



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

HACIA LA CONSTRUCCION DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL ISEPOL

DRA. MIRTHA ALFONSO DE SILVERO

Docentes – Investigadoras del ISEPOL

mirthaalfonso@gmail.com

DRA. MYRIAM FERNÁNDEZ DE CORREA

Docentes – Investigadoras del ISEPOL

myaval67@gmail.com

RESUMEN

La intención de contribuir a la gestión del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL) determinó el objetivo general de esta investigación: Diseñar el plan estratégico institucional (PEI) del ISEPOL, mediante un diseño de investigación acción participativa (IAP) con enfoque cualitativo; que se llevó a cabo en la Dirección General del ISEPOL situada en la ciudad de Luque - Paraguay; la muestra sujeto de estudio estuvo conformada por Directores, Jefes académicos; Asesoras y personal de apoyo de las Unidades Académicas componentes, mientras la muestra objeto fueron documentos referenciales relacionados a la gestión institucional. La recolección de datos se realizó mediante: revisión documental, cuestionarios, entrevistas y taller participativo de confección del FODA. En el procesamiento de datos se realizó: registro escrito de información relevante, interpretación de las entrevistas, análisis cruzado del FODA y agrupación de ideas; para presentarlos en narrativa y tablas. Los hallazgos permitieron identificar información imprescindible como: Identidad institucional del ISEPOL, Actuales delineamientos visionarios, Diagnóstico actual y la Articulación necesaria con el PEI de la Policía Nacional; también se logró identificar campos y posibles estrategias de acción; lo que condujo al diseño de un PEI para tres años, en beneficio de la Comunidad Educativa del ISEPOL.

Palabras claves: Plan Estratégico Institucional, Educación Policial, ISEPOL.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), al igual que otras Instituciones de Educación Superior (IES) del Paraguay, se encuentra adecuando su modelo educativo, a fin de responder a las exigencias de los tiempos modernos y a lo que dispone la Ley 4.995 de Educación Superior que rige desde agosto del año 2013.

El buen funcionamiento de todas las IES depende de la correcta planificación de sus actividades, en todos los ámbitos de su competencia.

La elaboración de planes estratégicos, de carácter general o específico para algún centro o servicio, es la herramienta más habitual para marcar los objetivos a corto, medio o largo plazo, así como las herramientas utilizadas para alcanzarlos. Es una carta de navegación que le permite a toda organización, ya sea de carácter pública o privada, productiva o de servicios, conocer el horizonte o lugar donde llegar. (Ana María, B. S., & Nelly Margot, G. F.2014)

Para las IES es necesario disponer de un Plan Estratégico Institucional (PEI), que pueda poner en ejecución, de manera a direccionar sus acciones, establecer acciones esenciales, tomar medidas correctivas en caso de necesidad y analizar el impacto de los resultados que se desean obtener. Bajo este paradigma la presente investigación buscó dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo planificar estratégicamente la gestión institucional del ISEPOL?

En este contexto se formuló el objetivo general del proyecto: Diseñar el plan estratégico de la gestión institucional del ISEPOL; y como objetivos específicos se estableció:

- Desarrollar las etapas correspondientes para la planificación estratégica de la gestión.
- Obtener los insumos necesarios para la planificación estratégica de la gestión institucional del ISEPOL.
- Proponer estrategias de acción a implementar en la planificación de la gestión institucional del ISEPOL.
- Correlacionar los ejes de acción del Plan Estratégico Institucional vigente de la Policía Nacional con la planificación estratégica de la gestión institucional del ISEPOL

El interés en realizar esta investigación – acción participativa, radicó en la intención de recolectar, y sistematizar información a partir de experiencias del personal gerencial y de apoyo de las unidades académicas componentes del ISEPOL; con el fin de diseñar un plan estratégico para esta institución académica, que permita orientar la acción hacia sus objetivos, medir y posteriormente evaluar la gestión institucional del ISEPOL; a la vez de que se encuentre en consonancia con el plan estratégico institucional de la Policía Nacional.

