

# LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) COMO HERRAMIENTA DE MEJORA: UNA MIRADA TEÓRICA

## ARTÍCULO

Recibido: 15-09-2018 / Revisado: 30-09-2018 / Aceptado: 10-10-2018

Por:

**Roger Mario Lino Valverde, Ph.D.**

Vicerrector UTEPSA

**Revista UTEPSA Investiga**

vicerrector@utepsa.edu

## RESUMEN

**L**a planificación estratégica en las instituciones de educación superior (IES) como herramienta de mejora: una mirada teórica.

El presente artículo –de tipo Revisión Científica– describe y analiza la importancia, utilidad y beneficios que tiene la planificación estratégica como herramienta de mejora en las instituciones de educación superior (IES). Al ser un artículo teórico, se cita y describe a los autores de mayor renombre en el tema, realizando una investigación de tipo bibliográfico; se describe el concepto de estrategia, planificación estratégica, proceso estratégico y se presentan investigaciones relacionadas a la planificación estratégica en la IES en el contexto latino; logrando, de esta manera, identificar sus múltiples utilidades y beneficios.

## PALABRAS CLAVE

Planificación Estratégica, Plan Estratégico, Instituciones de Educación Superior.

## ABSTRACT

**Strategic planning in higher education institutions (HEI) as an improvement tool: a theoretical perspective.**

This Scientific Review Paper describes and analyzes the importance, usefulness and benefits of the strategic planning as a tool for improvement in higher education institutions (HEIs). As a theoretical article, the most renowned authors are cited and their discoveries in the subject are described, carrying out a bibliographic research. In this sense, the concept of strategy, strategic planning and strategic process are described and different research projects related to strategic planning in the HEI in the Latin context are presented, facilitating in this way, to identify its multiple uses and benefits.

## KEYWORDS

Strategic Planning, Strategic Plan, Higher Education Institutions.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica tuvo su origen y evolución a partir de las estrategias militares. Luego, el campo empresarial vio la forma de adaptarla para lograr mejor sus fines. Autores como Alfred Chandler, Igor Ansoff, Peter Drucker, Michael Porter, Henry Mintzberg, entre otros, fueron sus principales precursores.

Como esta herramienta es de múltiples beneficios, las instituciones de educación superior (IES) de diferentes partes del mundo vieron la manera de adaptar y aplicar la planificación estratégica a las características del sector, convirtiéndose en uno de los requisitos indispensables para que una universidad alcanzara una competitividad sostenible en el sector.

Tal como lo menciona Sallan (2001), entre las técnicas de gestión utilizadas en educación superior, es destacable el uso creciente de técnicas analíticas como la planificación estratégica; esperando que, con su uso, las universidades mejoren o sean más competitivas (Keller, 1983; Álamo Vera, 1995; Thomas, 1996), referenciado por Sallán (2001).

Sin embargo, Moreno, Eduardo y Bastidas (2010) sostienen que la planificación estratégica para las universidades presenta problemas –principalmente en su aplicación– debido a que sus diferentes públicos internos desconocen y tienen falta de formación del manejo de herramientas de gestión.

Para Llinàs-Audet, Giroto y Solé (2011), un problema adicional con la planificación estratégica es la incapacidad general de una institución para ejecutar su plan.

López (2013), sostiene que las universidades, históricamente, han realizado proceso de planeación de lo académico o

de lo financiero; sin embargo, en la mayoría de los casos, son informales, desarticulados, fragmentados y reactivos. Según el mismo autor, en los años recientes se han incorporado mejores elementos de gestión estratégica, obedeciendo a los requerimientos de las agencias de control y aseguramiento de la calidad de la educación o para recibir financiamiento del Estado; haciendo, en muchos casos, que estos planes se conviertan en elementos decorativos o de fachada.

