

---

# *El planeamiento estratégico en las instituciones universitarias: Una revisión bibliográfica de literatura* *Strategic planning in university institutions: A literature review*

Leonor Huamán Camacho<sup>1</sup>

Nelly Euclides Huamán Camacho<sup>2</sup>

Anita Maribel Valladolid Benavides<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú.

<sup>2</sup>Investigador independiente.

<sup>3</sup>Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía – Bagua Perú.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1247-9680>

<https://orcid.org/0000-0002-3219-4044>

<https://orcid.org/0000-0001-5656-2748>

## **Correo electrónico(s):**

[leonor.huaman@unas.edu.pe](mailto:leonor.huaman@unas.edu.pe)

[nehc16@yahoo.com](mailto:nehc16@yahoo.com)

[avalladolid@unibagua.edu.pe](mailto:avalladolid@unibagua.edu.pe)

---

Recibido: 25/08/2022

Aceptado: 16/12/2022

---

**Resumen:** El objetivo está enfocado en conocer mediante una revisión sistemática de literatura el planeamiento estratégico en las instituciones educativas de educación superior. Se constata que el planeamiento estratégico está relacionado con el proceso de formación de los estudiantes y los procesos administrativos, se establece que la deficiencia en conocimientos prácticos en gestión estratégica que actualmente evidencian los profesionales universitarios puede ser superada mediante procesos de preparación. En función de localizar los documentos se realizó una revisión bibliográfica. Los resultados obtenidos detallan que esta es ligeramente deficiente con el contexto real al que se enfrentan las instituciones superiores.

**Palabras clave:** Educación superior; Planeamiento estratégico; Revisión bibliográfica de literatura; Formación de los estudiantes; Procesos administrativos.

---

**Abstract:** The objective is focused on knowing through a systematic review of literature about strategic planning in educational institutions of higher education. It is found that strategic planning is related to the process of training students and administrative processes, it is established that the deficiency in practical knowledge in strategic management currently evidenced by university professionals can be overcome through preparation processes. In order to locate the documents, a bibliographic review was carried out. The results obtained detail that this is slightly deficient with the real context they face in higher institutions.

**Keywords:** Higher education; strategic planning; bibliographic literature review; student training; administrative processes.

---

## **Introducción**

Si la planeación estratégica se asume como una cultura en el contexto de la educación superior dado su papel de institución educativa conlleva que las acciones de extensión y la formación para la administración de la educación que se apliquen no sean libres; su acceso consecuente obliga que se impongan aspectos del tipo pedagógico que deben contemplarse desde la organización de la actividad educativa, con una visión

educativa para garantizar su aplicación, sin que se vea como más trabajo para los docentes, de manera que sea considerada como una nueva manera de percibir la pedagogía en los estudiantes que se están formando.

La evaluación de los contenidos pedagógicos que conforman el proceso de extensión y educación en función al planeamiento en el contexto universitario y las características puntuales de su comportamiento en la institución universitaria desde la integración de los actores que intervienen en la educación y los procesos administrativos, obliga ganar en claridad en la estructura de conceptos y categorías primordiales que se relacionan con el planeamiento, la educación, la promoción, los constructos teóricos de la pedagogía actual y los métodos aplicados en el trabajo metodológico de las instituciones universitarias para intervenir de manera más directa en la formación de la personalidad de los nuevos profesionales, así como en las formas y métodos de trabajo a la par de los sectores de la educación del sector universitario en procura de lograr ciudadanos con un nivel de vida más sanos y con una mejor atención (Alpízar, 2019).

Es innegable que el planeamiento estratégico constituye un elemento fundamental en el bienestar de los procesos universitarios. De la misma manera que en la educación, una adecuada atención de los servicios administrativos permite mejorar la calidad de los recursos humanos, suministros y contribuir al fortalecimiento de las instituciones de educación superior de un país (Aranda y Barba, 2019).

