

# CLAVES PARA CONSTRUIR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA: LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER

## KEYS TO BUILDING A STRATEGIC VISION: WHAT EVERY DIRECTOR SHOULD KNOW

**Carbajal Sánchez José**

Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica  
<https://orcid.org/0009-0006-4562-7407>  
[carbajal.ciidet@gmail.com](mailto:carbajal.ciidet@gmail.com)

**Zúñiga Meraz Velia**

Tecnológico Nacional de México/I. T. de Valle del Guadiana  
<https://orcid.org/0009-0001-2181-3997>  
[gmaestrave@gmail.com](mailto:gmaestrave@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.61273/neyart.v1i2.124>

| Recibido: 07/08/2025 | Aceptado: 19/09/2025 | Publicado: 31/10/2025

Esta obra está bajo  
una licencia internacional  
Creative Commons Atribución 4.0.



**Resumen** -- La investigación que se presenta en este artículo, se denomina "Claves para construir una visión estratégica: lo que todo director debe saber". Su propósito fue indagar el nivel de dominio que poseen los directivos de las instituciones públicas de educación superior tecnológica respecto a la visión y misión institucional, sus habilidades de liderazgo y gestión, comprensión de las tendencias tecnológicas y educativas, y su capacidad para fomentar la innovación y la colaboración en entornos académicos. Para ello se realizó una investigación de tipo cualitativo, con un enfoque fenomenológico y hermenéutico, utilizando las estrategias del focus group y la guía de entrevista, los resultados fueron interpretados a partir de los discursos y contextos culturales de cada uno. Dichos resultados denotan una carencia de habilidades y competencias en el manejo normativo de una institución pública, una asignación ineficaz de los recursos, el desconocimiento de conceptos de gobernanza y liderazgo transformador, así como gran deficiencia en el manejo de habilidades blandas. Con la información resultante se propusieron tres estrategias para dotar a estos directivos de las herramientas y conocimientos necesarios de la administración pública, para desarrollar una sólida visión estratégica que integre la prospectiva institucional y los principios fundamentales de gobernanza y liderazgo.

**Palabras clave** -- Gestión, administración pública, prospectiva, gobernanza, habilidades blandas.

**Abstract** -- The research presented in this article is entitled "Keys to Building a Strategic Vision: What Every Director Should Know." Its purpose was to investigate the level of mastery that directors of public technological higher education institutions possess regarding the institutional vision and mission, their leadership and management skills, understanding of technological and educational trends, and their capacity to foster innovation and collaboration in academic environments. To this end, qualitative research was conducted with a phenomenological and hermeneutic approach, using focus group strategies and an interview guide. The results were interpreted based on the discourses and cultural contexts of each director. These results denote a lack of skills and competencies in the normative management of a public institution, an ineffective allocation of resources, a lack of knowledge of concepts of governance and transformational leadership, as well as a significant deficiency in the management of soft skills.

Using the resulting information, three strategies were designed to equip these executives with the necessary tools and knowledge of public administration to develop a solid strategic vision that integrates institutional foresight and the fundamental principles of governance and leadership.

**Keywords** -- Management, public administration, foresight, governance, soft skills.

## INTRODUCCIÓN

El contexto actual y futuro de las instituciones de educación superior públicas (IESP) se caracteriza por la incertidumbre y la constante evolución de la tecnología, por eso, el directivo líder con una visión estratégica se convierte en un elemento esencial para cualquier institución; este enfoque exige que el directivo reconozca las tendencias y demandas del ámbito socio educativo laboral, al mismo tiempo que promueva la innovación y la excelencia en el ámbito académico; esto es, gracias a su habilidad para prever, planificar y orientar el progreso institucional hacia un futuro que sea sostenible y pertinente (Voros, 2003). Lo sustenta en una comprensión profunda de la esencia de la institución que se trata, incluyendo su misión, visión, valores y ventajas competitivas, así como en la prospección de tendencias, oportunidades del entorno y en su sistema de gobernanza institucional.

La capacidad de un directivo para concretar una visión estratégica trasciende la mera proyección de un futuro anhelado; implica también la habilidad de motivar y unir a todos los integrantes de la organización en torno a metas compartidas. Esta visión no solo orienta el proceso de toma de decisiones, sino que también facilita el desarrollo de estrategias adecuadas. Una visión estratégica bien articulada juega un papel crucial en la construcción de una cultura organizativa, promoviendo un sentido de pertenencia y un mayor compromiso entre sus trabajadores. Por esta razón se hace necesario hacer una indagatoria entre los directivos de las IEST acerca de los niveles de dominio que tienen sobre las temáticas citadas.

