6. Diagnóstico para el fortalecimiento del proceso de dirección estratégica en el Instituto de Investigación Científica de la Universidad Juárez del Estado de Durango

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.497.06

María Lizett Valles Freyre*
Rosalío Tortolero Portugal**
Héctor Moreno Loera***
Igor Piotr Beraud Martínez****

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar el proceso de dirección estratégica en el Instituto de Investigación Científica (IIC) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), con el propósito de identificar sus principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la alineación de estrategias. Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo principalmente, con diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional. El instrumento principal de recolección de datos

* Doctorante en Intervención Organizacional del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7202-149X; correo electrónico: lizvallesf@gmail.com:
** Doctor en Gestión de las Organizaciones. Profesor-investigador del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4526-7417; Scopus: 59543122300.
*** Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial. Profesor-Investigador de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3157-1554
**** Doctor en Gestión de las Organizaciones. Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1038-1022; Scopus: 58990662400

consistió en un cuestionario estructurado de 40 ítems con escala Likert de cinco puntos, validado por juicio de expertos y con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.96 que, autores como George y Malley (George, D., y Malley, 2003), consideran es ideal, lo que garantiza una alta consistencia interna. La población estuvo conformada por 11 coordinaciones académicas y administrativas, la secretaría académica, secretaría administrativa y la dirección del IIC-UJED. Cabe señalar que las secretarías y la dirección se consideran como alta dirección o mandos medios y superiores (alta dirección), por lo que estas áreas no se les aplicó cuestionario. Los resultados evidenciaron avances poco significativos en la formulación de estrategias y en el seguimiento institucional, reflejando una cultura de planeación en etapa inicial. De igual manera, se detectaron debilidades en la formalización de procesos, la comunicación interna y la utilización de herramientas de control, como análisis de mando y mapas estratégicos. A partir del diagnóstico, se propone un modelo de mejora continua sustentado en tres ejes: (1) dirección por objetivos, para fortalecer la alineación estratégica institucional; (2) gestión basada en evidencias, que promueva decisiones informadas; y (3) retroalimentación sistemática, orientada al aprendizaje organizacional. Se concluye que el fortalecimiento de la dirección estratégica debe impactar de manera positiva directamente en la eficiencia de la gestión institucional, la toma de decisiones y la calidad educativa del IIC-UJED.

Palabras clave: *dirección estratégica, gestión universitaria, planeación institucional, estrategia institucional.*

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) se desarrollan en un contexto caracterizado por la globalización, la transformación tecnológica y la creciente demanda de una gestión institucional eficiente, transparente y basada en resultados. Este escenario ha impulsado la necesidad de incorporar modelos de dirección estratégica que garanticen la pertinencia, sostenibilidad y calidad educativa. En este sentido, las universidades contemporáneas deben

responder a los desafíos del entorno mediante procesos de planificación integral, orientados a la innovación y la mejora continua.

La literatura especializada coincide en que la dirección estratégica constituye un elemento indispensable para la consolidación institucional y la adaptación a los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Según Abesada y Almuiñas (2016), la dirección estratégica en el ámbito universitario "se ha convertido en una práctica creciente y necesaria para garantizar la efectividad organizacional", pues permite establecer objetivos, formular estrategias y controlar los resultados de manera sistemática. Esta visión enfatiza que la dirección estratégica no se limita a la planeación formal, sino que abarca la gestión integral de la institución y la creación de una cultura organizacional orientada a la calidad.

En el contexto latinoamericano, la dirección estratégica universitaria se ha vinculado estrechamente con los procesos de evaluación institucional, acreditación y rendición de cuentas. Huerta-Riveros, Gaete-Feres y Pedraja-Rejas (2020) sostienen que la efectividad de la dirección estratégica depende en gran medida del uso de sistemas de información confiables y de la capacidad de integrar los resultados en la toma de decisiones. Dichos autores afirman que "la dirección estratégica y la calidad educativa se relacionan de manera directa a través de mecanismos de control, seguimiento y aprendizaje organizacional", lo cual refuerza la necesidad de consolidar estructuras de gestión basadas en evidencia empírica.

Por su parte, Guadalupe Sánchez y Zúñiga Muñoz (2023) destacan que la planificación estratégica debe entenderse como un proceso técnico y político a la vez, en el que se articulan la reflexión institucional, la participación de los actores universitarios y la toma de decisiones orientadas al cambio. Desde esta perspectiva, la planificación adquiere un carácter continuo y dinámico, que permite a las IES anticipar escenarios, adaptar sus recursos y mantener la coherencia entre su misión, visión y resultados.

En México, la implementación de la dirección estratégica en las universidades públicas ha cobrado especial relevancia en las últimas dos décadas, impulsada por políticas de evaluación y mejora institucional. Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2009) señalan que la dirección estratégica "constituye un componente esencial de la gestión universitaria moderna", al favorecer la integración de la planeación, la ejecución y el control en un

sistema de retroalimentación permanente. Este enfoque no solo fortalece la capacidad de respuesta de las instituciones, sino que también contribuye a consolidar su legitimidad social y académica.

El Instituto de Investigación Científica (IIC) de la Universidad Juárez del estado de Durango (UJED) representa un caso particularmente significativo, dado que sus más de 50 años dedicados a la investigación científica y más de 10 años en actividad académica de posgrado en investigación respaldada por CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), está desprovisto en su alta dirección. De acuerdo con Almuiñas-Rivero (2014), la dirección estratégica debe concebirse como un proceso iterativo de formulación, implementación y evaluación, mediante el cual las organizaciones educativas logran adaptarse a los cambios del entorno y mantener la coherencia de sus políticas institucionales.

