

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE VENTAJA COMPETITIVA PARA IES

Carlos Cesar Martínez Cordero/TecNM, Karmina Vanessa Terrazas López/
TecNM, Juan Gardea Torres/TecNM
Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
Departamento de Sistemas y Computación
Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica
Tecnológico Nacional de México Campus Parral
cmartinez@itparral.edu.mx
kvterrezasl@itparral.edu.mx
jgardeat@itparral.edu.mx

Resumen. El presente artículo tiene por objetivo sensibilizar y exponer a los líderes organizacionales la importancia y metodología de la gestión estratégica en las Instituciones de Educación Superior, con la intencionalidad de propiciar la permanencia y pertinencia de las organizaciones en rubro de la educación, así como la optimización de los recursos que contribuyen en la operatividad de las instituciones públicas o privadas del giro educativo, considerando para ello el despliegue oportuno del presente modelo de gestión estratégica. El pensamiento visionario de todo líder organizacional es factor trascendental para mantener o no un ciclo de vida institucional óptimo, dicho pensamiento debe de considerar dentro de su alcance todas aquellas variables del contexto externo e interno que tengan inferencia directa con el giro educativo y su operatividad, lo que exige dar pauta a la elaboración de un diagnóstico objetivo que condescienda a ver con claridad las áreas de oportunidad que pudiera tener la institución, de esta manera pretender fortalecer y/o mejorarlas en un corto mediano y largo plazo, permitiendo con ello poder trazar la ruta para la generación de estrategias SMART, puntualizando en cada área de oportunidad el propio objetivo, meta, estrategias y líneas de acción, así como el indicador correspondiente. Una vez realizado lo anterior es importante propiciar las condiciones necesarias para la implementación asertiva de las estrategias considerando para ello a la planeación estratégica, los requerimientos de insumos, servicios, activo fijo, bienes intangibles, temporalidad, y el compromiso del capital humano, apoyándose en la metodología del presupuesto operativo anual, por último, motivar la gestión del seguimiento oportuno y eficaz.

Palabras Clave. Pensamiento visionario, Contexto externo, Contexto interno, Estrategia, Implementación, Seguimiento

STRATEGIC MANAGEMENT AS A COMPETITIVE
ADVANTAGE TOOL FOR IES

Abstract.

The purpose of this article is to raise awareness and expose organizational leaders to the importance and methodology of strategic management in Higher Education Institutions, with the intention of promoting the permanence and relevance of organizations in the field of education, as well as the optimization of resources that contribute to the operation of public or private institutions in the educational field, considering for this purpose the timely deployment of this strategic management model. The visionary thinking of every organizational leader is a transcendental factor for maintaining or not an optimal institutional life cycle. Such thinking must consider within its scope all those variables of the external and internal context that have a direct bearing on the educational direction and its operation, which requires giving guidelines to the elaboration of an objective diagnosis that condescends to clearly see the areas of opportunity that the institution could have, in this way intending to strengthen and/or improve them in the short, medium and long term, thereby allowing to trace the route for the generation of SMART strategies, specifying in each area of opportunity the objective, goal, strategies and lines of action, as well as the corresponding indicator. Once the above has been done, it is important to promote the necessary conditions for the assertive implementation of the strategies, considering for this purpose strategic planning, the requirements of inputs, services, fixed assets, intangible assets, temporality, and the commitment of human capital, supported by the methodology of the annual operating budget, finally, motivating the management of timely and effective monitoring.

Keywords. Visionary thinking, External context, internal context, Strategy, Implementation, Monitoring.

I. INTRODUCCIÓN

En los tiempos modernos los líderes de la educación que no estén dispuestos a voltear a ver el comportamiento global que rodea a las IES tarde que temprano las Instituciones que ellos representan dejarán de ser competitivas, por ende, su tendencia será al declive o finiquito. Es por ello que todo líder organizacional o en formación de líder debe de tener siempre presente a la gestión estratégica, cuya primicia consiste en implementar dentro de la cultura organizacional procesos continuos de reflexión, análisis, planificación, implementación y seguimiento del quehacer institucional, estableciendo para ello herramientas que le permitan detectar de manera oportuna el estatus que guarda la institución educativa en su contexto externo e interno real en comparativo a las variables que rigen en el momento del ejercicio de diagnóstico organizacional, estableciendo en torno a lo anteriormente señalado la toma de decisiones y clarificando a la vez el objetivo general, objetivos específicos, metas, líneas de acción e indicadores de desempeño, permitiendo así establecer una ruta clara para minimizar los riesgos operativos, anticipar y responder a los desafíos de manera proactiva. Las herramientas más comunes para desplegar un diagnóstico objetivo del entorno institucional vienen siendo el PESTEL, CPC externo, el Proceso Administrativo ampliado y el Clima organizacional, mismos que en su contenido deben de considerar únicamente las variables de influencia con el giro de la IES, esto debido a que no son las mismas variables para el contexto empresarial como para el contexto educativo, solo por citar un ejemplo. Las herramientas señaladas en el párrafo anterior se fortalecen en su análisis usando comúnmente las técnicas de FODA, MEFE y MEFI, técnicas empleadas para determinar la clasificación de las variables ya sea por fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas esto con referente a la técnica FODA, con respecto a la técnica MEFE, la clasificación de las variables se apoya en la clasificación de las variables externas de conformidad con los cuadrantes del FODA externo, considerando la importancia cuantitativa relativa de las variables desde la perspectiva organizacional, la calificación de acuerdo con el acomodo de las variables en FODA externo y el valor que proviene de la operación aritmética de multiplicar la importancia con la calificación, esta metodología se aplica de igual manera para la técnica MEFI solo que considerando el contexto interno.

Una vez concluido de manera objetiva la etapa del diagnóstico institucional, es importante implementar la metodología de la planeación participativa en el proceso de formulación y selección de estrategias, lo que contribuye significativamente con la sensibilización, concientización, sentido de pertenencia y sociabilización de los participantes con los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción que se pretendan implementar, además, de que facilita el seguimiento y evaluación de las actividades ordinarias y extraordinarias que de ahí emanen.

En base a lo anterior se plantea como hipótesis que la aplicación del presente Modelo de Gestión Estratégica al considerar las variables del entorno actual de la educación superior contribuye con una asertiva orientación operativa, además, de que permite con ello gestionar la integración, aprendizaje colaborativo y el compromiso del capital humano

de las mismas en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de la sociedad del conocimiento.

II. MARCO TEÓRICO

La gestión estratégica ha sido ampliamente estudiada en el ámbito organizacional, incluyendo su aplicación en Instituciones de Educación Superior (IES). Su relevancia radica en la capacidad de las organizaciones para lograr ventajas competitivas sostenibles mediante la planeación y ejecución de estrategias alineadas con sus objetivos. A continuación, se presentan diversas teorías que fundamentan la importancia de la gestión estratégica en el contexto de las IES.

