

Planeación Estratégica como apoyo para la Gobernabilidad en el Instituto Tecnológico de Tlalnepantla

Hilda Díaz Rincón

Instituto Tecnológico de Tlalnepantla

c_computo_sie@hotmail.com

José Antonio Navarrete Prieto

Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, Universidad Popular Autónoma del Estado de

Puebla

posgrado_ittla@yahoo.com.mx

Jesús Oropeza Talavera

Instituto Tecnológico de Tlalnepantla

jesusoropeza@hotmail.com

Resumen

La organización del gobierno en las Instituciones de Educación Superior (IES), está formalmente establecida en sus estatutos, sin embargo, se mantiene como un tema preocupante desde la perspectiva de la gestión y toma de decisiones. En general se tiende a confundir las perspectivas de gestión institucional, académica o de gobierno, ya que los mandatos se traslapan y confunden en la toma de decisiones en cada nivel.

El Instituto Tecnológico de Tlalnepantla como institución de Educación Superior Federal, perteneciente a la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST), enfrenta diversas situaciones en la selección de puestos directivos como son subdirectores, jefes de departamento, y dentro de cada área académica jefes de vinculación, de investigación y presidentes de academia, en donde se han presentado debilidades en el conocimiento integral de la Institución y de su contexto, lo que provoca la falta de Planeación

Estratégica en forma conjunta de todos los involucrados para la elaboración de Planes Estratégicos como son: el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID), y el PIFI (Programa Integral de Fortalecimiento Institucional), y que como resultado de una falta de preparación de Administración Estratégica se provoca tensiones internas debido a costos políticos que sus autoridades deben asumir y administrar al adoptar ciertas decisiones con efectos intertemporales.

El Instituto Tecnológico de Tlalnepantla (ITTILA) está transitando actualmente por un proceso de transformaciones y nuevas demandas de sus sostenedores y sociedad en un entorno cambiante e incierto. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, la Institución requerirá un marco normativo, brújula o un mapa, que guíe sus acciones ya sea en ambiente de turbulencias o en un entorno relativamente estable y predecible y que en el peor de los casos es aquel en que las instituciones no anticipan los cambios y son sorprendidas sistemáticamente por variables externas. Este es el caso de instituciones cuya administración se mantiene por inercia o responde a factores coyunturales sin una adecuada dirección o visión consistente de largo plazo.

Es por ello que se realiza esta investigación inicial para determinar la situación actual de la gobernancia en el Instituto Tecnológico de Tlalnepantla y lograr una preparación de directivos que utilicen la Planeación Estratégica la cual les permitirá identificar las estrategias y líneas de acción con la realización de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) identificando las estrategias proactivas y adaptativas que impactan en la consecución de cada una de las metas institucionales para constituir así sus Planes Estratégicos y con ello cumplir con lo plasmado en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 y Plan Nacional Desarrollo 2007-2012.

Abstract

The organization of government in Higher Education Institutions (HEI) is formally stated in its bylaws, however, remains a concern from the perspective of management and decision making. In general it tends to confuse the perspectives of institutional management, academic or government, which mandates overlap and merge in decision making at every level.

The Technological Institute of Tlalnepantla as Federal higher education institution belongs to the Directorate General of Higher Education Technology (DGEST) faces various situations in the selection of positions such as assistant principals, department heads, and within each academic area managers links, research and academic chairs, where there have been weaknesses in the comprehensive knowledge of the institution and its context, resulting in a lack of strategic planning together of all stakeholders for the development of strategic plans such as : Institutional Innovation Programme and Development (PIID) and PIFI (Integral Program for Institutional Strengthening), and as a result of a lack of preparation of Strategic Management internal stress is caused due to political costs that authorities should undertake and manage to make certain decisions with intertemporal effects.

The Technological Institute of Tlalnepantla (ITTLA) is currently passing through a process of changes and new demands of their supporters and society in a changing and uncertain environment. But whatever the case, the institution will require a regulatory framework, compass or a map to guide their actions in either environment or turbulence in a relatively stable and predictable and that the worst is that in that institutions do not anticipate the changes and are systematically surprised by external variables. This is the case of institutions whose administration is maintained by inertia or responds to economic factors without adequate direction or long-term consistent vision

That is why this initial research is done to determine the current status of governance in the Technological Institute of Tlalnepantla and achieve a preparation of managers that use the Strategic Plan which will enable them to identify strategies and lines of action with the realization of a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) identified proactive

and adaptive strategies that impact on the achievement of each of the institutional goals and to establish their strategic plans and thereby comply with the enshrined in the Education Sector Programme 2007 -2012 and National Development Plan 2007-2012.

