

2024

Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico

Iván J. Escalante Claudio
Nova Southeastern University

Follow this and additional works at: https://nsuworks.nova.edu/fse_etd



Part of the [Education Commons](#)

Share Feedback About This Item

NSUWorks Citation

Iván J. Escalante Claudio. 2024. *Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice. (581)
https://nsuworks.nova.edu/fse_etd/581.

This Dissertation is brought to you by the Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice at NSUWorks. It has been accepted for inclusion in Theses and Dissertations by an authorized administrator of NSUWorks. For more information, please contact nsuworks@nova.edu.

Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las
Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico

por
Iván J. Escalante Claudio

Una Disertación Aplicada Sometida al
Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice
en Cumplimiento Parcial de los Requisitos
Para el Grado de Doctor en Educación

Nova Southeastern University
2024

Página de Aprobación

Esta disertación aplicada fue presentada por Iván Escalante Claudio bajo la dirección de las personas que figuran a continuación. Se presentó a la Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice y fue aprobada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Doctor en Educación en Nova Southeastern University.

Georgina Argüello, EdD
Presidente del Comité

Jenia Alfonzo, PhD
Miembro del Comité

Kimberly Durham, PsyD
Decana

Declaración de Obra Original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Código de Conducta y Responsabilidad Académica como se describe en el Manual del Estudiante de Nova Southeastern University. Esta disertación aplicada representa mi trabajo original, excepto cuando he reconocido las ideas, las palabras, o material de otros autores.

Donde las ideas de otro autor se han presentado en esta disertación aplicada, he reconocido las ideas del autor citándolo en el estilo requerido.

Donde las palabras de otro autor se han presentado en esta disertación aplicada, he reconocido las palabras del autor mediante el uso correcto de las citas de referencia correspondientes en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor de acuerdo con las directrices necesarias al incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de estudio, grandes porciones de texto) en este manuscrito de disertación aplicada.

Iván J. Escalante Claudio

Nombre

23 de abril de 2024

Fecha

Resumen

Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Iván J. Escalante Claudio, 2024: Disertación Aplicada, Nova Southeastern University, Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice. Palabras clave en inglés: Leadership, Leadership Style, Strategic Management, Higher Education

El propósito de este estudio fue explorar las experiencias de los líderes en Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica. Se utilizó un enfoque cualitativo con análisis temático para comprender la esencia de estas experiencias y cómo influyen en el proceso de planificación estratégica, con el objetivo de identificar las competencias necesarias para implementar la planificación estratégica, los desafíos operativos que enfrentan los líderes y el papel del estilo de liderazgo en este proceso. La investigación se basó en entrevistas semi-estructuradas con líderes de Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Se aplicaron los principios del análisis fenomenológico interpretativo para comprender las experiencias individuales de los participantes y darles significado en el contexto de la planificación estratégica.

Los resultados del análisis arrojaron los siguientes temas emergentes: (a) la exploración de las competencias esenciales que caracterizan un liderazgo transformador y auténtico, (b) las vivencias del líder en el proceso de planificación estratégica (c) las dimensiones de desafío que emergen en el camino de la planificación estratégica y (d) la materialización de la influencia del líder con sus diversos estilos de liderazgo en el desarrollo de la planificación revelaron que entre las habilidades clave para los líderes en la implementación de la planificación estratégica se incluyen la proactividad, la capacidad de escucha, la empatía y la visión a largo plazo. Además, se identificaron desafíos importantes relacionados con la combinación de experiencia y conocimiento, así como la necesidad de flexibilidad y capacidad de respuesta ante entornos cambiantes. Se destaca el papel crucial del liderazgo en la gestión organizacional y el desarrollo de una cultura de participación e innovación. Asimismo, se reconoció la influencia de diferentes estilos de liderazgo, como el democrático, transformador y visionario, en el proceso de planificación estratégica.

En resumen, este estudio ofrece una comprensión particular de las experiencias de los líderes en Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico participantes en relación con la planificación estratégica. Los hallazgos tienen implicaciones significativas para el desarrollo del liderazgo y la efectividad de la planificación estratégica en el contexto educativo.

Tabla de Contenido

	Página
Capítulo 1: Introducción	1
Planteamiento del Problema	1
Contexto del Estudio	13
Rol del Investigador	15
Objetivo del Estudio	15
Definición de Términos	16
Capítulo 2: Revisión de Literatura	19
Antecedentes Teóricos	19
Marco Teórico	43
Resumen de Investigaciones Recientes	44
Preguntas de Investigación	52
Capítulo 3: Metodología	54
Enfoque de Investigación Cualitativa	54
Participantes	56
Herramientas de Recolección de Datos	59
Procedimientos	60
Consideraciones Éticas	63
Sesgos Potenciales de la Investigación	64
Capítulo 4: Resultados	66
Recopilación y Análisis de Datos	66
Perfil de los Participantes	67
Resultados Relacionados con las Preguntas de Investigación	69
Capítulo 5: Discusión	81
Discusión de los Resultados y Temas Emergentes	82
Implicaciones del Proceso de Investigación	90
Limitaciones del Estudio	95
Conclusiones	91
Recomendaciones para Investigaciones Futuras	93
Referencias	96
Apéndices	
A Protocolo de Entrevista	113
B Consentimiento Informado	117
C Cuestionario Demográfico	123
D Encuesta de cernimiento inicial para participantes	124
E Folleto de Reclutamiento	125

Tablas

1	Resultados de la Aplicación del Análisis Temático a Códigos y Temas Generados	71
2	Aplicación del Análisis Temático a las Evidencias Relacionadas con la Pregunta 1	73
3	Aplicación del Análisis Temático a las Evidencias Relacionadas con la Pregunta 2	76
4	Aplicación del Análisis Temático a las Evidencias Relacionadas con la Pregunta 3	78

Capítulo 1: Introducción

Planteamiento del Problema

Dentro de las organizaciones, es importante delinear el papel clave que juegan las personas encargadas de dirigir la operación de la empresa. De esta forma, se puede contar con un sentido más realista de dirección y que las metas propuestas se cumplan haciendo buen uso de los recursos y fomentando un buen clima en el área laboral. De acuerdo con Vázquez et al. (2014), un líder es un individuo a la que un grupo sigue y la reconoce como guía, mentor u orientador. Un líder también tiene compromiso con la transformación de su ambiente para lograr el consecución de la visión y misión, los valores y las destrezas necesarias y/o competencias para hacer que su plan se realice.

En términos funcionales, David (2013) establece que el líder organizacional está encargado de ejecutar, en su totalidad, las metas de la compañía, proponiendo ideas y tomando responsabilidad por la toma de decisiones que vaya a la par con lo que se desea lograr. Asimismo, David expone que el líder guía a su equipo para concretar los planes de trabajo y ejecutar las metas, inspira confianza, fomenta el trabajo en equipo, forja carreras, persigue la cooperación, sirve de guía, hace el trabajo interesante y observa los problemas como oportunidades. No toda persona que supervisa debe considerarse líder, ya que las funciones que ejecuta este último están determinadas por capacidades y competencias adicionales, a nivel profesional y personales, que lo hacen único y apto para esta función.

De esta forma, Robbins y Coulter (2014) definen a la planificación como una forma sistémica de organizar las actividades en un lugar, de forma que sea una operación eficaz y eficiente. Por otro lado, la estrategia, es la manera en que se desea lograr los

objetivos organizacionales. De acuerdo con Contreras (2013), la unión de ambos conceptos provee un marco de referencia para atender una serie de actividades particulares de manera articulada, buscando las alternativas más eficientes para el gestor o administrador. La oportunidad para un verdadero líder estratégico expresa que mientras más volatilidad exista en el ambiente de la empresa, mayor oportunidad para el líder de poseer destrezas estratégicas, sacar partido de la situación y mejorar (Schoemaker et al., 2013). Igualmente, según estos escritores, un líder estratégico genuino posee la habilidad de cultivar y emplear seis habilidades específicas: previsión, desafío, interpretación, decisión, alineación y aprendizaje, para afirmar que la toma de decisiones sea realmente estratégica. Según Wagner y Harter (2006), se debe liderar con propósito ya que promueve el compartir información y provee un mejor marco para el cumplimiento de metas. Wagner y Harter también sugieren que el líder debe ser un guía para sus empleados al igual que promover el desarrollo de los vínculos de confianza entre el personal.

Un líder constantemente considera el factor de la anticipación como parte de su estrategia. El anticipar requiere que la decisión sea prevista con antelación tomando en cuenta los clientes y el producto, llevando a cabo análisis, entrevistas entre otras acciones (Schoemaker et al., 2013). Asimismo, el líder estratégico interpreta, decide y alinea sus estrategias para que, de acuerdo con lo establecido como meta de negocio, se provean los recursos necesarios para que cada empleado ejecute lo esperado (Schoemaker et al., 2013).

Según Kennedy et al. (2021), la motivación para liderar está basada en ciertos rasgos de la personalidad y los valores socioculturales. De igual forma, López (2018)

hace referencia sobre el desarrollo del empoderamiento de los empleados a través de la relación de confianza con el líder transformacional dirigido hacia el logro de las estrategias organizacionales. Siguiendo esta misma idea, la función del líder es crucial para el consecución de metas y objetivos en cualquier institución. Independientemente del estilo que se adopte como líder, se deben tomar en cuenta la innovación, el manejo y adaptación al cambio y la comunicación como puntos de partida para el triunfo de la organización. Berdecía et al. (2013) buscaron identificar las conductas de liderazgo y la relación con el logro organizacional. Por medio de un estudio cualitativo usando grupos focales en tres empresas seleccionadas como veinte de los mejores patronos en Puerto Rico. Consecuentemente, Berdecía et al. encontraron mayor presencia del liderazgo transformacional, seguido del transaccional y, en último lugar, el Laissez-Faire. Por otro lado, en el estudio de Moncayo y Zuluaga (2015) se describe la conexión existente entre las características sociales y demográficas y los estilos de liderazgo en feminas en puesto directivos. Utilizando una encuesta administrada a 90 mujeres en puestos directivos en Colombia, se identificó el liderazgo transformacional como estilo prevalente en las instituciones educativas.

Robbins y Judge (2018) definieron la función del líder como la habilidad de influir en un grupo para alcanzar objetivos específicos. Por otro lado, Daft (2011) planteó que el liderazgo puede ser descrito como una relación de influencia que se establece entre los líderes y sus adeptos, con el propósito de lograr cambios y resultados tangibles que reflejen los objetivos que comparten. De acuerdo con Daft, los tipos de liderazgo que serán considerados para el análisis de este estudio de investigación son enfocados, principalmente, de tipo transformacional y transaccional. El enfoque transformacional se

fundamenta en la motivación constante de los equipos de trabajo, y en transmitirles su propio entusiasmo. En contraste, el estilo transaccional se origina a partir de la noción de que los integrantes del equipo acuerdan obedecer todas las directrices de su líder. La acción de liderar se fundamenta es una transacción entre el esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les da su líder (Quintero et al., 2018). Estos dos tipos de liderazgo se verán a la luz de la percepción y relación con la planificación estratégica de acuerdo con el líder en función. Según lo expuesto por David (2013), la planificación estratégica se puede definir como la técnica para crear, ejecutar y valorar decisiones polifacéticas que ayuden a una organización a alcanzar sus objetivos.

Los conceptos de liderazgo y planificación estratégica guardan una relación significativa en todas las organizaciones, considerando al líder y su tipo en función de la planificación estratégica (Guerra, 2018). La necesidad de auscultar las experiencias de los líderes de educación superior en Puerto Rico, en relación con la planificación estratégica, surge a raíz de los efectos observables en los componentes operacionales básicos de este tipo de organizaciones. Se debe contemplar la planificación estratégica, a la luz del liderazgo, en aspectos tales como: programas académicos, admisiones, servicios de apoyo académicos, retención, consejería y tasa o por ciento finales de graduados.

Si se parte de la premisa de que el líder de las instituciones educativas, por medio de la consecución de la misión, visión y metas de la organización persigue lograr unos indicadores de rendimiento, se debe tomar en consideración que una planificación estratégica robusta y diversa le permita maximizar el uso de recursos en todos los niveles. De igual forma, es importante, que se consideren etapas de evaluación intercaladas para validar cómo ocurre el proceso y cómo puede enfocar sus recursos para lograr mayor

efectividad y eficiencia. Las instituciones de educación superior en Puerto Rico han sufrido una transformación a raíz de varios aspectos que han impactado directamente su operación. Factores externos como el huracán María, los terremotos del área sur de la Isla y la pandemia del Covid-19 son algunos que se pueden mencionar para analizar cuán necesario es el papel del líder en el manejo del cambio necesario para cumplir con las metas planificadas a través del conocimiento y dominio de la implementación de un plan estratégico.

Fenómeno de Estudio

Después de revisar la literatura sobre los conceptos de liderazgo y planificación estratégica, se ha reconocido una brecha en la investigación que consiste en analizar cómo el liderazgo influye en la gestión de la implementación de la planificación estratégica en Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Es imprescindible llevar a cabo una planificación estratégica para mantenerse al día con los progresos tecnológicos, la tendencia hacia la globalización y la creciente importancia de los ambientes virtuales. Para las instituciones de educación superior, el uso de la planificación estratégica es relevante para atender los constantes cambios y desafíos que se presentan y atenderlos de forma adecuada. Por ejemplo, Carrillo (2018) planteó que la planificación estratégica es esencial para que el estudiante de educación superior logre éxito. El ambiente cambiante requiere que las herramientas para manejar los cambios contemplen la planificación estratégica para ser efectivos. En su estudio, Carrillo sugiere que los planes estratégicos sean revisados de manera frecuente para atemperarse a las realidades del entorno social académico.

Por otro lado, tomando en consideración el trabajo de Ávila y Acosta (2004), se

explicó que las instituciones de educación superior utilizan la planificación estratégica como herramienta importante en su proceso de planificación. Ávila y Acosta expusieron como resultado de su investigación que existe un área de oportunidad en la investigación de la planificación estratégica y las instituciones de educación superior.

En otro orden de ideas, Buendía (2020) estableció que es necesario identificar y explicar las características sobresalientes del liderazgo transformacional en el perfil directivo de instituciones educativas. A través de un instrumento desarrollado y validado con una muestra de 160 individuos, Buendía identificó un estilo predominante de liderazgo transformacional en ambos segmentos de la muestra. La investigación concluyó que el tipo de liderazgo transformacional depende de las cualidades presentes en el líder para fomentar la transformación de forma efectiva y permanente. También se recomendó que el líder debe capacitarse constantemente para identificar nuevas formas de como alcanzar los objetivos estratégicos.

De forma similar, en un estudio realizado por Cintrón (2019), en el que participaron 50 docentes de instituciones de educación superior en Puerto Rico, se identificó la prevalencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su relación con el éxito académico. Según los resultados de la investigación, el liderazgo transformacional fue el estilo predominante con una representación del 94%, en contraste con el liderazgo transaccional que solo representó el 6%. Cintrón concluyó que existe proporción significativa entre los estilos de liderazgo predominante en cada docente, visto a través del aprovechamiento estudiantil, logrando el éxito organizacional.

Cada líder en las organizaciones tiene como parte de sus funciones administrativas, el vigilar por el seguimiento de los planes estratégicos con el fin de

garantizar la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo. Es claro que cada tipo de liderazgo tiene sus características particulares que le brindan cierta fluidez al momento de trabajar los planes estratégicos en la organización. De hecho, Zapata (2021) investigó cómo la planificación estratégica puede contribuir a mejorar la gestión educativa. Por medio de un enfoque cuantitativo descriptivo se encontró que, proveyendo un esquema de planificación estratégica es una alternativa positiva para mejorar la gestión educativa. Zapata expone que la investigación, la herramienta de planificación estructura contribuyen a las gestiones de forma efectiva en bienestar de la institución. El Consejo de Educación de Puerto Rico sostuvo que, para el año 2020, la cantidad de graduados estuvo por debajo de los 20,000 estudiantes. De acuerdo con estos datos y alineado con la planificación estratégica, las instituciones educativas tienen el reto de innovar sus ofrecimientos académicos para mantener competitividad. Asimismo, y dirigido al sector de las instituciones de educación superior, se sugiere desarrollar ofrecimientos académicos dirigidos a atender la demanda de capacitación y reorientación ocupacional para adultos y en nuevos mercados.

Antecedentes y Justificación

Las instituciones educativas, al igual que cualquier otro tipo de organización, dependen de la planificación estratégica para el consecución de sus objetivos y justificación de la inversión en términos económicos. Es imperativo que el líder tome en consideración los objetivos y las metas organizacionales, al igual que la forma más efectiva de alcanzarlos. De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), la gestión administrativa tradicional se divide en cuatro pilares fundamentales: planificación, organización, dirección y control. Estas cuatro características brindan una certeza al

administrador de que los recursos están siendo utilizados de forma correcta. El líder contemporáneo está llamado a buscar las alternativas que viabilizan las actividades operacionales, transformando la cultura y las actitudes de los individuos en la organización. A continuación, se señalan algunos ejemplos de la influencia que ejerce el tipo de liderazgo y su vínculo con la planificación estratégica en las organizaciones tradicionales y las educativas.

De acuerdo con González et al. (2020), los conceptos de liderazgo y planificación estratégica están relacionados en las organizaciones y no como un ente estático, sino como uno dinámico que conlleva ajustes y adaptación en la medida que va trabajando, centrando la gestión en la figura del líder. La planificación estratégica es una herramienta que delinea objetivos, pero no los limita o restringe y depende de la persona o el equipo que la ejecuta. Chilon (2018), luego de investigar la correlación entre la planificación estratégica y el cumplimiento organizacional, encontró que existe una correlación altamente positiva entre la planificación estratégica y el cumplimiento laboral. Mas aún, Chilon también identificó que la ejecución se ve influenciada por la planificación.

Por otro lado, Ledezma (2020) manifestó que existe una relación entre el éxito de la empresa y la planificación estratégica. Según lo expuesto en su estudio, no basta con identificar aquellas acciones que ofrecen ventaja competitiva, sino que hay que establecer un plan que dirija las acciones hacia el logro de las mismas. Es importante recalcar que, de acuerdo con Ledezma, luego de analizar los estudios del éxito en la gestión de liderazgo, se establece el éxito como un resultado directo de la planificación estratégica. Este autor remarca que si el líder es efectivo identificando qué se desea lograr, la planificación estratégica será el mapa que guiará el logro de una manera que garantice

dos elementos importantes: satisfacción y éxito. También, uno depende del otro y depende del líder el buscar la estrategia que garantice proveer las condiciones adecuadas para exista ese ambiente para alcanzar el éxito (Ledezma, 2020).

Liang y Sandmann (2015), en su investigación cuantitativa descriptiva sobre el tipo de liderazgo que promueve la inserción de la comunidad en las actividades académicas, encontraron que, en las 224 instituciones participantes, las instituciones que tienen un tipo de liderazgo participativo proveen para alinear y coordinar tareas, procesos y recursos en función de la experiencia y no necesariamente en consonancia con las líneas de mando institucionales. Los hallazgos reportados por Liang y Sandmann sugieren que las principales características del liderazgo distribuido sirven en la discusión sobre la comprensión de la distribución del liderazgo institucional y el compromiso. En resumen, las características observadas a través de los resultados incluyen procesos y enfoques relacionales, fuentes múltiples, orientación a la experiencia y relevante al contexto. Estas características son un requisito cuando se contempla el trabajo con la planificación estratégica.

Por otro lado, Hairuddin e Inas (2019) propusieron validar el modelo de liderazgo estratégico para líderes de colegios vocacionales a nivel universitario. Esta investigación fue de tipo cuantitativa y encontró que, a través de un cuestionario suministrado a 500 líderes educativos en 65 colegios universitarios vocacionales, se evidenció que existe una alta tendencia e inclinación a utilizar el liderazgo estratégico en su área de trabajo. De este mismo estudio se identificó que los líderes poseen un alto nivel de conocimiento en las prácticas de la planificación estratégica. De esta información, se puede cuestionar si algún tipo de liderazgo facilita el uso de ese conocimiento sobre la estrategia.

Otro ejemplo del vínculo entre la gestión de liderazgo y la planificación estratégica aplicada en las instituciones de educación superior, lo expusieron Barnard y Van der Merwe (2016). Por medio de una revisión exhaustiva de literatura, estos investigadores sugirieron que la innovación en la educación superior es el resultado de muchas sesiones de planificación estratégica, formulaciones de políticas y procedimientos, ejercicios de intercambio de ideas y evaluación comparativa, revisiones del desempeño, intervenciones de gestión y análisis estadísticos. Barnard y Van der Merwe también indicaron que es necesario (a) un tipo de liderazgo decisivo en la dirección estratégica; (b) una planificación regular, flexible e inclusiva; (c) encuestas regulares sobre el clima cultural; (d) un seguimiento constante del progreso; y (e) una agilidad estratégica que es esencial para promover la innovación.

Por otro lado, Cheng (2021), en su investigación de tipo cuantitativa sobre el manejo del conocimiento y su relación con la planificación estratégica, estableció que, para mejorar la capacidad de planificación escolar, los líderes deben desarrollar una cultura colaborativa que apoye la alineación de las diferentes áreas operacionales en el proceso de la combinación de los conocimientos en la creación de estrategias para la planificación del desarrollo de la organización. Es aquí, que se marca la pertinencia del tipo de liderazgo democrático o social para el desarrollo de planificación estratégica pertinente y relevante. La recopilación de datos para las conclusiones expuestas por Cheng, incluye datos de 42 directores escolares y 392 maestros en 42 escuelas.

Subsecuentemente, Mbugua (2014) expuso que el concepto y la práctica de la planificación estratégica en el entorno educativo enfatizan la importancia de la planificación estratégica colaborativa, pero no presenta los desafíos de la participación

colaborativa en la planificación estratégica. Esta investigación tuvo el propósito de identificar cómo las diversas partes de la escuela participan en la planificación estratégica. A través de un enfoque cualitativo de estudios de casos, mediante entrevistas semiestructuradas y revisión de literatura, se hizo la recopilación de datos. Se encontró que, a pesar de la colaboración de las partes, no se logró la articulación de una planificación estratégica. Asimismo, se identificó la falta de conocimiento sobre los conceptos generales de los elementos de la planificación estratégica, evidenciando la necesidad de la capacitación del personal y un liderazgo participativo que guíe el proceso.