En ese sentido, surge el presente artículo de revisión científica, con el objetivo de describir y analizar la importancia, utilidad y beneficios que tiene la planificación estratégica en las instituciones de educación superior, como una herramienta de mejora de su gestión.

## METODOLOGÍA

Para la revisión bibliográfica del presente artículo se utilizaron varias fuentes documentales. Se realizó una búsqueda bibliográfica en septiembre de 2017 en diferentes libros relacionados a la planificación estratégica, administración estratégica y dirección estratégica. Se hizo también una búsqueda en internet de artículos científicos relacionados al tema, en el buscador “google académico”, Redalyc y en la Biblioteca del CAURII ; asimismo, se revisaron tesis doctorales en Dialnet.

Se seleccionaron los documentos mejor relacionados al tema y al contexto local, se realizó una lectura crítica del documento y se procedió a realizar su análisis y redacción. El tipo de revisión fue descriptivo, buscando identificar conceptos útiles en el tema propuesto.

## RESULTADOS

### 3.1 • El concepto de estrategia empresarial

Es numerosa la literatura acerca del concepto de estrategia empresarial. Éste es un concepto ampliamente estudiado y desarrollado en el mundo académico y empresarial.

Para referirse a este punto, se considera algunos autores que, por su seriedad y tipo de publicación científica, trataron el tema de forma precisa y completa.

Entre ellos, Sáez (2008), en su artículo científico, describe que una de las primeras referencias al término estrategia fue en un tratado sobre el Arte de la Guerra –Ping Fa–, escrito por

Sun Tzu en China, hacia el año 360 a.C. Sin embargo, habrá que esperar hasta 1944 para que el concepto de estrategia sea introducido en el campo económico y en el de la toma de decisiones, con la publicación de Von Neumann y Morgenstern La teoría de juegos y comportamiento económico. Ambos autores indican que la estrategia es definida como el conjunto de decisiones formuladas con anticipación al juego y que especifica las elecciones que han de hacerse ante cada posible contingencia. Posteriormente, Drucker (1954), desarrolla el tema, indicando que la estrategia es aquella fuerza que media entre las preguntas sobre qué es actualmente nuestro negocio y qué debería ser. A partir de esta aproximación, durante los años sesenta y setenta comienza a generalizarse el uso del término en el ámbito empresarial. En el ámbito académico, empiezan a surgir los primeros intentos para obtener una definición más explícita que la aportada por Drucker.

También, Sáez (2008) y Bahamón (2013) hacen referencia a Chandler (1962) como uno de los primeros autores en definir el concepto de estrategia, entendida como la determinación de las metas y los objetivos principales de la empresa a largo plazo, la adopción de los correspondientes cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales objetivos.

Al respecto, los autores Guerras y Navas (2015: 37), hacen referencia a Andrew (1965) quien define a la estrategia como: “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes necesarios para lograrlos”. Por su lado, Chiavenato (2011) y Bahamón (2013), hacen referencia al artículo de Theodore Levitt de la década de los 60, quien critica a las organizaciones que enfocan sus estrategias en sus productos en vez de las necesidades de los consumidores; asimismo, referencia a Igor Ansoff de la misma época, quien postula un conjunto de tipologías estratégicas en función de la relación producto – mercado.

Posteriormente, Porter (2005), en 1982, hace sus propios aportes introduciendo “el análisis de las cinco fuerzas”, del cual la empresa puede generar ventajas competitivas.

El Profesor Sáez (2008), al igual que Guerras y Navas (2015), referencian los estudios de Hax y Majluf (1988), quienes hablan de la multidimensionalidad de la estrategia, convirtiéndose en la estructura fundamental a través de la cual la organización puede definir su continuidad, facilitando su adaptación al entorno.

En este desarrollo de la definición de estrategia, otro autor de gran renombre en este campo es Mintzberg (1997), quien añade otros cuatro contextos en los que se pueden aplicar el término estrategia: estratagema, posición, pauta y perspectiva.