Palabras clave: Gobernabilidad, Planeación, Estrategia, Gestión

Keywords: Governance, Planning, Strategy, Management

Introducción

Las prácticas de gobernanza del equipo directivo y de los cuerpos colegiados, son determinantes en las decisiones de priorización de objetivos y aplicación de un sistema de incentivos y herramientas de gestión para lograr las metas y resultados comprometidos. De aquí la importancia de garantizar procesos de planeación estratégica con responsabilidad de cuerpos directivos.

El concepto de gobernabilidad está relacionado, por un lado, con otros afines como la gestión, la administración, el liderazgo, la normatividad, la gobernanza, la rendición de cuentas, las formas de gobierno, las estructuras organizacionales y, por otro, con procesos complejos como la toma de decisiones, el ejercicio de la autoridad, la legitimidad de las acciones, el diseño y la construcción de acuerdos. En donde los principios de justicia social, equidad, transparencia, corresponsabilidad entre sociedad y gobierno, así como el reconocimiento al desempeño, son la clave para avanzar en la construcción de acuerdos que permitan establecer un nuevo modelo de gestión administrativa, que contribuya a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos destinados a la educación.

Un nuevo marco de políticas públicas, rol del Estado, y mercados más competitivos. La complejidad que ha alcanzado la gestión de las IES insertas en mercados de educación

superior competitivos sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, orientadas a la docencia o a la investigación y posgrado ha sido una de las principales razones para introducir diversas herramientas de la administración diseñadas en otros ámbitos, pero que tienen aplicación y utilidad adaptándolas al ámbito de las universidades.

Así el Instituto Tecnológico de Tlalnepantla se apoyará de este diagnóstico inicial para incluir en su gestión de gobernanza la preparación para utilizar la planeación estratégica como elemento central que permita enlazar los procesos institucionales tal y como son indicados en el triángulo de las Tres "G" a través de la sinergia de los mismos como un instrumento útil que esté contribuyendo a un mejor desempeño de la gobernabilidad en la Institución,

Desarrollo

Existen diferentes definiciones y enfoques de planeación estratégica, las cuales enfatizan aspectos específicos de las fases de planeación, implementación o de monitoreo. Steiner, G. (1983) plantea que es una herramienta que responde a preguntas tales como, ¿Hacia donde debería ir la organización?, ¿Cuáles son los objetivos y metas principales que pretende alcanzar?, ¿Cuál es la estrategia e instrumentos que aplicarán sus directivos para lograr dichas metas?

Smith (2006) advierte que el término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una elite -grupo de planificadores-; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo.

Contreras (2000) lo define en mayor medida con enfoque de proceso como la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización.

Según McClure (1990), la planificación se divide en cuatro pasos esenciales:

- Identificar las necesidades de la comunidad.
- Desarrollar la misión, metas y objetivos de la organización.
- Diseñar programas y actividades para cumplir los objetivos.
- Evaluar el éxito de dichas actividades.

La planificación, como se ha observado, requiere la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos.

De acuerdo a Matus(2004) el plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la organización hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, asumiendo, a su vez, que existen otros órganos que también planifican y hacen apuestas estratégicas que al identificarlas se pueden establecer alianzas, asociaciones o cooperaciones para potenciar la capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades manifiesta de la ciudadanía o la institucionalidad pública. La capacidad de conducir los procesos institucionales viene dada por la sinergia del Triángulo de las Tres G, como elementos contenedores de la planificación estratégica



Figura 1. Triángulo de las tres “G” indicado por Matus (1997a)

Este proceso se inicia con el proceso de Capacidad de Guiar, el cual consiste en desarrollar el pensamiento estratégico de la organización, iniciado por la formulación de la filosofía de gestión, la auditoría organizacional, la identificación de actores, la formulación de proyectos estratégicos y la elaboración del presupuesto. Es una fase en la que se diseña a la organización respondiendo la pregunta ¿Qué se espera lograr?

El segundo eje lo constituye la Capacidad de Gestión, que consiste en identificar las capacidades que posee la organización para instrumentar los proyectos estratégicos. También implica poner en práctica el sistema de control de gestión que facilite medir el grado de avance de la ejecución con respecto a lo programado. Es una fase en la que se pone en práctica el conocimiento, la experiencia y el cálculo respondiendo la pregunta: ¿Cómo instrumentar el plan?