Deficiencias en la Evidencia

Paredes et al. (2021) manifestaron que se requieren ciertas habilidades directivas para trabajar con la planificación estratégica en el nivel universitario. Estos autores definieron como habilidad directiva a la capacidad que permite dar dirección a las actividades de la organización alineándolas con la misión y visión para el logro de las metas a largo plazo. En la investigación cuantitativa de Paredes et al., se identificó el nivel de correlación de las competencias directivas y la gestión de la planificación estratégica. La muestra de 101 encuestados, arrojó como resultado que existe una relación positiva entre las prácticas directivas y la planificación estratégica. Otra investigación que relaciona el liderazgo y el compromiso de los docentes es la presentada por Carranza-Villón (2020). En este estudio, a través de una correlación entre las variables de liderazgo y compromiso, se determinó que existe una relación significativa entre ambas.

En Puerto Rico, algunas de las instituciones de educación superior se caracterizan por tener personal en puestos administrativos que se inclinan por tener capacidades administrativas o académicas, pero no ambas (Ortiz & Williams, 2014). Si se parte de la

premisa que la planificación estratégica es articulada por el líder de la institución educativa, se espera que éste cuente con las competencias para llevar a cabo la ejecución de esta, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. La percepción que se obtiene en el área geográfica de Puerto Rico es que los líderes educativos de las instituciones de educación superior cuentan con las destrezas de administrar: la capacidad para planificar, dirigir, organizar y controlar pero que no necesariamente son transferibles a la planificación estratégica en el contenido educativo. De aquí surge la inquietud de auscultar qué tipo de competencias podrían ayudar a estos líderes a concretar planes estratégicos con resultados positivos y no meramente el intento de la gestión. Esas habilidades directivas que menciona la literatura y el compromiso con la gestión educativa son elementos clave para el logro de un liderazgo que, al transformar su manera de liderar, sea más efectivo en su planificación a corto, mediano y largo plazo.

Después de haber realizado un análisis de la literatura, se evidenció una deficiencia en la revisión exhaustiva de las habilidades directivas necesarias para la planificación estratégica en el ámbito universitario. Aunque Paredes et al. (2021) y Carranza-Villón (2020) establecieron la importancia del liderazgo y las competencias directivas en la gestión estratégica, no se profundizó en la especificidad de estas habilidades ni en su aplicación en el contexto educativo. Además, mientras que Ortiz y Williams (2014) mencionaron la carencia de ciertas habilidades directivas en los líderes educativos de Puerto Rico, no se exploraron en detalle las competencias necesarias para superar estas deficiencias. En resumen, aunque se reconoce la relevancia del liderazgo y las habilidades directivas en la planificación estratégica universitaria, se necesita una revisión más detallada que identifique específicamente qué competencias son necesarias

y cómo pueden desarrollarse para lograr resultados efectivos a largo plazo.

Audiencia

La audiencia beneficiada con este estudio es el personal con rol de liderazgo y capacidad de planificar, desarrollar y/o ejecutar la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Puerto Rico. El proceso de investigación está enfocado en identificar líderes de instituciones educativas, específicamente en las de nivel post secundario en Puerto Rico. Los participantes deben representar sujetos con responsabilidades administrativas, capacidad de toma de decisiones y análisis e implementación de cambios en la organización. El beneficio del estudio se extiende a través de los múltiples niveles de liderazgo en las instituciones educativas de nivel post secundario en Puerto Rico. También son beneficiarios los líderes en formación, al ofrecerles la oportunidad de identificar el estilo de liderazgo predominante, su relación con el concepto de planificación estratégica y sus implicaciones para liderar organizaciones estratégicas persiguiendo el logro continuo de los objetivos propuestos.

Contexto del Estudio

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en Puerto Rico son diversas en estilo, modalidad, estructura financiera, ofrecimientos académicos y sostenibilidad. En el presente se cuenta con la universidad pública del estado (Universidad de Puerto Rico), IES pública y otros sistemas privados e IES privadas, que tienen como propósito ofrecer programas académicos con títulos universitarios que comienzan en grados asociados hasta la educación graduada, incluyendo maestrías y doctorados.

De acuerdo con Vélez (2019), la principal IES en Puerto Rico se constituye en el 1925. Luego de su formación, tuvo un proceso de reforma debido a la situación política y

en el 1942 bajo la Ley 135 que le asigna un presupuesto operacional a través de los impuestos generados por el país. En alineación con motivos expuestos en la Ley de la Universidad de Puerto Rico, aún vigente, se indica que la educación ha sido y continuará siendo uno de los pilares claves en la reestructuración de la vida social, cultural y económica del país. Posteriormente, el Acta de Educación Superior del 1972, incluye a Puerto Rico como recipiente de ayudas y subsidios para costear estudios universitarios. Actualmente, entre el 80% a 90% de los estudiantes en las IES dependen de ayudas federales para cursar estudios a nivel superior. En paralelo con este proceso, a partir del 1971, se crean las IES privadas en Puerto Rico. La IES del estado, es responsable del proceso de acreditación de las IES privadas.

Como parte de los cambios en el sistema de las IES en los Estados Unidos, la isla busca alinear sus expectativas a través de la planificación estratégica identificando varios aspectos importantes como: necesidad de actualizar los programas de estudio, falta de visión en las IES, falta de orientación, falta de relaciones profesionales entre las IES y las IEP, fomentar la libertad intelectual y la rendición de cuentas, promover la investigación y necesidad de financiamiento. La Ley 176 del 30 de noviembre de 2010, Ley del Fondo Especial para Becas de la Universidad de Puerto Rico, provocó un aumento en los costos de estudio de las IES pública afectando grandemente la operacionalidad de estas. A pesar de este fenómeno en conjunto, con la migración de la población a los Estados Unidos, la tasa de las IES mantiene un aumento visible hasta el presente.

En esta investigación se buscó explorar las experiencias del líder y su rol en el proceso de la planificación estratégica dentro de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Asimismo, se buscó conocer qué elementos se contemplan dentro de la

planificación estratégica de las IES al momento de realizar la investigación. Fue de suma importancia para la investigación poder identificar los factores que se toman en consideración al momento de planificar estratégicamente en cada organización. De acuerdo con lo expuesto en investigaciones previamente realizadas, el concepto de planificación estratégica no se aplica de forma estandarizada institucionalmente en las IES. Para efectos de la investigación, se trató de constatar qué factores desde la experiencia del líder, tienen relevancia y afectan el proceso de planificación estratégica en las IES de Puerto Rico que participen en el estudio.

Rol del Investigador

El rol del investigador fue el hacer uso de la metodología bajo un modelo de investigación cualitativa, para recolectar y analizar los datos provistos, obteniendo posibles respuestas a las preguntas de investigación propuestas en este estudio. Se buscó validar las experiencias del liderazgo de las instituciones de educación superior en Puerto Rico y las competencias requeridas para la planificación estratégica en un contexto práctico, real y operacional de las gestiones académicas.

Objetivo del Estudio

El objetivo de este estudio fue explorar las experiencias de los líderes en Instituciones de Educación superior en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica dentro de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. A través de una investigación cualitativa, se llevó a cabo un proceso en el cual se identificaron líderes de diversas IES de varias regiones geográficas de Puerto Rico. Para propósitos de la presente investigación, se entrevistó a los líderes de las IES para analizar su experiencia sobre la influencia del liderazgo en el proceso de planificación estratégica.

Definición de Términos

Institución de Educación Superior

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2018), una institución de educación superior es una entidad que brinda programas de estudio a nivel postsecundario, como programas de grado y posgrado, y se dedica a la investigación y creación de conocimiento. En Puerto Rico, para la Junta de Instituciones Postsecundarias de Puerto Rico (JIPPR, 2018), una institución de educación superior como una organización que ofrece programas académicos a nivel de pregrado y posgrado, con un enfoque en la investigación y el desarrollo del conocimiento. Además, según la Ley de Educación de Puerto Rico (2020), una institución de educación superior en Puerto Rico como una organización, pública o privada, que imparte programas académicos tanto de pregrado como posgrado, con el objetivo principal de proporcionar una educación integral en los ámbitos académico, científico y cultural, junto con la investigación y generación de nuevo conocimiento.

Liderazgo

Según Robbins y Judge (2018), el liderazgo se puede definir como la habilidad de influir en diversas personas y guiarlas hacia el cumplimiento de una meta u objetivo. También se refiere al proceso de influencia social que un individuo ejerce sobre un grupo con el fin de alcanzar objetivos compartidos. Además, se considera que el liderazgo es un proceso que busca lograr objetivos comunes dentro de un grupo de individuos para establecer relaciones mutuamente beneficiosas entre el líder y sus seguidores.

Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo, según Harris et al. (2018), se refiere a la incorporación de

prácticas, procesos y comportamientos que los líderes escolares utilizan para mejorar la excelencia de la enseñanza proporcionada por las instituciones educativas. También, se considera que el liderazgo educativo es el proceso de mediar en otros para trabajar juntos en la obtención de objetivos educativos compartidos. Este liderazgo implica crear y sostener la visión y la dirección, desarrollar una cultura escolar eficaz y trabajar en colaboración con otros para optimizar la práctica y los resultados del proceso enseñanza y aprendizaje.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica trata con la habilidad y el conocimiento necesario para diseñar, llevar a cabo y analizar decisiones que abarcan múltiples áreas funcionales, con el propósito de ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos (David, 2013). También, la planificación estratégica se considera como un procedimiento que otorga la capacidad a las organizaciones de definir su dirección y sus objetivos a largo plazo, así como identificar las acciones y los recursos necesarios para alcanzarlos. Este proceso permite a las organizaciones diseñar y desarrollar estrategias innovadoras para crear y capturar valor en su entorno competitivo.

Plan Estratégico

Se puede entender un plan estratégico como una herramienta que describe la dirección que debe seguir una organización, estableciendo objetivos y acciones específicas para lograrla (Bryson, 2018). Además, se considera como un proceso de pensamiento detallado y enfocado en el futuro de la organización, con el fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo a través del desarrollo e implementación de estrategias y planes de acción. En resumen, un plan estratégico es un conjunto de objetivos y acciones

planificadas para alcanzar la misión y visión de la organización, lo que se logra a través de la asignación efectiva de recursos y la toma de decisiones estratégicas. La importancia de tener un plan estratégico radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y un conjunto de objetivos y acciones concretas para lograrlos (Bryson, 2018).

Capítulo 2: Revisión de Literatura

Las Instituciones de Educación Superior, al igual que cualquier otro tipo de organización, dependen del liderazgo y la planificación estratégica para el logro de sus objetivos y justificación de la inversión de recursos económicos (Romero, 2017). A través de la revisión de literatura se presentan los hallazgos de investigaciones que se han realizado en relación con la función del líder, su relación con la planificación estratégica en las instituciones de educación superior. A continuación, se presentan los antecedentes teóricos, aplicabilidad, marco teórico, resultados de investigaciones recientes que apoyan el tema de investigación. También se incluyen las preguntas de investigación que guiarán este estudio.

Antecedentes Teóricos

Liderazgo

Definición de Liderazgo. Dentro de las organizaciones es importante delinear el papel clave que juegan las personas encargadas de dirigir la operación de la empresa, para tener un sentido realista de dirección y para que las metas que se han propuesto se cumplan haciendo buen uso de los recursos y fomentando un buen clima en el área laboral (González et al., 2020). El concepto de liderazgo se puede ver reflejado en varios contextos desde la antigüedad hasta la era moderna, con varias definiciones y exponentes. Es importante establecer un marco de referencia sobre la definición del liderazgo en el contexto organizacional. Típicamente, se define liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para convencer a otro para llevar a cabo una acción concreta (Robbins & Coulter, 2014).

Otra definición muy pertinente y con un acercamiento más contemporáneo e inclusivo es la de Hurtado (2019), quien estableció que el liderazgo es una forma de

ejercicio del poder en la cual el líder tiene influencia sobre sus seguidores, porque éstos voluntariamente han decidido seguirlo, la influencia del líder se basa en su autoridad para establecer los procesos necesarios que permitan el crecimiento y desarrollo del grupo. Algunos teóricos, brindan algunas definiciones de liderazgo que ofrecen un contexto y refuerzan el concepto de liderazgo en las organizaciones. Chiavenato (2004) estableció que el liderazgo se puede entender como la capacidad de influir en una situación a través de la comunicación humana, con el fin de lograr objetivos específicos. De manera similar, para Kotter (1999), el liderazgo se percibe como un ejercicio o proceso de influenciar y agrupar a varias personas con el fin de alcanzar metas específicas que se comparten en una organización. Por otro lado, según Davis y Newstrom (2003), el liderazgo se define como el proceso de influir en los demás para trabajar en equipo y lograr objetivos con entusiasmo. Todas las definiciones expuestas cuentan con elementos en común como: influencia, logro de objetivos y motivación.

El liderazgo contemporáneo puede ser considerado como el estudio de una disciplina en varios niveles o campos (Friedman, 2010). Otro aspecto que se ha estudiado y considerado en relación con el concepto de liderazgo es el hecho de que sea una competencia aprendida o desarrollada por el individuo (Chiavenato, 2004). Por lo que en el ámbito contemporáneo, el liderazgo no se considera únicamente como una cualidad individual, sino más bien como un conjunto de factores y habilidades que involucran un proceso dinámico y estratégico (Avolio et al., 2009). Robbins (2004) estableció que el líder debe ser carismático, con una visión clara, dispuesto a correr riesgos y ser reactivo al ambiente y recursos que lo rodea. Estas características le brindan un apoyo adicional al líder con relación a sus seguidores. Tomando esto en cuenta, el concepto moderno del líder ocurre en función de sus habilidades y cualidades para liderar a partir de la

interacción con su entorno.

Maxwell (1999) identificó varias cualidades indispensables del líder. Estas cualidades indispensables del líder reflejan los tipos de liderazgo clásicos y otros emergentes. Otro aspecto importante en relación con el liderazgo, lo presentaron Achua y Lussier (2016), quienes lo defieron como un proceso de influencia mutua entre los líderes y los seguidores, cuyo propósito es lograr cambios significativos que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. El líder persuade con su capacidad de influenciar el pensamiento de sus seguidores alineados con las metas organizacionales. De este planteamiento surge la importancia de que la persona que lidere esté consciente y tenga clara la misión y la visión de lo que se desea conseguir. De esta forma, su capacidad de persuasión será más efectiva no solo por la acción de persuadir, sino que influye con su ejemplo en el logro de los objetivos.

Rodríguez (1988) propuso otra definición para el liderazgo, que consiste en la habilidad del líder para transmitir y convencer a los seguidores sobre sus ideas, motivándolos para trabajar en equipo y alcanzar objetivos a través del cambio. Se puede observar como la influencia es el factor clave que impacta las acciones del líder y subordinados. El líder debe contar con el talento de influir en los objetivos organizacionales, el cambio y las personas (Chiavenato, 2004). Entre las funciones de un líder en la gestión de cambio se mencionaron el saber prever el cambio y alistar a las personas para los ajustes necesarios (Kotter, 1999). De igual forma, son importantes la comunicación continua y el avalúo constante previamente, durante y luego de haber llevado a cabo el proceso de cambio (Achua & Lussier, 2016).

El concepto del liderazgo también se ha desarrollado en función de ayudar y facilitar el proceso de administración dirigida al logro de objetivos. A lo largo del

desarrollo y evolución del concepto de liderazgo nuevas variables se contemplan como parte del proceso de liderar. Vargas y Araya (2019) propusieron identificar los elementos implicados en el éxito o el fracaso de las organizaciones, en el contexto del enfoque de gestión de cambio. El concepto de liderazgo está relacionado con dos variables claves que son la cultura organizacional y las prácticas en el área del recurso humano (Vargas & Araya, 2019). Popper y Lipshitz (como se cita en Vargas & Araya, 2019) establecieron que la influencia del líder como ente directivo, es el que impulsa e influye en la capacidad de aprender de las organizaciones.

Según Aguilar (2002), el liderazgo, desde cualquiera de las perspectivas en la que se ha estudiado, cobra gran importancia en la visión y es determinante en la toma de decisiones ya sea desde el ángulo de un liderazgo orientado a los resultados, las personas o al clima organizacional. Vargas y Araya (2019) establecieron que el éxito del liderazgo y la gestión de cambio suponen que los enfoques de liderazgo adoptados por los líderes sean cónsonos con la decisión de alta dirección respecto al estilo de liderar. En este sentido las definiciones del liderazgo se ven en función de lo que deseamos lograr como organización, está orientada al recurso humano e influye en los aspectos de un ejercicio administrativo estratégico.

Tipos de Liderazgo. Existen diferentes tipos de liderazgo que se pueden considerar en función del individuo, la tarea o la organización en donde se ejercen. El liderazgo juega un papel protagónico en los aspectos operacionales de una empresa y el logro de objetivos a través de la planificación, dirección, organización y control (Robbins, 2004). Es importante identificar los rasgos de cada tipo de líder para enmarcarlo en la actividad administrativa. Con la intención de delimitar las funciones del

líder con relación al concepto de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, se presentan las ideas centrales de ciertos tipos de liderazgo que están vinculados al proceso de investigación.

Liderazgo Transaccional. Esta corriente de liderazgo presenta una interacción hacia la motivación propiciada por la recompensa y castigo delineados por la cadena de mando empresarial. De acuerdo con Bass et al. (2003), el liderazgo transaccional dirige a sus seguidores hacia el logro de metas a través de los roles en una cadena de mando claramente establecidos que velan por su cumplimiento. El liderazgo transaccional implica establecer una relación entre una recompensa contingente y los resultados obtenidos.

Esta corriente, también guarda relación con los niveles básicos de motivación presentes en los individuos expresados en la Teoría de las Necesidades por Maslow (1985). Aguilar (2017) propuso tres dimensiones para considerar los supuestos del liderazgo, las cuales abarcan al líder, los seguidores y el contexto en el que se desarrolla. En la literatura científica se ha descrito que el liderazgo transaccional implica una serie de variables psicológicas y aspectos organizacionales y se enfoca en mejorar continuamente los resultados operacionales mediante la implementación de incentivos para los empleados. Estos incentivos pueden ser positivos, como las recompensas y negativos, como castigos, con el propósito de fomentar la promoción de aquellos empleados con un desempeño sobresaliente y, al mismo tiempo, señalar a aquellos que no han alcanzado los niveles de productividad esperados. McGregor (1969) presentó que las características principales de este tipo de liderazgo son: el incremento de la motivación y el desempeño, mejora de los resultados a largo plazo y la modificación de un tipo de relación más impersonal en los equipos de trabajo.

Almirón et al. (2015) describieron el impacto que tiene el tipo de liderazgo transformacional y cómo es fundamental para el éxito organizacional. Estos autores señalan la importancia que el liderazgo transformacional ya que está cambiando los paradigmas antiguos en el campo de la gerencia, así como sus ventajas y limitaciones. De la búsqueda de Almirón et al., se desprende que el liderazgo es indispensable para guiar a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. También en la investigación se estableció que a pesar de que toda compañía exitosa necesita un líder, no hay un tipo de liderazgo mejor que otro. Se considera que, independientemente del tipo de líder, su liderazgo debe ser flexible y adaptable a los requerimientos y necesidades de la empresa. Almirón et al. (2015) recomendaron hacer uso de ambos tipos de liderazgo, transaccional-transformacional, dependiendo de los propósitos de la empresa.

Liderazgo Transformacional. De acuerdo con Sánchez (2019), Bass desarrolló el concepto de liderazgo transformacional tomando en consideración el modelo de McGregor (1969) y Burns (1978). Sánchez lo definió como aquel liderazgo que tiene como foco los seguidores para motivarlos y desarrollarlos. Es así que, Bass (1985) creó y desarrolló un instrumento para demostrar científicamente la importancia de este tipo de liderazgo.

El liderazgo transformacional desarrollado por Bass (1985) se define como el liderazgo que está dirigido al desarrollo de la autoestima de aquellos empleados que se identifican con la misión de su líder y que ocurre cuando líderes y seguidores se elevan entre sí para aumentar los niveles de motivación. El modelo propuesto por Bass y analizado por Sánchez (2019), está compuesto por cuatro factores importantes: carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual. En la teoría de Bass

(1985), sobre los modos de liderazgo, se identificó el modo transformacional como el que tiene más pertinencia con el tema de planificación estratégica ya que considera la relación entre las necesidades, enfocando en el crecimiento personal, autoestima y la autorrealización. Por lo que, se identifica que el tipo de liderazgo transformacional es el más efectivo en relación con la ejecución de la planificación estratégica (Freire et al., 2019; Parraguez, 2019). A través de esta teoría se concibió que el líder transformacional estimula cambios en el colectivo y no en el individuo, para lograr el éxito sobreponiendo las necesidades personales. El efecto de este tipo de liderazgo promueve un efecto de cascada en la búsqueda del éxito de las metas grupales.

En su teoría, Bass (1985) también propuso un modelo de liderazgo holístico que contempla el tipo transformacional como vía para el logro de las necesidades y objetivos del grupo de forma eficaz y eficiente. En el ámbito organizacional, el liderazgo, es uno de los rasgos necesarios para el ejercicio de la administración (Freire et al., 2018). Cada líder debe contar con la capacidad de transformarse para lograr tener éxito en su gestión administrativa. En ambientes cambiantes, como lo es el ámbito docente, el tipo de liderazgo transformacional ha probado ser efectivo en el logro de objetivos (Freire et al., 2018). Para Velázquez (2006), este tipo de liderazgo busca promover un proceso de cambio positivo de forma que se promueva el trabajo en equipo dirigido a las metas organizacionales, con motivación y eficiencia.

Gutiérrez (2020) estableció una conexión entre el liderazgo y la enseñanza, y se descubrió que el liderazgo transformacional actúa como intermediario al impulsar la inspiración, motivación, apoyo y guía en la dirección adecuada para maximizar el desempeño de los maestros y lograr una mejora en la educación. Rabanal y Huamán

(2019) estudiaron el liderazgo transformacional y encontraron que existe relación directa entre liderazgo y rendimiento laboral con influencia significativa. Estos aspectos son importantes para la gestión del líder y de planificar estratégicamente.

De acuerdo con McGregor (1969), el liderazgo transformacional se basa en influir de determinada manera para crear un cambio positivo en los empleados de una organización, siendo capaz de «transformar» de forma valiosa a las personas. Algunas de las características, de acuerdo con McGregor, de los líderes transformacionales son: la búsqueda de la transformación de las personas, brindar apoyo en la motivación, inspirar y presentar carisma, lograr generar vínculos emocionales entre los miembros del equipo, promover la cooperación y generar la estimulación intelectual.

Por otro lado, Berdecía et al. (2013) presentaron como objetivo identificar los estilos de liderazgo en grupos de ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en períodos de crisis económica. Como parte de los resultados de la investigación de Berdecía et al., se encontró que el estilo con mayor presencia fue el transformacional, seguido por el transaccional. Entre las cualidades intangibles que presentaron los líderes transformacionales se encuentran: el velar por el enfoque de la visión y la misión, los valores y la motivación como factores importantes para crear ambientes efectivos en los procesos de cambio.