A. Teoría de Capacidades Dinámicas

La teoría de capacidades dinámicas se centra en la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar entornos cambiantes. En el contexto de las IES, esta teoría se aplica para mejorar la agilidad estratégica (SA) y lograr una ventaja competitiva sostenible (SCA). Las capacidades de liderazgo, empresariales, tecnológicas y de gestión de alianzas son factores clave que influyen en la adopción de SA y SCA en las IES, estas capacidades son esenciales para fomentar la innovación orientada a la sostenibilidad, lo que implica optimizar y transformar las organizaciones para desarrollar innovaciones con impacto social y económico. Además, las capacidades dinámicas influyen en el aprendizaje organizacional y la ambidestreza, permitiendo un equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de las existentes.

La implementación de capacidades dinámicas en las IES también está mediada por el liderazgo y el acuerdo organizacional sobre la visión y los objetivos, lo que es crucial para avanzar en la misión de las instituciones de responder a las necesidades socioeconómicas y del mercado. En tiempos de crisis, estas capacidades son fundamentales para desarrollar nuevas estrategias de enseñanza y gestión, adaptándose a las cambiantes condiciones del entorno [1].

B. Enfoque Basado en Recursos (RBV)

La Visión Basada en Recursos (RBV) es una teoría estratégica que sostiene que las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible al poseer recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. En el contexto de las IES, en esta perspectiva se traduce en ventajas competitivas basadas en el conocimiento, la reputación y la innovación. La aplicación de la RBV en las IES permite identificar y explotar recursos únicos que pueden mejorar su posición competitiva en un entorno cada vez más desafiante.

En el Reino Unido, las IES enfrentan presiones competitivas significativas debido a la reducción de financiamiento gubernamental. La RBV se ha utilizado para explorar estrategias que permitan a estas instituciones mantener ventajas competitivas sostenibles, especialmente aquellas relacionadas con el conocimiento y la reputación. Además, la RBV se ha aplicado para mejorar la calidad del servicio educativo, sugiriendo que las IES urbanas pueden movilizar recursos adicionales o utilizar los existentes de manera más eficiente para mejorar la calidad de sus servicios.

La RBV también se ha utilizado para desarrollar sistemas de trabajo de alto rendimiento que mejoran la productividad del profesorado, considerándolos como activos valiosos y no sustituibles. En Brasil, la RBV ha ayudado a identificar recursos complementarios entre las IES, fomentando la colaboración y el comportamiento emprendedor. En China, la RBV ha sido fundamental para promover el liderazgo sostenible y la innovación verde, mejorando el rendimiento sostenible de las IES [2].

C. Gestión Estratégica y Desempeño Organizacional

La gestión estratégica es un componente esencial para mejorar el desempeño organizacional en IES. Las prácticas de gestión estratégica, como la formulación e implementación de estrategias, tienen un impacto positivo en el rendimiento organizacional. Las IES que invierten en capital humano, informático y organizacional tienden a obtener mayores retornos en términos de desempeño organizacional.

La innovación y la gestión de calidad total son estrategias que las IES pueden adoptar para mejorar su rendimiento organizacional. Estas estrategias permiten a las instituciones adaptarse a las demandas del mercado global y asegurar su competitividad. Además, la agilidad estratégica, que incluye la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, es crucial para lograr un rendimiento organizacional superior. Las capacidades organizacionales, como el aprendizaje organizacional y la exploración del entorno, son fundamentales para desarrollar esta agilidad.

El liderazgo orientado al conocimiento también juega un papel vital en el desempeño organizacional de las IES. Este tipo de liderazgo facilita la gestión del conocimiento y la innovación, lo que a su vez mejora el rendimiento organizacional. Asimismo, la planificación estratégica es una herramienta importante para la gestión universitaria, permitiendo a las instituciones establecer objetivos claros y medir su progreso [3].

D. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un componente crucial para mejorar la calidad en las IES, especialmente en los países en desarrollo. Un plan estratégico bien diseñado permite a las IES alinear sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con su misión y objetivos institucionales, lo que es esencial para trazar un camino de calidad hacia el futuro deseado. Este proceso no solo facilita la participación de las partes interesadas, sino que también asegura una asignación eficiente de recursos, lo cual es vital en entornos con limitaciones de recursos. Además, la planificación estratégica en las IES implica un análisis exhaustivo del entorno interno y externo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y alinear estos elementos con la misión, visión, valores y objetivos de la institución. Este enfoque permite a las IES priorizar sus objetivos estratégicos y proyectos, utilizando métodos efectivos que manejan criterios conflictivos y entradas ambiguas de los tomadores de decisiones.

Sin embargo, la implementación de planes estratégicos en las IES de países en desarrollo enfrenta desafíos significativos, como la falta de recursos, experiencia inadecuada y resistencia al cambio. Para superar estos obstáculos, es crucial contar con

un plan de implementación detallado que especifique quién debe hacer qué, en qué momento y con qué recursos. La colaboración y el compromiso de planificadores, implementadores, monitores, evaluadores y otras partes interesadas son fundamentales para el éxito de la planificación estratégica [4].

E. Estrategias Competitivas en el Mercado Educativo

Las IES enfrentan un entorno competitivo en el mercado educativo que requiere el desarrollo de estrategias originales para maximizar sus ventajas competitivas. Estas estrategias deben ser flexibles y permitir una respuesta rápida a los desafíos actuales y futuros. La competencia en el mercado educativo, impulsada por la elección escolar, puede generar mayores oportunidades educativas, especialmente para estudiantes desfavorecidos, al cambiar el comportamiento organizacional de las escuelas y distritos. En el contexto de la educación virtual, la digitalización ha transformado los métodos de enseñanza y las estrategias competitivas, permitiendo la oferta de productos educativos personalizados.

En mercados educativos altamente competitivos, como el de los Emiratos Árabes Unidos, las IES pueden segmentar el mercado y posicionarse estratégicamente para crear identidades fuertes y distintivas. La implementación de estrategias de marketing es crucial para fortalecer la posición competitiva de las IES, adaptando tecnologías de marketing a las especificidades de los servicios educativos. Además, las estrategias de desarrollo competitivo deben considerar tanto factores de precio como no precio para mejorar la competitividad [5].