Por último, se encuentra la fase de la Capacidad de Gobierno que consiste en identificar los grupos sociales, instituciones o personas que pueden mantener algún tipo de alianza, asociación o cooperación con los proyectos incluidos en el plan institucional de la organización. También puede darse la posibilidad de identificar agentes que actual o potencialmente son o tienden ser opositores de los proyectos. En ambos tipos de circunstancias hay que diseñar estrategias viables para captar o contrarrestar las intencionalidades de los actores. Es una fase de análisis y de cálculo estratégico que responde a la pregunta ¿Con quién se establecen vínculos estratégicos para apoyar la instrumentación de los proyectos?

Para Camou: (2002), entiende por gobernabilidad “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político para responderles de manera legítima y eficaz”. En esta definición simplificada y breve, ubica el problema de la gobernabilidad social en el plano de la relación entre el sistema político y su entorno social, evitando cargar a uno de los extremos la responsabilidad o el de mantener

adecuadas condiciones de gobernabilidad.

Por otro lado, pero muy ligado a lo definido por Camou, López (2003) indica que la gobernabilidad institucional esta asociada al asunto de las relaciones de los grupos y las formas de gobierno.

Según Acosta(2009b) define el concepto, más apegado a su original sentido político, como la capacidad de las universidades para responder efectivamente a las demandas de los múltiples grupos e intereses dentro de la institución, mediante mecanismos institucionales acordados para la resolución de conflictos. Es decir, desde una perspectiva de gobernabilidad no se hace tanto énfasis en la forma del gobierno universitario, sus componentes y relaciones, como en la capacidad de gobernar que tienen las autoridades.

En las definiciones anteriores se identifica en términos generales que la noción de gobernabilidad asociada a la institución educativa mantiene una constante, que son las condiciones de relación política entre los grupos, un elemento nodal para entender los rasgos y componentes de la gobernabilidad institucional.

Las prácticas de gobernanza del equipo directivo y de los cuerpos colegiados, son determinantes en las decisiones de priorización de objetivos y aplicación de un sistema de incentivos y herramientas de gestión para lograr las metas y resultados comprometidos. Esta es determinante en la fase de implementación del plan, ya que se requiere administrar eventuales conflictos y respaldar decisiones que no siempre cuentan con la favorable disposición del personal. Esto es válido para todas las organizaciones, pero particularmente en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas.

Dada la complejidad normativa y política en que las organizaciones públicas se ven envueltas, la gestión y el desempeño institucional se hace cada vez mas complicada, especialmente para aquellos funcionarios con responsabilidad de toma de decisión, por

cuanto carecen de las herramientas técnicas que faciliten identificar aquellos organismo(s) u instituciones que puedan ser aliados y/o conflictivos sobre las apuestas estratégicas que la organización tiene planteada.

Metodología

La técnica que se utilizó para la investigación fue la de la entrevista no estructurada a los diferentes niveles de gobernancia de la Institución realizándola con una muestra de 12 directivos de diferentes áreas y niveles de la Institución, las siguientes dimensiones de análisis: fueron: contexto institucional, visión institucional, implementación de políticas públicas, federales, liderazgo efectivo, gestión presupuestal, conducción del Comité Académico, participación en la elaboración de planes estratégicos, resolución de conflictos.

Las entrevistas se llevaron a cabo en los años de 2008 y 2011, esto debido a los cambios de director del Plantel que hubo en la Institución y con la finalidad de comparar las formas de trabajo en la gestión de los directivos, las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 2 horas cada una, exceptuando las de los subdirectores que fueron de aproximadamente 45 min.

Previo a la realización de las entrevistas se realizó una semblanza de cada una de las gestiones de los directivos (2008, 2011) basados en la investigación documental de los Informes de Rendición de Cuentas y en los Planes Estratégicos Elaborados y junto con ello en el Plan Sectorial actual de la DGEST, así como el histórico de los indicadores reportados a la DGEST por parte de la Institución, reuniendo datos duros para estos períodos con objeto de tener un panorama de la institución y de la evolución de sus indicadores.

Resultados

En este apartado se muestran algunos de los resultados de los testimonios obtenidos de las entrevistas, obviamente, se trata de una mirada parcial pero resulta interesante en tanto muestra sus percepciones y formas de actuación. La descripción pretende captar la diversidad institucional iniciando con el Director el cual es designado por el Director General de la DGEST y en donde su permanencia en el cargo como director es de tres años con una posibilidad de continuidad por otro periodo igual, en lo que respecta a subdirectores estos también pueden ser asignados en forma directa por la DGEST o en su caso ser propuestos por el Director de la Institución siendo aprobados los mismos por la Dirección General de la DGEST, en lo que se refiere a los jefes de departamentos estos son propuestos por el Director de la Institución y son confirmados si cumplen con lo estipulado en el Manual de Organización que rige a los Institutos Tecnológicos pertenecientes a la DGEST.