En este marco, el presente estudio tiene como propósito diagnosticar el estado actual del proceso de dirección estratégica en el IIC-UJED e identificar tanto la alineación de la estrategia institucional, como oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y de la calidad educativa. El diagnóstico se fundamenta en el análisis de los componentes esenciales de la dirección estratégica —planeación, ejecución, control y retroalimentación—, entendidos como procesos interdependientes y dinámicos que reflejan la madurez organizacional. En palabras de Guadalupe Sánchez y Zúñiga Muñoz (2023), la planificación estratégica universitaria "promueve el cambio institucional mediante la reflexión sistemática, la participación activa y la evaluación constante de resultados".

En síntesis, la dirección estratégica se configura como un instrumento fundamental para enfrentar los retos de la educación superior contemporánea. Su aplicación efectiva en el IIC-UJED permitirá fortalecer la coherencia institucional, promover la mejora continua y consolidar una cultura de gestión sustentada en la evidencia, la innovación y la excelencia académica en el cumplimiento de los ejes rectores de la universidad propuestos en la administración actual (Universidad Juárez del Estado de Durango, 2025).

Marco teórico

La dirección estratégica constituye un proceso fundamental en la gestión moderna de las organizaciones educativas, al permitir la formulación, implementación y evaluación de estrategias orientadas al cumplimiento de la misión institucional y a la adaptación continua frente a los cambios del entorno. De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005), la dirección estratégica puede entenderse como "la síntesis entre el arte, la ciencia y la experiencia de formular, ejecutar y evaluar decisiones multidimensionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo". Este enfoque resalta el carácter dinámico y reflexivo del proceso estratégico, que integra tanto la racionalidad analítica como la creatividad y la flexibilidad adaptativa.

En el ámbito de la educación superior, la dirección estratégica adquiere una relevancia particular por su capacidad para orientar la toma de decisiones institucionales hacia la calidad, la sostenibilidad y la pertinencia social. Abesada y Almuiñas (2016) sostienen que la dirección estratégica en las instituciones de educación superior (IES) "no debe concebirse como una simple herramienta de planificación, sino como un sistema integral de conducción universitaria que articula la misión, la visión y los objetivos institucionales con los mecanismos de evaluación y mejora continua". Desde esta perspectiva, la dirección estratégica permite a las universidades establecer prioridades, optimizar recursos y garantizar una gestión coherente con las demandas académicas y sociales.

Diversos estudios han demostrado que la implementación de la dirección estratégica en las IES latinoamericanas contribuye significativamente al fortalecimiento de la cultura organizacional y al desarrollo de sistemas de gestión basados en evidencias. Huerta-Riveros, Gaete-Feres y Pedraja-Rejas (2020) afirman que la dirección estratégica, cuando se apoya en sistemas de información confiables, "mejora la capacidad institucional para la toma de decisiones, fomenta la transparencia administrativa y consolida la calidad educativa como eje transversal de la gestión". Este planteamiento enfatiza que el éxito del proceso estratégico depende no solo de la formulación de

planes, sino de su seguimiento sistemático, la comunicación efectiva y la retroalimentación constante.

Para lograr el fortalecimiento de la dirección estratégica, es importante considerar sus pasos o etapas y así, asegurar esa eficacia en la alta dirección, uno de estos es confirmar la alineación entre los objetivos estratégicos, la misión y la visión institucional, donde se debe describir claramente quiénes son y que se hace mediante la declaración de la misión y objetivos, la visión por su parte proyecta las aspiraciones a largo plazo que motiven a la comunidad universitaria. La falta de coherencia entre estos elementos limita la competitividad y puede originar toma de decisiones ineficaces (Calle García, J.S y Ramírez Rebolledo, 2025).

En el contexto mexicano, la dirección estratégica universitaria ha evolucionado en respuesta a las exigencias de evaluación institucional y rendición de cuentas. Guzmán, Aguilar y Magaña (2023) destacan que la planeación estratégica "es el medio por el cual las universidades públicas alinean sus objetivos con las políticas nacionales y con las demandas de los sectores productivo y social". Este alineamiento estratégico resulta esencial para garantizar la pertinencia de los programas académicos, la sostenibilidad financiera y la proyección social de las instituciones. Además, la planeación estratégica favorece el desarrollo de una gestión basada en resultados, en la cual los indicadores de desempeño se convierten en herramientas clave para la mejora continua. Para que una planificación estratégica sea efectiva en este contexto, es fundamental adoptar estilos de liderazgo que equilibren el interés por las tareas con el bienestar de las personas. El liderazgo distribuido, emerge como una alternativa idónea para las instituciones de educación superior mexicanas (IES), ya que integra el esfuerzo y compromiso de todos los miembros, desde directivos, hasta personal administrativo y de apoyo. Conforme a lo que establece Calos A. Alva (2022), esta eficacia en el liderazgo dentro de la dirección estratégica en las IES debe poseer empatía para entender las necesidades de sus colaboradores, las habilidades que ellos cuentan en la negociación y que esto nos lleva a la generación de una comunicación asertiva.

De manera complementaria, Almuiñas Rivero (2014) subraya que la dirección estratégica en las universidades debe concebirse como "un proceso participativo, flexible y contextualizado, que vincule la planeación con la

innovación, la evaluación institucional y la toma de decisiones informadas". Este enfoque implica superar la visión normativa de la planificación para adoptar una perspectiva más sistémica, en la que la participación de los actores académicos y administrativos fortalezca la apropiación institucional de las estrategias.

La evidencia teórica revisada permite establecer que la dirección estratégica es un factor determinante para el fortalecimiento de la gestión institucional y la calidad educativa.