F. Estratificación y Planificación Estratégica

La planificación estratégica en las IES en China se caracteriza por una notable estratificación que varía según el nivel y tipo de institución. Las IES de nivel superior, como las universidades de élite, tienden a ser más ambiciosas en sus misiones, enfocándose en planes estratégicos a mediano y largo plazo. Esto se debe a su capacidad para atraer recursos significativos y a su compromiso con la excelencia académica y la investigación de alto nivel. Estas instituciones suelen involucrar a líderes universitarios, profesores destacados y directivos en el proceso de planificación, lo que les permite formular planes especializados que abarcan un amplio espectro de objetivos institucionales.

Por otro lado, las universidades privadas y los colegios vocacionales en China adoptan un enfoque más orientado a la acción en su planificación estratégica. Estas instituciones se centran en satisfacer las necesidades inmediatas de sus estudiantes y en adaptarse rápidamente a los cambios del mercado laboral. Su planificación estratégica refleja sus características únicas, como la inclusión de estudiantes, exalumnos y especialistas externos en el proceso de planificación, lo que les permite ser más flexibles y adaptativos. Este enfoque les permite responder eficazmente a las demandas del entorno educativo y laboral, asegurando que sus programas sean relevantes y atractivos para los estudiantes. La estratificación de las IES en China también está influenciada por factores sociales, donde las instituciones de nivel superior son más accesibles para los estudiantes de clases sociales altas, mientras que las de nivel inferior suelen

ser la opción para estudiantes de clases más bajas. Este fenómeno refleja una relación entre la estratificación social y la educativa, lo que plantea desafíos para la equidad en el acceso a la educación superior [6].

G. Prioridades Estratégicas

Las prioridades estratégicas de las IES, como la internacionalización y la garantía de calidad, son esenciales para su desarrollo y competitividad en un entorno globalizado. La internacionalización se ha convertido en un fenómeno inevitable y un motor de desarrollo para las IES, permitiendo no solo la movilidad internacional de estudiantes y personal, sino también la mejora de la calidad educativa y la investigación. Este proceso implica la implementación de políticas estratégicas que alineen la misión y visión institucional con las demandas globales, asegurando que las IES puedan competir eficazmente en el mercado educativo internacional.

La garantía de calidad, por otro lado, es fundamental para asegurar que las IES mantengan altos estándares en sus ofertas educativas y de investigación. La implementación de sistemas de gestión de calidad total (TQM) y la mejora continua son prácticas comunes que han demostrado tener un impacto positivo en el rendimiento organizacional de las IES. Estas prácticas no solo mejoran la calidad interna, sino que también son cruciales para obtener acreditaciones internacionales, lo que a su vez aumenta la reputación y atractivo de las instituciones.

Ambas prioridades, internacionalización y garantía de calidad, están interrelacionadas y son necesarias para el desarrollo estratégico de las IES. La internacionalización no solo amplía el alcance y la influencia de las instituciones, sino que también requiere un enfoque riguroso en la calidad para asegurar que los beneficios de la internacionalización se maximicen. En resumen, las IES deben integrar estas prioridades estratégicas en su planificación y gestión para asegurar su relevancia y sostenibilidad en el futuro [7].

H. Uso de Aprendizaje Automático en la Toma de Decisiones Estratégicas

El aprendizaje automático se ha convertido en una herramienta esencial para mejorar la toma de decisiones estratégicas en las IES. Al implementar algoritmos de clasificación supervisada, estas instituciones pueden predecir tasas de graduación y optimizar la efectividad de sus decisiones estratégicas. Este enfoque permite una comprensión más profunda de los datos, lo que a su vez mejora la gobernanza institucional. El uso de algoritmos de aprendizaje automático, como el árbol de decisión, la regresión logística y el bosque aleatorio, ha demostrado ser eficaz en la predicción de tasas de graduación, proporcionando así un soporte valioso para la toma de decisiones. Estos algoritmos analizan grandes volúmenes de datos estudiantiles, lo que permite a las IES identificar patrones y tendencias que pueden influir en sus políticas y estrategias.

Además, el aprendizaje automático no solo mejora la precisión de las predicciones, sino que también facilita la corrección de reglas de decisión mediante el uso de metodologías formales, asegurando que las decisiones sean correctas y comprensibles, esto es crucial para mitigar el impacto de posibles sesgos o

errores en el etiquetado de datos, lo que podría afectar negativamente la calidad de las decisiones [8].

I. Marco de Gestión Estratégica POMI

El marco de Gestión Estratégica POMI (Planificación, Organización, Gestión e Individual) es un enfoque integral diseñado para mejorar la formulación e implementación de estrategias en las IES. Este marco se basa en la identificación de factores clave que influyen en la gestión estratégica, tales como el liderazgo, la asignación de recursos, la cultura organizacional, la estructura organizativa, la comunicación, la gestión de recursos humanos, el aprendizaje y desarrollo organizacional, la gestión del rendimiento, la planificación de la formulación de estrategias y la planificación de la implementación de estrategias, entre otros.

El marco POMI se estructura en cuatro dimensiones principales: Planificación, Organización, Gestión y Enfoque Individual. Cada una de estas dimensiones aborda aspectos críticos de la gestión estratégica. La dimensión de Planificación se centra en la creación de estrategias efectivas mediante la identificación de objetivos claros y la asignación adecuada de recursos. La Organización se enfoca en la estructura y cultura organizacional, asegurando que la institución esté alineada con sus objetivos estratégicos. La Gestión abarca la supervisión y evaluación del rendimiento, garantizando que las estrategias se implementen de manera eficiente. Finalmente, el Enfoque Individual destaca la importancia del desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de la organización, promoviendo un entorno de aprendizaje continuo.

Este marco no solo proporciona herramientas y técnicas para mejorar el rendimiento organizacional, sino que también ofrece una visualización útil de los componentes clave que los gestores de las IES deben considerar al formular e implementar estrategias. Al integrar estos elementos, el marco POMI contribuye significativamente a la mejora del desempeño organizacional en las IES [9].

III. DESARROLLO DE CONTENIDOS

La gestión estratégica como herramienta para generar ventajas competitivas pretende en todo momento estar a la vanguardia con los requerimientos del contexto externo e interno que tienen inferencia e injerencia con IES en la cual se pretende desplegar. Por lo tanto, es de vital importancia determinar las variables existentes en ambos escenarios, para ello en este artículo se apoya en las herramientas de PESTEL, CPC externo, el Proceso Administrativo Ampliado y el Clima Organizacional, de las cuales emanan las variables que permiten desarrollar un diagnóstico objetivo que contribuya a ubicar con claridad el estatus que guarda cada una de variables en relación al ser y quehacer de la IES. El PESTEL, es un acrónimo que se construye de la siguiente manera: P= Políticas, E= Economía, S= Sociedad, T= Tecnología, E= Ecología, L= Leyes, la herramienta CPC, también es un acrónimo que se constituye como a continuación se enuncia: C= Cliente, P= Proveedores, C= Competencia, de estas siglas emanan las variables de conformidad con la fuente específica, la herramienta utilizada por excelencia en el contexto interno el Proceso Administrativo ampliado, en cual se encuentra

constituido por las etapas de Planeación, Organización, Dirección y Control, vestidas por las variables de las etapas mecánicas y dinámicas que le conforman, la siguiente herramienta utilizada en el contexto interno es el Clima Organizacional, con el conjunto integrador de las herramientas mencionadas con anterioridad es posible sentar las bases objetivas para el diagnóstico, selección de estrategias, implementación de estrategias, seguimiento y retroalimentación oportuna, de conformidad con el presente modelo de gestión estratégica como herramienta de ventaja competitiva para las IES.