La concreción de esta investigación resultó de gran valor para la comunidad educativa del ISEPOL, porque se obtuvo una hoja de ruta para llegar a las metas y objetivos institucionales. De igual manera la población paraguaya es un beneficiario indirecto, ya que

a partir de una gestión académica basada en resultados medibles, se propicia una formación policial más eficiente y en respuesta a las necesidades de la institución y la comunidad.

La investigación se llevó a cabo en la Dirección General del ISEPOL, con asiento en el Campus de la Educación Policial, ubicada en la ciudad de Luque – Paraguay, durante los meses de julio a setiembre de 2016.

MARCO TEÓRICO

Instituciones de Educación Superior

La Ley 4995/13 de Educación Superior del Paraguay, en su artículo tercero determina: “Son instituciones de educación superior las universidades, los Institutos Superiores y los institutos de formación profesional del tercer nivel”. Las dos primeras deben ser creadas por Ley del Congreso Nacional y los últimos según Resolución del Ministerio de Educación Superior.

La Constitución Nacional en su artículo 79. De las Universidades e Institutos Superiores afirma que:

Las Universidades son autónomas. Establecerán sus estatutos y formas de gobierno y elaborarán sus planes de estudio de acuerdo con la política educativa y los planes de desarrollo nacional. Se garantiza la libertad de enseñanza y la de cátedra. Las Universidades, tanto públicas como privadas, serán creadas por ley, la cual determinará las profesiones que necesiten títulos universitarios para su ejercicio.

Dentro de esta autonomía universitaria, que alcanza a los Institutos de Educación Superior, corresponde que éstos se organicen de acuerdo al área de su competencia.

Instituto de Educación Policial

La Policía Nacional a través del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), creado por Ley N° 2946 de fecha 21 de junio del 2006, ha elaborado los lineamientos básicos de su estructura administrativa y funcional, así como el diseño curricular del Sistema de Educación Policial. El ISEPOL, concebido como una institución de nivel superior, está integrado por diferentes Unidades Académicas, con la finalidad de responder a los desafíos de Formación, Especialización, Actualización y Perfeccionamiento de los profesionales que requiere la Seguridad Interna del país. (www.isepol.edu.py)

La estructura del Sistema de Educación Policial centralizada en el campo de las Ciencias Policiales, abarca cuatro áreas de estudio:

1. Área de Seguridad: con carrera de Oficiales y Suboficiales
2. Área de Criminalística: con carreras de Perito por especialidad y la Licenciatura en Criminalística
3. Área Politécnica: con las siguientes unidades académicas:
 - a. Escuela de Educación Física y Entrenamiento Policial
 - b. Escuela de Estudios Musicales

4. Área de Postgrado y Capacitaciones

- a. La Escuela de Estrategia Policial
- b. La Escuela de Administración y Asesoramiento Policial
- c. La Escuela de Especialización Profesional ofrece a nivel de postgrado dos importantes áreas de la función policial;
 - Seguridad Pública y Privada y
 - Investigación e Inteligencia.
- d. Centro de Capacitaciones: Habilita para profesionales de nivel superior cursos de capacitación, actualización y perfeccionamiento en campos complementarios a la función policial, como por ejemplo: Didáctica Superior, Informática y Comunicaciones. (Ibid)

Plan Estratégico

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa” (Serna, 2006 citado por Farfán, C. y Pelekais, C).

“Es el proceso que indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Fernández, 2004 citado por Ana María, B. S., & Nelly Margot, G. F.)

Para Anthony y Govindarajan (2003, pp. 132-150), la planificación estratégica puede ser definida como el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a acometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años. (Ibid)

Etapas de la planificación estratégica

Según Farfán C y Pelekai, C las etapas que conforman la elaboración del plan estratégico son: el diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico, la formulación de la estrategia, la operacionalización estratégica y la implementación estratégica.

A. **Diagnóstico estratégico análisis del entorno**: en las últimas décadas el entorno externo de las instituciones de educación superior se ha caracterizado por la inestabilidad y el cambio, se han producido importantes cambios demográficos con diferentes tipos de incidencias en el número de alumnos matriculados, se ha estrechado el control gubernamental sobre las decisiones adoptadas por las IES, se ha criticado el valor de los programas ofrecidos y la calidad de la docencia, se han experimentado relevantes avances tecnológicos que han influido en las metodologías didácticas empleadas y en la mejora en los sistemas de gestión. Este elevado número de cambios así como el dinamismo que les caracteriza, ha conducido tanto a profesionales como a teóricos a la organización a valorar la necesidad de la evaluación del entorno externo como aspecto central de la planificación estratégica y a reconocer los efectos que estos cambios producen en el posicionamiento estratégico de la universidad.