### Objetivo general

Indagar el nivel de dominio que poseen los directivos de las IEST respecto a la visión y misión institucional, así como, sus habilidades de liderazgo y gestión, comprensión de las tendencias tecnológicas y educativas, y su capacidad para fomentar la innovación y la colaboración en entornos académicos, con el propósito de generar diversas estrategias que consoliden a éstos como líderes en sus instituciones.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el dominio que los directivos de las IEST tienen de la referencia institucional y su operativa dentro del marco de la administración pública, con el fin de identificar las implicaciones y oportunidades para mejorar la gestión y el funcionamiento de éstas.
- Identificar y analizar el conocimiento que los directivos de las IEST tienen de las tendencias y retos emergentes en la educación superior, para generar los conocimientos y herramientas que fortalezcan su capacidad de liderazgo y la toma de decisiones en un entorno educativo en constante cambio.
- Explorar el conocimiento y dominio que los directivos de las IEST tienen de las nuevas formas de gobernanza y liderazgo en las instituciones educativas, con el propósito de desarrollar estrategias que optimicen la operación institucional y promuevan un entorno colaborativo y eficiente.

### **DESARROLLO**

Si se considera que el subsistema público de educación superior tecnológica en México proviene de décadas pasadas, se tiene que señalar entonces que, la designación directiva recaía en personas que se habían formado en el conocimiento y dominio de las diversas tareas y responsabilidades que competían al área directiva, esta estrategia de aprendizaje denominada “formación sobre la marcha” (Schön, 1983, Kolb 1984 y Argyris, 1999), consistía en que una persona ingresara a una institución de educación superior como docente, administrativo o personal de apoyo; y si tenía interés por ascender en la estructura orgánica, poco a poco iba incorporándose en actividades de apoyo a la docencia, y con las iniciativas que tuviese, después de algún tiempo, llegaba a tener una posición directiva. Esta se considera una buena estrategia en la denominada sociedad industrial (Toffler, 1980), en donde los trabajadores desempeñaban

roles especializados y repetitivos, había una clara división del trabajo que mejoraba la eficiencia laboral. En este sentido, la formación era muy pertinente dado que, no había cambios drásticos en las organizaciones y la tarea era mantener y mejorar las formas de administrar las instituciones.

A finales de la década de 1990, el tipo de sociedad existente empezó a cambiar; la producción y distribución de conocimiento e información se convirtieron en el principal motor económico. Los sectores como la tecnología, la comunicación y los servicios de información, adquirieron un papel predominante, se enfatizó la innovación constante y la creatividad como factores clave para el desarrollo; el trabajo apuntó a ser más colaborativo y menos jerárquico, destacando la importancia del conocimiento especializado y la adaptabilidad. La educación continua y el aprendizaje, a lo largo de la vida, se volvieron esenciales para mantenerse relevantes en el mercado laboral.

Esta nueva conformación social, denominada “Sociedad del Conocimiento” (Drucker, 1996; Castell, 1996; UNESCO, 2005), plantea formas diferenciadas para la selección de directores, las viejas formas de designación perdieron vigencia y hoy día, se requiere de un directivo adaptable, que posea una visión estratégica que le permita anticipar tendencias y guiar a su equipo hacia objetivos a largo plazo. Debe ser analítico para tomar decisiones basadas en datos, mostrar empatía en su liderazgo y promover un entorno de aprendizaje continuo. También es crucial que cuente con conocimientos tecnológicos y sea capaz de gestionar la diversidad para aprovechar diferentes perspectivas en un entorno globalizado.

Por tal motivo este artículo impactará en el campo directivo de las IEST al identificar la fortaleza de sus competencias y habilidades, no solo para gestionar eficazmente el conocimiento dentro de sus organizaciones, sino también, para liderar con éxito en una sociedad cada vez más impulsada por la información y el conocimiento.

## **MÉTODO**

El trabajo que se presenta, es una investigación de tipo cualitativo, con un enfoque fenomenológico y hermeneúutico, el cual busca comprender y explorar fenómenos sociales y humanos a través de la recolección y el análisis de datos no numéricos, centrándose en las

experiencias, percepciones y significados que los directivos atribuyen a sus realidades (Heidegger, M. 1998); se describió y se analizó la esencia de las experiencias vividas por los citados directivos respecto al desempeño de sus puestos. Estos resultados, fueron interpretados a partir de los discursos y contextos culturales de cada uno; la técnica utilizada para la recolección de datos fue el focus group con el instrumento de la guía de entrevista. La investigación se realizó con 76 directivos de IEST.

Un focus group (Krueger & Casey, 2015) es una técnica de investigación cualitativa que consiste en reunir a un grupo pequeño de personas para discutir un tema relacionado con un servicio o idea en cuestión. La sesión es moderada por un facilitador que guía la conversación, fomenta la interacción entre los participantes y recopila diversas opiniones y percepciones. El objetivo principal del focus group, fue obtener información profunda y matizada sobre las actitudes, creencias y necesidades de los directivos de las IEST, para conocer sus estrategias y su alineamiento con las expectativas de los usuarios del servicio educativo.

Para el desarrollo del focus group se utilizó una guía de entrevista (Longhurst, 2003), ésta se conforma como un conjunto estructurado de preguntas que se utilizan para guiar la conversación durante una entrevista, ya sea individual o grupal. Su propósito principal es, asegurar que se cubran todos los temas relevantes y se obtenga información específica, al mismo tiempo que permite cierta flexibilidad para explorar respuestas inesperadas. Al utilizar una guía de entrevista, se recopilaron datos coherentes y comparables, lo que facilitó el análisis posterior y la identificación de patrones o tendencias en la información obtenida.