Otro resultado de la entrevista fue que el proceso de planeación se encuentra formalizado, documentado con respaldos, e implementado sobre bases regularmente programadas. Sin embargo, se advierte que en general no se realiza una evaluación documentada de las metas alcanzadas, y de los factores críticos que explique las desviaciones de los resultados del plan anterior, como una base a ser considerada en el nuevo plan, aquí vale la pena comentar que la Institución aunque cuenta con una subdirección de Planeación y Vinculación no cuenta con personal preparado en Administración Estratégica y por ende la falta de una directriz que les apoye en la formulación y evaluación de Planes Estratégicos.. La institución tiende a ser centralizada en su presupuesto y asignación de recursos. La administración central capta aportaciones fiscales, recauda ingresos de inscripciones/reinscripciones (matrícula), entre otros, y luego asigna

Siguiendo con los resultados, los entrevistados coincidieron en que en la construcción de capacidades de gestión institucional para todos los niveles de la institución es necesaria

una renovación del Manual de Organización el cual fue realizado en el año del 1997 y actualmente rige las funciones de todo el personal que integra la institución y que a la fecha no ha sido actualizado por la DGEST (Dirección General de Educación Superior Tecnológica).

Además a nivel subdirección los encuestados indicaron que existen debilidades a nivel de jefes de departamento en el conocimiento de la normatividad y del funcionamiento integral de la Institución para la aplicación de la gestión de gobernabilidad en la Institución.

Continuando con los resultados de las entrevistas, los directivos indicaron que dentro de la Institución se cuenta con un sistema de indicadores de desempeño en el ámbito académico y de gestión. Sin embargo, el entendimiento más común es asociar cualquier indicador a desempeño, sin definir estándares, ni menos justificación, es decir son indicadores que no están diseñados para monitoreo de planes estratégicos, sino para cumplir con requerimientos mínimos de rendición de cuenta pública.

También se realiza un seguimiento de algunos planes de acción, especialmente proyectos específicos, lo cual no constituye una práctica generalizada. Respecto de las consecuencias del monitoreo, la mayoría de las áreas de la Institución no efectúa un seguimiento de indicadores buscando las causas que determinan eventuales desviaciones significativas en el progreso de las actividades, y que tenga consecuencias en acciones de mejoramiento y retroalimentación sistemática.

Por otro lado la Institución está dispuesta a hacer anuncios sobre lo que quieren transmitir a la comunidad interna y externa, más que a publicar información y antecedentes que se aproximen a una rendición de cuenta pública. Algunos planes estratégicos están en la web, otros están impresos y distribuidos; en otros casos se publica incluso una sección en la web que entrega cifras sobre la institución en un determinado

periodo de tiempo. Por otra parte, prácticamente todos los directores de los Institutos Tecnológico entregan una cuenta pública ya sea en ceremonias de inauguración, aniversario, o en reuniones especialmente convocadas para este fin. Para el caso del ITTLA aun cuando esta información constituye un avance, y aporta antecedentes sobre la marcha de la institución, en ningún caso constituye información sistemática, con definiciones consistentes en el tiempo, y fuentes de información disponibles para ser corroboradas y consultadas. En otras palabras, la institución muestra más disposición a promocionar sus desafíos y avances de acuerdo a su interpretación, antes que a profundizar en una rendición de cuenta pública sistemática y susceptible de ser evaluada por la comunidad interna y externa. En este contexto, los planes estratégicos institucionales se caracterizan más por enfatizar la fase de diagnóstico y los anuncios del punto de partida, pero pocas veces se conoce el avance y el cumplimiento de algunas metas intermedias. En parte, esto se debe a que algunos objetivos estratégicos se formulan de manera muy amplia y dispersa, sin precisar metas

Sin embargo, para ser más competitiva y enfrentar los grandes desafíos del siglo XXI la Institución dotará a los responsables de la implementación, de herramientas y atribuciones para cumplir dicha tarea, además de que se realizará la formalización de políticas, normas y procedimientos, expresada en documentos oficiales que definan las reglas del juego de la gestión institucional, lo que significaría mayor transparencia en decisiones y procesos. Así para realizar su Planeación Estratégica la directriz de la Institución hará uso de las herramientas y el conocimiento de su comunidad para que no sea exclusivamente del director y su equipo más cercano de colaboradores el desarrollo de esta Planeación si no de la integración de toda la comunidad tecnológica.