Entonces el planeamiento estratégico en las instituciones universitarias es un proceso clave para definir la visión, misión, objetivos y estrategias a largo plazo de la institución. Este proceso ayuda a la universidad a establecer un marco claro para tomar decisiones importantes y coordinar sus recursos y esfuerzos en torno a metas compartidas. Para llevar a cabo el planeamiento estratégico, las universidades deben seguir una serie de pasos que incluyen (Aranda y Barba, 2019).

Análisis de la situación actual: La universidad debe evaluar su posición actual en términos de recursos, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis puede incluir la evaluación de factores externos como el entorno económico, político y social. Se debe tener en cuenta la definición de la visión, misión y valores: La universidad debe definir su propósito, los principios fundamentales que guiarán su trabajo y su visión a largo plazo.

Debe existir un establecimiento de objetivos estratégicos: La universidad debe establecer objetivos específicos y medibles que se alineen con su visión, misión y valores. Y finalmente un desarrollo de estrategias: La universidad debe identificar estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.

## **Desarrollo**

En nuestro continente muchos países, se evidencia la carestía y la constante escasez como problemas derivados en el acceso al sistema educativo superior; son variadas las razones para ello, es conocido el papel que juegan ciertas instituciones nacionales e internacionales, así como locales en fomentar indiscriminadamente la privatización de la educación (Cevallos, et al., 2021).

En la actualidad, muchos sectores importantes de la población carecen de acceso a la educación pública o privada que posean una buena calidad y la situación parece deteriorarse marginando aún más a gran parte de la población. Es una realidad que las instituciones educativas son la base de la mayoría de los programas dirigidos a reducir la brecha cultural de una sociedad, y su coste constituye una alta proporción del gasto total en educación de las naciones (De Vincenzi, 2021).

Todo lo antes planteado son materia que están comprendidas dentro del área del planeamiento estratégico en las instituciones educativas que a su vez permiten tomar decisiones para identificar y aclarar las funciones y componentes principales de un sistema eficaz de suministro o prestación del servicio educativo; evaluar el estado de los servicios existentes en términos de recursos, establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; establecer modos de mejorar el sistema y como ejecutarlos, combinando principios administrativos de solidez con una buena comprensión de las condiciones únicas de cada institución pública o privada (De Vincenzi, 2021).

Es de suma importancia que la gestión universitaria en el ámbito peruano implique utilizar una apropiada metodología de los programas educativos; dado que es prioritario aplicar criterios de eficiencia y eficacia en la práctica con el propósito incrementar la calidad en el sector de educativo del Perú.

Es necesario tener la disponibilidad de recursos humanos formados, además de tener instalaciones de calidad que sean accesibles a la población, estos factores son componentes necesarios de todo programa básico de educación superior, pero no son suficientes en si para ofrecer servicios eficaces y de calidad acordes a la exigencia de nuestra población (Díaz, Reyes y Bustamante, 2020).

La universidad se asume como un componente de la estructura social y política de todos los países, las mejores condiciones de educación universitaria generan mayores expectativas y oportunidades en el aspecto laboral y productivo, con sus correspondientes implicaciones en los niveles micro y macroeconómicos; convirtiéndose en un soporte de políticas de desarrollo de un Estado o gobierno. Dado que son instituciones que en líneas generales proveen ciertas políticas y estrategias para el logro de una calidad en la atención de la educación superior en muchas de muestras naciones (Díaz, Reyes y Bustamante, 2020).

El suministro de una educación de calidad desde el punto de vista debe responder a criterios de cantidad, calidad, oportunidad, lugar y costo, confirma la relación de insumos o recursos de entrada, de proceso de supervisión y monitoreo, así como de salida o producto (impacto) el cual a su vez puede tener caracterización de auto-sostenible (Hernández y Reyes, 2020).

Para Hernández y Reyes (2020) este proceso también incluye el análisis del entorno en el cual se realizará la intervención, la definición de indicadores que permitirán medir el logro de resultados y las formas de verificación de dichos logros. El diseño es la formulación de una hipótesis de intervención a través de la cual nos proponemos resolver un problema previamente identificado.