Con respecto a la validez del trabajo aquí planteado, el enfoque se centró en comprender y describir experiencias subjetivas, y se utilizó la triangulación, verificación con participantes y reflexividad. Por lo que toca a la confiabilidad, se tuvo consistencia en el proceso de la investigación, se realizó una codificación abierta y axial, y se contó con un diario de la investigación.

**Tabla 1.** Preguntas detonantes del focus group con directivos de IEST.

1. ¿Qué experiencias han tenido en relación con la capacitación sobre regulaciones y procedimientos del Sistema de Administración Tributaria? ¿Cómo creen que esto ha influido en sus decisiones administrativas?

2. ¿ Pueden compartir ejemplos específicos de decisiones administrativas recientes que han tomado y que creen que no han favorecido el clima laboral? ¿Cuáles fueron los factores que influyeron en esas decisiones?
3. ¿ Cómo evalúan la asignación de recursos en sus instituciones? ¿Han notado alguna área que recibe más recursos de los necesarios y otras que están desatendidas? ¿Qué creen que lo está causando?
4. ¿Cómo perciben la adaptación a nuevas regulaciones dentro de su institución? ¿Han observado resistencia por parte del personal y cómo ha afectado esto el ambiente de trabajo?
5. ¿ Qué nuevas formas de gobernanza y liderazgo creen que serían efectivas para fomentar la innovación y la mejora continua en sus instituciones? ¿Qué les impide explorarlas?
6. ¿ Cómo describirían el enfoque colaborativo y la flexibilidad en el trabajo dentro de sus equipos? ¿Han encontrado dificultades para adaptarse a los cambios del entorno educativo y laboral? ¿Cuáles son las causas detrás de esas dificultades?

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos son diversos y variables. No obstante, con la advertencia de que esto puede introducir sesgos, presentamos a continuación una síntesis de estos hallazgos.

- Un alto porcentaje de los directivos de IEST no han recibido capacitación específica sobre las regulaciones y procedimientos establecidos por el Sistema de Administración Tributaria.
- Debido al desconocimiento, los directivos han tomado decisiones administrativas que no favorecen un clima laboral adecuado.
- La falta de comprensión sobre los señalamientos establecidos en el marco normativo ha llevado a una asignación ineficaz de recursos.
- El desconocimiento de la importancia de adaptarse a las nuevas regulaciones ha generado resistencia entre el personal docente y administrativo, creando un ambiente de incertidumbre y desmotivación.
- Ante desafíos como la baja matrícula y la insatisfacción del alumnado, los directivos reaccionan implementando cambios superficiales y temporales sin una estrategia clara.
- La falta de dirección y apoyo para afrontar los retos emergentes ha provocado desmotivación entre el personal docente, quienes se sienten frustrados ante la imposibilidad de ofrecer una formación de calidad adaptada a un contexto cambiante.

- La falta de exploración y adopción de nuevas formas de gobernanza y liderazgo está llevando a un estancamiento en la innovación y la mejora continua dentro de las IEST.
- La falta de un enfoque colaborativo y flexible los lleva a operar con métodos obsoletos, limitando su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno educativo y laboral.
- La ausencia de un marco de gobernanza claro y participativo provoca decisiones administrativas ineficaces y descoordinadas.

## **DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

Uno de los hallazgos más significativos es que un alto porcentaje de los directivos no ha recibido capacitación específica sobre las regulaciones y procedimientos establecidos por el Servicio de Administración Tributaria. Este desconocimiento no solo limita su capacidad para tomar decisiones informadas y ajustadas a la normativa vigente, sino que también, puede acarrear consecuencias legales y financieras para las instituciones. La ausencia de una comprensión adecuada sobre el marco normativo, crea un vacío en la gestión administrativa.

Los resultados indican que las decisiones administrativas tomadas en este contexto de desinformación, no favorecen un ambiente laboral adecuado. Esto se manifiesta en el descontento del personal, que puede ser desencadenado por la percepción de falta de dirección y liderazgo. Las decisiones ineficaces pueden generar tensiones entre equipos y afectar la colaboración, creando un círculo vicioso que impide el crecimiento profesional de los trabajadores de las IEST.

La falta de comprensión sobre las prioridades del marco normativo también se traduce en una asignación ineficaz de recursos. Algunas áreas reciben más apoyo del que realmente necesitan, mientras que otras, que son cruciales para el funcionamiento de la institución, quedan desatendidas. Esta desigualdad en la distribución de recursos puede generar resentimiento entre las áreas, afectando la cohesión de la institución y su capacidad para ofrecer un servicio de calidad.

El desconocimiento de la importancia de adaptarse a nuevas regulaciones ha generado resistencia tanto entre los directivos como entre el personal de las IEST. Este fenómeno, no solo fomenta un ambiente de incertidumbre, sino que también, conduce a la desmotivación.

