



## Revista de Investigación Educativa 16

enero-junio, 2013 | ISSN 1870-5308 | Xalapa, Veracruz

© Todos los Derechos Reservados

Instituto de Investigaciones en Educación | Universidad Veracruzana

### La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica

**Dr. Mario Miguel Ojeda Ramírez**

Director

Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado

Universidad Veracruzana, México

mojeda@uv.mx

En este trabajo se presentan algunos antecedentes de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior (IES) haciendo un breve análisis del caso mexicano; para este último propósito se toma como referencia la evolución histórica de la planificación estratégica en la Universidad Veracruzana. En la parte final, se caracteriza la metodología de la planificación estratégica, señalando las actividades y productos que en cada fase se deben elaborar; se destaca la importancia del involucramiento y participación de los miembros de la organización en la elaboración del plan estratégico, dándose algunas recomendaciones para el seguimiento de los programas operativos. Se dan, asimismo, las perspectivas del uso de la planificación estratégica ante los escenarios de crisis y reclamos de mayor eficiencia de los procesos de gestión para el desarrollo de la educación superior.

**Palabras clave:** Gestión de la educación superior, evaluación de la gestión, cambio organizacional, mejora continua, eficiencia y eficacia.

This paper presents some background in strategic planning in higher education institutions (HEIs) with a brief analysis of the Mexican case, for the latter purpose one looks at the historical development of strategic planning at the 'Universidad Veracruzana'. In the final part, the strategic planning methodology is characterized by identifying activities and products that in each phase must be developed; the importance of the involvement and participation of the members of the organization in developing the strategic plan is highlighted, giving some recommendations for monitoring of operational programs. There are also the prospects for the use of strategic planning before the crisis scenarios and more efficient claims in management processes for the development of higher education.

**Keywords:** Higher education management, management evaluation, organizational change, continuous improvement, efficiency and effectiveness in higher education.

**Recibido:** 24 de enero de 2012 | **Aceptado:** 21 de marzo de 2012

**Para citar este artículo:**

Ojeda Ramírez, M. M. (enero-junio, 2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 16. Recuperado de <http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacion-estrategica.html>

## La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica

*Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí*  
Proverbio árabe

*Si no sabes a dónde vas de todas formas llegas*  
Proverbio hindú.

*...mi estrategia es  
que un día cualquiera  
ni sé cómo... ni sé con qué pretexto  
por fin... me necesites*  
“Táctica y Estrategia”, Mario Benedetti

*Mi propósito, pues, no es el de enseñar aquí el método que  
cada cual ha de seguir para dirigir bien su razón, sino sólo  
exponer el modo como yo he procurado conducir la mía.*  
Discurso del Método, René Descartes

### La planificación estratégica en las IES

Desde finales del siglo XX la educación superior ha sido sometida prácticamente a una refundación, que es mucho más que una reforma. Tales cambios pasan por la definición de nuevos roles y retos, ya que la dinámica evolución social y económica, derivada de la globalización, le plantea a los actores de este nivel educativo mayores niveles de eficiencia y garantía de calidad de los servicios públicos que ofrecen. En este marco, los organismos mundiales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y las asociaciones internacionales de quienes imparten la educación superior, se han ocupado en impulsar, al interior de los países, políticas públicas que se busca deriven en estrategias institucionales, todo para garantizar la calidad y mayores niveles de eficiencia de la educación superior (UNESCO, 1999).

En este marco, las herramientas de gestión y desarrollo organizacional han adquirido una gran relevancia, ya que se han convertido en la parte central de progra-

mas nacionales de mejora de este nivel educativo. Entre estas herramientas destaca la planificación estratégica, que ha pasado a ocupar un sitio incuestionable tanto en el ámbito de las secretarías y ministerios de educación, como entre los especialistas y equipos de gestión institucional de las IES en todo el mundo.