En este sentido, la hipótesis de trabajo plantea que una adecuada alineación de las estrategias en sus 3 dimensiones (formulación, despliegue y seguimiento) fortalece la dirección estratégica en el Instituto de Investigación Científica (IIC) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) se asocia positivamente con la eficiencia de la gestión organizacional, la integración de procesos de mejora continua y la percepción de calidad por parte de los distintos actores universitarios. Este planteamiento se fundamenta en la premisa de que las instituciones que desarrollan una cultura de dirección estratégica consolidan estructuras más adaptativas, innovadoras y orientadas a la excelencia académica.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, sustentado en la medición objetiva de las percepciones y prácticas de dirección estratégica dentro de las coordinaciones (enfoque cuantitativo) del Instituto de Investigación Científica (IIC) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED). De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2018), el enfoque cuantitativo se fundamenta en la recolección de datos numéricos para probar hipótesis con base en la medición y el análisis estadístico, a fin de establecer patrones de comportamiento y relaciones causales.

La adopción de este enfoque sustenta en el paradigma positivista, cuyo propósito es buscar explicaciones a través de la medición objetiva y la cuantificación de los datos para establecer regularidades o tendencias. La utilización de instrumentos estructurados permite obtener información estandarizada de las percepciones y prácticas en las coordinaciones.

El diseño metodológico fue no experimental, transversal y de alcance correlacional, dado que no se manipularon las variables independientes y la recolección de la información se realizó en un solo momento temporal. Según Kerlinger y Lee (2002), los estudios no experimentales permiten observar los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, sin intervención deliberada del investigador. El carácter transversal facilitó la descripción de las condiciones actuales del proceso de dirección estratégica, mientras que el alcance correlacional permitió analizar el grado de asociación entre las dimensiones del modelo institucional y los indicadores de gestión.

Dentro de esta estructura, el carácter transversal (seccional) implica que la recolección de los datos se realiza en un solo momento temporal, lo que permite describir las condiciones actuales y las características de la dirección estratégica en el IIC en un punto específico del tiempo.

El diseño de investigación transeccional o transversal ofrece diversas ventajas en el ámbito de los estudios universitarios, principalmente por su enfoque en la recolección de datos en un punto único en el tiempo. De acuerdo con Sampieri (2018), estas son las principales ventajas y características de este diseño:

- Eficiencia en tiempo y recursos: al recolectar información en un solo momento, estos estudios suelen ser menos costosos que los diseños longitudinales, los cuales requieren un seguimiento a través de periodos prolongados.
- Capacidad descriptiva inmediata: funciona como una "fotografía" de lo que sucede con el fenómeno estudiado en un momento dado, lo que permite describir las condiciones actuales de una población o situación específica.
- Versatilidad de alcance: puede aplicarse a investigaciones con diferentes niveles de profundidad como son el exploratorio que nos puede ayudar para comenzar a conocer variables, comunidades o contextos poco estudiados en un momento específico; así como también está el descriptivo, que nos ayuda a indagar la incidencia de modalidades o niveles de una o más variables en una población (por ejemplo, perfiles de estudiantes o trabajadores).
- Correlacional-causal: para describir relaciones entre dos o más categorías o variables en un contexto particular, permitiendo analizar

cómo se asocian diversos factores sin necesidad de un seguimiento temporal.
- Aplicabilidad en entornos académicos: es útil para medir percepciones, actitudes o el estado de salud emocional en grupos universitarios tras eventos específicos. Por ejemplo, permite evaluar la imagen institucional de una universidad o determinar el nivel de escolaridad y expectativas de sus miembros en un punto fijo del tiempo.
- Análisis de asociaciones: en estudios sobre dirección estratégica, como el que se expone esta investigación, facilita el análisis del grado de asociación entre las dimensiones de un modelo y sus indicadores de gestión en las condiciones actuales de la institución.

El alcance correlacional tiene como fin determinar el grado de asociación o covariación entre dos o más variables o conceptos. En este caso, facilita analizar cómo se relacionan las dimensiones del modelo institucional con los indicadores de gestión. Aunque este nivel de investigación permite identificar asociaciones estadísticas y sospechar relaciones de causa-efecto, su rigor se centra en la medición de la fuerza de la relación entre los factores en situaciones naturales de observación.

La población de estudio estuvo conformada por las once coordinaciones académicas y administrativas que integran el IIC-UJED. La selección de esta población se fundamentó en su papel estratégico dentro del proceso de planeación y seguimiento institucional alineado a los ejes rectores de la actual administración de la UJED, así como en su conocimiento directo de los mecanismos de dirección estratégica.

Para la recolección de datos a las coordinaciones se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado de 40 ítems, elaborado con base en los modelos teóricos de dirección estratégica universitaria propuestos por Abesada y Almuiñas (2016) y por Huerta-Riveros, Gaete-Feres y Pedraja-Rejas (2020). A su vez, estos ítems se agrupan en 5 grandes grupos, llamados dimensiones, que abarcan lo siguiente:

- Datos generales como edad que tienen las personas encuestadas, género para identificar su distribución, la antigüedad laboral importante en el desempeño de su trabajo y su experiencia en la institución y la actividad académica (ítem 1-4).

- Formulación y alineación de la estrategia, abarcando el planeamiento, metodología, liderazgo y participación de la estrategia (del ítem 5-15).
- Despliegue y alineamiento de la estrategia, abarcando la operatividad, metodología utilizada en este despliegue y la identificación de factores clave de éxito de este (del ítem 16-27).
- Seguimiento y medición de la estrategia (del ítem 28-35).
- Retroalimentación y aprendizaje en la revisión periódica del plan estratégico (del ítem 36-40).