Finalmente la evaluación se puede asumir que es la actitud permanente que se aplica en el diseño, en la ejecución y también al final de la intervención. La evaluación del diseño, previa la ejecución, también se llama evaluación previa o inicial, y su objetivo es garantizar la mayor coherencia posible de los procesos. La evaluación durante la ejecución se denomina evaluación de proceso o de seguimiento o monitoreo, cuyo objetivo es garantizar el cumplimiento de las actividades previstas y el avance en el logro de resultados (Infante, 2020).

Para Infante (2020) la educación universitaria es un proceso permanente basado en informaciones, conocimientos y acciones dirigidas a la formación de los estudiantes dirigida a que les permita adquirir las competencias necesarias que le permitan potencien la calidad de sus estudiantes, así como optimizar los procesos administrativos del sector público y privado del Estado.

De ahí la importancia que reviste en el ámbito formativo y por ello su tratamiento a través de la educación como la vía principal para la formación de una adecuada cultura en los estudiantes (Oviedo, Medina y Ojeda, 2018).

Es una realidad que mediante la vía curricular se puede complementar una relación de conocimientos extracurriculares y la educación informal, de manera de obtener un enfoque integral y mayor efectividad en el desarrollo de la formación de los futuros profesionales. La educación universitaria relacionada como un componente de toda la labor formativa a desarrollar en el proceso docente, este participa del sistema de trabajo metodológico que se desarrolla en la institución universitaria donde el docente a través de los órganos técnicos y de dirección (Oviedo, Medina y Ojeda, 2018).

El desempeño del profesional en las diferentes universidades puede variar según su cargo, nivel de experiencia y área de especialización. Sin embargo, hay algunas habilidades y competencias que son esenciales para un desempeño exitoso en cualquier rol dentro de una universidad, como por ejemplo (Oviedo, Medina y Ojeda, 2018):

1. Conocimiento técnico: Los profesionales universitarios deben tener un conocimiento técnico sólido en su área de especialización para poder enseñar, investigar o desempeñarse en otras áreas de la universidad.
2. Habilidad para la enseñanza: Los profesionales universitarios que se desempeñan como profesores deben tener habilidades efectivas para la enseñanza, como la capacidad para comunicar claramente, motivar a los estudiantes y adaptar

En todo este proceso un papel fundamental desempeñado por el profesional en las diferentes universidades, tienen la responsabilidad de preparar a los colectivos docentes en los aspectos de la planeación o gestión estratégica, del propio modo que los profesores les preparan como educadores a partir del enfoque prioritario de la

promoción de la educación como esencia de su trabajo, por esta razón el currículo que se implemente en sector universitario debe estar orientado y contextualizado desde la teoría, para ofrecer posibles soluciones a los problemas reales que surgen en las instituciones del Estado peruano(Oviedo, Medina y Ojeda, 2018).

Es necesario subrayar que el análisis de costos es importante en tanto se convierta en un instrumento permanente de apoyo a la gestión de las instituciones educativas, bajo la modalidad de un sistema de costos, antes que una evaluación esporádica. Aceptar que los servicios de educación se pueden apreciar como unidades productivas implica necesariamente que se prevea tener un sistema de costos, como ocurre en cualquier empresa productiva o de servicios, donde el personal administrativo debe estar informado sobre la evolución de los costos de la institución, y de ser necesario de los costos de las empresas de la competencia para poder de esta manera trabajar eficientemente en un mercado altamente competitivo (Ramos, 2021).

Según Ramos (2021) sabemos que en el sector educativo universitario posee complejidad y el costo creciente de la atención educativa implica una mayor complejidad en su manejo administrativo y obliga adoptar técnicas para asegurar un apoyo sólido, para la elección correcta de las diferentes estrategias a seguir. Por ello, para que el personal encargado de tomar las decisiones de un establecimiento de educación superior pueda llevar a cabo con éxito su gestión, estos requieren que sus decisiones sean sustentadas en un conocimiento lo más apropiado y detallado posible del funcionamiento de los servicios de educación universitaria.