La planificación o planeación estratégica, apareció en la escena de la administración de empresas en la década de 1940. Durante los años sesenta del siglo XX su uso se extendió hasta constituirse en un instrumento para el desarrollo organizacional muy conocido por los administradores y gerentes de los grandes negocios. Se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano (Schultz, 1961) y planteó temas como la inversión en capital humano, economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos. Coombs (1968) plantea ya el esquema de planeación, programación y evaluación y seguimiento a través de información. En la década de los setenta comenzó a hablarse de la gestión estratégica, incluyendo no sólo elementos de planificación sino también la definición de esquemas operativos. La principal razón de esta redefinición fue que una planificación estratégica como se planteaba entonces no era suficiente. Ante este escenario se hicieron precisiones que derivaron en una metodología mucho más completa. Este necesario replanteamiento tuvo que ver con consideraciones teóricas (como la dificultad de conciliar el paradigma cualitativo con el cuantitativo), pero también con la evidencia de malos resultados: menos del 10% de los negocios que usaban planificación estratégica resultaban exitosos (Fernández-Darraz, 2009). Es por esta época que se plantea el esquema de desarrollo y cambio a través de la planeación (Hüfner & Van Gendt, 1972), considerando el esquema de escenarios deseables.

Podemos decir que a inicios de los ochenta la planificación estratégica había pasado de considerarse una panacea a una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y de una pulcra conducción en su aplicación para garantizar el éxito; fue así que se logró una caracterización muy realista y objetiva de la planificación estratégica, que hizo que adquiriera notoriedad y encontrara su ubicación precisa entre las disciplinas administrativas y de gestión.

Algunas IES de los Estados Unidos utilizaron la planificación estratégica de forma temprana, desde finales de los setenta, pero su introducción formal en el ámbito educativo se vincula con las contribuciones de Kotler y Murphy (1981) y Keller (1983). Estos autores señalaron que sin la planificación estratégica a las IES les sería cada vez más difícil sobrevivir en un entorno de competencia creciente: estaban anticipando un futuro que en muchos países en aquel entonces ya se estaba viviendo. En los Estados Unidos, la educación superior requería ya de una revisión urgente, puesto que la evolución social estaba planteándole requerimientos de mayor eficiencia y calidad.

La planificación estratégica en el ámbito educativo siguió el rumbo de su desarrollo en lo general, pero con un desfase de alrededor de 10 años del resto de organizaciones privadas (empresas y negocios); este desfase incluso se identifica al comparar la evolución que tuvo en las empresas del sector público, donde la planificación estratégica encontró un rápido acomodo. Para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior y en las mismas IES (Hardy, 1991). Sobre todo porque influye una fuerza exógena: la exigencia creciente para la educación superior de mayores niveles de eficacia y la necesaria consideración de nuevos roles que la sociedad le está demandando ante una evolución social y económica acelerada, propiciada por la internacionalización de la educación. Es así como al arribar al siglo XXI, la planificación estratégica se convierte en un poderoso instrumento de la gestión universitaria a nivel planetario (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2000).

En México hemos vivido, a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, una época acelerada de cambios en la educación superior. Al elaborar los análisis comparados de los sistemas de educación superior de nuestro país con respecto a Estados Unidos y Canadá, se observaron asimetrías y diferencias que plantearon al país retos muy importantes (Kent, 2005). De este diagnóstico surgió una serie de políticas públicas y programas auspiciados con fondos extraordinarios, como el Fondo para el Mejoramiento de la Educación Superior (FOMES), el Programa del Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y una serie de otros fondos que tienen como propósito orientar recursos adicionales para propiciar la mejora en áreas estratégicas de las IES mexicanas. Es en este contexto donde, desde la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y de la correspondiente subsecretaría de la SEP, surge el llamado Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), que es la forma más acabada de la imposición de ejercicios de planeación estratégica a las IES (ANUIES, 2002).