La investigación destaca que, ante desafíos como la baja matrícula y la insatisfacción del alumnado, los directivos implementan cambios superficiales y temporales sin una estrategia clara. Esto es indicativo de una falta de visión a largo plazo y de un enfoque reactivo que evita abordar adecuadamente los problemas estructurales de la institución. Sin una planeación estratégica bien definida, cualquier cambio tendrá poco impacto real y conducirá a una mayor desilusión entre estudiantes y personal.

Otro aspecto preocupante es, que la falta de exploración y adopción de nuevas formas de gobernanza y liderazgo está llevando a un estancamiento en la innovación y la mejora continua. Las IEST requieren de directivos que sean capaces de promover un enfoque colaborativo y flexible que les permita adaptarse a un entorno educativo en constante cambio. Sin liderazgos proactivos que fomenten la innovación, es probable que muchas IEST se mantengan en un estado de estancamiento y retroceso en lugar de evolucionar.

### **LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

- Las percepciones y experiencias de los participantes influyen en los resultados, lo que puede conducir a sesgos y a una representación distorsionada de la realidad.
- Dado que este estudio cualitativo se centra en contextos específicos y experiencias subjetivas, puede resultar complicado extraer conclusiones que sean aplicables a otras instituciones o entornos educativos.
- Factores como la cultura organizacional, el entorno socioeconómico y las políticas educativas locales pueden jugar un papel crucial, lo que limita la extrapolación de los resultados a otros contextos.
- Los métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales, pueden verse afectados por la disposición de los participantes a compartir información.
- Otros investigadores pueden llegar a conclusiones distintas basadas en el mismo conjunto de datos, lo que puede cuestionar la validez de los hallazgos.
- Dado que las competencias y habilidades de los directivos de las IEST pueden evolucionar rápidamente en un entorno educativo en constante cambio, los hallazgos de

la investigación pueden volverse obsoletos al poco tiempo de ser publicados, lo que afecta su relevancia y utilidad práctica.

## CONCLUSIONES

La situación de los directivos de las IEST, en términos del desconocimiento de la normativa de actuación, implica la necesidad de que analice la referencia institucional y su operatividad dentro del marco de la administración pública, con el fin de identificar las implicaciones y oportunidades para mejorar la gestión y el funcionamiento de las instituciones bajo su responsabilidad.

Por otro lado, se aprecia la imperiosa necesidad de que los directivos adquieran un conocimiento profundo sobre las tendencias y retos de la educación superior tecnológica, ya que la identificación y análisis de estas dinámicas son cruciales para fomentar un liderazgo efectivo y tomar decisiones estratégicas que aseguren la relevancia y calidad de la formación ofrecida, permitiendo no solo adaptarse a los cambios, sino también anticiparse a ellos. Sin esta conciencia, la IEST corre el riesgo de quedar rezagada y perder su competitividad en el ámbito educativo.

Finalmente se requiere explorar y operar nuevas formas de gobernanza y liderazgo para tener repercusiones significativas en las IEST; el estancamiento institucional, la falta de colaboración, decisiones ineficientes y la desmotivación del personal son solo algunos de los resultados que limitan el desarrollo de estrategias efectivas para optimizar la operación institucional. Para enfrentar los desafíos de un entorno educativo en constante cambio, es esencial que las IEST adopten enfoques de liderazgo participativo y colaborativo que fomenten la innovación y el compromiso, asegurando así su relevancia y éxito a largo plazo.

Aún con estas limitaciones señaladas y las conclusiones expresadas, de manera general los resultados de esta investigación subrayan la necesidad urgente de desarrollar programas de gestión del conocimiento profesional dirigidos a los directivos de las IEST. La necesidad de formarlos en regulaciones, liderazgo transformacional y gestión de recursos debe ser prioritaria para fomentar una cultura de colaboración y mejora continua. Asimismo, es fundamental establecer un marco de gobernanza participativo que involucre a todos los actores de la comunidad educativa, garantizando que las decisiones administrativas sean efectivas y alineadas con las verdaderas necesidades de las IEST.

## PROPUESTA FORMATIVA

La propuesta formativa que deriva de los resultados anteriores se basa en la teoría de la Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), y se centra en cómo las organizaciones pueden crear, compartir y utilizar el conocimiento para mejorar su rendimiento y competitividad. Los principales componentes de la teoría refieren dos tipos de conocimientos: Explícito, que es aquel que puede ser codificado y documentado fácilmente, como manuales, procedimientos y datos; y el Tácito, que es un tipo de conocimiento difícil de articular y transferir, ya que está basado en la experiencia personal, habilidades intuitivas y contextos específicos. Al efecto, se proponen los cuatro tipos de conversión del conocimiento que señala la teoría; Socialización (tácito a tácito) Externalización (tácito a explícito) Combinación (explícito a explícito) e Internalización (explícito a tácito).

Los tipos de conversión del conocimiento que se pueden emplear para alcanzar los objetivos propuestos se definirán en cada una de las IEST ya que se deben considerar las características particulares de las mismas. La propuesta que aquí se hace, consiste en tres estrategias que emergen de los resultados de la investigación realizada: la operación en el contexto de la administración pública; tendencias y retos en la educación superior ; y las nuevas formas de operación institucional.