El instrumento fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos, con el propósito de garantizar su validez de contenido y su coherencia con los objetivos del estudio. La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que alcanzó un valor de 0.96, considerado excelente para estudios exploratorios y diagnósticos, conforme a los criterios de George D., y Malley (2003).

Por un lado, el cuestionario aplicado a las once coordinaciones utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, con opciones de respuesta que oscilaron entre 1 (“totalmente en desacuerdo”) y 5 (“totalmente de acuerdo”). Este formato permitió captar las percepciones de los participantes en torno a las dimensiones clave de la dirección estratégica: formulación, implementación, control y retroalimentación.

En el tratamiento estadístico de los datos, se aplicaron procedimientos descriptivos e inferenciales con el apoyo del software SPSS, cuya información fue desarrollada en Google forms, lo que permitió recopilar dicha información de manera directa. Los análisis descriptivos permitieron caracterizar las tendencias centrales y la dispersión de las respuestas, mientras que los análisis inferenciales incluyeron la prueba ANOVA de un factor, con un nivel de significancia de $p < .05$, a fin de contrastar la hipótesis principal del estudio.

La metodología empleada garantiza la rigurosidad técnica, la confiabilidad de los resultados y la reproducibilidad del estudio, condiciones esenciales para la validez científica de la investigación en el campo de la gestión universitaria.

Resultados

El diagnóstico realizado permitió identificar una planeación en etapa inicial caracterizada por la ausencia de procesos formalizados, una comunicación interna fragmentada y un uso prácticamente nulo de herramientas sistemáticas para el control, la gestión de riesgos y el monitoreo de indicadores de desempeño. Los hallazgos evidencian la inexistencia de una base sólida en términos de planificación y seguimiento institucional, persistiendo desafíos relacionados con la formalización, la evaluación y la retroalimentación organizacional.

En la tabla 6.1 se puede identificar que, de los encuestados, el mayor número está concentrado en edades que rondan los 36 a 55 años de edad y en complemento, sus años dedicados a la institución oscilan alrededor de los 21 años en adelante, esto nos indica que son profesionistas que aportan a esta unidad académica sus conocimientos y experiencias para fortalecimiento en investigación y difusión a través de los programas académicos de posgrado que ofrece este Instituto.

Tabla 6.1.

	Edad	***Frecuencia***	***Porcentaje***	***Porcentaje válido***	***Porcentaje acumulado***
Válido	De 36 a 45 años	3	27.3	27.3	27.3
	De 46 a 55 años	5	45.5	45.5	72.7
	De 56 a 65 años	1	9.1	9.1	81.8
	Más de 65 años	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

La tabla 6.2 muestra la antigüedad laboral de los participantes. Se observa que la mayor proporción corresponde al rango de 21 a 25 años de servicio (36.4%), seguida de los grupos de 11 a 15 años y más de 25 años, ambos con 18.2%. Los rangos de menos de 5 años, 6 a 10 años y 16 a 20 años representan cada uno el 9.1%. En general, los resultados reflejan una muestra integrada principalmente por trabajadores con una amplia trayectoria laboral dentro de la organización.

Tabla 6.2. *Antigüedad laboral*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Menos de 5 años	1	9.1	9.1	9.1
	De 6 a 10 años	1	9.1	9.1	18.2
	De 11 a 15 años	2	18.2	18.2	36.4
	De 16 a 20 años	1	9.1	9.1	45.5
	De 21 a 25 años	4	36.4	36.4	81.8
	Más de 25 años	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

Asimismo, en la tabla 6.3 se puede identificar en la estructura organizacional que casi el 82% de sus integrantes son académicos. Esto nos lleva a creer que hay oportunidades de mejora en el aspecto administrativo. Esto puede reforzarse mediante capacitaciones enfocadas a la gestión de unidades de educación superior, así como las relacionadas con la administración pública, como se puede observar en la tabla 6.3.

Tabla 6.3. *¿Desempeña actividades de docencia?*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Sí	9	81.8	81.8	81.8
	No	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

En la dimensión de formulación y alineación de la estratégica, se observó que el 45.5 % de las coordinaciones participantes considera que la estrategia institucional no se desarrolla de manera periódica a nivel organizacional en la parte administrativa, pero sí se llevan a cabo estrategias institucionales académicas que se desarrollan de manera periódica, por lo general de 6 meses a 1 año con el fin de dar cumplimiento a los ejes estratégicos que marca la administración central de la UJED en su Plan de Desarrollo Institucional 2024-2030. Estos ejes están relacionados a la investigación, vinculación, excelencia académica, entre otros; sin embargo, poco más del 54 % la reconoce como resultado de un proceso formal y documentado por parte de la alta dirección, donde, de manera holística, abarca estrategias que tienen que ver con la parte académica y la parte administrativa.

Este hallazgo refleja una brecha entre la práctica de la planificación y la institucionalización del proceso, situación que coincide con lo señalado por Abesada y Almuiñas (2016), quienes sostienen que la eficacia de la dirección estratégica depende de la formalización de sus etapas y de la coherencia entre los objetivos formulados y los medios empleados para alcanzarlos. De esta forma, la formulación de estrategias en el IIC-UJED muestra una orientación hacia la mejora continua, pero requiere una mayor sistematización metodológica que asegure su sustentabilidad en el tiempo, información que se puede observar en la tabla 6.4.