Asimismo, Mintzberg (2008) –en su célebre obra “Safari a la Estrategia” – presenta de forma analítica y muy crítica diez escuelas estratégicas de diferentes autores que han realizado sus contribuciones al desarrollo de la estrategia, desde diferentes perspectivas. Agrupa a las diez escuelas en cuatro conjuntos, que se señalan a continuación:

- De naturaleza prescriptiva. Son aquellas que se preocupan más del modo en que debieran formularse las estrategias, que de la manera en que necesariamente se crean.
  - Escuela de diseño – la estrategia como un proceso de concepción
  - Escuela de planificación – la estrategia como un proceso formal
  - Escuela de posicionamiento – la estrategia como un proceso analítico
- De naturaleza descriptiva. Son las que consideran aspectos específicos del proceso de creación de la estrategia, interesadas más en describir que en prescribir un comportamiento ideal de la estrategia.
  - Escuela empresarial – la estrategia como un proceso visionario
  - Escuela cognoscitiva – la estrategia como un proceso mental
  - Escuela de aprendizaje – la estrategia como un proceso emergente

- El grupo de escuelas de naturaleza más allá de lo individual, que busca extender su proceso de formación a otros grupos y otros actores.
  - Escuela de poder – la estrategia como un proceso de negociación
  - Escuela cultural – la estrategia como un proceso colectivo
  - Escuela ambiental – la estrategia como un proceso reactivo
- Escuela de configuración. Este cuarto grupo está configurado por una sola escuela – la estrategia como un proceso de transformación. Es la que busca la integración. Las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos de las otras escuelas.

Posteriormente, Chiavenato (2011) describe otro enfoque, que surge en la década de 1990, el modelo basado en los recursos y capacidades de la empresa. Este enfoque plantea que una organización está compuesta por un conjunto único de recursos y capacidades, que son la base para su estrategia, la cual es el factor primario para su rentabilidad.

A modo de síntesis, Sáez (2008: 8) basado en la referencia de los diferentes autores – entre ellos, Cuervo–, define la estrategia de la siguiente manera:

“La estrategia estudia las razones determinantes del éxito de la empresa, es un patrón de asignación de recursos que la empresa utiliza para mantener e incrementar su resultado. También incluye la definición de la misión de la empresa, la selección de objetivos, la elección de productos y/o servicios a ofrecer, las tecnologías a utilizar, el

diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo la empresa se sitúa y compite en el mercado de productos –estrategia competitiva– la elección de un nivel apropiado de alcance y diversificación y el diseño de la estructura organizativa, de los sistemas administrativos y de las políticas usadas para definir y coordinar el trabajo”.

Por otro lado, suele considerarse en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias en la toma de decisiones. Estos tres niveles son: estrategias corporativas o de empresa, estrategias competitivas o de negocio y estrategias funcionales (Guerras y Navas, 2015).

Es así que se describe cómo la estrategia fue evolucionando en su concepción, tipología y en la amplitud de sus beneficios; sin embargo, para ponerla en práctica en las organizaciones, es necesario describir cómo se torna operativa la misma.

### 3.2 • El concepto de planificación y plan estratégico

La estrategia cobra mayor significado y realidad para una organización, cuando la empresa la puede implementar a través de la planificación y el plan estratégico.

Para Chiavenato (2011: 25), la planificación estratégica es “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarlas, según su misión, en el contexto en que se encuentra”.

Sainz de Vicuña (2013: 29), menciona que –al hablar de plan estratégico– se hace referencia al “Plan maestro de la alta dirección que recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado para lograr una empresa competitiva que le permitan satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”. Y se refiere a planificación estratégica como “un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico”. Asimismo, expone para qué es útil el plan estratégico, entre lo más destacado:

- Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro.
- Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
- Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las

aspiraciones de todos los grupos de interés.

- Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa.
- Asegurarnos nuestra competitividad como empresa

El mismo autor, también presenta los motivos por los que se puede realizar un plan estratégico; mencionando entre lo más significativo:

- Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
- Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
- Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad
- Ajusta recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
- Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones (porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha).
- Permite detectar oportunidades de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

Esta relación es presentada de manera más clara por Guerras y Navas (2015:597), quienes señalan que:

“La planificación estratégica es el proceso de decidir sobre programas que la organización va a acometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa; este proceso, se concreta en un documento que recibe

el nombre de plan estratégico y que describe cómo se va a implantar la decisión estratégica adoptada”.

### 3.3 • Proceso de la planificación estratégica

Según Guerras y Navas (2015), el proceso global de la planificación estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implementación de estrategias. Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe, de forma más realista, a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesaria una realimentación de información constante a lo largo del proceso.

Según los mismos autores cada etapa consiste en:

a. El análisis estratégico de una empresa. Es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización; así como el conjunto de fortalezas y debilidades, para facilitar a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación.

Este análisis, se puede dividir en dos grandes partes: un análisis externo, conjunto de las variables exógenas o factores propios del diagnóstico externo de la empresa y; el análisis interno, que busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa y que constituirán el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la empresa.

Según estos autores, en la actualidad, se considera especialmente relevante del análisis interno la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de que dispone la empresa y que son la base potencial de ésta para generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

b. El segundo bloque corresponde a lo que se denomina la formulación de estrategias. A partir

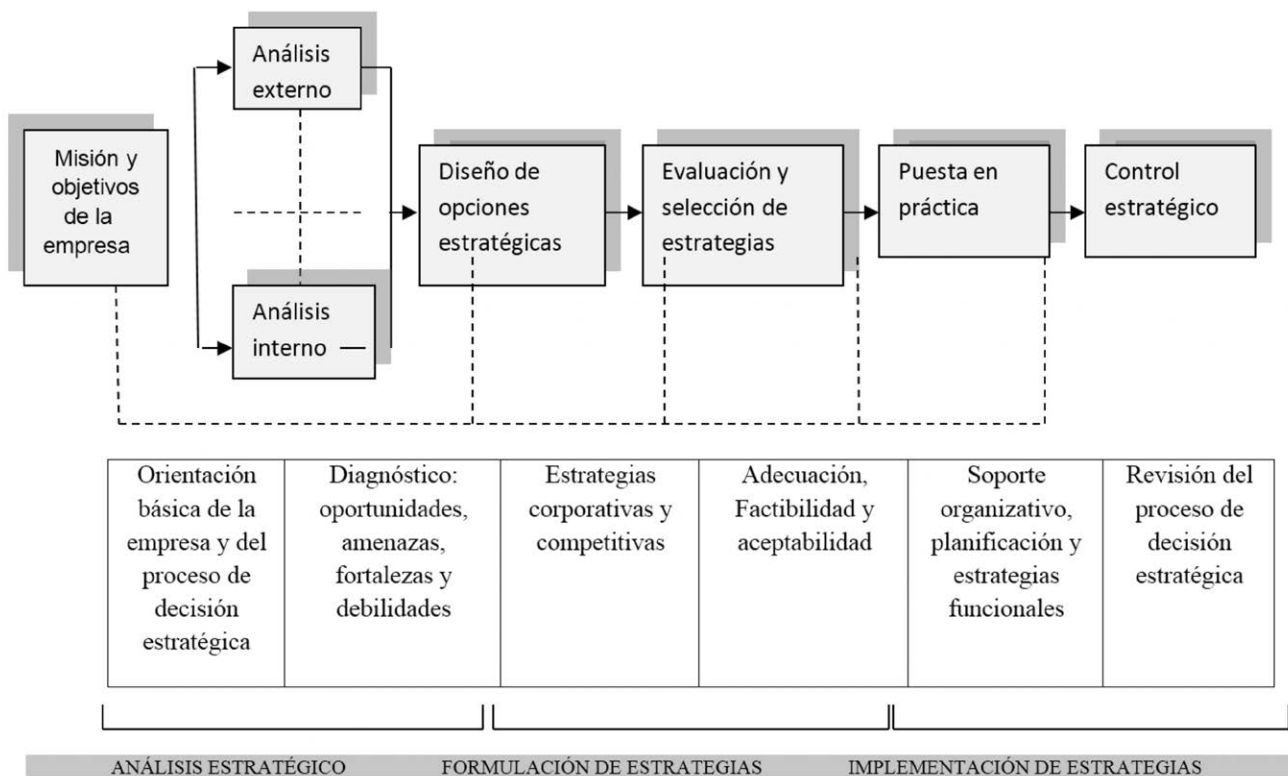
del análisis estratégico y según la metodología propuesta, la empresa trataría de formular o diseñar –tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional– las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido, a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