### **Estrategia 1.-Referencia institucional y su operación en el contexto de la administración pública.**

Es importante destacar que el primer paso en la elaboración de una visión estratégica del directivo de las IEST es identificar si la institución es pública o privada, ya que son categorías fundamentalmente distintas. En este análisis, nos centramos exclusivamente en las instituciones públicas, por lo que es crucial comprender las implicaciones que esto conlleva.

Un primer componente en esta estrategia lo constituye la administración pública, ésta emerge en el concepto, estructura y finalidad última del Estado, que es: la obligación indelegable de garantizar justicia, seguridad y administración financiera (Aguilar V. 2013); esto lo hace a través de un conjunto de organizaciones, instituciones y procesos, desde donde implementa políticas y programas para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad. Se encarga de la gestión

de los recursos públicos, la planificación y ejecución de servicios, y la regulación de actividades en diversas áreas.

El objetivo principal de la administración pública es garantizar el bien común, promover el desarrollo sostenible y asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en la utilización de los recursos; opera en un marco de legalidad y busca equilibrar la eficiencia, la equidad y la justicia en la prestación de servicios a los ciudadanos (Rosenbloom, 2008).

El Estado define su actuación a partir de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), que es el documento rector que define su estructura y organización, estableciendo los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal (la teoría de la División de Poderes se encuentra fundamentada en los artículos 49 y 116 de la Constitución antes mencionada).

En apego a la Ley de Planeación (2018) se establece la obligación para el poder ejecutivo de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo (PND), así como los programas que deriven de éste en los distintos niveles de gobierno. Para ello, se fomenta la participación ciudadana en el proceso de planeación, se asegura la coordinación entre las diferentes instancias del gobierno, y se promueve la evaluación de los resultados alcanzados.

De este PND se derivan los Programas Sectoriales (PS), que son iniciativas diseñadas para abordar las necesidades y problemáticas específicas de un sector, alineándose con las metas generales del PND. Cada programa establece objetivos claros y metas cuantificables a corto, mediano y largo plazo, lo que permite un enfoque estructurado para el desarrollo de los sectores; definen estrategias y acciones concretas necesarias para alcanzar estos objetivos, e incluyen mecanismos para evaluar el progreso y los resultados, facilitando ajustes en su implementación cuando sea necesario. De igual manera, promueven la participación de los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) y de la sociedad civil, así como de otros actores relevantes, fortaleciendo así la colaboración y la efectividad en la ejecución de las políticas públicas.

Del Programa Sectorial derivan los Programas de Desarrollo Institucional (PDI), los cuales son programas estratégicos que buscan mejorar la capacidad operativa y de gestión de las

instituciones gubernamentales. Estos programas están orientados a fortalecer la estructura organizativa, optimizar procesos, mejorar los servicios ofrecidos y asegurar un manejo eficiente de los recursos públicos. A través de un PDI, las instituciones públicas se alinean con los objetivos del gobierno y responden de manera eficaz a las necesidades de la población.

El Programa de Trabajo Anual (PTA) se establece a partir del PDI y es un documento que establece las actividades, objetivos y metas que una institución pública se propone alcanzar durante un año fiscal determinado. Su propósito es planificar y organizar el trabajo institucional, asignar recursos, y establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos. El PTA sirve como herramienta de gestión que guía el desarrollo de las actividades cotidianas de las instituciones y asegura que éstas, estén alineadas con los planes estratégicos y políticas públicas vigentes.

El Programa Operativo Anual (POA) es un plan detallado que especifica las acciones, recursos, plazos y responsables para llevar a cabo las actividades programadas en el PTA. Este documento desglosa las metas anuales en acciones concretas y asigna presupuesto y recursos a cada actividad, garantizando así, la implementación efectiva de los objetivos institucionales; el POA es esencial para la ejecución de los planes de trabajo, permite el seguimiento del avance de las actividades y facilita la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

Un segundo componente esencial para establecer la visión estratégica de un directivo radica en la comprensión de la identidad institucional, es decir, la Misión Institucional (Kotler y Keller, 2012); esta declaración fundamental articula la razón de ser de la organización, delineando su propósito primordial, los servicios que proporciona y el público objetivo al que se dirige, así sirve como cimiento para el desarrollo de las acciones y estrategias de la institución, dirigiendo su funcionamiento cotidiano y configurando un marco para la toma de decisiones. Al articular su misión, la organización subraya su dedicación a la educación, la investigación y el crecimiento integral de sus estudiantes, así como su impacto en la comunidad y la sociedad en un sentido amplio, de este modo, la misión institucional no solo orienta a los integrantes de la organización en sus acciones, sino que también transmite a los interesados su identidad y los objetivos que persigue en el ámbito educativo y social.

La Visión Institucional es la declaración que define el futuro deseado por la organización, estableciendo un marco claro y aspiracional para su desarrollo y dirección estratégica. Actúa como un faro que guía el accionar institucional, orientando las decisiones, los objetivos y las políticas hacia la consecución de metas a largo plazo (Kotler y Keller, 2012); esta visión no solo inspira y motiva a todos los miembros de la organización, sino que también les proporciona un sentido de propósito y pertenencia, fomentando un trabajo conjunto y alineado en favor del logro de la misión institucional. Una visión bien articulada permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno, mantenerse enfocada en sus valores y contribuir de manera significativa al bienestar de la comunidad a la que sirve.