Tabla 6.4. *El grado de la formulación de la estrategia se basa en algunas ideas y líneas generales*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	9.1	9.1	9.1
	Desacuerdo	5	45.5	45.5	54.5
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	18.2	18.2	72.7
	De acuerdo	2	18.2	18.2	90.9
	Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia SPSS

Asimismo, los resultados muestran en la tabla 6.5 que existe una percepción predominantemente negativa respecto a la formalización de la estrategia institucional. El 54.6% de los participantes manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la estrategia sea resultado de un proceso formal, mientras que sólo el 18.2% expresó una opinión favorable. Estos hallazgos sugieren que los procesos estratégicos aún presentan áreas de oportunidad en cuanto a su estructuración, documentación y comunicación dentro de la organización.

Tabla 6.5. *Grado de formalización de la estrategia: la estrategia es fruto de un proceso formal*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	27.3	27.3	27.3
	Desacuerdo	3	27.3	27.3	54.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	27.3	27.3	81.8
	De acuerdo	1	9.1	9.1	90.9
	Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

Respecto al uso del análisis de mercado como metodología para la formulación y planificación estratégica, la tabla 6.6 muestra los resultados evidencian opiniones divididas. Mientras que el 45.5% de los participantes manifestó una percepción desfavorable sobre su utilización, el 27.3% considera que sí se emplea esta herramienta. Asimismo, el 27.3% se mantuvo neutral, lo que refleja cierto desconocimiento o limitada participación en los procesos de planeación estratégica.

Tabla 6.6. *Metodologías y modelos utilizados en el proceso de formulación y planificación estratégica: análisis de mercado*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	18.2
	Desacuerdo	3	27.3	27.3	45.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	27.3	27.3	72.7
	De acuerdo	3	27.3	27.3	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

En relación con los mapas estratégicos, la tabla 6.7 muestra que el 45.5% de los participantes manifestó estar en desacuerdo con su utilización dentro de los procesos de formulación estratégica, mientras que el 27.3% señaló estar de acuerdo. Por otra parte, un 27.3% adoptó una postura neutral. Estos resultados sugieren que esta herramienta no se encuentra plenamente institucionalizada o que su aplicación no es ampliamente conocida por los distintos actores organizacionales.

Tabla 6.7. *Metodologías y modelos utilizados en el proceso de formulación y planificación estratégica: mapas estratégicos*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	27.3	27.3	27.3
	Desacuerdo	2	18.2	18.2	45.5
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	27.3	27.3	72.7
	De acuerdo	3	27.3	27.3	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

En cuanto a la dimensión de seguimiento y control, en la tabla 6.8 se puede observar que el 45.5% de las coordinaciones reporta que, a pesar de plantearse medidas de seguimiento y evaluación al inicio de actividades del o los procesos, no se dan a conocer los mecanismos de seguimiento formal de las estrategias implementadas. Esta diferencia evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de información institucional, aspecto que Huerta-Riveros, Gaete-Feres y Pedraja-Rejas (2020) identifican como un elemento crítico para el éxito de la dirección estratégica. Los autores afirman que la ausencia de sistemas de control estructurados limita la capacidad de las universidades para evaluar su desempeño y ajustar sus estrategias de manera oportuna.

Tabla 6.8. *Se plantean medidas específicas para el seguimiento y evaluación antes de que se inicie el proceso.*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	18.2
	Desacuerdo	3	27.3	27.3	45.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9.1	9.1	54.5
	De acuerdo	4	36.4	36.4	90.9
	Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

En cuanto a la existencia de una dinámica de seguimiento formal de la estrategia definida, la tabla 6.9 muestra que el 45.5% de los participantes expresó una percepción negativa, mientras que el 27.3% mantuvo una postura neutral. Solamente el 27.3% manifestó estar de acuerdo con la existencia de mecanismos formales de seguimiento, lo que sugiere oportunidades de mejora en los procesos de monitoreo estratégico institucional.

Tabla 6.9. *Hay una dinámica de seguimiento formal de la implantación de la estrategia definida*

		Frecuencia	*Porcentaje*	*Porcentaje válido*	*Porcentaje acumulado*
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	18.2	18.2	18.2
	Desacuerdo	3	27.3	27.3	45.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	27.3	27.3	72.7
	De acuerdo	2	18.2	18.2	90.9
	Totalmente de acuerdo	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

Finalmente, en la dimensión de retroalimentación y aprendizaje organizacional, la tabla 6.9 manifiesta que poco más del 63 % de los participantes confirmó la inexistencia de revisiones periódicas de los procesos estratégicos y reconocieron la falta de mecanismos formales de sistematización y difusión de los resultados. Este aspecto coincide con lo planteado por Almuiñas Rivero (2014), quien señala que la retroalimentación institucional debe concebirse como un ciclo continuo que integre la evaluación de resultados, la comunicación organizacional y la redefinición de estrategias. La ausencia de procedimientos estandarizados de retroalimentación limita el aprovechamiento del conocimiento generado en los procesos de gestión, reduciendo el potencial de aprendizaje institucional.

Tabla 6.10. *Existe una revisión periódica del plan estratégico en relacon su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	36.4	36.4	36.4
	Desacuerdo	3	27.3	27.3	63.6
	De acuerdo	4	36.4	36.4	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con los datos procesados en SPSS.