En este marco, la planificación del sistema de educación superior en México, impulsado desde la ANUIES, propició la creación de unidades de planeación en todas las IES, lo cual sucedió durante la década de 1980: Es cuando la retórica se convirtió en práctica. Estas oficinas, dependencias –y en algunos casos hasta secretarías–, se han adaptado a las dinámicas de desarrollo institucional y a los avatares de los equipos de gestión locales. Es así que hay una diversidad de formas de organizar y abordar la evaluación y planeación institucional, que ha venido haciéndose

cada vez más homogénea, desde finales de la década de los noventa del siglo pasado. El uso de estas unidades fue justificado originalmente para darle soporte a los programas federales (FOMES, PROMEP, PIFI, etc.), pero debido al trabajo que se ha venido realizando en las IES bajo esquemas autóctonos o por influencia de una corriente planificadora que promovió la Subsecretaría de Educación Superior (SES), la planificación ha adquirido un valor incuestionable en la gestión universitaria mexicana. Siguiendo esta línea, las instituciones universitarias mexicanas se han preocupado por atender las necesidades de cambio que plantean diferentes sectores de la sociedad, mediante la redefinición de su misión social y su estructura organizacional (Kent, 2005). Esto ha sucedido con una clara afiliación de las gestiones institucionales en las IES públicas estatales a esta política nacional (De Vries & Álvarez, 2005). El caso de la Universidad Veracruzana (Ojeda, 2008), al que regresaremos más adelante, ilustra el impacto de esta política pública, y muestra cómo se pasó de la retórica a la práctica.

A partir de las adaptaciones y procesos de mejora institucional seguidos por la ANUIES y la SES, han surgido organismos de evaluación y acreditación de este nivel educativo (Serna & De Vries, 1997). A nivel nacional e internacional, las IES de nuestro país han tomado referentes y estrategias de desarrollo para cumplir con ciertos criterios y lineamientos de evaluación. De tal forma que la formulación de planes de desarrollo con estrategias claras que permitan establecer metas y acciones se ha asumido como una función de los equipos de gestión institucional y particularmente de las oficinas de planeación; es así que con este fin se lleva a cabo en todas las IES mexicanas un conjunto de procesos de planificación que constituyen elementos de dirección, para conducir a las universidades hacia el cumplimiento de su misión ante diversos escenarios (Torres-Lima, Villafán & Álvarez, 2008).

## La planeación estratégica en la Universidad Veracruzana

El caso de la Universidad Veracruzana (UV) ilustra muy bien lo que sucedió en las IES mexicanas. Podemos decir que en los ochenta, la institución se encontraba en una deficiente sistematización y manejo de la información; de alguna manera se cumplía con los requerimientos de información estadística, lo cual quedaba a cargo de dependencias o personas definidas por las autoridades universitarias en turno. La Dirección de Planeación Institucional (DPI) inició labores en 1989. A partir de 1990 se inician propiamente los trabajos para sistematizar la información, para definir los criterios y procedimientos para la evaluación diagnóstica y prospectiva y para la elaboración

del Plan de Desarrollo Institucional. Con estos trabajos se dan los elementos para la elaboración del primer Programa de Trabajo para una administración rectoral, lo que se hizo a finales de 1992. Aunque antes se habían elaborado documentos que definían programas universitarios, la gestión de la organización no se llevaba precisamente en el marco de la elaboración y seguimiento de un plan institucional (UV, 2009).

En 1993 la institución solicita evaluaciones externas al Comité de Administración y Gestión Institucional (CAGI) de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES); esta primera evaluación integral de la gestión y administración institucionales dio origen a 25 recomendaciones, que establecieron una serie de líneas de mejora; destaca la recomendación que indicó acelerar los procesos para la obtención de la autonomía universitaria, la cual finalmente, a partir de negociaciones con el Gobierno del Estado de Veracruz, se obtuvo en 1996. Otra recomendación fue la de elaborar el Plan General de Desarrollo, documento que se hizo durante 1996, con un horizonte temporal de 1997 a 2007. Es aquí donde aparece en la escena institucional la planeación estratégica.

Con la finalidad de fortalecer el funcionamiento de la DPI, en 1995 se inicia un proceso de reestructuración, integrándole la Dirección de Organización y Métodos y la Dirección General de Informática, con lo que se da comienzo a los trabajos para la construcción del Sistema Integral de Información Universitaria (SIIU); es entonces cuando se establecen las bases para la presupuestación programática y la contabilidad matricial por fondos, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través del Programa para la Normalización de la Información Administrativa (PRONAD).