B. *Direccionamiento Estratégico*: Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de una organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas; normalmente su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica. Dentro de este direccionamiento se debe considerar algunos puntos esenciales, que si la IES no posee se deben redactar:

- **Principios o valores:** La planificación estratégica comienza por identificar y definir los principios de la organización, estos se constituyen en el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización.
- **Misión:** es un enunciado que establece la identidad de la institución y su razón de ser. Presenta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante, y se manifiesta en el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia (Serna, 2006 citado por Farfán C y Pelekai, C).
- **Visión:** constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una institución. Se dirige a los corazones y mentes de sus miembros. Debe indicar con precisión qué lugar ocupa hoy la organización y proponer el derrotero para el futuro.
- **Objetivos:** de la universidad son sus logros, que sus gerentes y empleados, alumnos, tienen planteados y que esperan alcanzar (Francés, 2005 citado por Farfán C y Pelekai, C).

C. *Formulación, Operacionalización e Implementación Estratégica*: La etapa de formulación estratégica consiste en seleccionar las áreas estratégicas que deben integrar el Plan Estratégico. Estas áreas se convierten en los factores claves de éxito de la organización, éstas deben ser consistentes con la misión y los objetivos institucionales apuntando hacia la visión establecida para facilitar el logro de las metas, y deben definir las estrategias que han de responder al cómo, para lograr la realización y ejecución del PEI, en donde es importante especificar las acciones estratégicas básicas a cumplirse para lograr el sentido de integralidad.

Respecto a la operacionalización estratégica, ésta se inicia con el diagnóstico del sistema de dirección, que distingue las funciones directivas básicas de planificación, la dirección de recursos humanos y por supuesto, el control. Serna (2006 citado por Farfán C y Pelekai, C) plantea que, el sistema de dirección se extiende a toda la organización, relacionándola con su entorno, fijando los objetivos, desarrollando sus planes estratégicos y operativos, diseñando la estructura y estableciendo los procesos de control apropiados.

Otros aspectos importantes para la planificación estratégica se enfocan sobre:

- **La organización:** que consiste básicamente en diseñar la estructura organizativa que facilite la implementación con éxito de los objetivos y estrategias establecidas. Un diseño adecuado de la estructura organizativa permitirá el fortalecimiento de las capacidades directivas de la institución, de su posición financiera y de su nivel de respuesta eficaz a las presiones externas en momentos de rápidos cambios. En realidad, es en el organigrama de una IES donde más claramente se ve reflejado su compromiso con el cumplimiento de la misión, establecida en cuanto a docencia, investigación, extensión, servicio y gestión (Ibid).

- **La función de control:** permite llevar a cabo la supervisión de las metas y objetivos a corto y largo plazo que ha establecido en las diferentes áreas de su funcionamiento y emprender las acciones de corrección oportunas con el fin de garantizar su supervivencia.

En el contexto de las universidades, esta función también debe orientarse al cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas en materia de gestión (Francés, 2005).

Varios autores discrepan sobre los pasos para la Planificación Estrategia, pero en su gran mayoría existen coincidencias en cuanto a desarrollar las siguientes etapas:

- A. Definir los estrategas: decidir quiénes serán los líderes del proceso de planificación.
- B. Definir el tiempo: decidir para cuántos años será la planificación.
- C. Diagnóstico estratégico: para ello puede usarse la matriz FODA, el árbol de problemas, encuestas o entrevistas. También una simple planilla de observación con ciertos indicadores puede ser útil.
- D. Direccionamiento estratégico: describir principios estratégicos, misión y visión.
- E. Formulación de la Estrategia: en esta parte decidir las áreas a priorizar, redactar los objetivos funcionales, y determinarán las acciones a seguir para lograr los objetivos.
- F. Monitoreo: la evaluación constante de los indicadores pre establecidos es sumamente importante, durante y al final del proceso, para verificar el logro de los objetivos.