En síntesis, los resultados confirman que el IIC-UJED presenta una estructura de dirección estratégica en proceso de consolidación. Existen avances en la adopción de prácticas de planeación y alineamiento, pero esto nos lleva a considerar desafíos vinculados con la institucionalización de los mecanismos de control, la sistematización de la retroalimentación y la integración de indicadores de desempeño. La evidencia empírica obtenida respalda la hipótesis de que la aplicación consistente de la dirección estratégica se asocia positivamente con la eficiencia de la gestión institucional y con la mejora continua de la calidad educativa, no sólo en el cumplimiento académico de ejes rectores institucionales.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten corroborar la relevancia de la dirección estratégica como factor determinante en la eficiencia institucional y en la consolidación de la gestión universitaria moderna. En consonancia con lo planteado por Velázquez, Cruz y López (2015), se confirma que la dirección estratégica incide directamente en la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos y optimizar sus recursos. Estos autores señalan que la dirección estratégica constituye un instrumento esencial para orientar los

procesos administrativos y académicos hacia la eficacia, la productividad y la sostenibilidad institucional.

Reforzando y en acuerdo con lo expresado por Jonás Calle (2025), para alcanzar un nivel efectivo en la coherencia del planteamiento y formulación estratégico, es recomendable el uso de herramientas estructuradas:

- Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite traducir la visión en indicadores de desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente (estudiantes y la sociedad), procesos internos y aprendizaje / crecimiento.
- Despliegue de políticas, que es un enfoque vital para la cultura organizacional mexicana, ya que promueve la comunicación bidireccional entre la dirección estratégica y los niveles operativos / coordinaciones, asegurando que los objetivos sean comprendidos y adoptados por todos.

El análisis del caso del Instituto de Investigación Científica (IIC) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) evidencia avances en la consolidación de una cultura de planeación estratégica, expresada en la aplicación de metodologías como la dirección por objetivos y los mapas estratégicos, así como en la práctica sistemática de evaluación y seguimiento. Sin embargo, los hallazgos también revelan debilidades estructurales en los procesos de formalización, control y retroalimentación, que limitan la integración plena del enfoque estratégico dentro de la gestión institucional.

Haciendo referencia al señalamiento establecido por la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, Almuiñas (2021), en su artículo sobre la acreditación universitaria y evaluación institucional, establece que la gestión de la calidad debe seguir la lógica de un ciclo funcional que transita por la planificación, implementación, evaluación y retroalimentación; sin embargo, los resultados en el IIC-UJED muestran avances poco sustanciales en la consolidación de esta cultura estratégica. Mientras otros autores proponen que este ciclo es esencial para el progreso institucional, los hallazgos en el IIC revelan debilidades estructurales en la formalización y el control. Esta desconexión sugiere que, aunque existan metodologías como la dirección por objetivos o mapas estratégicos, su aplicación no ha logrado trascender hacia una verdadera integración funcional en la gestión institucional.

Coincidiendo con lo expuesto por Margarita Mejía (2018), uno de los puntos principales para fortalecer la dirección estratégica implica el integrar la gestión del conocimiento (GC) como un enfoque estratégico que genere ventajas competitivas. Este fortalecimiento requiere un diagnóstico inicial bajo tres herramientas clave:

- Identificar la gestión del conocimiento en la institución si esta es confusa o si ya existen procesos optimizados y formalizados, es decir, medir el grado de madurez.
- Identificar brechas entre lo que la universidad sabe hoy y lo que debe saber para implementar su estrategia y logre ser competitiva a niveles más elevados.
- Aplicar Mapas Topográficos de Conocimiento (MTC) utilizando metáforas visuales para identificar el dominio (lo que ya se sabe), la frontera (tendencias internacionales) y el horizonte (el cambio social idealizado que busca la investigación).

Cabe resaltar que la gestión de la calidad sea efectiva, debe ser valorada y legitimada por sus miembros, convirtiéndose en una práctica cotidiana suficientemente apropiada por los integrantes dentro de la estructura organizacional, principalmente por la alta dirección.

En el tema entre la acreditación, considerado como un control externo en el cumplimiento de estándares mínimos y la evaluación institucional considerada como un proceso interno y formativo para mejora continua, se enfatiza de acuerdo con la literatura que la evaluación instituciona es una condición necesaria para avanzar hacia acreditación de planes y programas de estudio de las Instituciones de Educación Superior. En el caso del IIC-UJED las debilidades en el seguimiento y la retroalimentación limitan la capacidad para ejercer una autonomía responsable. Es importante señalar que, sin procesos de autoevaluación sistémicos y sistemáticos, la institución queda vulnerable ante evaluaciones externas, ya que carece de la capacidad de autorregulación que exige el entorno universitario actual.

La literatura especializada en gestión universitaria respalda esta observación. Abesada y Almuiñas (2016) subrayan que la madurez de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior depende de la consolidación de procedimientos formales de planificación, seguimiento y control

que garanticen la coherencia entre los objetivos institucionales y las acciones ejecutadas. De manera similar, Huerta-Riveros, Gaete-Feres y Pedraja-Rejas (2020) sostienen que la efectividad de la dirección estratégica se incrementa cuando las universidades desarrollan sistemas de información integrados que permiten medir el desempeño y retroalimentar los procesos de decisión.

El diagnóstico del IIC-UJED muestra que está desprovisto en la implementación de mecanismos de planeación y evaluación de manera formal y oficial que se requieren para fortalecer la institucionalización del proceso de dirección estratégica mediante estructuras de control interno más robustas, protocolos de revisión sistemática y espacios de participación colegiada. Este reto es compartido por muchas instituciones latinoamericanas, donde la dirección estratégica tiende a desarrollarse de forma fragmentada y reactiva, más que como un proceso continuo y sistémico (Almuiñas Rivero, 2014).