Y como parte de la propuesta para iniciar con la Planeación Estratégica se actualizo la definición de la misión y la visión institucional, al responder al cuestionamiento de ¿Qué se debería hacer para ser una institución más competitiva?, para continuar se deberá realizar lo que se indica en su segundo nivel con la siguiente pregunta de ¿Qué deseamos

hacer? y con ello definir los fines, necesidades y establecer la priorización de las mismas, y así iniciar el tercer nivel con la elaboración de programas y responder a el cuestionamiento de ¿Qué vamos a hacer? y continuando con el cuarto nivel de Planeación Estratégica que es la parte operativa se definirán los proyectos que incluirán la definición de la planeación de sus actividades identificando los hitos de las mismas, así como la gestión de los riesgos que les permitirá responder a la pregunta de ¿Cómo lo vamos a hacer?.

Posteriormente se aplicarán los principios generales de la Planeación Estratégica como son los que se muestran en la siguiente figura 2



Figura 2. Principios a seguir para la Planeación Estratégica. Diseño Propio

Además con la aplicación de los componentes fundamentales que son: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, el establecimiento de las opciones para formular las estrategias y como gestión del control de la Planeación se establecerá una auditoría estratégica formal para proponer mejorar en el desarrollo de la gobernabilidad en la Institución y que junto con el pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización tanto operativas, administrativas, técnicas y de control por lo que se requiere la participación de todos los niveles organizacionales.

Así continuado con establecimiento de la Planeación Estratégica en el ITTLA y considerando lo indicado por Escudero(2009), se propone la utilización del Modelo (ver figura 3) que se indica en la figura siguiente, para su desarrollo e implantación del mismo y apoyar así la gobernabilidad en la Institución.



Figura 3. Modelo Propuesto para la Planeación Estratégica del ITTLA. Diseño Propio, adaptado de Escudero (2009)

Por ello la Planeación Estratégica debe considerar el análisis del conocimiento junto con la elasticidad mental para establecer un modelo eficaz tal y como lo indican la figuras 4 que se muestra a continuación.

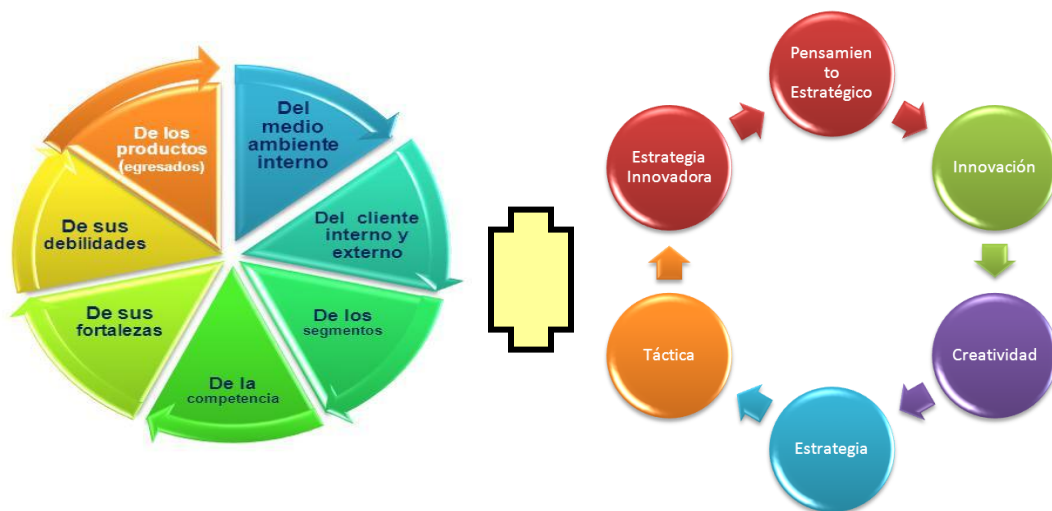


Figura 4. Análisis del Conocimiento + Elasticidad Mental

Para completar el Modelo de Planeación Estratégica mencionado se propone considerar lo dicho por Villa Moreno tal y como se muestra en la figura 5 esperando que con el seguimiento de lo plasmado se tenga una visión más completa y detallada de la aplicación de la Planeación Estratégica.