De esta manera las decisiones serán asumidas y tomadas con el mayor grado de certeza y el menor grado de incertidumbre posibles, recordemos que la improvisación es la madre del desastre. Un apropiado sistema de costos conlleva a un mejor empleo o utilización de los recursos disponibles, lo que puede desencadenar en un ahorro en dinero, así como un incremento en la calidad de los servicios educativos (Rivero, et al, 2020).

Por otra parte, la gestión universitaria es un proceso clave para el buen funcionamiento de una institución educativa. Esta gestión involucra la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de la universidad con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

Entre las principales áreas de gestión universitaria se encuentran (Rivero, et al., 2020):

1. Gestión académica: Esta área se encarga de la planificación, desarrollo y evaluación de los programas académicos de la universidad, así como de la formación y actualización de los profesores.
2. Gestión de recursos humanos: Esta área se encarga de la gestión del personal de la universidad, incluyendo la selección, contratación, capacitación, evaluación y promoción de los empleados.

No se puede hablar de gestión sin conocer la teoría del costo, la cual se entiende como el sacrificio económico necesario para obtener un bien o servicio. Desde el punto de vista de los economistas, el sacrificio a considerarse consiste en las oportunidades alternativas que deben dejarse de lado cuando se hace una elección para el uso de uno o más recursos de una manera particular o específica. Puede entenderse también que el costo de oportunidad de un recurso representa el valor del sacrificio envuelto en ella, es decir que un determinado recurso tiene varios usos o empleos y se refiere precisamente a la mejor alternativa viable en la que se hubiera podido emplear (Rivero, et al.,2020).

Los docentes deberían facilitar el manejo adecuado sobre el planeamiento estratégico, le transmiten la idea que es una función de apoyo al funcionamiento interno de una organización social. Este se orienta a suministrar o proporcionar los elementos materiales (denominados bienes) y las actividades complementarias para la operación de dichos elementos en estado óptimo o garantizado (denominados servicios): ambos, bienes y servicios, se emplean para la producción gubernativa de servicios públicos, o de bienes económicos a través de las distintas entidades que constituyen la administración pública (Aranda y Barba, 2019).

Cualquier actividad enfocada en la formación, es probablemente concebirla y realizarla a partir de las fases del proceso administrativo. Se explica que en el planeamiento estratégico en las unidades orgánicas son parte una institución pública, por cuanto la integridad de la función no necesariamente significa exclusividad de su práctica por el órgano que planifica, sino más bien de todos sus autores.

La formación universitaria se caracteriza por ser un proceso integral que busca no solo la adquisición de conocimientos específicos en una disciplina, sino también el desarrollo de habilidades y competencias que pueden hacer frente a los estudiantes de la sociedad actual. Además, la formación universitaria también incluye la formación en principios y éticos que guían la actuación de los futuros profesionales. Entre los principales beneficios de la formación universitaria se encuentran (Infante, 2020):

1. Mejora de las habilidades y conocimientos: Los estudiantes adquieren conocimientos específicos en su área de estudio, así como habilidades que les permiten desempeñarse de manera eficiente en su campo profesional.
2. Desarrollo personal y profesional: La formación universitaria contribuye al desarrollo personal y profesional de los estudiantes, permitiéndoles crecer en el ámbito académico y laboral.
3. oportunidades de empleo

En este sentido, dentro de las acciones a desarrollar la gestión del programa comprenderá el desarrollo de las fases técnicas que, por naturaleza, están orientadas a la clasificación, captación, conservación, divulgación y actualización de la información para mejorar el nivel de las decisiones del planeamiento; mediante (Rivero et al., 2020):

1. Utilizando la catalogación de servicios y bienes.
2. Mediante el registro de proveedores de servicios y bienes.
3. Con una programación para el planeamiento.
4. Mediante el control y el registro del planeamiento.

En la formación se transmite que un control importante, lo constituye la revisión permanente de acciones administrativas e instrumentos para la gestión en la cada unidad operativa para señalar cualquier tendencia o interpretación que pueda quebrar la integridad que cumple la función del planeamiento educativo (Rivero et al., 2020).