En relación con el liderazgo transformacional, Cardozo et al. (2018) propusieron que, para que una gestión de liderazgo sea efectiva, es necesario desarrollar una mentalidad de cambio y de trabajo en equipo que permita una dinámica positiva. Estos autores concluyeron que el tipo de liderazgo transformacional influye directamente en las variables estudiadas y que estas mismas variables se ven afectadas por el resultado del

tipo de liderazgo transformacional. Cardozo et al. sugirieron que, para estudios futuros, se amplíe la profundidad de las variables estudiadas y se añadan las variables de trabajo en equipo y calidad total. Para Mendoza et al. (2012), el tipo de liderazgo transformacional se relaciona estadísticamente con las variables que se consideran como la satisfacción, la libertad de tomar decisiones, la satisfacción con el salario actual y la satisfacción con el trabajo.

Quintanilla y Barrera (2018) realizaron el análisis de los conceptos de liderazgo, sus tipos y la influencia que tienen sobre los integrantes de las organizaciones y el resultado de estos sobre la organización y las diferencias entre ellos. En primer lugar, se distingue entre los líderes transaccionales y transformacionales, donde los primeros ejercen influencia a través de establecer metas, definir resultados esperados, proporcionar retroalimentación y otorgar recompensas por el desempeño alcanzado. En segundo lugar, el líder transformacional influye de manera adicional al ampliar y elevar las metas de los subordinados, y proporcionar la confianza necesaria para que estos superen las expectativas establecidas (Quintanilla & Barrera, 2018).

Este análisis ha llevado a que diversos autores hayan tratado de establecer la correspondencia entre los modos de liderazgo y la toma de decisiones con relación a la planificación estratégica. Por su parte, Quintanilla y Barrera (2018) señalaron que la idea de la cultura organizacional comenzó a ser objeto de estudio en la década de los años ochenta y contaba con tres paradigmas principales: integración, diferenciación y ambigüedad. Indicaron, además, que luego de varias investigaciones, entre ellas la de Meyerson (1991) sobre la cultura organizacional, se ha vuelto esencial para entender cómo los valores personales interactúan con las normas y sistemas presentes en la organización.

Según Quintanilla y Barrera (2018), quienes citan a Daft, la efectividad organizacional se define como el grado en que una organización logra sus objetivos. Además, los autores destacaron que medir la efectividad organizacional requiere una visión amplia para evaluar los logros y resultados estratégicos, lo cual es un desafío. En su estudio, Quintanilla y Barrera analizaron la relación entre la efectividad organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional, enfatizando en el papel del líder en la interacción con la cultura organizacional. Concluyeron que cualquier estilo de liderazgo puede ser efectivo si el gerente proporciona recursos psicológicos y motivacionales que no se encuentran en la cultura organizacional.

En la última década, el tema de liderazgo ha incrementado en la frecuencia con que es abordado desde el ángulo de la psicología. Así mismo, se puntualizó en Aguilar (2017), sobre la evidencia empírica, que denotó ser imprescindible para la comprensión y debida contextualización del constructo del liderazgo y sus implicaciones en el ámbito organizacional. Según Aguilar, el concepto del liderazgo está siendo cada vez más estudiado y discutido por diversos autores como Bass, Avolio, Peiró, Lord, Luthans y Contreras. A su vez, Quintanilla y Barrera (2018) resaltaron que los enfoques de liderazgo transformacional y carismático son los que sobresalen y ejercen mayor dominio en la cultura organizacional y la influencia en los seguidores.

Según Achua y Lussier (2016), cuando las organizaciones pasan por procesos de cambios operacionales mayores, típicamente requieren de un tipo de liderazgo transformacional para lograrlo. La transformación debe ser sistemática, que significa identificar etapas de mejoramiento y garantiza que el proceso ocurrirá tomando en consideración varios factores. Los cuatro factores son los siguientes:

1. Reconocer la necesidad – Permite al líder realizar un avalúo de que factores se deben modificar para lograr la transformación.

2. Establecimiento de una nueva misión y visión – Permite determinar el que tenemos que cambiar y como lo haremos.

3. Implementación de la visión y la administración de la transición – Esta etapa es crucial ya que es el momento en que se cambia la cultura organización y hay que trabajar el cambio con destreza y comunicación efectiva.

4. Institucionalizar el cambio – Se deben establecer mecanismos para que la transformación no sea temporal y quede arraigada en la institución.

Liderazgo Directivo. El liderazgo directivo propone la comunicación de ideas y objetivos de forma clara y concisa para lograr las metas con éxito. Este tipo de liderazgo tiene la función de informar a los miembros de la organización las funciones que deben realizar y cómo llevarlas a cabo de forma clara. Se fundamentó en la autoridad que representa el líder para ofrecer instrucciones precisas y directas para guiarlos de forma eficiente (Furguerle & Vitorá, 2016). Esta modalidad de liderazgo toma en consideración las necesidades de adaptación del grupo. También, el liderazgo directivo es sugerido para nuevos integrantes a equipos de trabajo, de forma que tengan un norte claro y facilite su proceso de incorporación a la cultura de la organización. Reyes et al. (2017) identificaron el liderazgo directivo como un grupo de procesos que orientan a los individuos y a los equipos de trabajo en una categórica dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, fundamentalmente por formas no restringidas.

Adicionalmente Reyes et al. Identificaron ciertas acciones que llevan a cabo los líderes directivos para llevar a cabo una gestión efectiva en la administración educativa, tales

como motivar la necesidad de llevar a cabo cambios, establecer una visión a largo plazo y comunicarla, fomentar la colaboración en equipo, entre otras. En este sentido, este tipo de liderazgo directivo se percibe más como una competencia que debe ser desarrollada que un rasgo de personalidad.

En relación con el liderazgo directivo, Villa (2013) expuso que este debe contar con cinco dimensiones que enfatizan ciertos aspectos importantes en la gestión organizacional, tales como tener una visión estratégica clara, dar énfasis a las personas y su desarrollo, prestar atención a la evolución institucional, poner énfasis en el aprendizaje continuo y tener una buena comunicación. En su estudio, Reyes et al. (2017) expresaron que “el liderazgo debe hacer énfasis en una dimensión clave que se denomina visión estratégica, la cual supone uno de los mayores déficits entre los equipos directivos de las instituciones educativas” (p. 12). Para lograrlo, es fundamental crear una visión estratégica y ponerla en práctica a través de un plan estratégico que establezca objetivos claros, involucrando al profesorado, al personal no docente y a la comunidad educativa, en línea con los valores de la organización. A la luz de esta información, es importante señalar que el líder debe tener delineado un plan para poder articular su gestión administrativa y contar con resultados ordenados con la dirección de la organización y desarrollo continuo de su personal. Fullan (2005) indicó que en una organización que cuenta con empleados para alcanzar un rendimiento exitoso, es necesario mantener un proceso de aprendizaje constante en los integrantes. Por tal motivo, se sugiere la incorporación del liderazgo directivo como vehículo de mejora en las organizaciones.

En la investigación de Bedoya et al. (2020) se estableció la importancia de las competencias directivas en la gestión docente en las Instituciones de Educación Superior. Asimismo, estos autores buscaron identificar la percepción de los directivos y el grado de

las competencias requeridas para sus cargos. Los resultados del estudio de Bedoya et al. diferenciaron la posición en la jerarquía, género y el tipo de Instituciones de Educación Superior pública o privada. Como resultado, Bedoya et al. encontraron que las competencias con mayor grado de importancia son el trabajo en equipo y el liderazgo.

El concepto de liderazgo se ha estudiado en función de ser un atributo de un individuo, un comportamiento expresado y otras en la relación líder-grupo (Hurtado, 2019). Es importante entender el concepto del liderazgo desde la perspectiva teórica para contar con una visión enfocada al individuo. La mayoría de las investigaciones y teorías propuestas brindan información sobre el liderazgo en el contexto histórico del momento en donde se expresa el tipo, pero no brinda una idea universal sobre su definición e importancia sobre cualquiera de los componentes de la ecuación líder-subordinado. El concepto del liderazgo directivo y su importancia debe ser observada en función de la ejecución de los equipos de trabajos, conductas expresadas por el grupo y grado de motivación que presentan con relación al líder y la tarea.

Liderazgo Servidor. Este tipo de liderazgo representa una fuente de inspiración y de apoyo para los empleados en un tipo de trabajo en el que las personas deben ser el objetivo principal (Martínez, 2019). De acuerdo con Marín (2009), el líder servidor escogió servir primero y luego liderar, como una forma de expandir el espectro de servicio a los individuos y a las instituciones. El líder servidor trabaja en la transformación del ser humano y del mundo. El líder servidor utiliza el poder para fomentar la colaboración, en lugar de controlar, y para trabajar juntos en lugar de conquistar. Greenleaf (1997) indicó que los líderes servidores dirigen porque tienen la intención de servir a los demás y no porque quieren ser servidos por ellos. El líder

servidor se compromete con el crecimiento tanto de la organización como de las personas que la conforman, pero su principal preocupación es el desarrollo de nuevos líderes.

Además, el líder que ejerce el servicio está enfocado en ofrecer una gran atención al servicio y en principios éticos y espirituales. Los líderes que sirven también poseen una personalidad que incluye altos niveles de amabilidad, escucha activa, empatía e integridad. Según Greenleaf (1997), el liderazgo servidor se caracteriza por lo siguiente: (a) la práctica de una escucha activa, (b) una gran empatía, (c) la atención al bienestar emocional y físico, (d) una autoconciencia profunda, (e) la persuasión en lugar de la autoridad, (f) la creación de una visión compartida de los valores, la misión y la visión de la organización, (g) la motivación para la acción, (h) la asunción de la responsabilidad por el desempeño de los individuos y los equipos, (i) el compromiso con el desarrollo personal de los empleados, (j) la creación de un sentido de comunidad y (k) el liderazgo con una finalidad ética.

Liderazgo de Contingencia. Achua y Lussier (2016) presentaron el modelo de liderazgo contingente, el cual se utiliza para evaluar si el estilo de liderazgo de una persona se enfoca en las relaciones o en las tareas, y si la situación es adecuada para ese estilo de liderazgo, con el fin de mejorar el rendimiento. Básicamente se establece que la diferencia entre los modos de liderazgo estriban, en que, el tipo de liderazgo de contingencia trabaja con las variables de estilo, seguidores y situación y el tipo de liderazgo conductual se enfoca mayormente en una situación particular. Una estructura organizacional bien organizada reconoce la importancia de un buen liderazgo en la cultura, éxito y satisfacción de la organización (Achua & Lussier, 2016).

La comunicación es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y un liderazgo efectivo también juega un papel importante. En este tipo de liderazgo, el líder

es responsable debe analizar y desarrollar continuamente la contingencia y la capacidad de satisfacer las necesidades de los miembros de la organización. La investigación sobre el liderazgo y su impacto en la cultura organizacional es un tema de interés científico debido a su importancia en las organizaciones. Dado que los aspectos culturales y la globalización influyen en los estilos de liderazgo, se plantea la necesidad de determinar una posible relación entre el liderazgo y la cultura organizacional. Quintanilla y Barrera (2018) señalaron que es importante validar o no validar las teorías de liderazgo en diferentes contextos culturales.

Liderazgo Compartido. Venezia et al. (2016) definieron el liderazgo compartido como una característica de los equipos en la cual la responsabilidad del liderazgo es distribuida entre los miembros del equipo en lugar de recaer en un líder en particular. El cambio en las estructuras y sus jerarquías promueven que los equipos de trabajo sean más autodirigidos y que enfatizan en la necesidad de un liderazgo que surja del equipo y no del individuo por jerarquía. De igual forma, “el liderazgo compartido consistentemente surge como un factor clave para las organizaciones que tienen mayor capacidad de aprender, innovar, actuar y adaptarse a los tipos de desafíos externos que las organizaciones ahora enfrentan” (Lombeida, 2019, p. 390). Esquivel et al. (2019) argumentaron que el liderazgo compartido se presenta como una alternativa para enfrentar los desafíos que las Instituciones de Educación Superior deben afrontar con el objetivo de adaptar su estructura organizacional para la toma de decisiones en relación con la implementación y funcionamiento de un plan educativo de manera ágil y eficiente.

Planificación Estratégica

Conceptos de Planificación Estratégica. La planificación es una forma sistémica de organizar las actividades en un lugar de modo que sea una operación eficaz y eficiente.

La estrategia por otro lado es la manera en que se desea lograr los objetivos organizacionales (David, 2013). La unión de ambas provee un marco de referencia para atender una serie de actividades particulares de manera articulada, buscando las alternativas más eficientes. Esta metodología es utilizada por la administración contemporánea para brindar un propósito claro a la gestión en un plazo de tiempo determinado. También, la planificación estratégica es un método sistémico de atender un problema o situación (Drucker, 1979). De aquí, pueden surgir variables no contempladas o resultados no esperados.

Partiendo de esta premisa, se presenta cómo el líder debe expresar la capacidad de lidiar con esta situación y hacer los ajustes necesarios para que al final sean efectivos en el logro de los objetivos, uso adecuado de los recursos y lograr el cambio proyectado. De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), la planificación estratégica consiste en definir las metas organizacionales unido al establecimiento de una meta, utilizando planes operacionales para coordinar la operación de la empresa. Siguiendo este planteamiento, las metas organizacionales responden a los planes que le ofrecen una guía al líder. Es importante tomar en consideración que la planificación estratégica como metodología cuenta con un formato general que es aplicado en las organizaciones de acuerdo con la necesidad y los recursos. En este contexto, cada organización establecerá su misión, visión, objetivos/metas, recursos a corto, mediano y largo plazo (David, 2013). Todo este proceso conlleva una etapa de evaluación que determinara su efectividad y modificaciones si así lo requiere la planificación. De aquí la pertinencia de ver su aplicabilidad y efectividad en las organizaciones como las Instituciones de Educación Superior.

Trasfondo Histórico del Concepto de Planificación Estratégica. Desde un punto de vista histórico, el concepto de planificación estratégica se acuñó por las organizaciones después de 1950 (Freire et al., 2019). Con los procesos de industrialización, los administradores empresariales buscaron formas de ser más eficaces y efectivos con los recursos disponibles, haciendo uso de estrategias para sus fines. Robbins y Coutler (2014) mencionaron a Taylor (1911) y Fayol (1916), como precursores de los principios administrativos, observando el cumplimiento de cuatro áreas principales tales como: planificación, organización, dirección y control.

El término de planificación estratégica no solo fue adoptado por la administración clásica y contemporánea, sino que sirvió en las disciplinas científicas desde la época de la Grecia antigua. A mediados del siglo XX, Drucker (1979) ofreció su definición estableciendo que la estrategia requiere análisis y gestión de cambio. Para los años sesenta se utilizaba el término de planificación a largo plazo (Ortiz, 2017). Parte de la importancia de la planificación estratégica está estrechamente relacionada con el cambio y las formas que garanticen que sea de forma estructurada o en fases y determinar que es relevante y que no lo es. La función de la persona que ejecuta la planificación es clave para los resultados ya sean positivos o negativos (David, 2003; Freire et al., 2019). De acuerdo con Ortiz (2017), la planificación estratégica es un intento de asegurar que las acciones futuras se aproximen a lo que planificamos en el presente. La actividad de planificación puede ser aplicada a cualquier actividad humana donde se requiera lograr metas u objetivos.

Desarrollo del Concepto de Planificación Estratégica. El concepto de planificación surgió como parte de la necesidad, en las organizaciones, de contar con un método articulado y estructurado en su gestión de negocios. La estrategia, por otro lado,

es la forma de planificar la manera de cómo lograr el propósito de la organización con éxito (Robbins & Coutler, 2014). A lo largo del tiempo, el desarrollo del concepto de planificación estratégica ha sido asociado con el ejercicio administrativo en las organizaciones. Drucker (1954) señaló que la estrategia requiere que los administradores analicen su estado de sitio y apliquen el cambio de ser necesario. Por otro lado, los cuatro pilares de la administración clásica expuestos por Fayol (1971) son la planificación, organización, dirección y control están asociados con una estrategia para ser eficaces y eficientes. Desde una perspectiva contemporánea, la planificación estratégica está dirigida al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para Porter (2008), la estrategia está relacionada con la ventaja competitiva, por lo que propuso enfocarse no tan solo en la gestión sino también en el factor de diferenciación que lo hace particular y diferente.

A partir de la década de los noventa, toma relevancia el establecer una nueva forma de planificación enfocada en las organizaciones y la cultura laboral. La planificación estratégica no solo se aplica a las organizaciones industriales sino que el modelo es transferible a las instituciones educativas (Sánchez & Morales, 2003). Mintzberg et al. (1997) mencionaron a la estrategia que está ligada con los objetivos, planificación y recursos en un momento particular. Sin embargo, ese patrón de realizar las acciones repetidamente, contemplando los factores antes mencionados, hacen que la organización cuente con una estrategia aunque no cuente con un plan.

Por otro lado, Thompson (1994) planteó que la planificación estratégica contempla la formulación de la visión, el establecimiento de la misión, la alineación de objetivos cónsonos con la misión, las estrategias para alcanzar los objetivos y la

evaluación de los resultados. Esta definición sigue siendo relevante en la actualidad (Smith, 2021). Se establece también que las instituciones que hacen uso de la planificación estratégica tienen mayor oportunidad del logro de objetivos y de adquirir una ventaja competitiva contra aquellas que no la utilizan (Sánchez & Morales, 2003). El objetivo de la planificación estratégica es hacer un proceso más analítico de variables internas/externas antes no contempladas que podrían tener algún resultado en la operabilidad de la empresa (García et al., 2017).

El proceso de planificación estratégica tiene el propósito de ver al futuro, observando factores y estableciendo estrategias que se acoplen a la misión y visión organizacional para logro de objetivos (González Millán & Rodríguez Díaz, 2020). Es relevante señalar que la planificación estratégica es dinámica, cambiante y adaptable al contexto la utilización lógica de los recursos. Su incorporación y utilidad en las instituciones educativas contemporáneas todavía está siendo analizado para identificar su relevancia. Este modelo de planificación proviene de un proceso adaptado para generar capital en las organizaciones y se sugiere analizar la aplicación en las áreas principales de las Instituciones de Educación Superior para ver su resultado final a través de la evaluación (Sánchez & Morales, 2003).

Elementos de la Planificación Estratégica. Hitt et al. (2019) afirmaron que la planificación estratégica consiste en "definir la misión, visión y valores de la organización, así como en establecer objetivos claros, desarrollar estrategias para alcanzarlos y monitorear el progreso" (p. 9). De igual forma, estos autores destacaron la importancia de involucrar a los líderes y empleados de la organización en el proceso de planificación estratégica para asegurar su compromiso y alineamiento con los objetivos

definidos. La planificación estratégica es un método para establecer las metas u objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo (David, 2013; Freire et al., 2019). El éxito del plan depende de la capacidad de ejecución del líder convenciendo y persuadiendo al grupo para completar las acciones correspondientes, de acuerdo con la organización.

David (2013) propuso una serie de fases o elementos requeridos, que permiten establecer de manera sistémica, la alineación de las acciones y/o recursos que dispone la organización para el cumplimiento del plan. Los elementos de la planificación estratégica, según David, son los siguientes:

1. El análisis estratégico comprende las etapas del establecimiento de la misión, visión, diagnóstico inicial de la organización y análisis FODA.
2. La formulación de la estrategia comprende la etapa de la creación de la estrategia tomando en consideración los objetivos y los recursos disponibles.
3. La implementación de la estrategia, que comprende la etapa de implementación de la estrategia, publicidad, mercadeo y proyección de ventas, objetivos y tácticas, análisis de factores crítico para el éxito (internos y externos), variables ambientales, presupuesto y distribución de recursos.
4. La evaluación de la estrategia, que comprende el establecimiento de controles en los inventarios, proveedores, producto, precios y un plan de contingencia.

Formulación del Plan Estratégico. De acuerdo con David (2013), la primera etapa es la formulación del plan estratégico. Esta incluye la exposición de la misión y visión y la identificación de los elementos del análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) a corto, mediano y largo plazo. En la primera etapa se debe decidir que línea la organización debe perseguir para lograr los objetivos y asignar los

recursos necesarios. La parte relevante de esta etapa es determinar qué estrategias deben contemplarse en beneficio de la organización. Estas decisiones vinculan la organización con mercados, recursos y tecnologías (David, 2013).

Aplicación de la Estrategia. La segunda fase del proceso estratégico consiste en la ejecución de la estrategia. Según David (2013), es crucial que la organización constituya objetivos anuales, elabore políticas, motive a sus empleados y asigne recursos para lograr llevar a cabo las estrategias planificadas. Esta etapa es conocida como "fase de acción", ya que requiere la movilización de todos los recursos para alcanzar los objetivos establecidos. El éxito de la implementación depende en gran medida de la capacidad de los líderes para motivar a sus empleados. El autor enfatiza que las habilidades interpersonales son esenciales para una implementación exitosa de la estrategia.

Evaluación del Plan Estratégico. La última fase del proceso de planificación estratégica es la evaluación de la estrategia y su relación con los objetivos originalmente establecidos. Cada líder debe basarse en la recopilación de información para ajustar la estrategia de manera que pueda alcanzar los resultados esperados. David (2013) identificó las actividades fundamentales a tener en cuenta, que comprenden: revisar los factores externos e internos que fundamentan las estrategias actuales, medir el rendimiento y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Rol del Administrador en la Planificación Estratégica. El proceso de planificación estratégica se ejecuta dentro del marco del liderazgo organizacional. El tipo de liderazgo ejercido puede influir en la ejecución del plan estratégico, ya que está determinado por competencias, habilidades interpersonales, entre otros aspectos (Robbins

& Coulter, 2014). Es importante que el administrador cuente con las competencias necesarias para implementar la planificación estratégica. De acuerdo con De la Garza y Macías (2020), llevar a cabo la planificación estratégica dentro de las organizaciones resulta fundamental para tomar decisiones que permitan elegir las mejores alternativas y asignar de manera óptima los recursos disponibles, con el fin de alcanzar una visión a futuro. En este sentido el papel que desempeña el líder como administrador es el de velar que los principios de planificación, organización, dirección y control se ejecuten a través de una planificación estratégica alineada con los objetivos reales y medibles.