A. *Objetivo general*

Facilitar un Modelo de gestión estratégica hacia el sector educativo superior, el cual coadyuve con las instituciones de este giro ya sean públicas o privadas como punto de partida para el establecimiento e implementación de una metodología flexible que venga a facilitar la transición estratégica del ciclo de vida de las organizaciones por las fases de nacimiento, crecimiento, madurez y renacimiento, tratando de evitar a toda costa las etapas de declive y finiquito, a través del posicionamiento de la institución de educación superior como una organización líder que se caracterice por su buen desempeño y estar a la vanguardia de las necesidades educativas, todo lo anterior de conformidad con las posibilidades de cada IES.

B. *Herramientas y variables del contexto externo e interno para el diagnóstico institucional.*

Las herramientas utilizadas para elaborar un análisis del entorno interno y externo de las Instituciones de Educación Superior, permiten identificar de manera objetiva las variables que impactan en el quehacer organizacional, de tal manera que se puedan detectar y clasificar en términos cualitativos, cuantitativos y de temporalidad en cada una de las variables que le conforman. Esto es necesario debido a que existen fuera y dentro de la IES influencias relevantes que impactan directamente en el posicionamiento institucional ante la sociedad y los colaboradores de la misma organización, por lo que estas influencias deben de ser analizadas, medidas y comparadas por los líderes organizacionales con la intencionalidad de identificar posibles áreas de oportunidad y retos venideros de las instituciones educativas a las que tienen a bien colaborar.

Las variables que conforman a la herramienta **PESTEL** para el sector educativo, se clasifican de la siguiente manera: **P**= Políticas, 1) Políticas de financiamiento educativo, 2) legislación de estándares de calidad, 3) decisiones gubernamentales sobre el desarrollo curricular, 4) regulaciones de admisión y selección estudiantil, 5) subvenciones y becas estudiantiles, 6) Políticas educativas externas e internas, 8) Normas de evaluación y acreditación, y 9) la estabilidad política. **E**= Economía, 1) Fluctuaciones en el presupuesto público para la educación, 2) Tendencias de la inversión en la educación, 3) Cambios la tasa matrícula tarifas escolares, 4) Fluctuaciones de tipo de cambio, 5) Impacto de la situación económica en la capacidad de las familias para pagar la educación, 6) Disponibilidad del financiamiento estudiantil, 7) Condiciones económicas nacionales, y 8) Costo de la educación. **S**= Sociedad, 1) Ingreso percapita por familia, 2)

Cambios demográficos (natalidad, migración), 3) Percepciones culturales sobre la educación, 4) Tendencias de movilidad social e igualdad de oportunidades educativas, 5) Cambios de las expectativas de los estudiantes y sus familias sobre la educación, 6) Acceso a la educación. **T**= Tecnología, 1) Conocer los avances en la tecnología educativa, como plataformas y herramientas de colaboración digital, 2) Accesos a dispositivos y conectividad a internet, 3) Impacto de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático en la educación, 5) Desarrollo de sistemas de gestión educativa y herramientas de evaluación, 6) Educación digital, 7) Inversión en la infraestructura tecnológica, y 8) Investigación y desarrollo (I + D). **E**= Ecología, 1) Preocupaciones ambientales. Como sostenibilidad de los edificios escolares y gestión de residuos, 2) Impacto del cambio climático en la planificación y operación de las instituciones educativas, 3) Uso de energías renovables y eficiencia energética en las instalaciones, 4) Riesgos ambientales que puedan afectar la salud de los estudiantes y trabajadores, 4) Programas educativos sobre conciencia ambiental y conservación, 5) Sostenibilidad de la institución educativa, 6) Impacto ambiental de la tecnología, y 7) Educación ambiental. **L**= Leyes, 1) Normas educativas a nivel nacional, estatal y local, 2) Legislación sobre derechos estudiantiles que incluyan la protección de datos personales y la privacidad en línea, 3) Regulaciones laborales del personal educativo, incluyendo datos y condiciones laborales, 4) Políticas de inclusión y equidad educativa, 5) Normas de acreditación y certificación, 6) Normas sobre regulaciones tecnológicas educativas. [10]

Las variables que conforman la herramienta **CPC** externo para el sector educativo se clasifican de la siguiente manera: **C**= Clientes, 1) Empresas 2) Instituciones gubernamentales, 3) Instituciones públicas, 4) Escuelas de nivel medio superior. **P**= Proveedores, 1) Gobierno Federal, 2) Gobierno estatal, 3) Gobierno Municipal, 4) Secretaría de Educación Pública, 5) Dirección de profesiones, 6) Empresas de insumos, servicios y activo fijo y activo intangible, **C**= Competencia, 1) Instituciones de Educación Superior.

Las variables que conforman a la herramienta del **Proceso Administrativo** para el sector educativo, se clasifican de la siguiente manera: Etapa de planeación, 1) Misión, 2) Visión, 3) Valores, 4) Objetivo general, 5) Objetivos específicos, 6) Programa de trabajo institucional, 7) Plan de desarrollo institucional, 8) Estructura organizacional, 9) Manuales, Procesos, Procedimientos, Normatividad, 10) Presupuesto, 11) Sistemas de cobro, 12) Sistemas de pago, 13) Disposiciones legales. Etapa de organización, 1) Reclutamiento, 2) Contratación, 3) Inducción, 4) Capacitación, 5) Adiestramiento, 6) Aspectos de operación, 7) Autoridad, 8) Contexto externo, 9) Contexto externo. Etapa de dirección, 1) Integración, 2) Motivación, 3) Comunicación, 4) Mando, 5) Liderazgo, 6) Toma de decisiones. Etapa de control, 1) Entandares de medición, 2) Evaluación de desempeño, 3) Compulsa de desempeño, 4) Informes, 5) Bitácoras, 6) Rendición de cuentas, 7) Auditorías.