A partir de los resultados, se propone la adopción de un modelo de mejora continua en la planeación efectiva que apoye el fortalecimiento de la dirección estratégica, sustentado en tres componentes fundamentales:

1) Planificación participativa, que promueva la inclusión de todos los niveles organizacionales en la formulación de estrategias, favoreciendo la transparencia y el compromiso institucional.
2) Gestión basada en evidencias, que utilice indicadores de desempeño y análisis de datos para la toma de decisiones informadas, asegurando la efectividad de las acciones emprendidas.
3) Cultura de evaluación organizacional, entendida como un proceso permanente de reflexión, aprendizaje y ajuste estratégico que fortalezca la capacidad adaptativa de la institución.
4) Asegurar que la evaluación no sea un evento aislado, sino una práctica cotidiana y sistémica apropiada por los directivos y actores clave.

Este modelo coincide con la visión de Guzmán, Aguilar y Magaña (2023), quienes plantean que la gestión universitaria contemporánea debe orientarse hacia la integración de procesos estratégicos que garanticen la calidad educativa, la transparencia institucional y la rendición de cuentas. En este sentido, la experiencia del IIC-UJED aporta evidencia empírica sobre la importancia de consolidar una estructura de dirección estratégica que articule la planificación, la evaluación y la innovación como ejes transversales de la gestión.

En conclusión, la discusión reafirma que la dirección estratégica no solo constituye una herramienta administrativa, sino un mecanismo de transformación institucional. Su correcta aplicación permite fortalecer la gobernanza universitaria, optimizar la gestión de recursos y consolidar una cultura organizacional orientada a la excelencia y la sostenibilidad académica.

Conclusiones

El estudio permitió confirmar que la dirección estratégica constituye un elemento esencial para la sostenibilidad institucional y la consolidación de la calidad educativa dentro del Instituto de Investigación Científica (IIC) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED). Los hallazgos obtenidos muestran que el proceso estratégico presenta una base poco sólida en las etapas de formulación y seguimiento, lo que evidencia la existencia de una cultura organizacional poco orientada a la planificación y al cumplimiento de objetivos. Asimismo, se identificaron debilidades en la formalización de las estrategias, la comunicación interna de los resultados y la evaluación cuantitativa del desempeño institucional, lo cual limita la efectividad del proceso y su impacto en la mejora continua.

La evidencia empírica respalda lo planteado por Abesada y Almuiñas (2016), quienes destacan que la dirección estratégica en las instituciones de educación superior sólo alcanza su madurez cuando logra institucionalizarse en los procesos de gestión, a través de la planificación estructurada, la evaluación sistemática y la retroalimentación constante. Asimismo, la importancia de establecer indicadores cuantificables para la evaluación del desempeño coincide con las recomendaciones de Huerta-Riveros, Gaete-Feres y Pedraja-Rejas (2020), al sostener que los sistemas de información y control constituyen el soporte fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la garantía de la calidad universitaria.

En el caso específico del IIC-UJED, los resultados confirman que existe poco compromiso institucional con la planeación estratégica, lo que hace necesario fortalecer su carácter formal y su articulación transversal con la misión y la visión institucional en el cumplimiento de los ejes rectores. La ausencia de un sistema unificado de gestión estratégica impide que las

decisiones tomadas en los distintos niveles organizativos se integren plenamente en un marco de coherencia institucional. Tal como lo plantea Almuiñas Rivero (2014), la dirección estratégica universitaria debe concebirse como un proceso sistémico que "articule la planificación, la evaluación y la comunicación organizacional en un ciclo continuo de aprendizaje institucional.

Por lo tanto, se recomienda la institucionalización de un sistema de planeación estratégica integrado que articule las metas de cada coordinación con los objetivos generales de la universidad, basado en tres principios fundamentales:

- Coherencia estratégica, garantizando la alineación entre los objetivos operativos y la misión institucional.
- Transparencia y comunicación interna, que fortalezcan la participación de todos los actores y el flujo de información entre los niveles jerárquicos.
- Evaluación mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, que permita medir avances, identificar desviaciones y orientar la toma de decisiones hacia la mejora continua.
- La evaluación interna y retroalimentación constante son piezas clave para que esta retroalimentación sea sistemática y se adopte como un mecanismo de progreso real, lo que mejoraría los resultados de las evaluaciones para que se transformen en planes de mejora efectivos y se vea reflejado en los resultados ese aprendizaje y fortalecimiento organizacional.
- Dado que los directivos desempeñan un papel estratégico y prioritario en la consolidación de una cultura de autoevaluación dentro de las Instituciones de Educación Superior y su influencia es determinante en la apropiación y legitimación de la cultura de gestión de la calidad, deben seguir una lógica directiva que incluya los procesos administrativos estratégicos (planeación, implementación, dirección, evaluación y retroalimentación). Siendo agentes clave que integren la autoevaluación en la cultura organizacional para que esta sea sistémica, sistemática y orientada a la excelencia.

En síntesis, la investigación confirma que la dirección estratégica no solo es una herramienta administrativa, sino un mecanismo de gobernanza universitaria

que impulsa la sostenibilidad, la innovación y la calidad educativa. La consolidación de un sistema formal, articulado y basado en evidencias fortalecerá la capacidad del IIC-UJED para adaptarse a las demandas del entorno, optimizar sus recursos y consolidar su liderazgo en educación virtual de calidad.

Es importante considerar la inserción en redes interuniversitarias para facilitar el cambio de mejores prácticas y la transferencia de conocimientos para superar las debilidades en control y retroalimentación. Dado que la tendencia regional apunta a una gestión basada en evidencias y en la mejora continua, los resultados obtenidos en este análisis muestran que las herramientas estratégicas aún no han permeado la estructura de mando y ejecución. Como parte fundamental, es importante identificar los factores culturales y estructurales que impiden que el ciclo de gestión se complete de manera efectiva.