Relevancia de la Planificación Estratégica. La globalización, el crecimiento del mercado, así como los avances tecnológicos y otros aspectos, han obligado a las organizaciones, a transformarse e integrar competencias que le permitan adaptarse a los constantes cambios. Esta transformación, requiere de la integración de líderes que puedan gestionar los recursos planificando estratégicamente para de esa forma, obtener ventaja competitiva (Romero et al., 2020). Es por esto, que se hace cada vez más necesario, que las organizaciones integren y perfeccionen aquellas técnicas y estrategias que le permitan sobrevivir al entorno cambiante. De todos los elementos mencionados que componen la planificación estratégica, es esencial considerar el liderazgo como un elemento fundamental en la gestión de una organización. Aunque se destaca que no existen teorías únicas sobre el concepto de liderazgo, diversos investigadores (como Acosta & Ponce, 2019; Ascón Villa et al., 2019; Tigua et al., 2022) señalaron que la dirección y los líderes han estado encaminados hacia la obtención de resultados, empleando múltiples destrezas de manejo de los factores tecnológicos y de logística además de integrar destrezas de manejar el factor humano.

Rozo et al. (2019) expusieron, por medio de resultados de múltiples

investigaciones, que la dirección y el liderazgo están conformadas por factores proponiendo múltiples estilos y clasificaciones para el liderazgo, lo que indica la existencia de una amplia variedad de enfoques en este ámbito. Asimismo, Rozo et al. asumieron que aquellas personas que tienen a cargo la dirección de la organización lo hacen empleando características específicas que le permiten ejercer el tipo de liderazgo, de acuerdo con la información que reciben por parte de sus subordinados.

Según Rozo et al. (2019), la planificación estratégica es un elemento esencial en el proceso administrativo que guía la dirección de una organización. Este proceso se ve influenciado por factores como la autoridad, el liderazgo, la motivación, el cambio organizacional adaptado a la innovación y el suministro de herramientas que permitan alcanzar los objetivos. El liderazgo se ha convertido en una estrategia competitiva en las organizaciones, ya que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la eficacia operativa.

De acuerdo con el modelo expuesto por David (2013), es importante que se contemple el concepto de planificación estratégica en la organización para establecer y dirigir los esfuerzos hacia la obtención de los objetivos. La planificación estratégica es una metodología que se implementa en la operación de las Instituciones de Educación Superior. Para Lema y Álvarez (2021), la estrategia se ha convertido en un elemento importante ya que sirve de fundamento para el desarrollo de planes orientados a implementarse sobre condiciones inestables, turbulentas y/o complejas. El estilo que surge de este tipo de planificación fomenta un cambio permanente en la cultura organizacional. Lema y Álvarez concluyeron que existe una relación entre la planificación estratégica y la cultura de la organización.

Otro ejemplo de la relevancia de la planificación estratégica fue expuesto por

Carpenter (2019), demostró cómo las Instituciones de Educación Superior han empleado la planificación estratégica como una herramienta para establecer un marco que garantice la sostenibilidad y una ventaja competitiva en el mercado. Además, señaló que los esfuerzos de estas instituciones por adaptarse a las necesidades de su público objetivo tienen un impacto directo en los recursos financieros de la organización, lo cual debe ser tenido en cuenta.

Otro de los hallazgos presentados en el estudio de Carpenter (2019) fue que, típicamente la planificación estratégica, es una herramienta empleada para atender crisis financieras y no necesariamente de índole académico. De aquí surge la urgencia de que los líderes de las Instituciones de Educación Superior estén preparados y entiendan los beneficios que les puede proveer la planificación estratégica para atajar los asuntos críticos que enfrentan. Asimismo, Carpenter propuso que los líderes con mayor afinidad con sus seguidores obtienen mejores resultados. De la información provista por Carpenter, se desarrolla un perfil para identificar las acciones positivas que ayudaron en los procesos de planificación estratégica. De su investigación se señala que existen diferencias estadísticamente significantes entre las percepciones del líder y su estilo en comparación con las percepciones de sus colegas o pares (Carpenter, 2019).

Por otro lado, para Ford (2018), las Instituciones de Educación Superior enfrentan varios desafíos, entre ellos se encuentran: (a) la financiación, (b) las competencias profesionales y (c) el mantenimiento de una tasa de graduación. Ford propuso examinar la planificación estratégica de las instituciones para auscultar cómo abordan los desafíos y explorar como la planificación estratégica sirve como mecanismo de mejora continua. Como resultado de este proceso, Ford diseñó un nuevo modelo mejorado de planificación

estratégica para las Instituciones de Educación Superior que toma en consideración el componente de mejoramiento continuo como eje central. De esta forma, el proceso de planificación estratégica agrega valor al proceso y a la institución.

Marco Teórico

Como parte del desarrollo de la investigación, a continuación, se expone la teoría que sirvió de base para el concepto de planificación estratégica. Se ha seleccionado como teoría principal el modelo de planificación estratégica propuesto por Kotler (1999).

Modelo de Kotler Sobre la Planificación Estratégica

Según Kotler (2009), la planificación estratégica implica tomar decisiones en el presente sobre lo que se realizará en el futuro. Esto implica definir un futuro deseado y determinar las etapas necesarias para alcanzarlo. De acuerdo con el modelo propuesto por Kotler, la planificación estratégica es un proceso que requiere que cada organización se adapte a su entorno. Además, este modelo sirve como una herramienta para evaluar regularmente el logro de objetivos o metas. La planificación estratégica debe estar alineada con los objetivos y la dirección de la organización, y debe ser sensible al entorno cambiante, con el objetivo de garantizar que los productos o servicios ofrecidos tengan un desarrollo sostenible.

El modelo de planificación estratégica propuesto por Kotler (2009) contempla dos niveles o áreas de enfoque principales: el nivel corporativo y la unidad de negocios. Dentro del nivel corporativo, las fases que se presentan son la declaración de la misión, identificación de recursos y el establecimiento de objetivos. Por otro lado, en la fase de unidad de negocios se observa la combinación de estrategias dirigidas a la operación de la organización. Kotler sostuvo que la clave para el resultado de objetivos en la compañía

estriba en identificar las necesidades y deseos del cliente de una manera más efectiva y eficiente que el competidor. En este sentido, el modelo de planificación estratégica sugerido por Kotler (2009) se alinea con el modelo operacional de las Instituciones de Educación Superior, ya que estas deben apelar con sus programas académicos a un mercado cambiante. De aquí surge la necesidad de delinear una estrategia que permita un sostenimiento operacional, calidad en los servicios y la necesidad de mejoría continua (García et al, 2017).

La planificación estratégica debe estar alineada para atender la necesidad del individuo de forma que esto produzca que la organización sea rentable. En este sentido, la gestión organizacional debe considerar algunas acciones señaladas que indicaron que:

Un conjunto de personas, equipos y procedimientos que recopilan, ordenan, analizan, evalúan la información necesaria y luego la distribuyen de manera puntual y precisa al personal institucional a cargo de la toma de decisiones. Este sistema se apoya en los registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia de mercadeo y la investigación de mercados (Kotler & Keller, 2016, p. 68).

De acuerdo con Braier (2021), “la planificación estratégica es un componente clave para el desarrollo exitoso en todo tipo de organizaciones, y tiene como meta dar forma a los negocios y productos para generar un crecimiento y obtener las ganancias deseadas” (p. 7). En este sentido, el modelo de planificación estratégica propuesto por Kotler observa la importancia multifactorial en las organizaciones como motor de logro de objetivos. Este logro de objetivos debe verse reflejado en la planificación estratégica institucional y propulsada por el líder.

Resumen de Investigaciones Recientes

Es importante contextualizar tres elementos básicos el liderazgo, la planificación estratégica y las Instituciones de Educación Superior para entender la relación entre ellos y hallazgos relevantes al proceso de investigación. El liderazgo es clave para llevar a cabo la función administrativa dentro de la Institución de Educación Superior. En relación con el proceso de liderazgo, Acosta y Ponce (2019) establecieron la importancia de liderar para la consecución de los objetivos educativos. Estos autores indicaron que se requiere de “un liderazgo que genere cambios dentro y fuera del aula y responda a los desafíos de la Educación Superior” (p. 178). Es vital que cada líder educativo pueda reconocer sus capacidades de liderazgo y pueda desarrollarlas con el propósito de mejorar los resultados institucionales (Mauriera, 2018).

Otro aspecto que se relaciona con el liderazgo es el criterio de calidad en las Instituciones de Educación Superior. Para esto, es importante que el líder tenga unos parámetros claros de como su gestión puede tener algún efecto en la dinámica de la cultura académica. Pedraja et al. (2020) mencionaron dos aspectos importantes que se deben considerar en relación con el liderazgo, la cultura académica y el factor de calidad en las Instituciones de Educación Superior. El primer aspecto es que se puede relacionar la calidad de la institución con el dominio de competencias del egresado, liderado por el personal docente. En segundo lugar, que el concepto de líder y cultura se enfatizan como dos factores importantes para el logro de la misión institucional. Otro ejemplo claro del liderazgo y la planificación estratégica que enfrentaron las Instituciones de Educación Superior fue la pandemia del Covid-19. El rol del líder fue de suma importancia en la gestión académica en las Instituciones de Educación Superior. El estudio de Muñoz et al. (2022) mostró la relevancia del líder en la organización y su ejecución para poder

motivar, inspirar y ofrecer confianza paralela a la gestión académica con el fin de lograr establecer estrategias establecidas en su planificación.

Si el liderazgo juega un papel importante, es crucial que esté respaldado por una planificación acoplada que brinde orientación para alcanzar los objetivos. En este sentido, según Díaz et al. (2020), las Instituciones de Educación Superior deben seguir utilizando la dirección por objetivos, centrada en valores y procesos, pero incorporando estrategias y objetivos que consideren la relación con el entorno económico y social. Se destaca la importancia de generar un impacto en los sectores estratégicos, el desarrollo local y territorial, así como en el sistema de ciencia, tecnología e innovación. Además, se sugiere el uso de un sistema de indicadores sólido y el establecimiento de metas desafiantes pero alcanzables.

Es importante señalar que las Instituciones de Educación Superior están reconociendo la demanda de los estudiantes, lo que conlleva desafíos relacionados con la búsqueda de eficacia y eficiencia en su modelo de negocio para agregar valor competitivo (Almuiñas & Galarza, 2019). Es imperativo que estas instituciones cuenten con una planificación a corto, mediano y largo plazo para evaluar los resultados de su situación actual y fomentar la mejora continua. Se ha documentado que la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior debe ser sometida a un proceso de auditoría continua para validar cómo se están utilizando los recursos propuestos.

Chiquito et al. (2021) demostraron que puede haber una diferencia entre la planificación estratégica y las acciones llevadas a cabo, lo cual tiene un impacto negativo en la calidad institucional. De acuerdo con Lordi y Ortiz (2019), “para lograr una planificación estratégica práctica se requiere estructurar un sistema de gestión estratégica

y táctica que priorice un diálogo fundamentado con los miembros de la organización para que asuman la integración como un valor compartido” (p. 303). En este sentido, se hace énfasis en que la planificación estratégica sin liderazgo y participación multidisciplinaria que la guíe no está bien aspectada.

Esto lleva a replantearse el binomio líder – planificación estratégica, específicamente en las Instituciones de Educación Superior. Orozco et al. (2020) señalaron dos métodos para garantizar la diligencia de calidad en las Instituciones de Educación Superior una basada en criterios externos; evaluación y acreditación y los internos a través de los procesos establecidos por la institución. Son varios los retos que tiene el líder que, a través de la planificación continua, trabajo en equipo y compromiso generado en la institución pueden ayudar al logro de los objetivos establecidos.

Otro aspecto relevante que expusieron Orozco et al. (2020) es la satisfacción organizacional y la administración del recurso humano en las Instituciones de Educación Superior. Es sumamente “importante que la gerencia educativa contemple en el diseño de sus prácticas de gestión de recursos humanos, estrategias que favorezcan potenciar las competencias de sus empleados y su satisfacción laboral. Ello en beneficio de mejorar su desempeño educativo” (Pedraza, 2020, p. 2). De este planteamiento, se sugiere que se obtiene un beneficio en las Instituciones de Educación Superior implementando estrategias positivas que desarrollen una cultura y ambiente laboral que brinde satisfacción a cada miembro del equipo. En esta misma línea el líder, a través de su planificación en la Institución de Educación Superior, se debe contemplar la evaluación constante del desempeño como punto de referencia en la mejoría continua. Es importante señalar también que el proceso de evaluación de desempeño debe estar alineado con los

objetivos de la institución que valide el criterio de mejoría continua (Gómez & Valdés, 2019). El proceso de liderazgo y planificación estratégica debe contemplar la validación del proceso de evaluación docente como aspecto clave en el desarrollo de la organización.

La planificación estratégica toma un papel importante en el manejo de las Instituciones de Educación Superior, a pesar de que no todas cuentan con un modelo estandarizado establecido o hacen uso efectivo del mismo. En su artículo, Manzano y Ayala (2013) establecieron que el concepto de planificación estratégica se puede utilizar como indicador del tipo de liderazgo predominante en la institución educativa. Manzano presentó que la planificación se considera estratégica en la medida que persiga cumplir con los objetivos preestablecidos. La planificación estratégica es necesaria para fomentar la eficacia de las actividades en las organizaciones educativas (Rueda, 2022).

Hernández y Fernandez (2018) propusieron que el conocimiento y ejecución de planes estratégicos es deficiente, es casi nula o no cuentan con las competencias para concretarla e implementarla. Cevallos et al. (2021) presentaron la preeminencia de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Su investigación buscó demostrar el efecto que tiene la planificación estratégica de forma prospectiva en el área académica. Asimismo, Cevallos et al. establecieron que la planificación estratégica brinda un elemento de innovación en las áreas de desempeño en los ámbitos operacionales, sociales, culturales y económicos de las Instituciones de Educación Superior.

Por otro lado, Ramírez (2012) relacionó el estilo de liderazgo correspondiente al tipo específico del gerente. Este autor identificó una relación intrínseca entre el liderazgo

y la administración. Las teorías gerenciales señalan que las organizaciones deben interactuar con su entorno para transformarlo mediante la descentralización de la toma de decisiones, la delegación de poder y la compartición de información, con el fin de desarrollar líderes con capacidad para generar y administrar cambios. En este sentido, la sociedad moderna demanda líderes capaces de desafiar los procesos establecidos, inspirar a otros a compartir una visión común y capacitar a los demás para continuar el trabajo.

Según Ramírez (2012), el líder es aquel que puede manejar el cambio, establecer una dirección clara, trabajar en equipo, ser un modelo a seguir e influir en los demás con entusiasmo para lograr objetivos. Para que una institución sea eficiente, es necesario que exista un líder definido con una combinación de actitud, personalidad y habilidades para realizar tareas y controlar los procesos administrativos (Achua & Lussier 2016; Bedoya et al., 2022; Hurtado, 2019). Ramírez mencionó que el líder deber tener la capacidad de desarrollar el arte de delegar, como agentes de cambio transformacional deben conocer como ejecutar de acuerdo con el cambio que se requiere. Es necesario desarrollar un equilibrio para con los miembros de la empresa y los objetivos y metas, de acuerdo con el plan de trabajo. Neece (2016) argumentó sobre la medida en que las divisiones académicas de las Instituciones de Educación Superior están involucradas en la planificación estratégica como práctica efectiva. De este supuesto, se pudo identificar qué elementos relevantes se toman en cuenta por parte del personal académico. Se encontró que no hay una diferencia estadísticamente significativa entre las variables de tamaño de la institución o el factor operacional de ser pública o privada.

Malagón y Graell (2022) trabajaron con el criterio de la educación continua del personal educativo de las Instituciones de Educación Superior, evidenciado en los planes

estratégicos de algunas universidades españolas. Se pudo apreciar en el estudio de Malagón y Graell que la variable de formación continua está incorporada a la planificación estratégica. Sin embargo, el concepto y aplicabilidad de la planificación estratégica se trata de una forma desigual y no sistemática a través de la revisión de los documentos. Los investigadores expresaron que los resultados pueden servir para alinear los esfuerzos de las Instituciones de Educación Superior de articular un proceso integral de educación continua que se vea reflejado a través de la planificación estratégica en cada una para lograr los objetivos (Rueda, 2022).

Por otro lado, Acevedo (2020) presentó las perspectivas de los líderes universitarios y su gestión, a través de la exploración de la perspectiva de los líderes educativos de una universidad pública en relación con su gestión como líderes comunitarios. Este estudio de caso describió cómo los líderes se visualizan en su gestión y qué significado le atribuyen. También, el estudio de Acevedo demostró que estos líderes se perciben no solo como administradores sino como facilitadores y motivadores trabajando en equipo con un fin hacia la comunidad. A través de una planificación estratégica que contemple la responsabilidad social, estos líderes sirven como pieza esencial en la gestión académica en las Instituciones de Educación Superior.

Ante lo expuesto y como parte de las investigaciones recientes (Acevedo, 2020; Gómez & Valdés, 2019; Lordi & Ortiz, 2019; Maueira, 2018; Pedraja, 2020; Rueda, 2022) en el campo del liderazgo y la planificación estratégica, se pudieron observar unos temas que surgen en común. En primer lugar, la planificación estratégica está relacionada con el liderazgo en las organizaciones (Manzano & Ayala, 2013). Sin embargo, no se identifica el tipo de liderazgo pero si lo identifica como elemento importante a considerar

en la gestión administrativa. El líder debe contar con ciertos rasgos que le faciliten su acción y obtener resultados (Ramírez, 2012). En segundo lugar, se identificó en Acevedo (2020), que la utilización de la planificación estratégica no tiene un impacto o resultado en las Instituciones de Educación Superior, sean de tipo público o privado (Neece, 2016). En tercer lugar, se mostró en el estudio de Malagón y Granel (2022) que para tener una planificación continua en las organizaciones educativas la capacitación sobre este método de planificación también debe ser continua (Malagón & Granel, 2022). Por último, se presentó al líder como agente de cambio y motivación (Acevedo, 2012). El ejercicio de administrar requiere de un líder que sea dirigido, motivado y con competencias que le permita llevar a cabo una planificación estratégica alienada con los resultados deseado (Acosta & Ponce, 2019). La función del líder es crucial, pero contar con un plan estratégico le ofrece ventaja competitiva sobre aquellos que no la tienen (García et al., 2017).

Resumen de Investigaciones Realizadas en Puerto Rico

En Puerto Rico se han documentado investigaciones en las tres áreas principales de estudio: liderazgo y planificación estratégica en Instituciones de Educación Superior. El enfoque principal presentado en las investigaciones se centra en la visión del líder como eje de cambio para promover la planificación estratégica como herramienta en las instituciones de educación superior. Algunos de los factores que se mencionan en investigaciones (De León, 2021; López, 2021) y que cada líder debe contemplar en la operación de una Institución de Educación Superior son: la retención estudiantil, admisiones, gerencia de matrícula, administración del recurso humano, desarrollo profesional y aprovechamiento académico.

López (2021) propuso que el estudiante es la razón principal de ser de las instituciones educativas. El líder debe estar conciente de este hecho al momento de planificar sus ofrecimientos para que los estudiantes tengan más oportunidad de lograr el éxito académico. López (2021) ofreció datos que respaldan la importancia de dos aspectos del liderazgo en el contexto educativo, especialmente en las dimensiones administrativa y estratégica, para mejorar el desempeño de los decanos y directores de departamentos académicos y promover la retención estudiantil.

Los elementos contemplados en la administración de la planificación estratégica son instrumentos que permiten que los líderes provean una experiencia para que los estudiantes desarrollen la motivación para el logro de los programas académicos en cualquiera de los niveles ofrecidos. De León (2021) indicó que es importante cómo el líder implementa estrategias para lograr satisfacción en los estudiantes y que esto redunde en la finalización del programa académico. Se identificaron cinco áreas relevantes: motivación hacia el programa académico, fortalezas del programa académico, deserción, relaciones estudiante/profesor, asuntos personales y la empleabilidad. Al igual que se menciona en López (2021), la retención es un reflejo de la satisfacción del estudiante y De León (2021) lo consideró importante. Es por esto que cobra pertinencia que el líder planifique estrategias que contribuyan de forma prospectiva no solo a los aspectos administrativos, sino de igual forma, a los académicos/estudiantiles.

En la misma línea de argumentación, Torres (2021) sugirió, en su estudio sobre la efectividad de un programa de educación a distancia en una Institución de Educación Superior en Puerto Rico, que se desarrollen mecanismos de comunicación para garantizar la satisfacción general del estudiante con su programa de estudios. Además, resaltó que la

evaluación continua de los programas académicos sirve como una guía para la planificación de estrategias futuras en áreas críticas de las Instituciones de Educación Superior, como el reclutamiento, la retención, la rendición de cuentas y la satisfacción estudiantil.

Preguntas de Investigación

Pregunta Central

¿Cuál es la esencia de las experiencias vividas por los líderes de las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica?

Preguntas Secundarias

1. ¿Cómo describen los líderes de las instituciones de educación superior las competencias necesarias para la implementación de la planeación estratégica en sus lugares de trabajo?
2. ¿Cómo el líder de educación superior experimenta los desafíos al implementar la planificación estratégica en su aspecto operacional institucional en Puerto Rico?
3. ¿Cómo los líderes de las instituciones de educación superior perciben la influencia de su estilo de liderazgo en el desarrollo de la planificación estratégica?

Capítulo 3: Metodología

En este capítulo se aborda la metodología de investigación empleada para explorar las experiencias de los líderes educativos y su papel en el proceso de planificación estratégica dentro de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Se detalla el enfoque cualitativo de análisis temático. Además, se describe el proceso de selección de los participantes, así como las herramientas utilizadas para la recopilación y el análisis de los datos. El investigador, a su vez, declaró de manera transparente su interés personal y opiniones sobre el tema, y presentó las limitaciones o deficiencias identificadas en la propuesta de investigación.

Objetivo del Estudio

El propósito de este estudio fue explorar las experiencias de los líderes en Instituciones de Educación superior en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica. Este estudio buscó explicar las diferentes competencias que deben expresar los líderes, necesarias para el proceso de implementación de la planificación estratégica. También, este estudio tuvo el propósito de recopilar información sobre los retos operacionales que encuentran los líderes de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Por último, se buscó establecer que estilo de liderazgo, si alguno, predomina en el proceso de implementación y uso de la planificación estratégica.

Enfoque de Investigación Cualitativa

El investigador seleccionó el enfoque de investigación cualitativo de tipo fenomenológico. El objetivo del diseño cualitativo fenomenológico es analizar las experiencias individuales de un fenómeno a una descripción de la esencia del mismo (Creswell & Poth, 2018). Consecuentemente, Husserl (1998) definió la fenomenología

como “un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos” (p. 45). Ambos autores coinciden y propusieron describir el fenómeno desde el punto de vista de las experiencias individuales y únicas. La fenomenología busca la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; tomando conciencia y los significados en torno del fenómeno. Para la presente investigación, el fenómeno que se propuso analizar son las experiencias del líder y su rol en el proceso de la planificación estratégica dentro de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Se determinó la aplicabilidad de la fenomenología para este estudio de investigación ya que provee información sobre la perspectiva de los participantes, trata de entender como las personas construyen significado y se analiza en base a las experiencias compartidas (Creswell & Poth, 2018).