Ellos como futuros profesionales, serán los responsables del planeamiento con el objetivo de actualizar y emplear de forma permanente la información precisa para orientar la aplicación de los procesos técnicos. Dado que la información, se conceptualiza como todo dato que facilita un nuevo conocimiento o un aumento del

actual, El personal universitario se les debe explicar que todo constituye un proceso de control, necesario para coordinar con el aparato de racionalización, se deberá evaluar una vez al año, la utilidad de los instrumentos para el planeamiento para mejorar la toma de decisiones administrativas, técnicas y/o políticas universitarias (Infante, 2020).

Los docentes harán énfasis que el proceso de la adquisición es técnico para la instancia de planeación estratégica. Se deberá transmitir a los estudiantes que consiste en diferentes actividades técnico-administrativa de carácter jurídico orientado que una entidad pública o privada, alcance la propiedad, disponibilidad o facultad de la utilización de los bienes y servicios de forma continua o temporalmente. Los estudiantes deben entender que en cada institución pública o privada trabaja como un órgano especializado responsable. A partir de las características de la entidad, esta función se puede ejercer en centralizadamente o desconcentrada ((Infante, 2020).

En este sentido, es necesario tener en cuenta que, el proceso de adquisición tiene origen en las necesidades previamente programadas. Se efectúan si está verificada la inexistencia real o posible de estos en la institución educativa superior. Se convierte, en un eficiente mecanismo para el control, participación de los departamentos contables, de presupuesto y la tesorería, estos probablemente no darán curso a documentos de adquisición, de servicios y bienes, requeridos por entes no autorizados.

Los docentes transmiten con claridad que, en toda solicitud, previsión, obtención, suministro o administración de servicio o bienes, se ejercerán los criterios e instrumentos con carácter de austeridad que establezca la institución. Sabemos que lo que conocemos como austeridad no significa o se entiende por dejar de invertir, al contrario, significa hacer un mejor y apropiado uso de los recursos económicos o materiales que se disponen (De Vincenzi, 2021).

Debemos tener cuenta que la austeridad en la planeación estratégica debe entender como la estimación equilibrada de las necesidades de bienes y servicios de la institución, el empleo racionalizado de los recursos asignados y su apropiada combinación, para lograr mejores resultados en beneficio de la comunidad universitaria en general. La visión o condición de austeridad es un elemento básico. Su observación, aplicación y cumplimiento corresponden a todas las instancias de la

institución pública o privada, sin importar su denominación, estructura, ubicación, directivos, entre otros (De Vincenzi, 2021)

La austeridad en la planeación estratégica se refiere a la necesidad de hacer una planificación cuidadosa y racional de los recursos disponibles, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la institución sin comprometer su estabilidad financiera. En el contexto de la planeación estratégica, la austeridad implica que la institución debe ser consciente de la limitación de los recursos financieros y materiales, y, por lo tanto, es necesario hacer una reducción eficiente de los mismos (De Vincenzi, 2021).

Según De Vincenzi (2021) esto puede lograrse mediante la identificación de los objetivos prioritarios y estratégicos de la institución, y la evaluación de los recursos disponibles para alcanzarlos. Para implementar la austeridad en la planeación estratégica, la institución debe seguir algunos pasos, como:

1. Establecer objetivos realistas: La institución debe definir objetivos alcanzables y medibles que se ajusten a los recursos disponibles.
2. Identificar y priorizar proyectos clave: La institución debe identificar los proyectos que son más críticos para alcanzar sus objetivos estratégicos y priorizarlos en la sustitución de recursos.

Referente a la selección de artículos se tomó en cuenta dos criterios, aquellos que tienen como objetivo la revisión de artículos que enfocan planeamiento estratégico en las instituciones educativas de educación superior. El otro criterio es respecto al tiempo de publicación de los artículos, se seleccionó aquellos que son necesarios tratando que no sean mayores de cinco años y en revistas indexadas en sitios oficiales tales como Latindex, Scopus, Scielo entre otros.