Antes de la existencia del PIFI, la UV contó con los lineamientos establecidos para concursar por proyectos de mejora institucional en el marco del FOMES, los cuales implicaban la realización de diagnósticos para identificar problemas y definir estrategias y acciones de solución; fue una etapa en la que se trabajaba sólo a nivel de proyectos; esta etapa se prolongó hasta 1998. Cabe aquí destacar que la creación del PROMEP, en 1996, implicó la definición de una estructura de planeación que iba más allá de la consideración de proyectos: se planteó la definición de las Dependencias de Educación Superior (DES), la atención a los referentes de calidad para los programas educativos (PE) y así mismo para los cuerpos académicos (CA).

A partir de 1999, ya bajo las reglas establecidas en los ejercicios de autoevaluación, se permitió elaborar un diagnóstico mucho más amplio del desarrollo institucional, incluyendo cuatro niveles: PE, CA, DES e institucional. La autoevaluación de los procesos administrativos se ha venido realizando en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Gestión (ProGES).



En este contexto, los resultados de las autoevaluaciones son utilizados para construir los Programas de Desarrollo de las DES (ProDES) y el ProGES, así como el Programa de Obra y Construcciones que es presentado al Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM). Todos los proyectos articulados al PIFI atienden las necesidades y problemáticas detectadas en los procesos de autoevaluación, así como las recomendaciones emitidas en la evaluación de los pares académicos. Cabe señalar que las retroalimentaciones recibidas reconocen los avances y retos de la institución, y sirven para dar sustento a los siguientes procesos de planeación y programación, así como para la definición de los proyectos de desarrollo institucional (UV, 2009).

A partir de 2008 se da continuidad a la reestructuración de la DPI, considerando un proceso de reingeniería, con la finalidad de responder con eficacia y eficiencia a las necesidades de desarrollo institucional. Se planteó la integración de tres coordinaciones: 1) la del SIIU, que integró la explotación del sistema de información, así como el diseño y elaboración de productos que sirvan a las necesidades del análisis y toma de decisiones institucionales, por la vía de la creación de un Sistema Institucional de Indicadores; 2) la de un Sistema Universitario de Gestión por Calidad e Innovación, que integró la normalización y mejora continua de procesos, que asegure la calidad y promueva prácticas que busquen la excelencia en todos los ámbitos de la institución, pero sobre todo que impacten en el desempeño de las funciones sustantivas; y 3) la de una Coordinación de Planeación y Evaluación para organizar, dirigir y coordinar los procesos de planeación y evaluación que se lleven a cabo en la institución. En este marco se actualizó el Plan General de Desarrollo con un horizonte al 2025.

Así, tomando como base este esquema de organización, durante 2008 y 2009 se realizaron ejercicios de planificación estratégica de todas las dependencias y entidades de la institución, alineando las estrategias y programas a los nueve ejes rectores del Plan General de Desarrollo al 2025.

## La metodología de la planificación estratégica

Desde el punto de vista de las teorías administrativas, las organizaciones, en general, buscan alcanzar determinados fines a partir del trabajo coordinado entre personas, usando los medios disponibles. Independientemente de su tipo, poseen tres características que las distinguen: i) son creadas de manera intencional y de acuerdo con un plan (la mayoría de las veces) para alcanzar ciertas metas; ii) poseen una estructura y orden de carácter vinculante, y iii) con la ayuda de este orden o estructura se puede coordinar la acción de los integrantes y de los recursos disponibles, a fin de cumplir

las metas. Esto es algo simple de entender en abstracto, pero cuando nos ponemos a analizar las percepciones de los participantes en los trabajos de una organización como la Universidad esto puede ser harto complejo. En primera porque estas organizaciones son formaciones sociales, con múltiples influencias y procesos evolutivos diferenciados, a los que concurren variados intereses. La dificultad estriba en que hay que lograr consensos, definiciones y realizar actividades que nos comprometan organizacionalmente en cosas de las que no estamos totalmente convencidos todos. A este respecto, Porter (2004) señala que