equipo directivo para liderar y estimular la actividad de los recursos humanos, de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirva de soporte a la implementación.

c. La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de implementación estratégica. Para ello, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores; así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino sino, entre otros factores, de la capacidad del

La implementación se completa con la etapa de planificación y control estratégico y que se ocupa primero de la formalización y –posteriormente– de la revisión del proceso de implementación de la estrategia; así como de la adecuación de la misma, conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas.

En la siguiente figura, se observan las etapas y componentes de este proceso.



**Figura 1. Proceso de la Planificación Estratégica según Sainz de Vicuña**

Fuente: Guerra y Navas (2015: 50)

### 3.5 • Planificación estratégica en las instituciones de educación superior (IES)

Entre los aportes académicos de las dos últimas décadas y de accesibilidad a la información, se encuentran estudios de autores de diferentes países; no así del medio local.

A continuación, se presente algunas de estas investigaciones:

Sallán (2001), en su tesis doctoral “Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación”, formula como objetivo de investigación, averiguar si la planificación estratégica en educación superior tiene un impacto positivo en la eficacia organizativa. En síntesis, los resultados de su investigación empírica sobre la relación de la eficacia con la planificación estratégica confirman los obtenidos en investigaciones recientes sobre la materia: la relación entre planificación y eficacia existe y es positiva. Planificar mejora la eficacia organizativa. Sin embargo, tal y como sucedía en los citados estudios, esta relación está condicionada por factores de contingencia, cuya influencia en la eficacia organizativa puede ser más determinante que la planificación. Puede decirse que la planificación contribuye a la mejora de todos los criterios de eficacia, pero preferentemente en ciertos contextos determinados.

Torres, Villafán y Álvarez (2008) realizan otro aporte a este tema, en una investigación científica que titulan: “Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México”. Uno de los objetivos de su investigación fue identificar propuestas de orientación a universidades en términos de sus horizontes de planeación estratégica y desarrollo organizacional. Figuran entre sus conclusiones (Torres et al, 2008:9):

“El ejercicio de planeación estratégica para la conducción de las funciones universitarias fundamentales constituye una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de las Universidades y de núcleos organizacionales, toda vez que provee los elementos metodológicos para detectar las

capacidades reales y potenciales de la institución, así como los posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas”.

Estos mismos autores consideran a la planeación como una disciplina con amplia y decisiva implicación para el campo de la educación y representa un reto para la internacionalización de la educación superior en el actual mundo globalizado.