MARCO METODODOLÓGICO

El tipo de investigación corresponde a la Cualitativa con un diseño de Investigación Acción Participativa, la población y muestra está visualizada en la tabla siguiente:

Cantidad	POBLACIÓN	MUESTRA
1	Director Gral	1
11	Directores de las unidades académicas	8
11	Jefes académicos de las unidades académicas	11
8	Asesoras de las unidades académicas	6

Tabla N° 1 – Población y Muestra. Fuente: Elaboración propia

La recolección de datos fue mediante: análisis documental, taller FODA, cuestionario de respuestas abiertas y entrevistas de profundidad a la muestra definida.

Los datos recolectados fueron tratados a partir de la teoría analizada y mediante el trabajo corporativo de la muestra definida, quienes utilizaron la argumentación, el análisis, la discusión y el consenso como mecanismo para acordar los resultados finales que se expresan en el apartado contiguo, de forma narrativa y en tablas de elaboración propia, para finalmente organizarlos en un modelo tentativo de Plan Estratégico Institucional.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. **Desarrollo de las etapas de planificación estratégica**: La predisposición de la Dirección General del ISEPOL, así como el trabajo en equipo desarrollado, marcado por una activa y cooperativa participación de los involucrados permitió realizar cada una de las etapas de la planificación estratégica. En este contexto se obtuvo por consenso:

- La elección de los estrategas: Director General, Secretario General, Directores de las Unidades Académicas y las Asesoras de la Dirección General.
- El tiempo de duración del PEI propuesto, que se fijó fue de 3 años.

- El diagnóstico institucional mediante la matriz FODA que se resume en el siguiente cuadro:

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilitación institucional del ISEPOL y de sus ofertas educativas por el CONES y el MEC. 2. Reglamentos aprobados por COPELER 3. Inserción al sistema Nautilus del MEC 4. Infraestructura física adecuada. 5. Organización académica y planificación. 6. Adecuación constante de diseños curriculares. 7. Disciplina académica e institucional. 8. Control y seguimiento interno de los alumnos 9. Convenios educativos con otros países 10. Cantidad y asistencia de estudiantes permanente. 11. Recursos humanos calificados y comprometidos 12. Trabajo en equipo y con valores. 13. Autogestión de Directores y Jefes Académicos 14. Acompañamiento de los Superiores. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento institucional por los entes nacionales reguladores (ANEAES, CONES, MEC). 2. Apoyo de Organismos internacionales 3. Convenios con otras instituciones a nivel nacional e internacional. 4. Becas para capacitaciones extranjera – instituciones. 5. Apertura con la comunidad y autoridades. 6. Coordinación con Comisarías y Municipios para las prácticas académicas y servicios comunitarios. 7. La investigación científica como proceso de aprendizaje en el ISEPOL. 8. El requerimiento constante de profesionales en el área de seguridad
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de autonomía. 2. Reglamentos vigentes. 3. Necesidad de un plan de carrera del ISEPOL 4. Unidad de criterio a nivel directivo. 5. Presupuesto para la envergadura del ISEPOL. 6. Cantidad de recursos pedagógicos, didácticos y otros (bibliotecas, internet, computadoras, elementos para práctica). 7. Adecuación de malla curricular 8. En el mayor compromiso de docentes. 9. Resistencia a cambios necesarios para adecuarse a los nuevos sistemas de enseñanzas 10. Estudiantes con formación deficiente 11. Incumplimiento académico por servicios 12. Fortalecimientos de la imagen institucional 13. Motivación de los alumnos 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad académica 2. Percepción negativa de la ciudadanía sobre la gestión académica, que no percibe la preparación del policía 3. Cambio de directivos 4. Injerencia externa para dar cumplimiento de la misión institucional 5. Ley del presupuesto que no cubre las necesidades 6. Poca predisposición de los egresados 7. Corrupción imperante en todos los estamentos políticos, en la que la Policía también está inmerso 8. El CONES con sus exigencias