En la investigación con un diseño fenomenológico se recopila la información, narra la esencia de la experiencia y por último se expone qué experimentaron y cómo lo experimentaron. El diseño cualitativo de tipo fenomenológico presenta las siguientes características: (a) estudia y analiza particularmente un fenómeno, (b) describe las diferencias de las partes que hacen un todo, (c) desarrolla o crea nuevos significados para ampliar las experiencias y (d) devela nuevas interrelaciones e hipótesis (Hernández & Mendoza, 2018).

Como propósito del estudio se buscó explorar las experiencias de los líderes en Instituciones de Educación superior en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica desde la perspectiva de los actores. Algunas de las características que justificaron este modelo para la investigación son: (a) el estudio de las experiencias por los participantes y (b) identificar el fenómeno y darle significado con relación a la línea

de investigación y sus implicaciones para los hallazgos. El poder recopilar información a través de un proceso de entrevista semi estructurada, brinda la oportunidad de observar el fenómeno en cada uno de los casos y validar, descartar o aportar con una nueva perspectiva las preguntas de investigación a la luz de los resultados obtenidos (Hernández & Mendoza, 2018).

Participantes

Los participantes del estudio de investigación fueron líderes de Instituciones de Educación Superior privadas o públicas en Puerto Rico con posiciones de presidentes, decanos, directores académicos o algún otro personal con poder decisonal a nivel administrativo. El escenario de la investigación fue el área metropolitana de Puerto Rico, en donde se encuentra la mayoría de las instituciones educativas. Los participantes de este estudio eran de diversas Instituciones de Educación Superior privadas y públicas de Puerto Rico. No existe un perfil que indique prevalencia de género o rango de edad para la selección, por lo que, se partió de la premisa que fueran participantes hispanos de ambos géneros. El investigador documentó el perfil demográfico como edad, sexo y estado civil de cada participante, pero esta información no se utilizó como criterio de selección para el estudio.

También, el investigador hizo el acercamiento para reclutar participantes de varias de las universidades públicas y privadas de Puerto Rico, utilizando el muestreo de bola de nieve a través de las redes sociales. Según Creswell y Poth (2018), el número de participantes en la investigación fenomenológica puede variar en tamaño desde tres o cuatro individuos hasta 10 o 15. Este estudio de investigación contempló la población de ocho participantes. Estos fueron reclutados en base a un conjunto de criterios de

inclusión: (a) contar con una posición administrativa dentro de una Institución de Educación Superior (Director, Decano, Administrador, Gerente, entre otros) en Puerto Rico; (b) poseer dos años de experiencia en un puesto administrativo en un área de planificación estratégica en una Institución de Educación Superior en Puerto Rico; y (c) experiencia en un cargo relacionado con la planificación estratégica.

El estudio utilizó el muestreo de bola de nieve. Según Smith et al. (2021), este muestreo es un método de selección de participantes en investigación cualitativa en el cual el investigador comienza con un grupo pequeño de participantes que cumplen con ciertos criterios de inclusión y luego solicita que proporcionen contactos de otras personas que también podrían ser elegibles para participar en el estudio. A medida que se reclutan nuevos participantes, se les solicita que proporcionen contactos adicionales, lo que lleva a una ampliación gradual de la muestra. Hernández et al. (2014) indicaron que el muestreo de bola de nieve puede ser particularmente útil en situaciones en las que la población de interés es difícil de alcanzar o cuando se trabaja con poblaciones sensibles. Sin embargo, los autores también advirtieron que este método puede tener limitaciones, como el sesgo de selección y la falta de representatividad, por lo que se debe utilizar con precaución y con conciencia de estas limitaciones. También recomendaron la combinación de múltiples métodos de muestreo para abordar estas limitaciones y obtener una muestra más diversa y representativa.

Además, el investigador se aseguró de que cada participante cumpliera con el conjunto de criterios, contactándolo personalmente por teléfono o entrevista en línea, según la preferencia del participante (Creswell & Poth, 2018). Por lo tanto, parte del proceso de muestreo empleó la técnica de cernimiento para garantizar que todos los

participantes cumplieran con todos los criterios de inclusión mencionados anteriormente. Esta técnica de cernimiento es conocida por asegurar la calidad y se usa a menudo en estudios fenomenológicos porque contempla que todos los participantes narren su experiencia con relación al fenómeno (Creswell, 2018). El investigador utilizó el muestreo de bola de nieve para participantes adicionales, según las recomendaciones de los participantes originales (Creswell & Poth, 2018). El muestreo de bola de nieve permitió al investigador conseguir un posible aumento en la participación de líderes educativos en Instituciones de Educación Superior de Puerto Rico en el estudio.

En este estudio se aplicó el muestreo de bola de nieve como estrategia para conformar la muestra. En esta investigación cualitativa de tipo fenomenológico, se partió de la identificación de participantes que cumplieran con los criterios específicos de inclusión. Es fundamental que el investigador establezca criterios claros de inclusión, como la relevancia de la experiencia del participante para el fenómeno en estudio y su disposición a participar en el proceso de investigación. Por lo tanto, se seleccionaron participantes clave que pudieran ofrecer una comprensión profunda del fenómeno en estudio. Estos individuos suelen estar activos en grupos en línea o comunidades virtuales, así como mantener contacto con sujetos de otras instituciones u organizaciones que realizan funciones relevantes al tema de investigación. Una vez identificados, se estableció contacto con ellos para explorar sus experiencias y perspectivas. Durante estas interacciones, se les solicitó referencias de otros sujetos con conocimientos y experiencias. Creswell (2018) manifestó que el proceso de referencia continua se extiende hasta alcanzar la saturación de datos, asegurando así la diversidad y representatividad de los participantes en la muestra final. Para esta investigación, se hizo

acercamientos a través de Facebook, LinkedIn y correos electrónicos institucionales, entre otras.

La transparencia en el proceso de selección y la protección de la confidencialidad y el consentimiento informado son aspectos esenciales que ayudaron a garantizar la validez y la integridad del estudio cualitativo fenomenológico realizado a través de las redes sociales.

Herramientas de Recolección de Datos

Para el proceso de recolección de datos de la presente investigación, se diseñó un protocolo para una entrevista semiestructurada dirigido a recopilar las experiencias del participante para contestar las preguntas de investigación (ver Apéndice A). Este protocolo incluyó un cuestionario que está conformado de siete preguntas principales y varias preguntas de seguimiento. Las entrevistas se llevaron a cabo de forma individual con cada uno de los participantes. Se tomó en consideración ofrecerle una breve explicación a modo de introducción del tema de investigación y luego se procedió con el proceso formal de entrevista. Se estimó un promedio de 25 a 30 minutos para completar la guía de preguntas y completar el cuestionario. Esta guía de preguntas se diseñó teniendo en cuenta la literatura académica de los temas de liderazgo, planificación estratégica y su implementación en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico, así como también las preguntas de investigación.

Como parte del proceso para diseñar las preguntas de la guía de entrevista, estas fueron sometidas a una validación por un grupo de expertos en las áreas de investigación para identificar las fortalezas y debilidades de acuerdo con el diseño (Glesne, 2016). El insumo propuesto por los expertos fue analizado y se integraron al instrumento las

aportaciones como parte del instrumento para la entrevista. Según Patten (2018), las entrevistas semiestructuradas son herramientas de valor en la recopilación de datos porque permiten a los entrevistadores obtener información adicional a la guía o el protocolo de la entrevista para recopilar la información más útil. La mayor parte de la investigación fenomenológica se recopila a través de entrevistas semiestructuradas (Patten, 2018). En un enfoque semiestructurado, se formula una guía de entrevista con una lista básica compuesta de preguntas y sub-preguntas antes de la entrevista.

Como parte del proceso de validación de la guía de las preguntas de la entrevista, se consideraron las observaciones de los expertos sobre el instrumento y fueron incorporadas al cuestionario. Las observaciones de los expertos se resumen de la siguiente manera: los tres expertos solo tuvieron comentarios sobre las preguntas de la entrevista en términos de contenido, extensión, estilo de escritura o temas incluidos.

Procedimientos

Recolección de Datos

Como paso inicial, el investigador solicitó a la Junta de Revisión Institucional (IRB, por sus siglas en inglés) de Nova Southeastern University el permiso correspondiente para llevar a cabo el estudio. Una vez obtenido el permiso del IRB, se comenzó con el reclutamiento de los participantes siguiendo los pasos para el proceso de reclutamiento. En primer lugar, el investigador publicó un folleto (ver Apéndice C) con el título de la investigación, el objetivo del estudio, los criterios de inclusión y su información de contacto, en su muro de las redes sociales de Facebook, Instagram y LinkedIn. Asimismo, envió a sus contactos el folleto a través de WhatsApp. El folleto se compartió semanalmente hasta que se consiguió el número deseado de participantes que

cumpliera con los criterios de inclusión. Este folleto incluyó el enlace a una breve encuesta para determinar que los participantes cumplieran con los criterios de inclusión. Esta encuesta fue administrada a través de la plataforma en línea de SurveyMonkey. El cumplir con estos criterios le brindó elegibilidad para participar en el estudio de investigación.

En segundo lugar, el investigador envió por correo electrónico el consentimiento informado a los participantes que mostraron interés en el estudio y cumplieron con los criterios de inclusión (ver Apéndice B). Después, se coordinó con los participantes, de forma individual, la fecha y hora de la entrevista. Asimismo, el investigador aclaró las dudas y divulgó que el proceso y la información recopilada era de carácter confidencial. Antes de comenzar cada entrevista, el investigador ofreció una breve explicación a modo de introducción del tema de investigación y luego procedió con el proceso formal de la entrevista. De esta manera, se creó un ambiente de cooperación mutua entre entrevistado-entrevistador. Las entrevistas se llevaron a cabo por la plataforma de ZOOM y el tiempo aproximado para cada entrevista fue de 25 a 30 minutos. Es importante resaltar que se garantizó que no existieran elementos externos o internos que interrumpieran el proceso de entrevista y que se documentó toda la información provista. El método utilizado para documentar la entrevista fue el de video grabación con audio de forma íntegra y realizar la transcripción para efectos de análisis.

Para garantizar la privacidad y confidencialidad de los participantes, el investigador asignó un número a cada uno de forma consecutiva, comenzando con el número 1 y así sucesivamente. Luego de completar la entrevista semi estructurada, se proveyó el espacio al participante para expresar cualquier idea en relación con el tema que sirviera para complementar la investigación del fenómeno.

Una vez se realizó la entrevista y se transcribió la información, la transcripción fue enviada vía correo electrónico a cada participante para ser revisada y validada para efectos de integridad y claridad en lo expresado. Luego de recopilada la información de los participantes, fue categorizada y analizada con la ayuda de la herramienta o programa seleccionado para este fin.

Análisis de Datos

Para el proceso de investigación se empleó el enfoque de análisis temático, siguiendo la metodología propuesta por Creswell y Poth (2018), como estrategia para descubrir patrones significativos y temas emergentes en los datos recopilados. La aplicación de este método implicó una exhaustiva revisión y análisis de la información recolectada con el fin de identificar, organizar y reportar patrones o temas relevantes, lo que permitió inferir resultados y facilitar una comprensión e interpretación adecuada del fenómeno en estudio (Braun & Clarke, 2006). Según Patten (2018), los resultados de la investigación se presentaron principalmente a través de palabras y se analizaron de manera inductiva para encontrar temas comunes y realizar interpretaciones.

El proceso de análisis temático comenzó con la familiarización con los datos, revisándolos repetidamente para obtener una comprensión profunda del contenido. Durante esta fase, el investigador organizó y estructuró los datos, escuchando las entrevistas y releendo las transcripciones. Luego, se analizaron las transcripciones más detenidamente, observando cualquier expresión específica y adoptando diferentes perspectivas sobre el tema de estudio (Hernández & Mendoza, 2018). Posteriormente, se llevó a cabo la codificación, donde se asignaron códigos a segmentos de datos relevantes que capturaron conceptos o ideas importantes. El software ATLAS.ti facilitó este proceso

de codificación sistemática y la organización de los datos en unidades significativas que dieron lugar a los temas emergentes. Una vez codificados los datos, se realizó el análisis en profundidad para identificar los temas emergentes que subyacían en los datos. Este proceso se repitió con cada uno de los participantes, transcribiendo y analizando sus entrevistas, lo que permitió identificar patrones en los casos e identificar temas comunes (Pietkiewicz & Smith, 2014; Ramos, 2020).

Consideraciones Éticas

De acuerdo con Creswell (2018), todo proceso de investigación cualitativa presenta un mayor riesgo por el contacto directo entre participantes y el investigador. Sin embargo, las guías propuestas para este fin por la Junta de Revisión Institucional (IRB) garantizaron la protección y minimizaron el riesgo de los participantes en la investigación. El consentimiento informado provee una herramienta para garantizar que el individuo participe en el estudio libre y voluntariamente. Por último, se hace énfasis en garantizar la confidencialidad de cada uno a través de pasos en el proceso como el asignar números y codificar la información recibida. Toda la información confidencial será almacenada de forma segura en un repositorio digital protegido por contraseña. Todos los archivos se conservarán durante 36 meses después de la finalización de la investigación y se eliminarán siguiendo los protocolos institucionales de la Junta de Revisión Institucional una vez transcurrido este período.

Integridad

Para asegurar la fiabilidad del estudio, el investigador verificó las transcripciones de las entrevistas, los participantes las revisaron para autenticar su validez. Según Creswell (2018), la verificación de miembros se puede realizar de manera formal e informal y se suma a la validez de la investigación. Este tipo de verificación de los

miembros permite a los participantes leer las transcripciones de sus entrevistas para verificar su validez. El investigador proporcionó una transcripción escrita de la entrevista para que cada participante realizara una revisión de la integridad de la información provista. Esto ayudó a que los datos recopilados tuieran mayor precisión (Jones, 2020). No hubo discrepancia, pero en caso que hubiese, el investigador estaba preparado para hacer los ajustes necesarios de acuerdo al caso.

Antes de realizar la investigación, se hizo una revisión de la guía de entrevista semi estructurada. El investigador también realizó un piloto para mejorar la validez del proceso y del instrumento que se utilizó. Según Remikie (2016), para fortalecer la confiabilidad del estudio, el investigador puede periódicamente, a lo largo del proceso de análisis, permitir que los participantes revisen y reflexionen sobre los datos recopilados al ofrecer la verificación de miembros. Además, el investigador no obtuvo información que identificara a los participantes, y toda la información recopilada permanecerá confidencial.

Sesgos Potenciales de la Investigación

Para Creswell (2018), la investigación cualitativa es un enfoque que busca explorar y entender un fenómeno. A través de la recopilación de datos, el investigador puede interpretar y analizar para reflexionar sobre el evento o fenómeno. Estas conclusiones son subjetivas porque pueden verse reflejadas las ideas o pensamientos del investigador. Los años de experiencia del investigador como líder, administrador de Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico y experiencia con la planificación estratégica se podrían considerar como un sesgo potencial ya que pudo haber enfocado el proceso de investigación, intentando recopilar los datos según sus propias convicciones.

Es importante destacar que, a pesar de que el investigador cumpla con varios de los criterios de inclusión y cuenta con experiencia en el tema de estudio, se consideró que estas mismas experiencias podían servir de ayuda para entender el fenómeno, eliminando cualquier sesgo potencial que se presentara durante el proceso de investigación.

Se propuso como estrategia para minimizar los sesgos potenciales, realizar la guía de entrevista semi estructurada observando el cuestionamiento reflexivo que consiste en cuestionar los supuestos y preconcepciones antes de realizar la investigación y a lo largo de todo el proceso (Creswell, 2018). También, el sesgo se puede disminuir con un enfoque en el investigador reflexivo que trata de mantener una introspección constante sobre el impacto que nuestras propias acciones, preconcepciones y decisiones pueden tener en la investigación (Creswell, 2018). El cuestionamiento y proceso de investigación reflexivo-proveyeron herramientas dirigidas a utilizar todas las evidencias del estudio para formular las conclusiones con una mente abierta con el objetivo claro de entender el fenómeno, utilizar un vocabulario adecuado de tipo neutro, no esperar o forzar una respuesta específica o una reacción concreta por parte de los participantes, no utilizar juicios de valor y evitar intervenir de forma innecesaria durante la entrevista.

Capítulo 4: Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de este estudio que se centró en explorar las experiencias de los líderes en Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica dentro de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. El enfoque de la investigación fue cualitativo fenomenológico por considerarse adecuado para explorar el fenómeno de interés. Para obtener los datos, se realizaron entrevistas semi estructuradas a cinco participantes ubicados en diversas áreas geográficas de Puerto Rico.

Recopilación y Análisis de Datos

La información obtenida de los participantes, a través de entrevistas semiestructuradas, permitió comprender las experiencias de los líderes en relación con su rol en la Institución de Educación Superior y la planificación estratégica. En todo momento los participantes se mostraron colaboradores con el proceso y las entrevistas se realizaron según planificadas. Para analizar la información, se aplicó el análisis temático, un método que implica la identificación, análisis y presentación de patrones de significado en los datos. Según Creswell (2013), este método se define como "un enfoque para identificar, analizar y reportar patrones o temas dentro de los datos" (p. 186), y se utiliza para organizar y comprender información cualitativa identificando temas recurrentes o categorías emergentes.

Para el análisis temático se siguió una serie de pasos, incluyendo familiarización con los datos, generación de códigos, identificación de temas, revisión de los mismos, definición y presentación de narrativas para ilustrar y respaldar su significado. Por lo tanto, esta fase de la investigación comprendió el análisis de las transcripciones de las

entrevistas con cinco participantes. El proceso se inició con la lectura y relectura para lograr la comprensión de su contenido y comenzar a identificar tendencias en los datos. Luego se seleccionaron los segmentos relevantes para comenzar la codificación. Estos segmentos se etiquetaron utilizando el software Atlas.ti para una organización sistemática. Posteriormente, se agruparon los códigos relacionados en categorías temáticas, las cuales fueron refinadas de forma iterativa. Estas categorías identificaron los temas principales, involucrando una reflexión e interpretación detallada de los datos. Atlas.ti facilitó la organización y comparación de los códigos para identificar los temas emergentes y permitir la presentación de los resultados. En resumen, el análisis temático proporcionó un método riguroso y sistemático para analizar datos cualitativos en esta investigación fenomenológica, permitiendo una comprensión profunda del fenómeno en cuestión.

Perfil de los Participantes

El investigador entrevistó a cinco líderes educativos de diferentes áreas geográficas de Puerto Rico. Las entrevistas fueron llevadas a cabo a través de la plataforma para videoconferencias ZOOM, como vehículo de comunicación virtual. Para resguardar la confidencialidad de los participantes, se les asignó un número a cada uno de ellos. A continuación, se presenta un resumen del perfil de los datos obtenidos de la encuesta electrónica previamente administrada para verificar el cumplimiento de los criterios de inclusión de los participantes. Se confirmó que los cinco participantes estaban afiliados u ocupaban cargos en Instituciones de Educación Superior. En cuanto a la distribución por género, cuatro participantes eran mujeres y uno era hombre. De estos, cuatro residían en el área metropolitana de Puerto Rico, mientras que uno vivía en el área

sur de la isla.

Respecto a los cargos ocupados, uno de los participantes era director ejecutivo, tres desempeñaban roles de decano académico y una como directora académica. En términos de experiencia laboral, cuatro participantes tenían cinco años o más de experiencia, mientras que uno entre uno y tres años. Es importante destacar que durante la encuesta, todos los participantes indicaron tener conocimiento en planificación estratégica. No existía un perfil que indicara la prevalencia de género o rango de edad para la selección, por lo que, se partió de la premisa que fueran participantes hispanos de ambos géneros. El investigador documentó el perfil demográfico como edad, sexo y estado civil de cada participante, pero esta información no se utilizó como criterio de selección para el estudio.

Participante 1: residente del Gurabo, Puerto Rico. Es de género masculino en un rango de edad de 60-65 años. Cuenta con un grado de maestría en liderazgo educativo y lleva más de 20 años en posiciones de director ejecutivo y académico de Instituciones de Educación Superior en varios puntos de Puerto Rico.

Participante 2: residente de Rio Grande, Puerto Rico. Es de género femenino en un rango de edad de 50-55 años. Cuenta con un grado doctoral en liderazgo de instituciones de educación superior. Lleva más de 15 años como directora de un departamento de servicios estudiantiles en una universidad del área metropolitana de Puerto Rico.

Participante 3: residente de Gurabo, Puerto Rico. Es de género femenino en un rango de edad de 55-60 años. Cuenta con una maestría en liderazgo educativo. Lleva más de 10 años como directora académica de Instituciones de Educación Superior ofreciendo

servicio directo a facultad y estudiantes.

Participante 4: residente de San Juan, Puerto Rico. Es de género femenino en un rango de edad de 35-40 años. Cuenta con un doctorado en liderazgo educativo y más de 5 años liderando en varias posiciones en Instituciones de Educación Superior.

Participante 5: residente de Dorado, Puerto Rico. Es de género femenino en un rango de edad de 50-55 años. Cuenta con un grado doctoral en liderazgo educativo y más de 15 años de experiencia en Instituciones de Educación Superior.

Resultados Relacionados con las Preguntas de Investigación

Resultados de la Pregunta Central

Esta pregunta fue: ¿Cuál es la esencia de las experiencias vividas por los líderes de las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica? El proceso de planificación estratégica conlleva una serie de elementos que el líder debe tomar en consideración para implementarla con éxito. En este sentido, los líderes pueden integrar el liderazgo en los procesos de planificación estratégica a través de la definición de la misión, visión y valores organizaciones, la comunicación estratégica, el análisis para la toma de decisiones y la medición y evaluación continua.

Algunas de las experiencias narradas por los participantes referentes a la planificación estratégica fueron las siguientes (*at verbatim*):

P2: “Seguir desarrollando una misión, una visión y unos valores enmarcados en diversidad de inclusión, por ejemplo, incorporando, pero sabiendo que generacionalmente, cada grupo tiene un pensar diferente sobre lo que es importante y el camino que debe tener la universidad. Creo que eso es uno de los

retos más importantes y el mantener el respeto de que tome en consideración tu idea a pesar de que yo no esté de acuerdo con ella, pero sí la voy a considerar porque quizás a largo plazo tiene un beneficio para mí dentro de la planificación”.