Las variables que conforman **Clima organizacional** Condiciones de trabajo, 1) Definir claramente las funciones del puesto, 2) Equilibrar cargas de trabajo. De conformidad con los niveles jerárquicos, 3) Proporcionar los equipos y herramientas necesarias para ejecutar el trabajo, 4)

Condiciones seguras de trabajo, 5) Estudios de tiempos para desarrollo de actividades, 6) Programas de capacitación continua, 7) Condiciones de seguridad laboral. Cooperación, 1) Trabajo colaborativo, 2) Habilidades de relacionamiento, 3) Trabajo en equipo, 4) Desarrollo de terceros, 5) Estrategias de integración. Supervisión, 1) Sensibilidad y concientización de la supervisión, 2) Las autoridades de la organización conocen lo suficiente, 3) Retroalimentación, 4) Clima de respeto, 5) Las autoridades de la organización resuelven de manera oportuna, 6) La periodicidad de supervisión es adecuada. Condiciones físicas, 1) El espacio físico es adecuado, 2) Condiciones seguras, 3) Motivación, 4) Sentido de pertenencia, 5) Identificación con filosofía organizacional, 6) Empatía organizacional.

C. Técnicas y diagnóstico Institucional.

Las técnicas que comúnmente son utilizadas con la intencionalidad de generar información relevante en el diagnóstico institucional son conocidas como 1) cuadro de descriptivo y clasificatorio, FODA y el MEFE, estas técnicas corresponden al contexto externo, mientras que las técnicas utilizadas para el contexto interno son: cuadro descriptivo y clasificatorio, FODA y el MEFI. El buen despliegue de la metodología de cada una de ellas permite conocer el estatus real que guarda la IES en referencia con cada una de las variables que tienen inferencia con la operatividad de las mismas. En base a lo anterior, se enuncian las características que conforman cada una de estas técnicas, la cuales al término de su aplicación se fortalecen con el análisis de los resultados arrojados, para así llegar al diagnóstico institucional.

El cuadro descriptivo y clasificatorio del contexto externo, consiste en enunciar en su primera columna todas las variables en orden lógico secuencial del PESTEL como del CPC externo, en su segunda columna se describen cada una de las variables para su mayor comprensión y enfoque de cada variable, las columnas tres, cuatro y cinco tienen como finalidad clasificar la temporalidad de afectación de cada variable, ya sea a un corto, mediano y largo plazo, y la sexta columna mide el impacto que tendrán las variables para la institución educativa, ya sea un impacto positivo, indiferente o negativo. Ver figura 1

Figura 1. Cuadro descriptivo y clasificatorio C.E.

Políticas	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Economía	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Sociedad	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Tecnología	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Ecología	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Leyes	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Clientes	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Proveedores	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Variables					
Competencia	Descripción	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto

Fuente propia 2025

El FODA de factores externos, para efectos de la presente gestión estratégica, consiste en clasificar todas las variables en los cuadrantes de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de conformidad con la perspectiva de los líderes institucionales, dicha clasificación deberá presentarse de acuerdo con el orden de aparición cada herramienta utilizada, el primer cuadrante a manejar es el de fortaleza en el cual se van a enunciar en primera instancia las variables de PESTEL y segunda instancia las fortalezas de CPC, una vez clasificadas las variables que fueron consideradas como fortalezas estas se excluyen de los demás cuadrantes lo que significa que no se pueden repetir en ningún otro cuadrante, concluido lo anterior se procede a clasificar de igual manera que en el cuadrante de fortaleza el resto de las variables en los cuadrantes de oportunidades, debilidades y amenazas. Ver figura 2

Figura 2. FODA

Fortalezas (4)	Oportunidades (3)	Debilidades (2)	Amenazas (1)
Variables	Variables	Variables	Variables

Fuente propia, 2025

MEFE, es un acrónimo que significa matriz de evaluación de factor externo, y su estructura esta conformada por cuatro columnas, la primera consiste en factores externos, en la cual se van a enlistar las variables del contexto externo de las herramienta PESTEL y CPC externo, el enlistado debe de ser en el orden de aparición según el acomodo de las variables en os cuadrantes de la técnica FODA, iniciando con el acomodo

de las variables del cuadrante de fortalezas, posteriormente las variables que pertenecen al cuadrante oportunidades, en seguida las variables que atienden al cuadrante debilidades y por ultimo las variables que se encuentren en el cuadrante de amenazas. La segunda columna pertenece a la importancia, en esta columna se van a distribuir 100 puntos entre todas las variables que se encuentran enunciadas en la columna de factores externos, la ponderación de los puntos se otorga de conformidad con la importancia que les den los líderes organizacionales a cada una de las variables en cuestión, en este punto se debe de tener precaución de que la suma de la ponderación de todas las variables no sea menor ni mayor a 100 puntos en el total de la columna de importancia, la tercer columna hace referencia a la columna de calificación y las calificaciones para las variables ya se encuentran preestablecidas, debido a que las variables que se encuentran como fortaleza obtienen una calificación de cuatro, oportunidades una calificación de tres, debilidades una calificación de dos y amenazas una calificación de uno, la ultima columna del MEFE corresponde a la columna de valor la cual se requisita de la operación aritmética de multiplicar los valores de las variables señaladas en las columnas de importancia y calificación. Por último, se determina la sumatoria de todos los valores que se encuentran en la columna de valor, con la intencionalidad de determinar el puntaje total alcanzado. Lo autores de la técnica de MEFE señalan que un puntaje mayor a 250 puntos significa que la organización es fuerte en referencia con su contexto externo, en cuanto el puntaje sea menor a 250 señalan que la organización es débil en referencia con su contexto externo, lo que conlleva una menor o mayor dificultad para la adaptabilidad a las variables que tienen inferencia en la organización. Ver figura 3

Figura 3. MEFE

Factores Externos	Importancia	Calificación	Valor
Variables	Grado de importancia	Preasignada	Importancia X Calificación
Total	100 Pts		= Sumatoria

Fuente propia 2025

El cuadro descriptivo y clasificatorio del contexto interno, consiste en enunciar en la primera columna de manera lógico secuencial las etapas del proceso administrativo ampliado, así como las variables que le conforman, en la segunda columna se describen cada una de las variables para una mejor comprensión y entendimiento de cada variable, la tercera, cuarta y quinta columna hacen referencia a las escalas de medición cualitativas, que permiten así la clasificación de cada una de las variables del contexto interno. Ver figura 4

Las técnicas FODA para factores interno y el MEFI, son desplegados de conformidad a la misma metodología utilizada para estas técnicas en el contexto externo, solo que aplicada con las variables que conforman al contexto interno.