Los Valores Institucionales, son los principios éticos y morales que rigen el actuar de una organización (Shein, 2010), estableciendo las pautas para el comportamiento y la interacción entre todos sus miembros; estos valores sirven como fundamento para la cultura organizacional y determinan la forma en que se llevan a cabo las actividades diarias, fomentando un ambiente de respeto, integridad, colaboración y responsabilidad.

### **Estrategia 2. Prospectiva: tendencias y retos en la educación superior.**

La prospectiva se presenta como un pilar fundamental en la formación de una visión estratégica de los directivos de las IEST, ya que actúa como el motor que impulsa a las organizaciones hacia el futuro. En un entorno dinámico, donde la capacidad de adaptación se vuelve crucial, los directivos que aspiran a alcanzar el éxito deben dominar esta competencia. “La prospectiva no se limita a ser una mera herramienta analítica; se constituye en un modo de pensar que faculta a los miembros institucionales para prever transformaciones, detectar oportunidades y adoptar una postura proactiva ante los desafíos” (López y Sánchez, 2010).

En el ámbito de la educación superior, “la prospectiva se traduce en la capacidad de visualizar tendencias futuras que pueden impactar la calidad del servicio educativo que se ofrece” (Miklos, 2018). Un directivo con competencias en prospectiva, puede alinear los objetivos estratégicos, las líneas de acción y los proyectos de la institución con las necesidades cambiantes del mundo laboral y las expectativas de los usuarios del servicio educativo (Ley General de Educación

Superior, 2021). Esta habilidad no solo mejora la toma de decisiones, sino que también inspira confianza y motivación en los equipos, creando un ambiente propicio para la innovación.

Retos en perspectiva de la educación superior para el año 2030. (UNESCO, 2022)

- Acceso equitativo y sostenible: Garantizar el derecho a la educación superior mediante políticas que aborden la equidad, la no discriminación, la financiación adecuada y la gobernanza inclusiva. Esto incluye eliminar barreras financieras y sociales, y promover el acceso universal.
- Experiencia de aprendizaje holístico: Pasar de un enfoque restrictivo centrado en disciplinas o formación profesional a una experiencia educativa integral que fomente valores democráticos, curiosidad, humanismo y desarrollo ético.
- Inter y transdisciplinariedad: Superar los silos disciplinarios para fomentar el diálogo y la colaboración entre diversas perspectivas, integrando tradiciones culturales y académicas para abordar problemas complejos.
- Aprendizaje a lo largo de la vida: Adoptar un enfoque que atienda las necesidades educativas de jóvenes y adultos en diferentes etapas de su vida, incluyendo programas flexibles como cursos cortos y micro credenciales.
- Sistema integrado y flexible: Crear un sistema articulado que conecte instituciones y programas diversos, eliminando jerarquías y promoviendo mecanismos de reconocimiento y movilidad entre programas.
- Uso de tecnología avanzada: Incorporar tecnologías como inteligencia artificial, aprendizaje automático, realidad virtual y plataformas colaborativas para enriquecer la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.

Estos retos buscan transformar la educación superior en un sistema más inclusivo, sostenible y adaptado a las necesidades cambiantes de la sociedad y el mundo.

Tendencias tecnológicas. En este apartado de perspectiva en la visión estratégica, es importante no perder de vista algunas tendencias que están emergiendo y ganando relevancia en México:

- Inteligencia Artificial (IA). La adopción de soluciones basadas en IA para automatizar procesos, mejorar la atención a los usuarios del servicio educativo y optimizar operaciones en diferentes sectores.
- Internet de las cosas (IoT). La integración de dispositivos conectados que permiten la recopilación y análisis de datos en tiempo real, impulsando la eficiencia en giros como la educación, manufactura y logística.
- Big data y Análisis de datos. La creciente importancia de la recopilación y análisis de grandes volúmenes de datos para tomar decisiones informadas y personalizar servicios en sectores como la educación, el comercio, salud y finanzas.
- Ciberseguridad. Con el aumento de las amenazas digitales, debe existir una mayor inversión en tecnologías y estrategias de ciberseguridad para proteger la información y privacidad de los usuarios y las organizaciones.
- Educación en línea y EdTech. La expansión de plataformas educativas en línea y el uso de herramientas tecnológicas en el ámbito educativo para facilitar el aprendizaje a distancia y mejorar la calidad del servicio educativo.
- Realidad aumentada (AR) y Realidad virtual (VR). Estas tecnologías se utilizan en sectores como el entretenimiento, la educación, y el marketing para ofrecer experiencias inmersivas y atractivas.

Estas tendencias reflejan cómo la tecnología está transformando diversos aspectos de la vida, la educación y la economía en México, promoviendo la innovación y la competitividad.