P1: “Bueno, definitivamente el liderazgo juega un papel bien importante en la planificación estratégica, porque la medida en que el líder tiene bien clara la visión de la institución de cómo debe ser el proceso de educación y tiene una visión de adónde deben ir las instituciones educativas pues eso va a ayudar a poder tener ese proceso de planificación”.

P4: “ Porque si no hay una planificación previa, pues no sabemos hacia dónde nos dirigimos, pero claro está, esa planificación debe estar alineada a ese estudio de necesidades porque si yo no conozco las necesidades de los clientes, ver a los jóvenes o estudiantes a nivel graduado o subgraduado pues yo no voy a poder atenderlas”.

P5: “El líder tiene que estar dispuesto, disponible y accesible hacia la solución de problemas en todo momento y en todas las circunstancias, la solución de problemas involucra lo que es el conocimiento el empoderamiento de diferentes estrategias entre ellas la planificación estratégica pero más profundamente lo que es hacia el servicio del estudiante”.

P3: “Porque es la base por la cual nos vamos a dejar llevar para nosotros ejecutar cualquier tipo de situación que tengamos, claro está, la planificación no está escrita en piedra”... “En este momento preciso en el que estamos viviendo y cómo están las instituciones, ya eso de ser un tipo de líder tan directo y que quiera que las cosas sean, como yo digo, no funciona ya con este tipo de población tanto

estudiantil y de empleados que tenemos no funcionan, tenemos que ser más abiertos a una democracia”.

La Tabla 1, a continuación, presenta los resultados de la aplicación del análisis temático a las evidencias. Específicamente, muestra los códigos y temas generados.

Tabla 1

Resultados de la aplicación del análisis temático a códigos y temas generados

Pregunta de investigación	Tema emergente	Códigos
¿Cuál es la esencia de las experiencias vividas por los líderes de las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica?	Las vivencias del líder en el proceso de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Relación liderazgo-planificación • Participación y colaboración • Implementación de estrategias • Desarrollo e implementación de planes estratégicos • Participación y colaboración entre líderes y equipos de planificación • Valor a la experiencia en el desarrollo e implementación de planes estratégicos • liderar iniciativas educativas significativas

Resultados de la Pregunta 1

La pregunta 1 consistió en: *¿Cómo describen los líderes de las Instituciones de Educación Superior las competencias necesarias para la implementación de la planeación estratégica en sus lugares de trabajo?* Luego del análisis de los datos provenientes de las entrevistas, se resalta la importancia de cualidades o competencias

esenciales en el liderazgo. Entre estas cualidades se considera la proactividad, la capacidad para escuchar, la empatía, la habilidad para establecer metas alcanzables, la capacidad de transformar y la visión de oportunidades a corto y largo plazo. Todas estas competencias son consideradas pilares fundamentales para un liderazgo efectivo y auténtico.

Algunas expresiones relevantes recopiladas de los participantes que se relacionan con esta pregunta de investigación se presentan a continuación (*at verbatim*):

P2: “Un líder no lo sabe todo. Un líder necesita de personas que le den esas retroalimentaciones y le puedan dar una visión de lo que realmente está sucediendo y basado en lo que escuche, entonces puede tomar decisiones tomar acción y saber comunicar porque un plan estratégico que no se comunique es como una letra muerta es simplemente un papel”, “Yo creo que escuchar y la comunicación a tu grupo es medular, porque todos los grupos dentro de una organización de educación superior tiene necesidades distintas y tienen percepciones distintas de lo que deben ser los procesos.

P1: “Bueno, el primer lugar debe tener bien clara la visión de la de la institución y su propia visión, verdad de lo que es el proceso educativo”.

P3: “Hay que tener esa responsabilidad y esa visión de poder, entonces escuchar a todo el mundo, porque no todo el mundo en ese momento en que uno le lleva a la estrategia, va a tener la misma visión de lo que la institución quiera y nosotros como líderes tenemos que entonces tratar de que ellos entiendan por qué los queremos llevar a esa visión para que ese trabajo se cumpla y la institución, pueda salir a flote”.

P5: “La comunicación. Una de las características fundamentales de un líder en una institución superior es la comunicación. La comunicación verbal, la comunicación escrita con cada uno de los participantes. La andragogía requiere de una serie de retos relacionados a la formación profesional de cada uno de los alumnos. Por tanto, la comunicación deberá ser la estrategia fundamental para poder facilitar ese proceso de formación académica en la sala de clases andragógica”, “El líder tiene que estar dispuesto disponible accesible hacia la solución de problemas en todo momento y en todas las circunstancias, la solución de problemas involucra lo que es el conocimiento el empoderamiento de diferentes estrategias entre ellas la planificación estratégica pero más profundamente lo que es hacia el servicio del estudiante”.

A continuación, en la Tabla 2 se muestran los códigos y temas generados del análisis realizado a las evidencias anteriores.

Tabla 2

Aplicación del análisis temático a las evidencias relacionadas con la pregunta 1

Pregunta de investigación	Tema emergente	Códigos
¿Cómo describen los líderes de las instituciones de educación superior a las competencias necesarias para la implementación de la planeación estratégica en sus lugares de trabajo?	La exploración de las competencias esenciales que caracterizan un liderazgo transformador y auténtico	<ul style="list-style-type: none"> • Visión institucional • Comunicación efectiva • Habilidad para planificar • Inspiración • visión • capacidad para planificar estratégicamente

Resultados de la Pregunta 2

Esta segunda pregunta se refirió a: *¿Cómo el líder de educación superior experimenta los desafíos al implementar la planificación estratégica en su aspecto operacional institucional en Puerto Rico?* En respuesta, los participantes señalaron desafíos como la experiencia en liderazgo y estrategia, resaltando la adaptabilidad a entornos no convencionales como clave en la planificación estratégica. Esto subraya la importancia de la flexibilidad y capacidad de ajuste de los líderes según las demandas del entorno. A continuación se presentan los segmentos relevantes de las contribuciones de los participantes con respecto a esta pregunta (*at verbatim*).

P2: “Sí definitivamente así, porque el plan estratégico básicamente es un papel, algo que tú escribes. Pero el líder es el que hace que ese plan se ejecute; sin liderazgo no necesariamente hay ejecución así que ese líder tiene que adueñarse de ese proceso y de una forma lógica y coherente llevar ese grupo a que se cumpla con los objetivos del plan estratégico”, “Y una vez escucha a ese grupo, el líder, entonces tener la capacidad de recoger toda esa información, interpretarla, analizar y comunicar que es lo que se va a estar llevando a cabo. Así que yo entiendo que eso es medular para que todas las personas se enteren del proceso y se sientan parte de ese proceso”.

P1: “La planificación estratégica es importante, porque la transformación no se puede dar en el vacío. Hay que aplicarla en el contexto de la sociedad en que vivimos, ni se puede dar improvisada, tiene que ser planificada. Por lo tanto, que el poseer esa característica va de la mano con el proceso de planificación”, “Hay que planificar tomando en cuenta esa necesidad que tienen porque ya trabajan

porque tienen unas diferentes cosas que tienen que cumplir. Yo creo que parte del proceso de la transformación de las instituciones de educación superior es ese que tienen que atender las necesidades del público, sino eventualmente, van a fallar en su meta en su misión en su visión”, “preparación a nivel de educación superior más barata que en los Estados Unidos y que van a salir con grados de instituciones acreditadas por las mismas agencias que acreditan en EE.UU. así que hay que empezar a mirar también otros mercados y los líderes a instituciones debemos tener esa visión y qué estrategia vamos a incorporar para atraer ese nuevo tipo de estudiante”.

P5: “Tipos de líderes, y cada uno de ellos va a tener un rol. Va a tener una participación y va a tener un expertise un peritaje que van a poder aunar los esfuerzos entre todos si tenemos diferentes recursos especializados en diferentes tipos de liderazgo, vamos a poder entonces trabajar en equipo hacia un proceso de implementación que va a tener unos resultados que el trabajo en equipo nos garantiza”.

P4: “Específicamente en la en el área de educación, siempre que estamos desarrollando un programa o entiéndase una parte académica que carecen de un proceso de inducción así que cuando eres contratado ellos asumen que tienes todo el bagaje para poder liderar correctamente, y en ocasiones no tienen una visión y una misión clara”, “Adaptar los programa de académicos para así poder establecer, de acuerdo a la misión y visión que yo había establecido, para que una vez ellos culminaran el proceso que les tocaba cumplir en la institución ellos tuvieran una oportunidad de empleo una vez salieran de allí”.

En la Tabla 2 se muestran los códigos y temas generados del análisis realizado a las evidencias anteriores.

Tabla 3

Aplicación del análisis temático a las evidencias relacionadas con la pregunta 2

Pregunta de investigación	Tema emergente	Códigos
¿Cómo el líder de educación superior experimenta los desafíos al implementar la planificación estratégica en su aspecto operacional institucional en Puerto Rico?	Las dimensiones de desafío que emergen en el camino de la planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de visión y misión • Adaptación del currículo a necesidades específicas • Enfoque en habilidades para la empleabilidad • Identificación de necesidades • Competencia con otros programas

Resultados Pregunta 3

La tercera pregunta de este estudio fue: *¿Cómo los líderes de las instituciones de educación superior perciben la influencia de su estilo de liderazgo en el desarrollo de la planificación estratégica?* Como respuesta se obtuvo que los líderes universitarios reconocen que su estilo de liderazgo influye en la planificación estratégica. La comunicación clara es clave para transmitir la visión y objetivos a todos. Su estrategia se enfoca en la educación, adaptándose a las demandas del mercado y de los estudiantes. Consideran las necesidades específicas de la comunidad educativa para una planificación inclusiva y exitosa. La organización es vital para ejecutar la estrategia. La capacidad de adaptarse permite enfrentar cambios con eficacia. Todo esto dirigido a mejorar el desempeño institucional y logra metas establecidas. A continuación, se detallan algunas

de las contribuciones más relevantes de los participantes (*at verbatim*).

P2: “Sí definitivamente así, porque el plan estratégico básicamente es un papel, algo que tú escribes, pero el líder es el que hace que ese plan se ejecute. El liderazgo permite la ejecución, así que ese líder tiene que adueñarse de ese proceso y de una forma lógica y coherente llevar ese grupo a que se cumpla con los objetivos del plan estratégico”, Es que yo pienso, y es mi opinión muy personal, que el tipo de liderazgo en una institución u organización depende de la cultura organizacional. El tener un líder que fuese mucho más democrático facilitó mucho más el proceso así que yo creo que el tipo de liderazgo es medular en todos estos procesos”.

P1: “Bueno, definitivamente el liderazgo juega un papel bien importante en la planificación estratégica, porque la medida en que el líder tiene bien clara la visión de la institución y tiene una visión de cómo debe ser el proceso de educación y tiene una visión de adónde deben ir las instituciones educativas pues eso va a ayudar a poder tener ese proceso de planificación”. “ Yo creo que las instituciones de educación superior, en vista de los problemas de matrícula que estamos enfrentando, por las tendencias demográficas, creo que tenemos que también comenzar a mirar las necesidades de la fuerza laboral en el país para comenzar a responder a ese tipo de necesidad para colaborar con organizaciones empresas con el sector gubernamental en el desarrollo de la fuerza laboral”.

P5: “El líder no se puede limitar solamente a un discurso. El líder tiene que ir a lo que es la ejecución”.

P4: “Entiendo que sí guarda relación ya que el tipo de liderazgo que pueda tener aquel líder o gerencial, que está a cargo de cualquier empresa, ¿Por qué guardar

relación? Yo utilizo mucho lo que es el análisis FODA, fortaleza oportunidades, debilidades, y cómo mejorar esas áreas, de oportunidad según las oportunidades. Eso no todos los líderes lo toman en consideración así que es bien importante que ese líder sea un líder participativo. “El líder participativo puede entender las necesidades y las ideas buenas y se enfoca en ofrecer la oportunidad de escuchar las ideas de los demás compañeros que tal vez pueden contribuir a esa necesidad. Así que, si el ente principal o el líder que está a cargo carece de lo que es un tipo de liderazgo, entiéndase líder de servicio, puede ser contraproducente”.

P3: “El ser un tipo democrático transformacional es necesario para lograr el trabajo en equipo”.

La tabla 4 resume el análisis realizado a las evidencias recolectadas relacionadas con la tercera pregunta de investigación.

Tabla 4

Aplicación del análisis temático a las evidencias relacionadas con la pregunta 3

Pregunta de investigación	Tema emergente	Códigos
¿Cómo los líderes de las instituciones de educación superior perciben la influencia de su estilo de liderazgo en el desarrollo de la planificación estratégica?	La materialización de la influencia del líder con sus diversos estilos de liderazgo en el desarrollo de la planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación • Estrategia enfocada en la oferta educativa • Consideración de necesidades específicas • Organización y planificación • Adaptabilidad ante emergencias • mejora del rendimiento institucional

Resumen

El cuarto capítulo se enfocó en exponer los resultados obtenidos a través de un proceso de entrevistas semiestructuradas con cinco participantes. Dichos resultados surgieron de la aplicación del análisis temático a los datos recabados durante las entrevistas. Estas narrativas detalladas ofrecen una perspectiva profunda sobre cómo los líderes perciben su función y cómo interactúan con la planificación estratégica dentro de sus respectivas instituciones. A través de un proceso de entrevistas con cinco participantes en diferentes roles de liderazgo, se examinaron y analizaron detalladamente las narrativas y perspectivas individuales. Luego del proceso de análisis de las entrevistas, emergieron cuatro temas principales que arrojaron luz sobre diversas percepciones de la relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en el contexto de la educación superior puertorriqueña.

A través de entrevistas con cinco participantes, se identificaron cuatro temas emergentes: (a) la exploración de las competencias esenciales que caracterizan un liderazgo transformador y auténtico, especialmente en el contexto de la planificación estratégica, (b) las vivencias del líder en el proceso de planificación estratégica que examinó cómo los líderes perciben su relación con el proceso de planificación estratégica en sus instituciones, así como las experiencias específicas que han moldeado sus perspectivas y enfoques en este ámbito, (c) las dimensiones de desafío que emergen en el camino de la planificación estratégica, incluidos los aspectos operacionales, culturales y de recursos que pueden influir en este proceso y (d) la materialización de la influencia del líder con sus diversos estilos de liderazgo en el desarrollo de la planificación estratégica en donde se exploraron los impactos que los diversos tipos de líderes pudieran tener en la efectividad y el éxito de la planificación estratégica en sus instituciones.

Estos temas ofrecieron una comprensión detallada de las dinámicas relacionadas con el liderazgo y la planificación estratégica en el contexto específico de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Además, se destacó el desafío que enfrentan los líderes para adaptarse a entornos no convencionales, lo que subraya la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios y desafíos emergentes en el entorno organizacional. Asimismo, se resaltó el papel fundamental del líder en la gestión organizacional, especialmente en la planificación estratégica, donde no solo establece la visión y las metas estratégicas, sino que también fomenta una cultura de participación, comunicación efectiva e innovación dentro de la institución.

Capítulo 5: Discusión

Este capítulo se centra en la discusión de las experiencias compartidas y el análisis de los datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas a cinco profesionales con experiencia en liderar procesos de planificación estratégica en Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Estos hallazgos exploraron una visión sobre la percepción de los líderes respecto al tema de estudio. Además, los entrevistados compartieron información valiosa adicional sobre la figura del líder, su vinculación con la planificación estratégica, la dinámica de equipos de trabajo, la contribución del líder al proceso de planificación y, por último, las recomendaciones sobre el tipo de liderazgo sugerido para abordar la planificación estratégica.

La investigación empleó un enfoque cualitativo que utilizó el análisis temático a través de entrevistas semi estructuradas. Este método, según Creswell (2013), combina la inducción y la deducción para identificar patrones y temas relevantes en los datos. El objetivo principal de la investigación fue captar la esencia de las experiencias humanas relacionadas con el fenómeno (Hernández & Mendoza, 2018). Durante el estudio, se enfatizó la separación de las experiencias personales del investigador para comprender adecuadamente las vivencias de los participantes, siguiendo la propuesta de Creswell y Poth (2018) de reducir las experiencias individuales a una descripción universal del fenómeno. El análisis de la información recopilada se centró en identificar la "esencia" de las experiencias compartidas por los participantes para comprender el fenómeno de interés. Después de entrevistar a cinco líderes educativos, se presentaron hallazgos que reflejaban la esencia del fenómeno en el contexto investigado.

Este capítulo se organiza en varias secciones. La primera parte discute los resultados relacionados con los temas emergentes identificados durante la investigación.

En la segunda sección, se resumen las conclusiones del análisis temático de los resultados, destacando los hallazgos más significativos y su relevancia para comprender el fenómeno estudiado. También se incluyen las implicaciones del estudio, recomendaciones y posibles áreas para futuras investigaciones. Finalmente, se presentan las limitaciones del estudio, restricciones metodológicas y aspectos a mejorar en investigaciones posteriores.

Discusión de los Resultados y Temas Emergentes

La pregunta central de la investigación fue: ¿Cuál es la esencia de las experiencias vividas por los líderes de las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas en Puerto Rico en relación con la planificación estratégica? Luego del proceso de entrevistas a los cinco participantes, estos coincidieron en que su experiencia con la planificación estratégica era positiva y guardaba relación con el proceso de liderar. Esto lo refirió el participante 1 al considerar que “definitivamente el liderazgo juega un papel importante en la planificación estratégica, porque en la medida en que el líder tiene una visión clara de la institución y cuenta con una visión de cómo debe ser el proceso de educación, tiene una visión concreta de hacia dónde deben ir las instituciones educativas”. El participante 4 añadió que, “si uno tiene una planificación estratégica, uno puede saber cuándo utilizarla a modo de contingencia”; mientras el participante 5 opinó que “el liderazgo es fundamental y lo considera el pilar más importante para hacer valer visión, misión, valores institucionales”.

Algunos de los participantes coincidieron en que su experiencia considera varios elementos fundamentales, como la evaluación continua del entorno organizacional, la promoción de un liderazgo participativo y la comunicación efectiva. Estos aspectos esenciales se alinean con los principios discutidos por González et al. (2018), sobre

liderazgo y planificación estratégica, los cuales se entrelazan en las organizaciones y se ven como procesos dinámicos que requieren ajustes y adaptación en el transcurso del tiempo; lo que a su vez resalta la importancia del papel del líder en la gestión organizacional. Otro aspecto destacado en el análisis, relacionado con la figura del líder y la planificación estratégica es la capacidad de adaptarse a entornos no convencionales. Esta competencia es considerada un desafío crucial en la planificación estratégica, tal como lo mencionan González et al. (2018) al afirmar que la habilidad del líder para adaptarse a entornos no tradicionales es un factor determinante en la planificación estratégica.

El liderazgo efectivo en las Instituciones de Educación Superior se destaca por competencias esenciales que fomentan la transformación y la autenticidad. El liderazgo transformador y auténtico es esencial para el éxito en Instituciones de Educación Superior, respaldado por competencias clave y una dirección estratégica en la gestión educativa.

Tema 1: La Exploración de las Competencias Esenciales que Caracterizan un Liderazgo Transformador y Auténtico

Luego del análisis de los datos provenientes de las entrevistas, se infiere que los participantes destacaron las competencias esenciales para un liderazgo efectivo. Al respecto, González et al. (2020) indicaron la importancia de adoptar funciones de liderazgo en los modelos organizativos emergentes, empleando las últimas tecnologías para facilitar las operaciones, estimular la innovación y aumentar el compromiso con las tareas en cualquier contexto. Entre las cualidades o competencias que se requieren del líder en las Instituciones de Educación Superior para implementar la planificación

estratégica, se encontró la proactividad, la capacidad para escuchar, la empatía, la habilidad para establecer metas alcanzables y la visión de oportunidades a corto y largo plazo, todas consideradas pilares fundamentales para un liderazgo efectivo.

Lo anterior se resume en lo expresado por un participante, quien indicó que en la medida en que el líder tenga clara la visión de la institución y el proceso de educación, tiene una visión de a dónde deben ir las instituciones educativas aportando al proceso de planificación. Este aporte coincide con el hallazgo de Chilon (2018), el cual encontró una correlación altamente positiva entre la planificación estratégica y el cumplimiento organizacional. Por su lado, Cheng (2021) enfatizó que para mejorar la capacidad de planificación escolar, los líderes deben desarrollar una cultura colaborativa que apoye la alineación de las diferentes áreas operacionales en el proceso de combinar los conocimientos en la creación de estrategias para la planificación del desarrollo de la organización. Para lograrlo, debe promover la comunicación eficaz dentro de los equipos, así como la consecución de objetivos, la empatía como competencias esenciales para el ejercicio de un liderazgo efectivo

La identificación del liderazgo transformacional como el estilo de liderazgo mencionado por los participantes, corresponde con los resultados de la investigación de Buendía (2020), donde estableció la necesidad características predominantes del liderazgo transformacional en el perfil directivo de instituciones educativas. Buendía concluyó que el liderazgo transformacional fomenta la transformación de forma efectiva y permanente. También se recomendó que el líder debe capacitarse constantemente para identificar nuevas formas de como alcanzar los objetivos estratégicos. David (2013) expresó que la planificación estratégica sirve para crear, ejecutar y valorar decisiones

polifacéticas que ayuden a una organización a lograr sus objetivos. En este sentido, coincide con la expresión de un participante al remarcar la disposición del líder para la solución de problemas en todo momento y en todas las circunstancias involucrando lo que es el conocimiento y el empoderamiento de diferentes estrategias entre ellas la planificación estratégica pero más profundamente lo que es el servicio del estudiante.

Las vivencias del líder en el proceso de planificación estratégica destacan la importancia de integrar el liderazgo en este proceso para alcanzar el éxito. El liderazgo efectivo en la planificación estratégica implica integrar el liderazgo en cada etapa del proceso y fomentar una cultura colaborativa y de cambio.

Tema 2: Las Vivencias del Líder en el Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica conlleva una serie de elementos que el líder debe tomar en consideración para implementarla con éxito. Según Kotler (2009), la clave para el logro de objetivos en la institución estriba en identificar las necesidades y deseos del cliente de una manera más efectiva y eficiente que el competidor. En este sentido, los líderes pueden integrar el liderazgo en los procesos de planificación estratégica a través de la definición de la misión, visión, la comunicación estratégica, análisis para la toma de decisiones y medición y evaluación continua.