Figura 4. Cuadro descriptivo y clasificatorio C.I.

Planeación	Descripción	Muy Bien	Bien	Regular	No tiene
Variables					
Organización	Descripción	Muy Bien	Bien	Regular	No tiene
Variables					
Dirección	Descripción	Muy Bien	Bien	Regular	No tiene
Variables					
Control	Descripción	Muy Bien	Bien	Regular	No tiene
Variables					
Clima Organizacional	Descripción	Muy Bien	Bien	Regular	No tiene
Variables					

Fuente propia 2025

D. Selección de estrategias

Las estrategias son por naturaleza respuestas “asertivas” que se gestionan para garantizar una respuesta eficiente o eficaz a las necesidades influyentes del contexto externo e interno de las organizaciones, estas pueden ser adaptables según el ciclo de vida organizacional o bien para la generación de ventajas competitivas. Las estrategias emanan a raíz del diagnóstico organizacional, el cual permite seleccionar de manera objetiva las áreas de oportunidad a trabajar en un corto, mediano o largo plazo.

Para determinar las áreas de oportunidad de cada IES, es necesario visualizar el comportamiento de las técnicas utilizadas en el diagnóstico institucional, permitiendo con ello la generación de estrategias SMART y temporalidad de implementación.

Las áreas de oportunidad del contexto externo se clasifican en base a tres factores: 1) la temporalidad establecida en el cuadro descriptivo y clasificatorio del C.E., 2) la ubicación de la variable en los cuadrantes del FODA de factores externos, y 3) el grado de importancia que se le otorga a la variable en el MEFE. Para las áreas de oportunidad del contexto interno, estas se clasifican en base a dos factores: 1) la ubicación de la variable en los cuadrantes del FODA de factores internos, y 2) el grado de importancia otorgado a la variable en el MEFI.

Una vez clasificadas las áreas de oportunidad es necesario establecer para cada una de ellas, el objetivo, la meta, estrategias, líneas de acción y el indicador, todo lo anterior con la intencionalidad de alcanzar el objetivo trazado originalmente.

En este punto es vital considerar a la planeación estratégica participativa, la cual pretende establecer un rol activo en el proceso de selección de estrategias en el que converja todo el capital humano adscrito a la IES, con la intencionalidad de generar la asertividad en la generación de estrategias específicas a partir del conocimiento y experticia cada uno de ellos, así como fortalecer el sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad, trabajo colaborativo y una visión compartida del rumbo institucional.

El resultado de la planeación estratégica participativa desarrollada en la selección de estrategias se plasma en un documento denominado plan de desarrollo institucional, para su posterior implementación y seguimiento.

E. Implementación de estrategias

La relación entre las áreas de oportunidad detectadas, la selección de estrategias y su implementación es un trinomio que está fuertemente cohesionado, el perder de vista este principio podría distorsionar la correspondencia original de los objetivos plasmados en las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico.

Por lo que mencionada correlación tiene como punto de partida a la fuente del plan de desarrollo institucional, que alimenta el programa de trabajo institucional, del cual se despliega la fase de implementación. En la fase de implementación se consideran los requerimientos necesarios para la puesta en marcha de las actividades plasmadas en el PDI y en el PTI, teniendo para ello la observancia permanente de las capacidades de la institucionales, entiéndase al Plan de Desarrollo Institucional como aquel documento que contempla las actividades extraordinarias a desarrollar, las cuales emanan del análisis del contexto externo e interno, los resultados del diagnóstico, la detección de áreas de oportunidad, el establecimiento de objetivos estratégicos, metas, la selección de estrategias y las líneas de acción que permitan cumplir con los objetivos trasados a corto, mediano y largo plazo. En cambio, el Programa de Trabajo Institucional se percibe como aquel que comprende todas y cada una de las actividades ordinarias que se encuentran plasmadas en el manual de organización de cada IES, considerando también las líneas de acción, procesos, procedimientos y normatividad que les regula, cabe recalcar que el Programa de Trabajo Institucional se constituye las actividades ordinarias que emanan del manual de organización de la IES y por las actividades extraordinarias que emanan del PDI, otra característica del PTI es que cuenta con temporalidad de ejecución por actividad ordinaria o extraordinaria y la asignación de responsables de cada una de ellas.

Por lo anterior el Programa de Trabajo Institucional juega un rol muy importante en la fase de implementación, debido a que es una herramienta que contribuye con la institución, como guía operativa, de organización, detección y optimización de los recursos necesarios para la buena implementación, planifica y gestiona todo lo necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La segregación de la metodología para la elaboración del Programa de Trabajo Institucional, se despliega a continuación: El primer paso consiste en recabar los papeles de trabajo necesarios para la integración del mismo, siendo aquellos que permitan visualizar de manera objetiva, real, alcanzable, medible y aceptable todas y cada una de las actividades que se pretenden implementar durante un periodo de tiempo estipulado, comúnmente la temporalidad corresponde a un año. Paso dos, se procede a la distribución de las actividades ordinarias y extraordinarias por área de responsabilidad, esto con la intencionalidad de generar sistemática organizacional, el sentido de responsabilidad, trabajo colaborativo y sentido de pertenencia. Paso tres, elaborar un cronograma de actividades institucional clasificando por área de responsabilidad, presentando detalladamente las actividades ordinarias y extraordinarias, la temporalidad de ejecución, valor porcentual que se espera alcanzar por actividad, y el responsable o los responsables de

cada actividad. Paso cuatro, se da inicio con la elaboración de la estructura programática presupuestal considerando para tal efecto, las dos o tres primeras letras iniciales de la institución, establecer el tipo de actividad ya sea ordinaria (AO) o extraordinaria (AE), establecer el área de responsabilidad de conformidad con los niveles jerárquicos institucionales, ejemplo, 1 D = Dirección, 2 SA = Subdirección Académica, 2 SSA = Subdirección de Servicios Administrativos, 3 DDA = Departamento de Desarrollo Académico, etc., establecer el numero de la actividad o meta a desarrollar, ejemplo, A1 = Actividad 1, M1 = Meta 1, establecer la estrategia de la actividad o meta a desarrollar, ejemplo, E1, Estrategia 1, establecer la línea de acción de la estrategia a desarrollar, ejemplo L1= Línea de acción 1. En su referencia total quedaría con la siguiente estructura programática presupuestal: ITPAO1DA1E1L1, esto para una actividad ordinaria y para la actividad extraordinaria quedaría de la siguiente manera: IFPAE1DM1E1L1, lo cual tiene como significado en su primera estructura, Instituto Formación Profesional, Actividad Ordinaria, Dirección, Actividad ordinaria 1, Estrategia 1, Línea de acción 1. En la segunda estructura su significado es: Instituto Formación Profesional, Actividad extraordinaria, Dirección, Meta 1, Estrategia 1, Línea de acción 1. Este proceso se repite en todas las áreas de responsabilidad enunciadas en el organigrama y que tienen inferencia con el programa de trabajo institucional. Ver figura 5