### **Estrategia 3. Gobernanza y Liderazgo: nuevas formas de operación institucional.**

El tercer componente para la conformación de una visión estratégica de los directivos de las IEST es la gobernanza; esta se entiende como un conjunto integral de procesos, estructuras y prácticas que garantizan la inclusión de diversos participantes, así como la transparencia, la responsabilidad y la colaboración entre distintos actores. Este enfoque es esencial para gestionar y elevar la calidad y relevancia de las instituciones educativas, especialmente en un contexto caracterizado por su dinamismo y sostenibilidad (Aguilar, V. 2006).

La gobernanza representa un aspecto crucial que abarca diversas dimensiones que van desde la participación y la diversidad hasta la innovación y la sostenibilidad. En un entorno global que experimenta cambios constantes, es imperativo que las instituciones educativas sean capaces de adaptarse y transformarse; esta evolución solo puede alcanzarse a través de un liderazgo transformador que no solo inspire, sino que también propicie acciones concretas que fomenten dichos cambios.

Desde principios del año 2000, la gobernanza se ha incluido formalmente en las operaciones de las IEST, especialmente después de la implementación de reformas administrativas que buscan modernizar el aparato estatal. Estas reformas han promovido la colaboración entre diferentes niveles de gobierno y con la sociedad civil, resaltando la importancia de un enfoque multidimensional en la gestión pública.

Participación y diversidad. En el contexto educativo, es imperativo que se fomente la participación de todos los actores involucrados, incluyendo estudiantes, académicos, personal administrativo y de apoyo a la educación, así como comunidades externas. Esta inclusión es crucial para alcanzar una gobernanza efectiva dentro de las instituciones educativas que se prevén en la visión estratégica.

Al integrar diferentes puntos de vista en el proceso de toma de decisiones, se crea un ambiente propicio para la innovación y la creatividad; las ideas frescas y variadas que provienen de una comunidad diversa son esenciales para abordar los desafíos complejos que enfrentan hoy las instituciones educativas.

La implementación de prácticas de gobernanza inclusivas debe ser vista no solo como un objetivo deseable, sino como una necesidad estratégica, ello implica no solo la creación de espacios donde se escuchen las opiniones de todos, sino también la capacitación de líderes en competencias interculturales y en la gestión del cambio.

La transparencia y la rendición de cuentas. Otro aspecto que considera la gobernanza en el contexto educativo actual es la transparencia en los procesos de toma de decisiones y la rendición de cuentas, ya que emergen como componentes esenciales para establecer una gobernanza sólida y efectiva, cuando las instituciones educativas adoptan prácticas abiertas y

comunicativas respecto a sus procedimientos y resultados, no solo demuestran un compromiso con la honestidad, sino que también construyen un ambiente de confianza entre todos los actores involucrados, incluyendo estudiantes, padres, docentes y administradores.

Un liderazgo proactivo que dé prioridad a la claridad y la responsabilidad en cada una de sus acciones y decisiones no solo potencia la capacidad de la institución para actuar con eficacia, sino que también promueve un sentido de pertenencia y un compromiso profundo entre los miembros de la comunidad educativa. Este enfoque no se limita únicamente a la administración, sino que se extiende a cada uno de los niveles, generando un impacto positivo en la cultura organizacional y en la motivación de los individuos que forman parte de ella.

Innovación y adaptación. La habilidad para innovar se presenta como un pilar crucial en la gestión de las instituciones educativas, en la actualidad, estas entidades operan en un contexto educativo que se transforma a un ritmo acelerado, influenciado por los avances tecnológicos y por las cambiantes expectativas de la sociedad, por lo tanto, las instituciones tienen la obligación de ser flexibles y estar preparadas para responder a estos cambios de manera efectiva. Esto implica la búsqueda constante de métodos pedagógicos y andragógicos novedosos que no solo se alineen con las demandas del mercado laboral, sino que también aborden las diversas necesidades de la sociedad y del gobierno.

La promoción de un entorno que valore la mejora continua es indispensable para garantizar que las instituciones no solo se adapten, sino que también sean pioneras en la creación de prácticas educativas y de gestión, efectivas y relevantes; ello requiere de un compromiso sistemático con la formación profesional de los docentes, personal de apoyo y directivos; quienes, a su vez, deben estar dispuestos a explorar y adoptar nuevas tecnologías y metodologías de trabajo.

La sostenibilidad. En las instituciones de educación superior se refiere a la capacidad de estas organizaciones para operar de manera responsable y ética, integrando principios económicos, sociales y ambientales en su gestión y misión educativa; al adoptar un enfoque sostenible, las IEST se convierten en agentes de cambio, capacitando a sus comunidades para abordar los retos globales, como el cambio climático y la desigualdad, y contribuyendo así al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto.

En este contexto, el liderazgo transformador adquiere una relevancia fundamental, pues implica que quienes ocupan posiciones de autoridad no deben limitarse a la retórica en torno a la sostenibilidad, sino que deben actuar de manera decisiva implementando prácticas concretas que permitan a las instituciones convertirse en verdaderos catalizadores del cambio dentro de sus respectivas comunidades. Esta transformación no es simplemente una cuestión de cumplimiento normativo, sino una oportunidad para redefinir el papel de la educación en la sociedad, fomentando un sentido de responsabilidad social y ambiental que perdure más allá de las aulas.