unos cuantos actores, y no la colectividad, imponen consenso sobre la toma de decisiones. Una condición importante para que este modelo funcione es la ausencia de un proyecto compartido, de una ideología predominante de la institución (es decir de intereses en lugar de desintereses) a lo que se suma la inexistencia de vínculos entre la planta académica y una valoración política surgida del debate académico. Bajo estas circunstancias la planeación opera como un proceso de definición, como una herramienta para crear opciones. (p. 592)

Ese es el primer problema que debe sortear la planeación estratégica, el de evitar a toda costa que esto se entienda como un juego sin sentido de intervención organizacional.

Para orientar sus acciones, la teoría administrativa dice que las organizaciones requieren definir explícitamente los fundamentos de su existencia, expresada como la misión institucional. Lo mismo vale para los objetivos y el período de tiempo en que se ha propuesto lograrlos (Conway, Mackay & Yorke, 1994). En este marco, la planificación estratégica cumple dos roles: 1) contribuye a definir el horizonte de desarrollo de la organización y 2) permite realizar alineamientos entre las distintas unidades que la componen; es decir, fijar orientaciones y metas comunes para la acción. Para esto considera un diagnóstico estratégico (que incluye al análisis del entorno en que la organización se va a desempeñar y la evaluación de fortalezas y debilidades) y la definición de objetivos estratégicos y de las acciones necesarias para cumplirlos. Debemos entender que aquí se establece una extraordinaria oportunidad de realizar el dimensionamiento de las aspiraciones colectivas de un futuro posible. Siguiendo a Porter (2004), entenderíamos por qué dice:

el proceso de establecer una visión de la institución como sueño realizable del cuerpo directivo, compartido por toda la comunidad de la organización, que permita centrar los recursos en los objetivos vitales que la impulsarán hacia su visión de futuro o anhelo compartido. (p. 589)

Los miembros de la organización deben compartir el plan estratégico para que asuman la responsabilidad de llevar adelante lo que se puede conseguir construyendo éste participativamente. En tal contexto, se debe garantizar que la filosofía organi-



zacional y los objetivos sean claros, deben ser compartidos o aceptados por todos y deben ser desarrollados de una manera consistente y consecuente (Hardy, 1991). En esto radica la gran oportunidad de reivindicar claramente el valor de lo que hacemos y podríamos hacer, en el entendido de que hay que reconocer las acciones y proyectos, de tal manera que todos podamos sentir a la organización como nuestra, y que está en nosotros diseñar y definir los mecanismos y capacidades para aprovechar y canalizar nuestras iniciativas. En este marco, reconocemos que la planificación estratégica ayuda a generar ideas de desarrollo compartidas, contribuye a alinear y controlar las acciones internas y permite mantener una relación entre el desarrollo de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno cambiante.



**Figura 1. Etapas de la planificación estratégica**

La Figura 1 muestra las etapas de la planificación estratégica; la primera define aspectos como la visión, la misión, los valores que orientan sus acciones y definen el modo de hacer las cosas; también se plantean los objetivos que se quiere lograr, en correspondencia con el resultado del análisis estratégico. Esta primera dimensión es sumamente relevante, ya que no sólo busca generar entre los miembros de la organización una filosofía común, sino también transmitirla al entorno (Rivera, Astudillo & Fernández, 2009).

En el análisis estratégico se utiliza la herramienta que se conoce como FODA y que aborda dimensiones externas a la organización (oportunidades-amenazas) y aspectos internos de ésta (fortalezas-debilidades). Este análisis ayuda a definir los ámbitos en que el entorno ofrece mayores posibilidades así como aquellos para los que la organización tiene más potencialidades. También identifica las áreas de oportunidad para que la organización se fortalezca ante el entorno cambiante; es aquí donde la creatividad de un grupo se expresa en términos de definiciones, de líneas generales sobre las que hay que actuar y así construir un futuro deseable y compartido. Para tal fin, habrá de entenderse que las estrategias definen las actividades acordes a los objetivos. Esto implica también la definición de las metas, los plazos para cumplirlas y los responsables en cada uno de los ámbitos de la organización.