Los datos suministrados por los participantes confirmaron una conexión constante entre el liderazgo y la planificación estratégica. Esta relación implica la aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la promoción de un liderazgo participativo y la importancia de una comunicación eficaz como aspectos esenciales en la planificación estratégica. Al respecto, Ledezma (2020) estableció que existe una relación entre el éxito de la empresa y la planificación estratégica. Según lo expuesto en su estudio, no basta con identificar aquellas acciones que ofrecen ventaja

competitiva, sino que hay que establecer un plan que dirija las acciones hacia el logro de estas.

Así mismo, Cheng (2021) manifestó que, para mejorar la capacidad de planificación escolar, los líderes deben desarrollar una cultura colaborativa que apoye la alineación de las diferentes áreas operacionales en el proceso de combinación de los conocimientos en la creación de estrategias para la planificación del desarrollo de la organización. Esa cultura colaborativa a la cual hizo referencia el autor fue expresada por un participante al indicar que cada grupo piensa diferente sobre lo que es importante y el camino que debe tener la universidad, es considerar las ideas de otros a pesar de que no se esté de acuerdo con ella, a largo plazo beneficia la planificación. En este orden de ideas, Cardozo et al. (2018) consideraron que una gestión de liderazgo efectiva necesita desarrollar una mentalidad de cambio y de trabajo en equipo que permita una dinámica positiva. Lo que en esencia implica comunicación efectiva y trabajo colaborativo.

Las dimensiones de desafío en el proceso de planificación estratégica incluyen la necesidad de experiencia en la dirección de equipos y en la formulación de estrategias, así como la habilidad de adaptarse a entornos no tradicionales. En Puerto Rico, algunas Instituciones de Educación Superior enfrentan la falta de personal con capacidades administrativas y académicas, lo que requiere de un enfoque multidisciplinario en el liderazgo al momento de planificar estratégicamente.

Tema 3: Las Dimensiones de Desafío que Emergen en el Camino de la Planificación Estratégica

Del análisis de las evidencias recolectadas durante las entrevistas, se observa un reconocimiento significativo de la experiencia en la dirección de equipos y en la

formulación de estrategias como parte de los desafíos que enfrenta el líder en el proceso de planificación estratégica. La capacidad del líder para gestionar equipos diversos puede influir significativamente en la efectividad de la planificación estratégica. La inclusión de diversas perspectivas y experiencias puede enriquecer el proceso de toma de decisiones y aumentar la innovación.

Por otro lado, la gestión del cambio emerge como un desafío crítico en el camino de la planificación estratégica. La implementación de nuevas estrategias y la adaptación a entornos cambiantes pueden encontrar resistencia dentro de la organización. Los líderes deben ser capaces de gestionar esta resistencia de manera efectiva y fomentar una cultura organizacional que promueva la flexibilidad y la adaptabilidad. Estos hallazgos se alinean con varias teorías del liderazgo que ayudan a comprender los desafíos, aprendizajes y éxitos. Hersey y Blanchard (1977) expusieron a través de la teoría del liderazgo de la contingencia, que no hay un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. Los líderes deben adaptarse a diferentes circunstancias y entornos para tener éxito. La habilidad de adaptarse a entornos no tradicionales como un desafío clave en la planificación estratégica podría reflejar la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de los líderes para ajustar su enfoque de liderazgo según las necesidades y demandas del contexto específico.

Además, la comunicación efectiva se presenta como un elemento clave en el proceso de planificación estratégica. Los líderes deben ser capaces de comunicar claramente la visión estratégica, los objetivos y las expectativas a todas las partes interesadas, asegurando así un entendimiento común y un compromiso compartido. La falta de comunicación o una comunicación ineficaz puede obstaculizar el éxito de la

implementación de la estrategia. Según postuló Fiedler (1967), en la Teoría del Liderazgo Situacional, los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo en función de las necesidades y niveles de desarrollo de sus seguidores.

Los líderes que son capaces de liderar equipos y elaborar estrategias exitosas pueden demostrar un enfoque situacional al adaptar su estilo de liderazgo según las circunstancias específicas y las capacidades de su equipo. Estas conclusiones se derivan de las contribuciones compartidas por los participantes durante el proceso de entrevistas. En Puerto Rico, algunas de las Instituciones de Educación Superior se caracterizan por tener personal en puestos administrativos que se inclinan por tener capacidades administrativas o académicas, pero no ambas (Ortiz & Williams, 2014). También, se propone, de acuerdo con lo presentado en Buendía (2020), que el líder debe capacitarse constantemente para identificar nuevas formas de como alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. La gestión de la diversidad, del cambio y la comunicación efectiva son dimensiones importantes que emergen en el camino de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Afrontar estos desafíos de manera proactiva y efectiva puede contribuir significativamente al éxito en la implementación de la estrategia y al logro de los objetivos institucionales.

La influencia del líder en el desarrollo de la planificación estratégica se ve reflejada en la teoría del liderazgo carismático y transformacional de Bass (1985) y Bass y Avolio (1990). La combinación de experiencia y conocimiento desempeña un papel fundamental en la participación del líder en la planificación estratégica. En su estudio, Cintrón (2019) observó que en Instituciones de Educación Superior puertorriqueñas el liderazgo transformacional fue el más común, con un impacto significativo en el

rendimiento académico, lo que contribuye al éxito general de la organización.

Tema 4: La Materialización de la Influencia del Líder con sus Diversos Estilos de Liderazgo en el Desarrollo de la Planificación Estratégica

La teoría de Bass (1985) y de Bass y Avolio (1990), sobre el liderazgo carismático y transformacional, cobra relevancia en cómo el líder percibe su contribución a la planificación estratégica, ya que sugiere que las características personales carismáticas de un líder como la confianza y el carisma, afectan positivamente la percepción del liderazgo. También, las cualidades personales del líder para inspirar y motivar a los seguidores influyen en su percepción del liderazgo. La combinación de experiencia y conocimiento desempeña un papel fundamental en el liderazgo, destacando la relevancia de una comunicación efectiva, una estrategia enfocada en aspectos clave y el impulso de la innovación como elementos esenciales en la participación del líder en la planificación estratégica.

Como parte de los resultados, quedó evidenciado que los participantes perciben que existe una relación entre el tipo de liderazgo relacionado con la efectividad, sin mencionar un tipo de liderazgo concreto. Los tipos de liderazgo democrático/participativo de Lewin (1939), transformacional de Bass (1985) y carismático de Bass y Avolio (1990) sobresalen como las tipologías identificadas por los participantes sobre la efectividad en situaciones particulares. Otros tipos como el visionario (Bennis & Nanus 1985) y situacional (Fiedler, 1967) surgieron como relevantes durante el proceso de entrevista. En un estudio realizado por Cintrón (2019), con la participación de 50 docentes de Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico, se observó la prevalencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como su

impacto en el rendimiento académico. Según los resultados obtenidos, se encontró que el liderazgo transformacional fue el estilo más común, representando el 94% de los casos, mientras que el liderazgo transaccional solo tuvo una representación del 6%. A partir de estos hallazgos, Cintrón (2019) concluyó que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo predominantes en cada docente y el rendimiento estudiantil, lo que contribuye al éxito general de la organización. Al concluir, se reconoce que diversos enfoques de liderazgo, como el democrático, transformador, visionario y transaccional, desempeñan roles diversos en la planificación estratégica, sin ser necesariamente opuestos entre sí.

Implicaciones del Proceso de Investigación

Las implicaciones derivadas del proceso de investigación son diversas y relevantes para el ámbito de la planificación estratégica y el liderazgo en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico:

1. Desarrollo de competencias clave. González y Martínez (2020) recomiendan que los líderes de las Instituciones de Educación Superior se enfoquen en desarrollar y fortalecer competencias clave como la proactividad, la capacidad para escuchar, la empatía, la habilidad para establecer metas alcanzables y la visión de oportunidades a corto y largo plazo. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación, mentoría y desarrollo profesional continuo.

2. Fomentar la comunicación efectiva. Dado que la comunicación efectiva se destaca como un elemento esencial en la implementación de la planificación estratégica, se recomienda que los líderes promuevan una cultura organizacional que valore y fomente la comunicación abierta, transparente y bidireccional (García & López, 2020). El

líder debe considerar incluir la implementación de canales de comunicación claros y la celebración de reuniones regulares para discutir los objetivos estratégicos y compartir información relevante.

3. Estrategia enfocada en la innovación. Para abordar el desafío de combinar experiencia y conocimiento en la implementación de la planificación estratégica, se sugiere que los líderes desarrollen una estrategia enfocada en aspectos clave y fomenten la innovación dentro de la institución (Montañez, 2017). Esto puede implicar la creación de equipos multidisciplinarios para abordar problemas específicos, la exploración de nuevas tecnologías y metodologías, además de la promoción de una cultura de experimentación y aprendizaje continuo.

4. Reconocimiento de la diversidad de estilos de liderazgo. Dado que se reconoce que diversos enfoques de liderazgo pueden desempeñar roles diversos en la planificación estratégica, se recomienda que los líderes reconozcan y valoren la diversidad de estilos de liderazgo dentro de la institución (Montañez et al., 2022). Esto puede implicar la adopción de un enfoque inclusivo que permita a los diferentes líderes contribuir con sus perspectivas únicas al proceso de planificación estratégica.

Para mejorar la gestión operacional, relacionada con la planificación estratégica, es crucial que los líderes comprendan y apliquen de manera efectiva las competencias clave, superen el desafío de combinar experiencia y conocimiento, y adopten enfoques de liderazgo adecuados a las circunstancias particulares de la institución.

Conclusiones

El propósito del estudio fue explorar cómo describen los líderes de las Instituciones de Educación Superior sus experiencias con la planificación estratégica. El mismo arrojó varias conclusiones.

1. Los líderes entrevistados coincidieron en que la planificación estratégica es fundamental y está intrínsecamente ligada al proceso de liderazgo. Además, destacaron la importancia de elementos esenciales como el análisis constante del entorno organizacional, la promoción de un liderazgo participativo y una comunicación eficaz. En cuanto a las competencias necesarias para implementar la planificación estratégica, se identificaron cualidades como la proactividad, la capacidad de escucha, la empatía, la habilidad para establecer metas alcanzables y la visión a corto y largo plazo. Estas competencias se consideran fundamentales para un liderazgo efectivo, según lo expuesto por González et al. (2020).

2. Los resultados de esta disertación aplicada tienen alcances, tanto profesionales para los líderes cuyas funciones se relacionan con la planificación estratégica, como para las instituciones educativas donde ejercen sus funciones. Además, los resultados pueden servir de referencia para el desarrollo de actividades de adiestramiento y capacitación.

3. El mayor reto enfrentado por los líderes es la combinación de experiencia y conocimiento suficientes, destacando la importancia de una comunicación efectiva, una estrategia enfocada y el impulso de la innovación. Esta conclusión fue confirmada en la investigación de Smith (2020), quien subrayó estas cualidades en el líder para el éxito en la implementación de la planificación estratégica.

4. La realidad en las instituciones educativas no es un fenómeno estático y ordenado. En algunos casos las experiencias previas, no conducen al éxito. Esto implica que los líderes tienen que estar abiertos al cambio constante donde la planificación no debe verse como prescriptiva sino tentativa.

5. En cuanto al estilo de liderazgo, se observó que diversos enfoques, como el carismático, situacional, visionario y transformacional, pueden desempeñar roles

diferentes en la planificación estratégica. Smith y Johnson (2020) manifestaron que, si bien el tipo de liderazgo es relevante, no determina el resultado de la implementación estratégica. Los hallazgos del proceso de investigación resaltan la importancia de comprender cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan la planificación estratégica en la educación superior y la necesidad de futuros estudios para explorar más a fondo esta relación. Los líderes deben considerar asertivamente qué enfoque adoptar para mejorar la comunicación, la toma de decisiones, la innovación y el compromiso organizacional.

6. El liderazgo es un fenómeno de grupo y no una cualidad personal. Esto implica que los líderes en planificación estratégica no son los únicos responsables de la solución de los problemas y deben contar con el apoyo del resto de la comunidad.

7. Las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico, específicamente los directivos deben ver a la planificación estratégica como un área de oportunidad para el cumplimiento de la misión y la visión. Los líderes deben ser capaces de identificar cuáles son las necesidades y problemas y contribuir a darles respuesta. Esto implica mantener canales de comunicación efectiva entre los diferentes niveles de jerarquía

El proceso de liderazgo vinculado a la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico puede presentar un desafío continuo para el líder. Esto lo evidencian las experiencias compartidas por los participantes de esta investigación.

Recomendaciones para Investigaciones Futuras

Considerando el análisis de las experiencias compartidas por los participantes y los resultados obtenidos, se pueden identificar varias áreas para futuras investigaciones que contribuirán al conocimiento sobre la relación entre el liderazgo y la planificación

estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Los datos obtenidos en futuras investigaciones podrían arrojar luz sobre la naturaleza de esta interacción. En esta línea, es posible señalar diversas áreas de investigación futura:

1. Desarrollo de competencias de liderazgo. Se sugiere investigar en detalle cómo se pueden fortalecer y desarrollar competencias esenciales como la proactividad, la capacidad de escucha, la empatía y la habilidad para establecer metas alcanzables en los líderes educativos. Esto podría implicar la evaluación del impacto de programas de capacitación específicos en el desarrollo de estas competencias.

2. Comunicación efectiva en el liderazgo. Otra área que merece atención es el estudio de estrategias y prácticas para mejorar la comunicación efectiva en el contexto de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Esto podría incluir investigaciones sobre el uso de tecnologías de comunicación, la gestión de conflictos y la promoción de una cultura organizacional transparente y abierta.

3. Innovación y liderazgo estratégico. Es importante investigar cómo los líderes pueden fomentar la innovación dentro de las Instituciones de Educación Superior mediante un liderazgo estratégico efectivo. Esto podría implicar estudios sobre la implementación de prácticas innovadoras, la creación de estructuras organizativas flexibles y la promoción de una mentalidad de cambio y adaptación.

4. Estilos de liderazgo y su impacto en la planificación estratégica. Es necesario profundizar en la comprensión de cómo diferentes estilos de liderazgo como el democrático, transformador, visionario y transaccional influyen en el proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Esto podría implicar

estudios comparativos para evaluar los efectos de cada estilo de liderazgo en los resultados estratégicos y el rendimiento organizacional.

5. Contexto cultural y liderazgo. Finalmente, se debe investigar cómo los factores culturales específicos pueden influir en las prácticas de liderazgo y la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, especialmente en entornos diversos como Puerto Rico. Esto podría incluir estudios sobre la adaptación de modelos de liderazgo globalmente reconocidos a contextos culturales específicos y el impacto de la diversidad cultural en la efectividad del liderazgo estratégico.

Limitaciones del Estudio

El estudio enfrentó varias limitaciones relacionadas con el tiempo, la muestra y el reclutamiento a través de las redes sociales. El reclutamiento a través de redes sociales resultó en una muestra poco representativa de los líderes de Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Además, este método de reclutamiento presentó desafíos en términos de accesibilidad y selección de participantes adecuados.

Aunque las investigaciones cualitativas tienen fortalezas en cuanto a su validez interna, la validez externa suele ser limitada debido a la dificultad para generalizar los resultados a otros contextos. En este caso, los resultados solo pueden aplicarse al grupo de los 5 participantes del estudio y podrían extrapolarse únicamente a contextos similares. Es importante abordar estas limitaciones con estrategias adecuadas de planificación, selección de participantes y análisis de datos para mitigar su impacto en los resultados del estudio.

Referencias

- Acevedo, I. (2020). *Perspectivas de líderes universitarios en torno a la gestión comunitaria en una institución pública: un estudio de caso*. Universidad de Puerto Rico.
- Achua, C., & Lussier, R. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ta ed.). Cengage Learning.
- Acosta, D., & Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Conrado*, 15(68), 175-179. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000300175&lng=es&tlng=es
- Aguilar, M. (2002). *Educación familiar: Una propuesta disciplinar y curricular*. Ediciones Aljibe.
- Aguilar, M. C. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Almirón, V., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27.
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2020). Evaluation of strategic planning in higher education institutions in Cuba. Methodology used and results obtained. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 9. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&tlng=en.
- Ascón Villa, J. E., García González, M., & Pedraza Dubernal, C. I. (2019). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>

- Ávila, A., & Acosta, J. E. (2004). *Modelo de planeación estratégica para instituciones de educación superior*. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/1943>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208-227. <http://dx.doi.org.ezproxylocal.library.nova.edu/10.1108/IJSHE-08-2014-0120>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bedoya, C., Murillos, G., & González, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Berdecía, Z., González, J., & Carrasquillo, R. (2013, primavera). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de casos múltiples en empresas puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21-32.
- Braier, M. (2021). *Planificación estratégica de A.J. & J.A. Redalfi S.R.L.* Universidad del Siglo XXI.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th. ed.). John Wiley & Sons.
- Buendía, G. (2020). *Liderazgo transformacional en el perfil directivo de instituciones educativas privadas en Lima Perú*. (Disertación Doctoral Nova Southeastern University). MARPs, Practicums, and Applied Dissertations.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Cardozo, S. (2018). *El largo camino a la educación superior: análisis de la desigualdad de oportunidades a través de las trayectorias escolares* [en línea] Tesis de doctorado. Udelar. FCS.
- Carpenter, R. A. (2019). *The effects of executive leadership on higher education strategic planning* (Order No. 13856820). Available from ProQuest One Academic. (2208421046). <https://ezproxylocal.library.nova.edu/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/effects-executive-leadership-on-higher-education/docview/2208421046/se-2>
- Carranza-Villón, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112–117. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>
- Carrillo, O. J. P. (8 de agosto, 2018). *La planificación estratégica en el contexto de la educación superior*. www.eumed.net. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/08/planificacion-estrategica-educacion.html>.

- Cevallos, E., Loor, J., Pincay, A., Moreno, M., & Cedeño, E. (2021). Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica en los institutos superiores tecnológicos públicos. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, IX*(Edición Especial). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2903>
- Cheng, E. (2021). Knowledge management for improving school strategic planning. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(5), 824–840.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thompson.
- Chilon, B. P. (2018). *Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud - San Martín*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28761>
- Chiquito, G., Plúa, N., & González, N. (2021). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances, 24*(1), 135-142.
- Cintrón, E. (2019). *Predominancia de los estilos de liderazgo del personal docente en una institución de educación superior de Puerto Rico*. (Disertación Doctoral Nova Southeastern University). MARPs, Practicums, and Applied Dissertations.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión, 35*, 152-181.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry research design. Choosing among five approaches* (4th. ed.). Sage.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ma. ed.). Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). *Strategic management concepts* (14th. ed.). Pearson Prentice Hall.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- De la Garza, J., & Macias, C. (2020). Factores asociados con la falta de éxito en la implementación de la planeación estratégica (IPE) en empresarios y directivos del centro empresarial de Ciudad Juárez, Chihuahua, México 2014-2015. *European Scientific Journal*, 16(1), 1857- 7431.
- De León, J. M. G. (2021). *Factores en la deserción de estudiantes doctorales: implicaciones para los líderes educativos* (Doctoral dissertation, University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico)).
- Díaz, M., Alarcón, R., & Saborido, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000300001&lng=es&tlng=es
- Drucker, P. (1979). *La gerencia efectiva*. Norma.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers Educación.
- Esquivel, N. A., Gómez, Z. M., & Luna, K. A. M. (2019). El liderazgo compartido y educacional, una estrategia para lograr objetivos en instituciones de educación superior. *ANFEI Digital*, 11, 1-12.

- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Editorial Herrero Hermanos.
- Fiedler, F. E. (1967). *A contingency theory of leadership effectiveness*. MacGraw-Hill.
- Ford, S. E. (2018). *A qualitative examination of strategic planning and process improvement in public universities: Dynamics of the relationship to state funding, competition, and undergraduate degree completion* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University). ERIC database. (ID No. ED585829).
- Freire, V., Rocha, J. C., Esquetini, C., & Llanes, E. A. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Revista Espacios*, 40(02), 6-18.
- Friedman, W. (2010). Leadership and history. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 27-50). Harvard Business Press.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Corwin Press.
- Furguerle, J., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directores de educación primaria. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, XVIII(2), 208-227.
- García, J. M., & López, E. R. (2020). Fomentando la comunicación abierta en el entorno organizacional: Estrategias de liderazgo efectivo. *Revista de Gestión Empresarial*, 25(3), 78-91.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-32.
- Glesne, C. (2011). *Become qualitative researchers*. Pearson Education.

- Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction* (5th. ed.). Pearson Education.
- Gómez, L., & Valdés, M. (2019). The evaluation of teacher performance in higher education. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 479-515. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- González, J., Pérez, M., & Rodríguez, A. (2020). Liderazgo efectivo en el siglo XXI: Explorando cualidades esenciales. *Revista de Gestión Organizacional*, 15(2), 45-62.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2018). Gerencia Estratégica: Herramienta para la Toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 241-256. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- González, M. E., & Martínez, L. G. (2020). Desarrollo de competencias de liderazgo en el contexto organizacional actual. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45-58.
- Greenleaf, R. K. (1997). The servant as leader. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 429–438). University of Notre Dame Press..
- Guerra, N. (2018). *Liderazgo directivo en la planificación estratégica de la Unidad de Gestión Educativa Local de Pisco*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27490>
- Gutiérrez, W. (2020). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizonte: Revista de Investigación en*

Ciencias de la Educación, 5 1288-1298

- Hairuddin, M. A., & Inas, B. Z. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal of Training and Development*, 43(1), 21-38. <http://dx.doi.org.ezproxylocal.library.nova.edu/10.1108/EJTD-03-2017-0022>.
- Harris, A., Jones, M., & Collins, J. B. (2018). *Leading educational change: Global issues, challenges, and lessons on whole-system reform*. Routledge.
- Hernández, G., & Fernández, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 69–86.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Estrategia: la dirección del futuro*. Cengage Learning.
- Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>
- Husserl, E. (1998). *Invitación a la fenomenología*. Paidós.
- Jones, J. (2020). Improving the trustworthiness-validity of interview data in qualitative nonprofit sector research: the formative influences timeline. *Nonprofit and*

voluntary sector quarterly. Doi: 50.089976402097765.10.1177-0899764020977657

Kemikie, S. (2016). *A phenomenological study exploring the pregnancy of infant loss and griefexperiences of African American women* (Thesis doctoral Nova Southeastern University).

Kennedy, J. C., Chan, K. Y., Moon-Ho, R. H., Uy, M. A., & Chernyshenko, O. S. (2021). Motivation to Lead as Mediator of Relations Between the Dark Triad, Big Five, and Leadership Intention. *Frontiers, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675347>

Kotler, P. (2009). *Dirección del marketing* (12a ed.). Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. (15ta. ed.). Pearson.

Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Bussines School Press.