El éxito de estos procesos en el Instituto de Investigación Científica de la Universidad Juárez del Estado de Durango depende de que la evaluación no se perciba como un evento aislado, sino como una práctica cotidiana y un estilo de vida institucional. La consolidación de esa cultura de autoevaluación, apoyada en el trabajo colaborativo entre la alta dirección y las coordinaciones, hasta llegar al nivel operativo que es la parte que más trabajo tiene y por lo tanto, debe estar bien orientada y dirigida en el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, es lo que permitirá transformar esas debilidades estructurales en oportunidades de mejora continua.

Referencias

Abesada, B. T., y Almuiñas Rivero, J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 137–147.

Almuiñas Rivero, J.L., y Galarza, J. (30 de marzo de 2021). Acreditación universitaria y Evaluación institucional: un estudio comparado desde la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 1(45). https://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n45/2528-7907-rsan-1-45-00130.pdf.

Almuiñas Rivero, J.L., y Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2). https://revistasuh.cu/rces/article/view/3599/3143

Almuiñas Rivero, J. L. (2014). Gestión universitaria y dirección estratégica: Fundamentos y desafíos en América Latina. *Revista Cubana de Educación Superior*, 33(2), 58–70.

Alva Huapaya, C.A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una Organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4691-4715. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.226.

Álvarez-Gayou, J., Honold, M., y Millán, S. (2005). Validez y confiabilidad en la medición educativa. Trillas.

Calle García, J.S., Bozada Licoa, B.f., Aguilera Martínez, Y.G., y Ramírez Rebodello, N.D. (2025). La alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial: un enfoque basado en resultados. *Revista de Ciencias y Desarrollo*. http://revisas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index.

Camacho Marin, R.J., Castro González, A.E., Palacios Zapata, D.F., Mendieta Jácome, M.D, y Semanate Zapata, R.D. (2024). Gestión estratégica en la educación: Evaluación de prácticas de liderazgo y su influencia en la calidad educativa. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 134.151. https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.379

Dominguez J. (1 de febrero de 2020). Dirección estratégica en la educación superior ecuatoriana: aproximación a los factores que favorecen y dificultan su aplicación. *Dilemas contemporáneos*. https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2097/2152

Espinoza Tuárez, Y.M., Pinargote Loor, B.B., Bazan Aranea, J.E., Chóez Morán, C.E., y Rodríguez Chavez, A.D. (2025). El liderazgo colaborativo como eje de la planificación estratégica. *Revista de Ciencias y Desarrollo.* http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index

George D., y Malley. (2003). SPSS para Windows paso a paso: una guía y referencia Sencilla. Actualización 11 (4ª ed). BOSTON: Allyn & Bacon.

Guadalupe Sánchez, K. W., y Zúñiga Muñoz, H. C. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECIAMUC*, 7(2), 614–625.

Guzmán, C. Á., Aguilar Morales, N., y Magaña Medina, D. E. (2023). Gestión estratégica aplicada en un modelo educativo de calidad para universidades públicas en México. LATAM *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 38–55.

Hernández Espíndola, H.M.L., Ramírez López, F.M., y Carmona Martínez, J.M. (2023). Estrategias de liderazgo para la implementación exitosa de la enseñanza innovadora. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1586-1601. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7832

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Huerta-Riveros, P. C., Gaete-Feres, H. G., y Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad: El caso de una universidad estatal chilena. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 28(2), 253–262.

Huera-Riveros, P, Gaete-Feres, H, y Pedraja-Rejas, L. (2022). Experiencia en la implementación de un modelo de dirección estratégica en educación superior. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(46), 261-276.

Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). Foundations of behavioral research (4th ed.). Harcourt College Publishers.

Leyva-Guerrero, M.V., Loyola Bustos, C., y Donoso, R.H. (2022). Liderazgo y participación en escuelas públicas chilenas. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 21(45), 149-167.

https://doi.org/10.21703/718-5162.v21.n45.2022.008

Mejía Correa, A.M., Vesga Vinchira, A., y Gaviria Velásquez, M.M. (2018). Gestión del Conocimiento científico en la Universidad de Antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia. *Innovar*,28(68), 71-84.

https:/doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71697

Minguez R., y Díaz A. (2020). Repercusión de la acreditación institucional sobre la calidad de la universidad. Un estudio exploratorio. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 107-123.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2005). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.

Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Universidad Surcolombiana.

Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.

Peñate Y., y González del Pino E. (8 de enero de 2024). Revisión sistemática de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/7881/5272

Red de Dirección Estratégica (20149. Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior. (1ª ed). Universidad Juárez del Estado de Durango. ISBN: 978-607-503-155-2.

Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. M. (2009). Dirección estratégica y calidad en la educación superior. *Interciencia*, 34(11), 800–806.

Saldaña Salazar, B., y Molina Montalvo, H.I. (2023). Estrategias para un liderazgo efectivo: Evaluación de la gestión administrativa en un instituto de investigación. *Revista de El Colegio de San Luis,* 13(24), 1-28.

https://doi.org/10.21696/rcsl132420231479

Universidad Juárez del Estado de Durango (28 de marzo de 2026). Plan de Desarrollo Institucional (PDI). https://ujed.mx/doc/pdi/PDI_UJED_2024-2030.2.pdf.

Velázquez Santana, E. C., Cruz Vásquez, M., y López de Cosío, J. A. (2015). La dirección estratégica en la universidad pública. *Universidad & Empresa*, 17(28), 87–104.

Villela, F. (2011). La gestión estratégica universitaria en América Latina: Retos y perspectivas. *Educación Superior y Sociedad*, 16(1), 25–41.