Otra investigación importante de mencionar es la de Fernández (2010), publicada en un artículo científico bajo el título: “Criterios para la evaluación de Planes Estratégicos de Unidades Académicas”, sugiere que cada unidad académica cuente con un plan de desarrollo propio que, a su vez, contribuya al proyecto institucional. Su investigación tuvo el objetivo de proponer un conjunto de elementos a ser evaluados en el plan estratégico de una unidad académica. Revisó una amplia bibliografía centrada en modelos de planes estratégicos de IES, tales como:

- *Strategic Planning for Higher Education* (Kotler & Murphy, 1981).
- *A Measurement Model of Strategic* (Boyd & Reuning-Elliott, 1998).
- *Planning and Performance in Public Organizations* (Boyne & Gould-Williams, 2003).
- *Strategy Development in UK Higher Education: Towards Resourcebased Competitive Advantages* (Lynch & Baines, 2004).
- *Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance* (Andersen, 2000).
- *Strategic Planning in Higher Education: who are the customers?* (Conway, Mackay, & Yorke, 1994).
- *Strategic Planning in Higher Education: a Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies* (HEFCE Audit Service, 2000)

Moreno, Eduardo y Bastidas (2010), realizan otra investigación referente al tema integrando a su estudio otros parámetros, titulada: “Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramienta de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios”. El objetivo de su artículo científico fue realizar una propuesta para gestionar los servicios prestados de una universidad específica (Universidad Centroccidental Lisandro – Venezuela), mediante la formulación de un plan estratégico y su implementación por medio del cuadro de mando integral.

También se referencia el estudio de Llinás, Giroto y Solé (2010) con el título: “La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas”. El estudio plantea la pregunta ¿cómo son los planes estratégicos que están realizando las universidades españolas y que papel representan en la gobernanza de las IES?

Entre los principales resultados de su investigación empírica llegan a la conclusión de que las IES en España han demostrado un compromiso claro y pragmático con el desarrollo de sus planes estratégicos; presentan gran similitud acerca de los aspectos metodológicos y procesuales a la hora de definir su política y estrategia. En su investigación, muestran que la planificación estratégica es la herramienta de gestión que más se aplica en las IES españolas. Demuestran que contar con un programa de planificación estratégica conlleva mejoras en el proceso de toma de decisiones y en un mejor rendimiento de los procesos clave (Llinás *et al*; 2010: 51).

Otro estudio de gran aporte para este tema, es la tesis doctoral de Bahamón (2013), titulada: “La Gestión Estratégica de las Universidades Colombianas”. La investigación describe de forma precisa y minuciosa un marco teórico muy completo acerca de la planificación estratégica en las IES. Asimismo, hace referencia que, desde los años setenta, algunas universidades empiezan a utilizar los procesos de la planificación estratégica de forma muy simple y superficial.

Es en la década de los años noventa cuando es aplicada de manera más formal como un mecanismo óptimo de gestión; convirtiéndose en un instrumento que prácticamente obligatorio y necesario por temas de acreditación, que otros países como Colombia o España lo tienen muy bien desarrollado. Bahamón (2013) en su investigación hace un aporte identificando los factores fundamentales en la adopción e implementación de la gestión académica, tales como:

- Compromiso, liderazgo de los directivos académicos,
- Competencias en el uso de modelos y técnicas de planeación estratégica,
- Estructura acoplada a las unidades académicas,
- Cultura de la planificación y la dimensión política de las instituciones,
- Especificidad de los planes y dualidad de los objetivos,
- Compromiso y aceptación de los lineamientos estratégicos y los planes de los profesores,
- Conciliación de los intereses y articulación entre las acciones y las estrategias, en los niveles operativos institucionales,
- Los mecanismos de evaluación y retroalimentación de los logros institucionales y;
- Las diferencias entre los ciclos de los procesos –académicos y administrativos– y los tiempos de la institución.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los diferentes autores descritos muestran la importancia, utilidad, valor y múltiples beneficios que tiene la planificación estratégica en la IES. Con seguridad, las IES que realizan una planificación estratégica tienen un desempeño superior al de las que no lo hacen.



Si una universidad formula e implementa su planificación estratégica, no hay duda que tendrá una mejora en su competitividad que –a su vez– se traduciría en una mayor generación de ingresos; captación de estudiantes; retención de estudiantes; mayor inversión para investigación y desarrollo, o para proyectos de responsabilidad social y; otros.