Tabla N° 2 – FODA INSTITUCIONAL. Fuente: Elaboración propia

2. **Insumos para la planificación estratégica:** Mediante la revisión de la misión y visión, el análisis interactivo y agrupación de ideas por consenso, a partir de las respuestas a los cuestionarios y entrevistas realizadas, se pudo contextualizar los delineamientos institucionales y la actual identidad del ISEPOL; resultando como hallazgos principales:

- Los nuevos delineamientos visionarios de la comunidad educativa del ISEPOL:
 - a. Universidad reconocida (UNIPOL), con carreras afines a la función policial.
 - b. Institución de referencia nacional e internacional (Calidad académica e investigativa. Recuperación de su imagen).
 - c. Respetada por su organización, que logró todos sus objetivos y planes. y compromisos de sus miembros.

- d. Institución fundamental en el proceso de cambio positivo de la Policía Nacional, que se le dé mayor protagonismo.
- Los ejes de acción orientadores para la planificación estratégica: identificados son 4 (cuatro) áreas; Organización y gestión – Académico – Talento humano – Recursos.
 - Los valores institucionales: Compromiso de los miembros del ISEPOL. Identidad institucional. Honestidad. Profesionalismo. Liderazgo. Trabajo en Equipo. Transparencia en la gestión. Recuperación de su imagen. Predisposición en la labor que les toque desempeñar. Diálogo y acercamiento. Integridad. Apoyo Institucional.

3. **Estrategias de acción a implementar:** Se realizó análisis cruzado de la matriz FODA, y agrupación consensuada de ideas a partir de las respuestas del cuestionario para plantear objetivos estratégicos, así como planes y actividades a implementar, según se observa en las tablas siguientes:

Eje de acción	Objetivos estratégicos
1. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	1.1. Potenciar el desarrollo de las áreas comprometidas con la organización y gestión (Docentes. Estudiantes. Infraestructura)
	1.2. Ajustar la estructura funcional y organizativa del ISEPOL.
	1.3. Normatizar procedimientos administrativos y técnicos.
	1.4. Crear una Dirección de Comunicación Institucional del ISEPOL.
2. ACADÉMICO	2.1. Actualizar el sistema de evaluación del ISEPOL.
	2.2. Fortalecimiento de la investigación científica.
	2.3. Revisar y ajustar la malla curricular de las Unidades Académicas.
3. TALENTO HUMANO	3.1. Estructurar la carrera gerencial y docente del ISEPOL.
	3.2. Desarrollar programas orientados a la internalización de los valores institucionales.
	3.3. Revisar los mecanismos y criterios de postulación de alumnos y llamados a concurso de oposición.
4. RECURSOS	4.1. Proyectar mecanismos legales de autogestión.
	4.2. Planificar la adecuación de la infraestructura física y tecnológica.

Tabla N° 3 – Ejes de acción y Objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Eje de acción	Propuesta de planes y acciones
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	Actualización del reglamento orgánico funcional del ISEPOL.
	Acompañamiento permanente de los procesos de admisión y enseñanza-aprendizaje.
	Innovación en los procesos de gestión educativa
	Diseño y operacionalización de un Plan Operativo Anual integral.
	Diseño de plataformas y acciones de comunicación estratégica
	Desarrollo de proyectos de relacionamiento y capacitación (nacional e internacional)
	Implementación de equipos de trabajo para fomentar el desarrollo y mejoramiento a nivel institucional
ACADÉMICO	Revisión de las mallas curriculares.
	Estructuración y fortalecimiento de la tutoría.
	Proyecto sobre calificación, acorde a necesidades actuales y tecnologías

	Que cada profesor elabore un proyecto de acuerdo a su área
	Ampliación de cursos de postgrado de necesidad institucional.
	Desarrollo de conferencias, talleres, visitas académicas,
TALENTO HUMANO	Permanencia del personal de gerenciamiento y adminiastración.
	Implementación de talleres actitudinales, liderazgo y trabajo en equipo.
	Dedicación y predisposición en la labor que toque desempeñar.
RECURSOS	Proyecto para obtención de recursos y para elaboración de proyectos

Tabla N° 4 – Planes y acciones. Fuente: Elaboración propia

4. PEI de ISEPOL en correlación con el PEI de la Policía Nacional: Mediante revisión:
- Se identificó cinco objetivos estratégicos orientadores para le gestión del ISEPOL,
 - Se estableció articulación con cinco ejes estratégicos y algunos de sus respectivos planes: SEGURIDAD (1 Plan), FORMACION Y CAPACITACION (7 planes), LOGISTICA (1 plan), TALENTO HUMANO Y BIENESTAR (1 plan), INSTITUCIONAL Y JURIDICO (1 plan).