Ledezma, M. A. (2020). *La gestión estratégica como elemento de desarrollo y crecimiento en Redolfi S.R.L.* <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18732>

Lema, J., & Álvarez F. (2017) Factores determinantes en la planeación estratégica. *UTC Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo, 3(3)*, 166-180.

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology, 44(6)*, 868-896.

Ley Organica del Consejo de Educacion Superior (Ley Núm. 17 del 16 de Junio de 1993, según enmendada hasta la ley 97 del 1997). <https://www.lexjuris.com/LEXMATE/educacion/lex93017.htm>

- Liang, J. G., & Sandmann, L. R. (2015). Leadership for community engagement—a distributed leadership perspective. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 19*(1), 35-63.
- Lombeida, M. (2019). Incentivo del liderazgo compartido en la educación superior. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 5*(1), 385-400.
- López, E. A. (2018, August 5). *La contribución del liderazgo transformacional al empoderamiento de los empleados: revisión literatura de la evidencia empírica*. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/20934>
- López, E. (2021). *El rol del líder educativo de una institución pública de educación superior en la retención estudiantil: Un estudio de caso* (Doctoral dissertation, University of Puerto Rico, Rio Piedras).
- Lordi, Y., & Ortiz, E. (2019). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*. <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/383>
- Malagón, F. J., & Graell, M. (2022). La formación continua del profesorado en los planes estratégicos de las universidades españolas. *Educación XXI, 25*(1), 433-458. <https://doi.org/10.5944/educXX1.30321>
- Manzano, G., & Ayala, J. C. (2013). New perspectives: Towards an integration of the concept "burnout" and its explanatory models. *Anales de Psicología, 29*(3), 800–809.
- Marín, C. W. (2009). Liderazgo servidor. Hacia un nuevo enfoque en el liderazgo. *Unaciencia: Revista de Estudios e Investigaciones, 3*(5), 31-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9150980>

- Martínez, A. M., & Pérez, R. G. (2021). Competencias esenciales para el liderazgo efectivo: Un estudio longitudinal en el contexto educativo. *Revista de Investigación en Liderazgo Educativo*, 10(2), 78-92.
- Martínez, R. (2019). *Liderazgo servidor y florecimiento del empleado el rol mediador del clima de seguridad psicológica*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8510103>
- Maslow, A. (1986). *Motivation and personality* (3rd. ed.). Prentice Hall.
- Mauriera, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19, 2018.
- Maxwell, J. (1999). *The 21 indispensable qualities of a leader, becoming the person others will want to follow*. Nelson Business.
- Mbugua, F. (2014). Collaborative strategic planning: myth or reality? *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 1741-1440.
- McGregor, D. (1969). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación de México*, 10(38), 189-206. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall.
- Moncayo, B., & Zuluaga, D. (2015). Estilos de Liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas. *Panorama*, 9(17), 74-84.

- Montañez, A. P., Palumbo, G. B., Ramos, R. P., & Ramos, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182.
- Montañez, A. S. (2017). Liderazgo, cultura orga-nizacional y cambio en la universidad. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 32, 51-62.
- Muñoz, J. P., Valle, D., Barrios, H., & García, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21-40.
- Neece, K. L. (2016). *Strategic planning within student affairs at four-year higher education institutions* (Order No. 10108419). Available from ProQuest One Academic. (1793408804). <https://ezproxylocal.library.nova.edu/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategic-planning-within-student-affairs-at-four/docview/1793408804/se-2>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2018). *International standard classification of education: ISCED 2011*. UNESCO Institute for Statistics.
- Orozco, E., Jaya, A., Ramos, F., & Guerra, R. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 34(2), e2268. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200019&lng=es&tlng=es
- Ortiz, M. (2017). *Ciencias económicas y empresariales Artículo de investigación Breve reseña acerca de la planeación estratégica*. 2(6), 188–197.
- Ortiz, M., & Williams, D. (2014) ¿Quiénes gobiernan las instituciones de educación superior? Estudio analítico estructural de las juntas de síndicos en Puerto Rico.

Revista Pedagogía, 47(1), 76-114.

Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22.

Parraguez, L. M. (2019). Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria.

Educare et Comunicare: Revista científica de la Facultad de Humanidades, 6(2), 19-31.

Patten, M. L. (2018). *Understanding research methods: An overview of the Essentials* (10th. ed.). Routledge.

Pedraja R., Huerta, L., Riveros, P., & Muñoz Fritis, C. (2020). Calidad en instituciones de educación superior. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 433-449.

Pedraza, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20).

<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Quintanilla, J., & Barrera, M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 5(14), 286-302.

Quintero, C. F., Andrade, K. G., & Cevallos, G. H. (2018). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil: Estilo transaccional y transformacional. *Revista Espacios*, 39(19). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p06.pdf>

- Rabanal, R., & Huamán, C. (2019). Tipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2), 26-30.
- Ramírez, M. (2012). Estilo de Liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18, 89-98.
- Ramos, C. (2020). *Examining the experiences of online doctoral students who withdraw during the dissertation phase* [Unpublished doctoral thesis]. Nova Southeastern University.
- Ramos, C. (2020). *Examining the experiences of online doctoral students who withdraw during the dissertation phase* [Unpublished doctoral thesis]. Nova Southeastern University.
- Reyes, V., Trejo, M., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-35.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2014). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (4th. ed.). Pearson Education.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo desarrollo de habilidades directivas*. El manual Moderno.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas

empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://doi.org/10.21501/issn.2617-3255>

- Romero, P. J. (2017). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(2), 20-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118751>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 62-67.
- Rueda, I. A. (2022). *Relación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional en Instituciones de Educación Superior del Ecuador*. <http://hdl.handle.net/2133/23735>
- Sánchez, A. V. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.
- Sánchez, F., & Morales, M. (2003). Planeación estratégica: Breve revisión teórica. *Revista de Planeación y Evaluación Educativa*. https://www.academia.edu/5288596/Planeación_y_Evaluación_Educativa
- Schoemaker, P. H., Krupp, S., & Howland S. (2013). Managing yourself – strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills#:~:text=They%20are%20the%20abilities%20to,that%20most%20need%20your%20attention>
- Smith, J. (2020). The Role of Leadership Experience and Knowledge in Strategic Planning. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 112-125.

- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2021). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method, and research* (2nd ed.). Sage.
- Smith, J. D. & Johnson, A. B. (2020). Leadership styles and strategic planning in higher education. *Journal of Educational Leadership*, 15(3), 45-58.
- Smith, R. (2021). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Thompson, A. A. (1994). *Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. Adison Wesley.
- Tigua, G. P. C., Parrales, N. V. P., & Benítez, N. G. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances*, 24(1), 135-148.
- Torres, S. J. (2021). *Evaluación de un programa de administración de empresas a distancia de una institución de educación superior en Puerto Rico* [Doctoral dissertation, Universidad Interamericana de Puerto Rico].
- Vargas, M. V., & Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque del liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 187-221.
- Vázquez, S., Bernal, J. L., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.
- Velázquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Editorial Ideas Propias.

- Vélez, W. (2019). *La educación superior en Puerto Rico*. https://www.ses.unam.mx/curso2019/materiales/Sesion13/Velez2019_PresentacionCXIII_S13_PuertoRico.pdf
- Venezia, C. T. F., Hernando, B. R. D., & Espinosa, P. R. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo e implicaciones para la organización actual*. Universidad del Rosario.
- Villa, A. (2013). *Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos*. <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/aurelio-villa-estilo-y-competencias-de-liderazgo.pdf>
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: elements of great managing*. Gallep Press.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, 1996.
- Zapata, F. M. W. (2021). *Programa de planificación estratégica para mejorar la gestión educativa de la I.E. Secundaria Einstein School-Tacna 2016*. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/14593>

Apéndice A

Protocolo de Entrevista

Protocolo de Entrevista

Lugar:

Hora:

Fecha:

Entrevistador:

Entrevistado:

Saludos participantes

Mi nombre es Iván Escalante Claudio y como parte de mi proceso de disertación doctoral, se requiere completar el proceso de entrevista a un grupo de personas seleccionadas. El mismo consiste en responder una serie de preguntas breves de forma oral con una duración aproximada de 25 a 30 minutos. Su colaboración es sumamente valiosa para el proceso de investigación. Los datos que se recopilen como parte del proceso de entrevista serán de carácter confidencial y resguardados por el investigador.

Propósito de la entrevista

El propósito de este estudio fenomenológico es de analizar las experiencias de líderes de Instituciones de Educación Superior, públicas y privadas en Puerto Rico, en relación con la planificación estratégica. Este estudio pretende explicar las diferentes competencias que deben expresar los líderes, necesarias para el proceso de implementación de la planificación estratégica. También tiene el propósito de recopilar información sobre los retos operacionales que encuentran los líderes de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Por último, se busca establecer que estilo de liderazgo, si alguno, predomina en el proceso de implementación y uso de la planificación estratégica.

..

Guía para las preguntas de la entrevista semiestructurada

1. ¿Qué características valora y considera importantes como líder de una Institución de Educación Superior?
 - a. Mencione todas las que entienda necesarias de acuerdo con su experiencia.
2. Basado en su experiencia, ¿cómo se relaciona el liderazgo y la planificación estratégica? Brinde algún ejemplo concreto de la institución a la que pertenece o a pertenecido.
 - a. ¿Explique qué es la planeación estratégica?
 - b. ¿Cómo considera que el liderazgo influye en la planificación estratégica?
 - c. Por favor provea algún ejemplo concreto de la institución a la que pertenece o perteneció.

3. ¿Ha tenido alguna experiencia liderando equipos de trabajo o desarrollando/implementando planes estratégicos. Describa su experiencia.
 - a. Elabore por favor cuál ha sido esta experiencia
 - b. ¿Qué características de liderazgo empleó para liderar ese equipo de trabajo?
 - c. ¿Puede compartir otra experiencia donde lideró algún otro equipo de trabajo?
 - d. Si no ha tenido experiencia liderando equipos de trabajo, ¿qué estrategias o características de liderazgo usaría para liderar al equipo de trabajo?

4. Por favor comparta alguna experiencia desarrollando o implementando planes estratégicos en su lugar de trabajo o en alguna organización
 - a. Si ha tenido experiencia, por favor describa su experiencia. Por ejemplo, puede indicar qué pasos siguió, el tiempo que le llevó establecer los elementos básicos de un plan estratégico como: estudio de necesidad, definición de objetivos, identificación de recursos, elaboración de un plan de trabajo y assessment de los resultados.
 - b. Si no ha tenido experiencia, ¿qué pasos seguiría para desarrollar un plan estratégico en su organización?

5. Por favor mencione algunas características que debe tomar en consideración el líder al planificar estratégicamente en una Institución de Educación Superior
 - a. Si ha tenido experiencia, por favor describa su estrategia. Por ejemplo, puede indicar qué pasos siguió, el tiempo que le llevó y que situaciones encontró en el proceso.
 - b. Si no ha tenido experiencia, ¿qué pasos seguiría para desarrollar un plan estratégico en su organización?
 - c. ¿En cuál de las siguientes fases entiende que hay mayor dificultad: estudio de necesidad, definición de objetivos, identificación de recursos, ¿elaboración de un plan de trabajo y assessment de los resultados?

6. De acuerdo con su experiencia, como puede aportar un líder al proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior.
 - a. ¿Considera que es necesario tomar en cuenta la misión actual de la IES? ¿Por qué?
 - b. ¿Considera que es necesario tomar en cuenta la visión actual de la IES? ¿Por qué?
 - c. ¿Considera que es necesario tomar en cuenta los valores actuales de la IES? ¿Por qué?
 - d. ¿Tomaría en cuenta algún problema principal de la IES? ¿Por qué?

7. ¿Qué beneficios considera usted brinda la planificación estratégica como herramienta para el líder de una Institución de Educación Superior?

- a. ¿Qué tipo de liderazgo considera relevante: democrático, transformacional, visionario o situacional? ¿Porqué?
- b. ¿Considera que el tipo de liderazgo influye o guarda alguna relación con la ejecución de la planificación estratégica?

Agradezco su colaboración con la información provista durante el proceso de entrevista.

Apéndice B
Consentimiento Informado

**Exención de Documentación de Consentimiento Informado
Consentimiento General de NSU para participar en el estudio de
investigación titulado**

*Experiencias de los Líderes Universitarios sobre la Planificación Estratégica en
las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico*

¿Quién hace este estudio de investigación?

Unidad académica: Abraham S. Fischler College of Education & School of
Criminal Justice, Departamento de Educación

Investigador principal: Iván J. Escalante Claudio, MAEd, MBA

Tutor de disertación/Director de Tesis: Georgina Arguello, EdD

Coinvestigador(es): N/A

Información del sitio donde se realizará la investigación: Estudio en línea

Financiamiento: Estudio sin financiamiento.

¿De qué trata este estudio de investigación?

El estudio de investigación está dirigido a analizar las experiencias de líderes de Instituciones de Educación Superior, públicas y privadas en Puerto Rico, en relación con la planificación estratégica. Este estudio pretende explicar las diferentes competencias que deben expresar los líderes, necesarias para el proceso de implementación de la planificación estratégica. También tiene el propósito de recopilar información sobre los retos operacionales que encuentran los líderes de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Por último, se busca establecer que estilo de liderazgo, si alguno, predomina en el proceso de implementación y uso de la planificación estratégica.

¿Por qué me piden que participe en esta investigación?

Se solicita su participación en este estudio de investigación porque usted cuenta con la experiencia y el peritaje para ofrecer información valiosa que aporte al estudio del tema de investigación. Algunos de los requisitos incluyen ser líderes de Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico (Ej. Directores Ejecutivos, Decanos, Directores Académicos, Administradores o Gerentes), contar con 3 a 5 años de experiencia administrativa en una IES y en planificación estratégica. En este estudio de investigación participarán aproximadamente 10 personas.

¿Qué debo hacer si acepto participar en este estudio de investigación?

Su participación en este estudio de investigación tendrá una duración aproximadamente de 30 a 45 minutos de su tiempo por medio de una entrevista semi estructurada de forma virtual grabada por la plataforma de zoom.

Procedimientos de estudio de investigación: como participante, esto es lo que hará:

.Se le ofrecerá una breve explicación a modo de introducción del tema de investigación para luego proceder con la coordinación del proceso formal de entrevista. Como parte del proceso de recolección de datos a través de la entrevista, se propone contactar a los participantes de forma individual para coordinar la fecha y hora de la entrevista, aclarar cualquier duda. Se hará una divulgación de que el proceso y la información recopilada es de carácter confidencial que tiene el propósito de investigar sus experiencias con relación al fenómeno de estudio. Una vez se realice la entrevista y se transcriba la información, la transcripción será enviada vía correo electrónico a cada participante para ser revisada y validada para efectos de integridad y claridad en lo expresado.

¿Es posible que el investigador me retire del estudio?

El participante debe cumplir con los criterios de inclusión que son: posición que ocupa en la organización (ej. Directores Ejecutivos, Decanos Académicos, Director Académico, Administradores o Gerentes), años de experiencia (ej. de tres a cinco años de experiencia en el puesto), experiencia con el concepto de planificación estratégica y finalmente pertenecer a una Institución de Educación Superior (IES) en Puerto Rico con su planificación estratégica divulgada y accesible de forma pública.

¿Hay posibles riesgos o incomodidades para mí?

Este estudio de investigación implica un riesgo mínimo para usted. Hasta donde sabemos, las cosas que estará haciendo no tienen más riesgo de daño que las que tendría en la vida cotidiana.

¿Qué sucede si no quiero participar en este estudio de investigación?

Tiene derecho a abandonar este estudio de investigación en cualquier momento, o no participar en él. Si decide abandonar o decide no participar más en el estudio, no recibirá ninguna penalización ni perderá los servicios que tiene derecho a recibir. Si decide dejar de participar en el estudio, toda la información recopilada sobre usted antes de la fecha en que abandone el estudio se mantendrá en los registros de investigación durante 36 meses desde el final del estudio, pero puede solicitar que no se use.

¿Qué pasa si durante la investigación se descubre información que afecte mi decisión de permanecer en el estudio?

Si se produce información que pudiera afectar su decisión de permanecer en el estudio de investigación, el investigador se lo hará saber. Si dicha información se le proporciona después de que usted haya ingresado a la investigación, recibirá un formulario de consentimiento nuevo y se le pedirá que lo firme.

¿Hay beneficios por participar en este estudio de investigación?

No hay beneficios directos de estar en este estudio de investigación. Esperamos que la información obtenida de este estudio.

¿Me pagarán por participar en el estudio de investigación?

No recibirá ningún pago o compensación por participar en este estudio de investigación.

¿Me costará algo participar en el estudio de investigación?

No hay costos asociados con la participación en este estudio de investigación.

¿Cómo se protegerá la privacidad de mi información?

La información que usted comparta con el investigador será confidencial bajo los límites que establece la ley y será compartida exclusivamente con quienes deben revisar la información. Toda la información recibida será custodiada por el investigador para garantizar la privacidad y anonimato de los participantes. Esta información estará disponible al investigador, los miembros de la Junta de Revisión Institucional y otros representantes de la institución, y cualquier agencia regulatoria (si corresponde). Si publicamos resultados de la investigación en una revista académica o libro, no se identificarán los participantes. Toda la información confidencial se archivará de manera segura en un repositorio digital el cual cuenta con contraseña. Todos los archivos se guardarán durante 36 meses después de finalizada la investigación y se eliminarán después de finalizar la investigación siguiente los protocolos institucionales de la Junta de Revisión Institucional. Al concluir la investigación, toda información será descartada observando la eliminación de todo registro físico, digital, al igual que la información que haya sido analizada por el software empleado por el investigador.

¿Hay grabaciones de audio o video?

Este proyecto de investigación incluirá grabaciones de audio y video. La grabación de audio (y/o de video) estará disponible para que la escuche el investigador, la Junta de Revisión Institucional, cualquier organismo de subvención (si es pertinente). La grabación se guardará y eliminará siguiendo los procedimientos que se establecen arriba. Debido a que la grabación se podría usar para identificar a los participantes, no podemos garantizar la confidencialidad de lo que usted diga (o haga) en la grabación. Sin embargo, los investigadores tratarán de limitar el acceso a la grabación como se establece previamente.

¿Con quién me puedo comunicar si tengo preguntas, dudas, comentarios, quejas o problemas relacionados con la investigación?

Si tiene preguntas generales, comuníquese con el investigador. Si tiene preguntas relacionadas con la investigación, sus derechos, o daños relacionados con la investigación, comuníquese con las siguientes personas u organismos:

Contacto principal:

Sr. Iván Escalante Claudio, teléfono 787-504-8923 que estará disponible de lunes a viernes de 8:00-8:00pm.

Si el contacto principal no está disponible, comuníquese con la Dra. Georgina Arguello, Tutora de la Disertación, (305) 275-2620, disponible de lunes a viernes de 8:00-3:00PM.

Derechos de los participantes en estudios de investigación

Para preguntas relacionadas con sus derechos, comuníquese con la

Junta de Revisión Institucional (IRB)
Nova Southeastern University
(954) 262-7838 / llamada gratuita: 1-866-499-0790
IRB@nova.edu

También puede visitar el sitio de internet de la Junta de Revisión Institucional (IRB)

en www.nova.edu/irb/information-for-research-participants

No altere el contenido de esta página. Esta sección DEBE estar en una página separada del resto del documento de consentimiento como se demuestra aquí, excepto por el texto resaltado en amarillo, que se debe de eliminar.

Consentimiento para la investigación y autorización de firma:

Participación voluntaria. Su participación en este estudio de investigación no es obligatoria. Si decide participar, puede retirarse del estudio en cualquier momento. Si se retira de la investigación antes de que se termine, no se le impondrán sanciones y no perderá ningún beneficio que se le hubiera otorgado.

Si desea participar en esta investigación, firme esta sección del documento. Recibirá una copia del formulario firmado. Al firmar este documento usted no renuncia a ningún derecho legal.

ACEPTE ESTE FORMULARIO SÓLO SI LAS SIGUIENTES FRASES SON VERDADERAS:

- Ha leído la información incluida arriba
- El investigador ha contestado sus preguntas en forma satisfactoria

<u>Exención de Documentación de la Sección De Firma de Consentimiento</u>		
El participante ha decidido voluntariamente participar en el estudio de investigación		
Nombre Impreso de la Persona Que Obtiene el Consentimiento y la Autorización.	Firma de la Persona Que Obtiene el Consentimiento y la Autorización.	Fecha

Apéndice C

Cuestionario Demográfico

Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico

Encuesta de cernimiento inicial para participantes

Las siguientes preguntas tienen el propósito de auscultar un poco sobre tu experiencia con el tema de estudio.

Question Title

1. Actualmente se encuentra en una posición administrativa en una Institución de Educación Superior en Puerto Rico?

Sí

No

Otro (especifique)

Ninguna de las anteriores

Question Title

2. En que área geográfica de la isla trabajas:

Área metropolitana

Área oeste

Área este

Área sur

Question Title

3. Seleccione una de las categorías para su posición en la Institución de Educación Superior que ocupa:

Director Ejecutivo

Decano Académico, Director Académico

Administrador o Gerente

Otro (especifique)

Question Title

4. Indique en rango de años de experiencia en la posición:

1-3 años

3-5 años

más de 5 años

Question Title

5. Considera que tiene alguna experiencia en planificación estratégica

Sí

No

Apéndice D

Folleto de Reclutamiento

¡Se necesitan Participantes para un Estudio de Investigación!

“Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico”

Objetivo del Estudio

El objetivo de este estudio de investigación es analizar las experiencias del líder y su rol en el proceso de la planificación estratégica dentro de las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico. Para propósitos de la presente investigación, se entrevistarán a los líderes de las Instituciones de Educación Superior para analizar su experiencia sobre la importancia de la planificación estratégica, relación con el liderazgo y aspectos que consideren importantes en la ejecución exitosa con el fin de alcanzar sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

¿Qué haré si acepto participar en el estudio?

Si califica para el estudio, se le pedirá que participe en una entrevista por ZOOM. El tiempo aproximado de la entrevista será de 25 a 30 minutos.

¿Quién puede participar?

- *Líderes de Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico (Directores Ejecutivos, Decanos, Directores Académicos, Administradores o Gerentes)*
- *Contar con 2 años de experiencia administrativa en una IES*
- *Alguna experiencia en planificación estratégica*

Para saber si cumple con los criterios de inclusión de este estudio, favor acceder al siguiente enlace:

<https://es.surveymonkey.com/r/SHL7XVW>

Información de contacto del investigador:

Iván Escalante Claudio MAEd, MBA

Estudiante doctoral de Nova Southeastern University

Email: ie87@mynsu.nova.edu

Tel. 787-504-8923