### **TRABAJO A FUTURO**

El trabajo de investigación realizado podría ampliarse para incluir estudios longitudinales sobre cómo las instituciones tecnológicas están respondiendo a las tendencias emergentes en educación superior, como la digitalización, la internacionalización y la inclusión.

A partir de la integración de los principios de gobernanza, se podría trabajar en el desarrollo de un modelo específico que sirva como marco de referencia para los directores en la toma de decisiones, asegurando la alineación con las metas institucionales y las expectativas de los usuarios del servicio educativo.

Se pueden proponer indicadores claros para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas a partir de la visión estratégica desarrollada por los directivos, a fin de realizar ajustes y mejoras continuas en la práctica administrativa.

Se podría fomentar la creación de redes entre directivos de diversas instituciones para compartir mejores prácticas y experiencias relacionados con la toma de decisiones estratégicas.

Se debe documentar y publicar los resultados de la investigación y las experiencias adquiridas en la implementación de estas estrategias ya que en ello se podría incluir la creación de guías prácticas, artículos en revistas académicas y presentaciones en conferencias.

Promover el uso eficiente de recursos en las instituciones por medio de una gestión estratégica basada en la información, que permita identificar áreas de mejora y maximizar el impacto de las inversiones educativas.

Utilizar los referentes de Burton Clark para analizar y evaluar continuamente el contexto en el cual operan las instituciones, considerando las demandas del gobierno, las necesidades del mercado laboral y las expectativas académicas con el propósito de contar con una visión más holística en la planificación estratégica.

A través de la implementación de una visión estratégica sólida, se espera que las instituciones puedan ofrecer una educación más pertinente y de mayor calidad a sus usuarios, contribuyendo así al desarrollo de individuos mejor preparados para el mercado laboral.

## REFERENCIAS

- Castells, M. (1996). *The information age: Economy, society, and culture (Vol. 1): The rise of the network society*. Wiley-Blackwell.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917). *Diario Oficial de la Federación*. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, 15 de abril de 2025.
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Harper & Row.
- Heidegger, M. (1998). *Ser y tiempo* [Traducción de José Ortega y Gasset]. Ediciones Istmo.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Education.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.
- Ley General de Planeación. (2018). *Diario Oficial de la Federación*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5767160& fecha=03/09/2025#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5767160& fecha=03/09/2025#gsc.tab=0)
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. En N. Clifford, S. French, & G. Valentine (Eds.), *Key methods in geography* (pp. 117-132). Los Ángeles, CA: Sage Publications.
- López, J. A., & Sánchez, M. (2010). *Metodologías de prospectiva: Una guía para la práctica*. Ediciones Díaz de Santos.

- Márquez, J. A., & Martínez, R. (2021). *Transformación digital en México: Retos y oportunidades*. Editorial UAM.
- Miklos, T. (2018). *Educación en la era digital: Desafíos y oportunidades*. Ediciones del Litoral.
- Makoe, M. (2022). *Los futuros de la educación superior: Re-imaginar el futuro de la educación superior: Perspectivas de un proceso de desarrollo de escenarios hacia 2050*. Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior, 18-20 de mayo de 2022.
- OpenAI. (2023). *ChatGPT* (versión 4). OpenAI. <https://www.openai.com/chatgpt>
- Rosenbloom, D. H. (2008). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. McGraw-Hill.
- SABG. (2025). *Apuntes del curso Introducción a la Administración Pública Federal*. <https://capacitacion.buengobierno.gob.mx/login/index.php>
- Secretaría de Educación Pública. (2021). *Ley general de educación superior: Texto vigente*. Diario Oficial de la Federación. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES\\_200421.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf)
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2018). *Manual de procedimientos del Tecnológico Nacional de México*. Tecnológico Nacional de México.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Solís Delgadillo, D., & Cortez Salinas, J. (2020). De los quiebres democráticos a los gobiernos de coalición: Una revisión del debate sobre el presidencialismo. *Andamios*, 16(41), 283-307. <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i41.726>
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. Bantam Books.
- UNESCO. (2005). *Knowledge societies: A handbook for a new world*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148629>
- UNESCO. (2022). *Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior*. Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior, 18-20 de mayo de 2022.

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.

<https://doi.org/10.1108/14636680310698379>

### TABLA TRABAJO COLABORATIVO

Rol	Autor (es)
Conceptualización	José Carbajal Sánchez
Metodología	José Carbajal Sánchez
Validación	Velia Zúñiga Meraz
Software	Velia Zúñiga Meraz
Validación	José Carbajal Sánchez
Análisis Formal	José Carbajal Sánchez
Investigación	Velia Zúñiga Meraz
Recursos	Velia Zúñiga Meraz
Curación de datos	José Carbajal Sánchez
Escritura - Preparación del borrador original	Velia Zúñiga Meraz
Escritura - Revisión y edición	Velia Zúñiga Meraz
Visualización	Velia Zúñiga Meraz
Supervisión	José Carbajal Sánchez
Administración de Proyectos	José Carbajal Sánchez
Adquisición de fondos	José Carbajal Sánchez