplir todos los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.	Programas de sensibilización y de capacitación. Implantar un Gestión del conocimiento. Buscar ventajas competitivas de manera continua.

En el contexto internacional, el acceso a la educación ha incrementado en los últimos años, lo anterior debido a que las universidades han modificado la flexibilidad de los programas educativos y se han modernizado para ofertar educación virtual más eficiente y de calidad; además, el número de becas asignadas aumentó para evitar la deserción escolar.

En el contexto nacional, se aborda la necesidad de políticas para el desarrollo del país y de gestionar los recursos asignados para la educación, en donde la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2016) propone lo siguiente para mejorar la cobertura de la educación superior: flexibilidad, diversificación, apoyo, aprovechamiento y regulación. También se describen algunos elementos clave como potencializar las competencias de los alumnos, fomentar acciones de mejora, procurar la permanencia del personal de la institución, y desarrollar proyectos con fines empresariales. Establecer un proceso de evaluación adecuado también es importante en la educación, ya que permite la retroalimentación, mejora y seguimiento de los resultados con relación a la calidad y el desarrollo institucional (López et al., 2020).

La calidad educativa es uno de los principales desafíos de la docencia; por lo tanto, se asume que la formación debe ser continua para mejorar su desempeño institucional. Las instituciones educativas desarrollan los procesos de gestión a través del establecimiento de indicadores como medio de transformación, lo cual contribuye a mejorar su nivel de calidad y desempeñar de manera eficientemente las actividades esenciales en la docencia como la investigación científica (Cabeza, 2004).

Los modelos educativos actuales desarrollados en las instituciones de educación superior (IES), se focalizan en la participación activa de alumnos, cuyo objetivo es reforzar su aprendizaje y formación integral basándose en un “enfoque por competencias” a través del apoyo de los docentes (Martínez-Iñiguez et al., 2021).

Es importante destacar, que las prácticas educativas de calidad se originen desde la planificación estratégica, como promover el desarrollo de la ciencia e investigación en alumnos y docentes, ya que es uno de los objetivos fundamentales de la educación superior; por ello, Fernández et al. (2021) afirman, que la formación docente tiene una relación con la calidad de la docencia en la investigación científica, y para la construcción de un modelo educativo, que considere estos aspectos, hay que capacitar al personal para motivarlos a mejorar sus estándares.

CONCLUSIONES.

Se concluye, que la calidad educativa es un factor importante para determinar el desarrollo institucional; además, aplicar la metodología de la planificación estratégica contribuye en ambos aspectos que son considerados en los procesos de evaluación por organismos nacionales e internacionales.

En el contexto de las instituciones de educación superior públicas en México, se han generado resultados positivos en el crecimiento de la matrícula escolar al aplicar estrategias con relación al crecimiento y diversificación de los servicios, el aseguramiento de la calidad, y a la modernización, equipamiento y mejoramiento de infraestructura en los espacios educativos. Las IES públicas están conscientes que es necesario estar preparados para la educación del futuro y enfrentar a la nueva realidad educativa que está más orientada hacia la digitalización e innovación tecnológica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Anuario estadístico de la población escolar en educación superior [ANUIES]. (2023). <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
2. Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Cepal. <https://hdl.handle.net/11362/5509>

3. Cabeza, M. A. (2004). Indicadores de gestión en la educación superior como herramienta de la planificación estratégica. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, 10(2), 105-116. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36410206.pdf>
4. Castro, G. H., & Jinesta, J. F. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista nacional de administración*, 9(1), 69-86. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2103>
5. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* 9ª ed. Pearson educación, México. ISBN 0-13-049794-0.
6. Fernández, A. J. R., Gómez, G. A. Á., & Ricardo, J. E. (2021). La investigación científica en la educación superior como contribución al modelo educativo. *Universidad Y Sociedad*, 13(S3), 408-415. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2498>
7. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2023). <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Language, 11(322p), 23cm.
9. López, R. E., Martínez, I. J. E., & Ponce, C. S. (2020). Tendencias globales de la educación superior en el contexto mexicano. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000100010&lng=es&nrm=iso
10. Martínez-Iñiguez, Jorge E., Tobón, Sergio, & Soto-Curiel, Jesús A. (2021). Ejes claves del modelo educativo socioformativo para la formación universitaria en el marco de la transformación hacia el desarrollo social sostenible. *Formación universitaria*, 14(1), 53-66. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100053>

11. Sallán, J. G. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa de Investigaçã*o Educacional, 228-256.
<https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8508>
12. Sánchez, K. W. G., & Muñoz, H. C. Z. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECIAMUC*, 7(2), 614-625.
[https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)
13. Thompson, A. A., Gamble, G. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J. (2015). *Administración estratégica*. 18ª ed. McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN 978-607-15-0757-0
14. Valladares-Durand, S. M., Vicuña-Ureta, A. M., Soto-Rivera, C. M., & Jara-Llanos, G. S. (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 238-245.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.331>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Casandra Ángeles Guzmán.** Estudiante del doctorado en Estudios Económicos Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Correo: casandraangeles946@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2902-6285>
2. **Arturo Martínez de Escobar Fernández.** Docente en la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. Correo: arturo.martinez@ujat.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5249-5824>
3. **Edith Georgina Surdez Pérez.** Docente en la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. Correo: edith.2109@hotmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8731-9273>

RECIBIDO: 4 de septiembre del 2023.

APROBADO: 23 de octubre del 2023.