Figura 5. Distribución de Actividades y Estructura Presupuestal

DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES AÑO			
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD			
AÑO			
	Manual de Organización	Contexto Externo e Interno	Estructura Presupuestal
Área de responsabilidad	Actividades Ordinarias	Actividades Extraordinarias	
Dirección			
Subdirección Académica			
Subdirección de Servicios Administrativos			
Departamento Desarrollo Académico			
Otros			

Fuente propia 2025

Paso cinco, se inicia la fase del presupuesto operativo anual, cuyo objetivo es ayudar a planificar y gestionar los recursos necesarios que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos institucionales, considerando para ello las características y posibilidades financieras de la IES, el presupuesto operativo anual se encuentra compuesto por dos etapas vitales, la primera etapa consiste en la elaboración del presupuesto de ingresos, mismo que se construye con los siguientes elementos: 1) Determinar la/s fuentes de ingreso, este apartado consiste en identificar todas las fuentes de ingreso que la institución educativa tendrá para el año próximo inmediato, se consideran como fuentes de ingreso, los ingresos propios, ingresos estatales, ingresos federales, donaciones, etc., en el punto de ingresos propios, se enuncian en particular

todos los conceptos de ingreso, citando algunos: inscripciones, reinscripciones, expedición de certificados, constancias, etc., una vez identificadas y plasmadas todas las fuentes de ingresos, es necesario proyectar de manera mensual (enero – diciembre) el comportamiento de los ingresos para el próximo año inmediato, considerando como base para este efecto datos estadísticos históricos y proyecciones probabilísticas objetivas, inflación, depreciación, etc., de tal manera que se obtenga un aproximado de ingresos mensual con un margen de error mínimo, una vez determinado los cálculos de ingresos mensuales se determina el ingreso anual proyectado.

La etapa dos consiste en elaborar el presupuesto de egresos, que la institución educativa tendrá para el año próximo inmediato, se consideran fuentes de egreso, los insumos, servicios, activo fijo y bienes intangibles, necesarios para la operatividad institucional. En este punto es importante retomar el Programa de Trabajo Institucional para el año inmediato siguiente, ya que es el documento rector e indicador, debido que en él se contemplan todas las actividades proyectadas para la operación institucional del periodo siguiente al actual, en el sobrentendido de que para poder desarrollar las actividades plasmadas en el documento mencionado en el presente párrafo es imprescindible contar con todos los requerimientos de apoyo y soporte necesarios que permitan la implementación asertiva de la planeación estratégica. El presupuesto de egresos se elabora de conformidad con las necesidades de cada área de responsabilidad que conforma el organigrama de la IES, y se concentran en los puestos de la alta dirección (Dirección y Subdirecciones) y la baja dirección (Jefaturas de Departamento), por lo que cada área debe de elaborar un listado de su propio presupuesto de egresos proyectado de manera mensual (enero – diciembre) considerando para ello, los insumos, servicios, activo fijo y bienes intangibles necesarios en el ejercicio inmediato siguiente, una vez realizado el presupuesto operativo por área de responsabilidad, se concentran todos los presupuestos elaborados en el documento maestro denominado POA Institucional, considerando de igual manera los egresos mensuales y el total de egreso requerido anual.

Posteriormente, el POA Institucional, se segrega en dos apartados uno de ellos es el documento concentrador por concepto de egreso y el otro es el documento concentrador por área de responsabilidad, la segregación de ambos consiste en dividir el gasto en dos periodos semestrales, determinando en cada uno de ellos el recurso financiero necesario para su operatividad. El documento concentrador por concepto, se caracteriza por agrupar en él los conceptos de acuerdo con la familia a la que pertenece, ejemplo: Materiales y útiles de oficina, materiales y útiles de impresión y reproducción, material de limpieza, combustibles, lubricantes y aditivos, servicio de energía eléctrica, servicios de agua, etc., a las familias del concepto se le complementa con los insumos, servicios, activo fijo y bienes intangibles enunciados en el presupuesto de egresos institucional. El documento concentrador por área de responsabilidad se caracteriza por establecer la necesidad del importe del recurso financiero por las áreas de la alta y baja dirección, enunciando la de manera individual a cada una de ellas, ejemplo: Dirección, Subdirección Académica, Subdirección Administrativa, Subdirección de Planeación y Vinculación, Departamento

Académico, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Recursos Financieros, etc.

Cabe mencionar que el importe declarado en el presupuesto de ingresos debe de fungir como tope del ejercicio presupuestal, dicho en otras palabras, no se debe de presupuestar un egreso mayor al ingreso, de manera mensual ni anual, en el caso de que el presupuesto de egresos en su importe sea mayor a presupuesto de egresos debe de realizarse una adecuación presupuestal de conformidad con las prioridades institucionales. Las IES particulares además deben de contemplar el margen de utilidad esperado, disminuyendo este importe al presupuesto de ingresos, con la intención de determinar la base de disponibilidad económica para el presupuesto de egresos. En el caso de existir economía, este recurso financiero se puede destinar para proyectos especiales.

F. Seguimiento

El seguimiento es un acto de congruencia en la gestión estratégica, lo que significa que los pasos desarrollados previos a esta etapa quedarían vulnerables sino se cuenta con una estrategia de seguimiento oportuno, para generar un seguimiento de esta índole es importante establecer periodos de rendición de cuentas, acordes a las necesidades institucionales, utilizando para ello diversos instrumentos como pueden ser: informes, actas, bitácoras, etc., o bien establecer reuniones informativas del quehacer de las áreas de responsabilidad; además, es trascendental gestionar una cultura de seguimiento y evaluación, no solamente en los altos directivos sino que también en el resto de la comunidad laboral, con la intencionalidad de concientizar la pertinencia y efectos en las áreas de responsabilidad, motivando con ello un sentido crítico de auto seguimiento y auto evaluación de las responsabilidades asignadas a cada colaborador, apoyándose para ello en los papeles de trabajo elaborados como: el plan de desarrollo institucional, programa de trabajo institucional, programa de trabajo departamental, programa de trabajo de las áreas de apoyo y en el presupuesto operativo anual asignado, documentos rectores que sirven en la medición de lo planeado con lo realizado, generando con ello información relevante con respecto al estatus que guarda cada actividad ya sea ordinaria o extraordinaria, cuantificando el progreso real de lo esperado, y en base a los resultados obtenidos tomar decisiones asertivas con fundamento estratégico.