CONCLUSIÓN

A partir de la directiva de apoyo al presente proyecto de investigación y convocatoria de participación emanada de la Dirección general del ISEPOL, se logró desarrollar las cinco etapas primarias de la planificación estratégica: Definición de los estrategas (Directores, Secretario, Asesoras), Definición de la amplitud del PEI (3 años), el Diagnóstico estratégico (FODA institucional), los nuevos Direccionamientos estratégicos y la Formulación de estrategias propuestas por los participantes en la investigación de acción.

Asímismo se pudo obtener los insumos necesarios para la planificación estratégica de la gestión institucional del ISEPOL, resultando los nuevos delineamientos visionarios de la comunidad educativa del ISEPOL, que pretende alcanzar ser una Universidad e Institución de Educación Superior de referencia nacional e internacional, participando activamente y como piedra fundamentalmente de los cambios positivos en la institución policial. Para ello surge la necesidad de trabajar los siguientes ejes de acción: Organización y Gestión, Académico, Talento Humano y Recursos, enfocando la internalización de valores como el compromiso, la identidad institucional, la honestidad, el profesionalismo, el liderazgo y trabajo en Equipo, entre otros.

Las técnicas utilizadas, la participación corporativa y un adecuado análisis, permitieron proponer objetivos estratégicos (OE) y estrategias de acción a implementar en el diseño del PEI del ISEPOL, que se identificaron en las áreas de acción respectivas y se consesuaron en: 4 (cuatro) OE de Organización y Gestión; 3 (tres) OE Académicos; 3 (tres) OE direccionados a los Talentos Humanos; y 2 (dos) OE para el área de Recursos. Así también se plantearon diversas actividades como partes de los planes de acción a integrar en el PEI, todas ellas enmarcadas en los cuatro ejes de acción identificados.

En cuanto a la correlación necesaria entre el PEI vigente de la Policía Nacional y la planificación estratégica de la gestión institucional del ISEPOL, con la activa participación

de revisión grupal, se logró tomar del PEI de la Policía Nacional, 5 (cinco) objetivos estratégicos orientadores para la gestión del ISEPOL; estableciéndose además los ejes estratégicos y planes de acción en los cuales enmarcar el diseño del PEI para el ISEPOL.

El logro de los objetivos específicos señalados, permitió alcanzar el objetivo general de esta investigación, permitiéndolo diseñar el plan estratégico de la gestión institucional del ISEPOL, con un documento formal que se encuentra en evaluación final para su presentación al Comando institucional; el mismo contiene una visión prospectiva e integral de la gestión del ISEPOL desde la perspectiva de los actores gerenciales y comprometidos de esta IES.

BIBLIOGRAFÍA

- Ana María, B. S., & Nelly Margot, G. F. (2014). Relación entre los Insumos del Plan Estratégico y los Resultados para la Acreditación: Caso Aplicado a Universidades Chilenas / The Relationship Between Strategic Plan Inputs and Their Results: A Case Study for the State Chilean Universities. *Actualidades Investigativas En Educación*, (3), 382.
- Farfán, C., & Pelekais, C. (2014). La gerencia de eventos desde una perspectiva de la planificación estratégica en las universidades privadas del municipio Maracaibo. *Coeptum*, 6(1), 15-29.
- Francés, A. (2005). Estrategia para la empresa en América Latina. Venezuela. Ediciones IESA.
- Raúl J, M., Antonio L, P., & Franklin, A. (2016). Guía Metodológica para el Diseño de un Plan Estratégico Informático en Instituciones de Educación Superior / Methodological Guide for the Design of and Informatics Strategic Plan in Higher Education Institutions. *Formación Universitaria*, (1), 91.
- Rojas, L. M. D., & Medina, M. L. J. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá, CO: Ediciones de la U. Retrieved from <http://www.ebrary.com>