Figura 5. Modelo de Planeación Estratégica según Villa Moreno(2003)

Y finalmente el plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la institución hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, es en la **gestión estratégica donde se tiene como** función preponderante el planeamiento estratégico, operativo, la programación presupuestaria, la estructuración organizativa; la petición y rendición de cuentas y dentro de ella como parte de la retroalimentación la evaluación y monitoreo de la misma.

Conclusiones

En síntesis, el proceso de planeación estratégica es un buen instrumento que contribuye a la profesionalización de la gestión y desarrollo institucional, para alcanzar metas con una visión estratégica, pero también, el nivel de profesionalización de la gestión institucional define las condiciones de éxito para aplicar el instrumento con las características más adecuadas, ya sea de plan estratégico o de orientaciones institucionales. No hay reglas sobre esta materia, lo importante es avanzar en el desarrollo institucional con una visión de futuro respecto de las causas de las debilidades y amenazas a intervenir, y de las fortalezas y oportunidades a potenciar, más que responder a requerimientos externos, o al afán de exhibir documentos de planes estratégicos refinados que priorizan las formas más que estrategias efectivas

Para entender la gobernabilidad en el ITTLA, es necesario ubicarla como un fenómeno sobredeterminado por múltiples factores en distensión, externos e internos que interactúan dinámicamente, sobreponiéndose unos sobre otros, de modo tal que se requiere tenerlos presentes en el reconocimiento de los rasgos que dan cuenta de los tipos y grados de gobernabilidad institucional en un espacio y momento histórico determinado, estos pueden ser: las políticas, la organización, las formas de gobierno y gestión, y las condiciones de las relaciones políticas entre los diferentes grupos

Se debe considerar la planeación estratégica para mejorar la gobernabilidad en la Institución, el plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la institución hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, asumiendo, a su vez, que existen otros órganos que también planifican y hacen apuestas estratégicas que al identificarlas se pueden establecer cooperaciones para potenciar la capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades manifiesta de la comunidad. Es decir no debe deducirse que el plan estratégico determina el desarrollo institucional, sino que es un instrumento que bajo ciertas condiciones de diseño,

implementación y retroalimentación. y que contribuye a dicho desarrollo, apoyando la gestión universitaria y los avances en para el desarrollo institucional.

Ante todo se de dar importancia a que el propósito de la Planificación Estratégica es dotar a la institución de una herramienta para mejorar la gobernabilidad institucional, tomando en cuenta que la improvisación, la experiencia simple, la intuición y el sentido común no sustituyen a la Planeación considerando que las decisiones actuales se relacionan con los resultados futuros deseados y que se debe realizar una constante evaluación y sistematización de la misma con la finalidad de realizar aportaciones trascendentales y de importancia para el logro de la misión y visión institucional.

Bibliografía

[1] Acosta, A. (2009b). Sobre la flexibilidad del mármol: los nuevos límites de la universidad”, *Revista de la Educación Superior*, vol. xxxviii, núm. 149, pp. 61-72.

[2] Camou, A (1994). *Gobernabilidad y democracia. Elementos para un mapa conceptual* en la revista NÓESIS, número 13. , México, SEP-CONACYT

[3] Contreras C.(2000) *Planteamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación*. Lima, p 44.

[4] Escudero, H (2007), *Apuntes de Planeación Estratégica a la Salud Pública*, publicado en 2007, disponible en <http://www.nemed.com.ar/2011/>, Argentina

[5] López R. (2003). *Formas de gobierno y gobernabilidad institucional*, Ciudad de México: ANUIES.

[6] Matus, C. (2004) *Teoría del juego social*, Fondo Editorial Altadir, Caracas.

[7] McClure C. (1990). *Integrating Performance into the Planning Process: Moving Toward Decision Support Systems*. En: *Library Performance Accountability and Reponsi-veness: essays in honor of Ernest R. DeProspo*. Norwood, New Jersey ; p.17-32.

[8] Navarrete, A. (2012) *The Impact of the Model Blendend Learning in the ITTLA. Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference G. Lim an J.W. Herrmann, eds.*

[9] Villa Moreno, R (2003), *Taller de Metodología de la Planeación Estratégica*, publicado en Noviembre de 2003, disponible en <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/.../r42480.PPT>

[10] Smith P.(2006) *Strategic planning –the need for a new approach*. En: *Enhancing strategic capital*. Handbook of Business Strategy. Bradford : Emerald Group Publishing Limited, p. 195-197.

[11] Steiner G.(1983)*Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México, D.F: Continental, p21.