IV. CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene por objetivo principal proporcionar una propuesta de gestión estratégica como herramienta de ventaja competitiva para las IES, apela al propósito de que el artículo interese como cimiento para la consolidación institucional, debido a que permite delinear el rumbo de las Instituciones Educativas aplicando un enfoque estratégico, integral y sistemático, que motive la evolución pertinente del estatus que guarda la organización en su contexto interno como con las variables que le influyen del contexto externo, visualizando con ello la alineación o no alineación del quehacer institucional actual con los requerimientos presentes en el rubro de la educación superior, para tal efecto se utiliza la herramienta de análisis llamado diagnóstico institucional el cual se apoya en las técnicas de FODA, MEFE y MEFI,

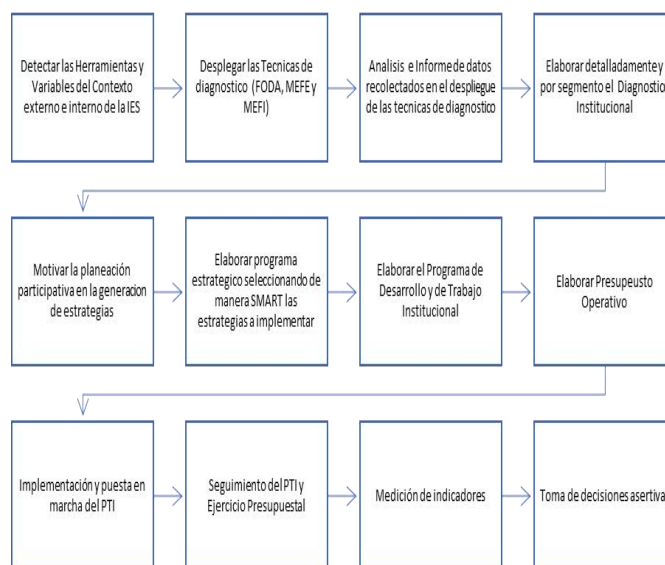
mismas que permiten detectar las fortalezas y los retos por afrontar. En este punto el pensamiento visionario y la responsabilidad de los líderes organizacionales de primer y segundo nivel jerárquico son trascendental para la gestión objetiva del contenido de los elementos que conforman al diagnóstico institucional en el rubro de la gestión estratégica. Indudablemente, un buen diagnóstico es el punto de partida para la toma de decisiones asertivas y coadyuva con el fortalecimiento de las bases para la selección, implementación, evaluación y control de las estrategias.

Para una mejor garantía del despliegue e implementación de gestión estratégica a partir de la etapa de selección de estrategias hasta el seguimiento de las mismas, es importante considerar los principios gerenciales y a la planeación participativa, esta última consiste en involucrar a toda la comunidad laboral en el proceso de gestión estratégica, previo a dicho involucramiento se deben de poseer las condiciones propicias para que el efecto sea positivo, de nuevo, en este punto el trabajo de los líderes organizacionales es fundamental, ya que en ellos recae la responsabilidad de propiciar ante los trabajadores el sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad, trabajo colaborativo y permear una visión del rumbo institucional, así y solo así se dan las condiciones de colaboración responsable, creativa e innovadora de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad laboral de la IES en el proceso de gestión estratégica como herramienta de ventaja competitiva, contribuyendo de tal forma a mantener un ciclo de vida institucional óptimo.

Por lo anterior, las ventajas de implementación de la gestión estratégica como herramienta de ventaja competitiva, permite tomar decisiones participativas e informadas orientadas hacia objetivos, metas y estándares claros, plasmados en documentos como son: plan de desarrollo institucional, el plan de trabajo institucional, planes de trabajo departamentales y de oficina, en los cuales se trazan las rutas y temporalidad de las acciones, además, optimiza los recursos, genera la cultura del seguimiento, control y evaluación continua, y fortalece el sentido de identidad institucional.

En conclusión, el presente artículo es un instrumento clave para el desarrollo de las IES, va a propiciar el crecimiento, la toma de decisiones asertivas, los cambios estructurales en el sistema propio de la institución educativa, logrando una mejora continua y sostenible en la cultura y el rendimiento institucional.

Figura 6. Diagrama de la Gestión Estratégica como herramienta de Ventaja Competitiva para las IES



Fuente propia 2025

RECOMENDACIONES

Para el despliegue de las etapas descritas en el presente artículo, se recomienda tener en consideración los principios de la administración gerencial, planeación estratégica, planeación participativa y de la gestión estratégica, apoyándose en las habilidades duras y blandas de la comunidad laboral institucional, cuidando en todo momento la práctica ética y profesional de sus participantes, su adecuada implementación y seguimiento oportuno, teniendo siempre presente las prioridades y posibilidades institucionales.

REFERENCIAS

- [1] Fenech, R., & Alpenidze, O. (2021). The Impact of Dynamic Capabilities on Teaching Strategies in Higher Education.
- [2] Gao, H., & Tsai, K. (2024). Charting Sustainable Paths: The Influence Of Sustainable Leadership And Green Innovation On Sustainable Performance In Higher Education Institutions. *Educational Administration: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.1458>.
- [3] Salvador, M. (2013). The Influence of Strategic Management Practices and Competitive Advantage On The Organizational Performance Of Higher Education Institutions., 1, 73-87.
- [4] Lubienski, C., Gulosino, C., & Weitzel, P. (2009). School Choice and Competitive Incentives: Mapping the Distribution of Educational Opportunities across Local Education Markets. *American Journal of Education*, 115, 601 - 647. <https://doi.org/10.1086/599778>.
- [5] Wilkins, S. (2020). The positioning and competitive strategies of higher education institutions in the United Arab Emirates. *International Journal of Educational Management*, 34, 139-153. <https://doi.org/10.1108/ijem-05-2019-0168>.
- [6] Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2017). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*. <https://doi.org/10.1016/J.IJEDUDEV.2017.03.003>.

- [7] Becker, S., Benito, J., Alatorre, J., Dinatale, C., & Salamone, T. (2023). Las Políticas de Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior. Caso de estudio: Proyecto DHIP. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.99>.
- [8] Teng, Y., Zhang, J., & Sun, T. (2022). Data-driven decision-making model based on artificial intelligence in higher education system of colleges and universities. *Expert Systems*, 40. <https://doi.org/10.1111/exsy.12820>.
- [9] Kaonde, P. (2014). Improving strategy formulation and implementation in Higher Education institutions in Malawi: an empirical study.
- [10] Educational Development Corporation. (20 de enero de 2025). Educational Developmento Corporation (Educ): <http://www.dcf.fm>