El soporte son los mecanismos e instrumentos para que la planificación se instale en la organización y los miembros de ella participen activamente en su cumplimiento; éstos son los programas operativos, la presupuestación, esquemas de evaluación y seguimiento, etc.

## Observaciones finales

De ninguna manera se debe entender que la planeación estratégica ya esté totalmente adaptada a los sistemas de gestión de las IES mexicanas, pero se ha pasado de una planeación emanada del discurso a planes que cada vez cuentan con mayor consenso; es decir, que son elaborados de forma participativa; cada vez hay más talleres, donde los actores clave de la gestión institucional se involucran. Pero todavía hay falta de comprensión sobre su verdadero valor, su importancia y, sobre todo, de sus bondades para construir procesos de desarrollo afiliados al modelo de institución que plantean las políticas públicas para las IES mexicanas. Habría que decir que hay una práctica, aún incipiente de la planeación en la educación superior del país, lo cual se explica no por la falta de conocimientos o por escasas habilidades en el manejo de la metodología, sino por la permanencia dominante de procesos burocráticos, reglamentaciones obsoletas y una falta de estrategias para realizar las reingenierías institucionales que se requieren de manera urgente.

## Lista de Referencias

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*. México: Autor.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2002). *Propuesta de Lineamientos para una Política de Estado en el Financiamiento de la Educación Superior*. Colima, México: Autor.
- Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: Who are the customers? *International Journal of Educational Management*, 8(6), 29-36.
- Coombs, P. (1968). *The World Educational Crisis*. New York: Oxford University Press.
- Fernández, E. (2009). Cambio de paradigma en la gestión de instituciones de educación superior. En N. Fleet (Ed.), *Desafíos y Perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias* (pp. 69-96). Chile: CAN. Recuperado de [http://www.cgssa.com/wp-content/files\\_mf/desafiosyperspectivasdela](http://www.cgssa.com/wp-content/files_mf/desafiosyperspectivasdela)

[direcciónestratégica.pdf](#)

- Hardy, C. (1991). Configuration and strategy making in universities: Broadening the scope. *The Journal of Higher Education*, 62(4), 363-393.
- Hüfner, K., & Van Gendt, R. (1972). Towards a New Theoretical Framework in Educational Planning. *Development and Change*, 2(3), 18-40.
- Keller, G. (1983). *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Kent, R. (abril-junio, 2005). La dialéctica de la esperanza y la desilusión en políticas de educación superior en México. *ANUIES: Revista de la Educación Superior*, 134(2), 63-79.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.
- Ojeda, M. M. (2008). La planeación institucional ante la reforma académica de la Universidad Veracruzana. *La Gaceta*, 103, 27-30.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1999). *La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. París: Autor.
- Porter, L. (2004). La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del programa integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 585-615.
- Rivera, F., Astudillo, P., & Fernández, E. (2009). Información y toma de decisiones. Oficinas de Análisis Institucional en las Universidades Chilenas. *Calidad de la Educación*, 30, 162-178.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Serna, R., & De Vries, W. (1997). Evaluación y acreditación de la educación superior latinoamericana: razones, logros, desafíos y propuestas. En UNESCO *La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe* (Tomo I, 529-546). Caracas, Venezuela: CRESAL/UNESCO.
- Torres-Lima, P., Villafán, J., & Álvarez, M. (octubre, 2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 1-11.
- Universidad Veracruzana. (2009). *Plan de Desarrollo de la Dirección de Planeación Institucional Universidad Veracruzana*. Xalapa, Veracruz: Autor.
- Vries de, W., & Álvarez, G. (2005). Acerca de las políticas, la política y otras complicaciones en la educación superior mexicana. *ANUIES: Revista de la Educación Superior*, 34(134), 81-106.