La planificación estratégica, debe realizarse de manera ordenada y planeada para conducir a la universidad por un camino más seguro de éxito. Es una de las formas como las IES encuentran una herramienta para responder a su encargo social con calidad y excelencia académica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bastidas, E. y Moreno, Z (2007). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso: universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Revista Compendium*, (18), 5-20. Extraído desde: [http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/01\\_Bastidas\\_Moreno.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista18/01_Bastidas_Moreno.pdf)
- Bahamón, J. (2013). *La gestión estratégica de las universidades colombianas. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización*. Tesis Doctoral. Extraído desde: <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2003/la-gestion-estrategica-en-el-contexto-de-las-universidades-colombianas-factores-que-inciden-en-su-incorporacion-aplicacion-efectiva-e-institucionalizacion/>
- Barragán, R. (2011). *Guía para la formulación y ejecución de Proyectos de Investigación*. La Paz – Bolivia. PIEB.
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Cisneros, M. y Olave, G. (2012). *Redacción y publicación de artículos científicos*. Bogotá: Ecoe.
- Fernández, R. (2010). *Criterios para la evaluación de planes estratégicos de unidades académicas*. *Calidad en la educación*. (32), 119-130. Extraído desde: <http://www.cpce.cl/publicaciones/presentaciones/congreso-chileno-de-investigacion-en-ed-superior/56-criterios-para-la-evaluacion-de-planes-estrategicos-de-unidades-academicas-en-una-univ-compleja/file>
- Guerras, L. y Navas, José. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. España: Thomson.
- Hill, Ch. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Llinàs-Audet X., Giroto M. y Solé P. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, (355), 33-54. Extraído desde: [http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/13093/1/re355\\_02.pdf](http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/13093/1/re355_02.pdf)
- Mintzeberg, H. y Brian, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

-Mintzeberg, H., Brian, J y Vogel (1997). *El proceso estratégico*. Extraído desde: [https://books.google.com.bo/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA118&lpg=PA118&dq=brian+quinn+incrementalismo+logico&source=bl&ots=FbHIQ4XUlu&sig=-O1T036exZrS3d1NcNimrds87FU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxhf\\_J3dLYAhXO6FMKHfPXBKwQ6AEILjAB#v=onepage&q=brian%20quinn%20incrementalismo%20logico&f=false](https://books.google.com.bo/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA118&lpg=PA118&dq=brian+quinn+incrementalismo+logico&source=bl&ots=FbHIQ4XUlu&sig=-O1T036exZrS3d1NcNimrds87FU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxhf_J3dLYAhXO6FMKHfPXBKwQ6AEILjAB#v=onepage&q=brian%20quinn%20incrementalismo%20logico&f=false)

-Moreno, Z., Eduardo, A. y Bastidas, E. (2010). *Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral*. Herramientas de gestión para mejorar los servicios universitarios: Revista TEACS, (05), 0-23. Extraído desde: [http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2003/K\\_Tesis-PROV54-capitulo1.pdf](http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2003/K_Tesis-PROV54-capitulo1.pdf)

-Porter, M. (2005). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.

-Sainz de Vicuña, J. (2013). *El Plan Estratégico en la Práctica*. México: Mc Graw Hill.

-Sáez, F. (2008). *Paradigmas científicos en dirección de empresas*. Organización y Dirección de Empresas.

-Sallán, L. (2001). Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas. *Tesis Doctoral*. Extraído desde <http://www.tesisenred.net/handle/10803/6756>

-Salazar, M. (2006). Acreditación y planeamiento estratégico: Experiencia de la Escuela de Psicología. *Rev. Ciencias sociales (111-112)*, 119-130. Extraído desde: <Http://163.178.170.74/wp-content/revistas/111-112/09-SALAZAR.119-130.pdf>

-Torres, P., Villafán, J. y Álvarez, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*, (47), 2 – 10. Extraído desde: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2511Lima.pdf>