Dado que el tipo de investigación es aplicativo dado que utiliza una revisión sistemática de literatura acerca del planeamiento estratégico en las instituciones educativas de educación superior. Se asume como alcance o nivel de esta investigación como exploratorio correlacionar, porque se trata de establecer el grado de relación entre planeamiento estratégico en las instituciones educativas como bases para el desarrollo y aprovechamiento formativo de este sector.

De acuerdo con los resultados de la exploración de varios artículos científicos nacionales e internacionales, puede afirmarse que en el contexto educativo universitario actual se evidencia una deficiencia marcada en el planeamiento estratégico en las instituciones educativas de educación superior, probablemente relacionado a una falta de acciones del tipo formativo apropiadas de su recurso humano. Este resultado expresa que se debe establecer mecanismos de formación más adecuados, es decir; los conocimientos recibidos en las aulas de clases a través de sus docentes guarden estrecha relación con las actividades que deberán desarrollar.

El desarrollo de competencias en gestión estratégica de programas educativos o manejo de instituciones, constituye un aporte de tipo curricular, por cuanto establece una relación o correspondencia entre perfil profesional, plan de estudios, competencias y actividades de aprendizaje. Este desarrollo de competencias es fundamental para garantizar una gestión efectiva y exitosa de los programas académicos en una institución educativa. Entre las competencias que deben desarrollarse para lograr esto se encuentran (Cevallos et al., 2021):

1. Análisis y planificación estratégica: Esta competencia implica la capacidad de identificar y analizar los factores internos y externos que resultan del éxito del programa, establecer objetivos claros y desarrollar planes estratégicos para alcanzarlos.
2. Gestión de recursos: Esta competencia implica la capacidad de administrar eficazmente los recursos disponibles, incluyendo el presupuesto, el personal y las instalaciones, para maximizar el rendimiento del programa.
3. Evaluación y mejora continua: Esta competencia implica la capacidad de medir y evaluar los programas que vienen aplicando en el contexto universitario.

Además, el proceso relacionado con planificar, ejecutar y evaluar curricularmente es un proceso del tipo técnico educativo, que implica la reflexión pedagógica de las competencias de las unidades curriculares. Considerando la aplicación de estrategias estructuradas en las actividades asume que las acciones desarrolladas sean facilitadas desde un contexto confiable que permita ciertas oportunidades para el apoderamiento seguro de herramientas, necesarias en relación a su manejo y asumiendo ciertas

estrategias como una estructura lógica y sistémica de formas, modos y técnicas que permitan potencial el conocimiento pleno de lo que representa la planeación estratégica universitaria.

## **Conclusiones**

La deficiencia en conocimientos prácticos que actualmente evidencian los profesionales universitarios, puede ser superada mediante convenios de pasantías del sector pública o privada que manejen procesos de administración y contraloría de bienes, dado que son sectores fundamentales para lograr el propósito de mejoramiento de la calidad de formación de estos profesionales en torno al planeamiento estratégico en las instituciones educativas de educación superior; en razón de ello también se deberá adecuar el currículo y los enfoques pedagógicos utilizados en las diferentes universidades del Perú.

Con el propósito de promover el desarrollo de competencias en gestión estratégica que proveerá de las habilidades y técnicas, con la correspondiente valoración del entorno a los estudiantes, para así asumir una participación más activa en un contexto más exigente, pero que a su vez es un reto a las voluntades y mejores decisiones de quienes administran los programas de educación universitaria.

Finalmente, la mayoría de los trabajos consultados expresan que la planeación estratégica universitaria, necesita un currículo contextualizado donde se desarrollen variadas actividades y talleres dirigidos al proceso de planificación, gestión y evaluación estratégica, que consolide estrategias concebidas a partir de las necesidades reales del sector universitario y que satisfaga las políticas universitarias asumidas por el gobierno del Perú.

## **Referencias bibliográficas**

- Alpízar, M. (2019). Impacto de las políticas públicas en la Educación Superior en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(2).
- Aranda, E. y Barba, E. (2019). La calidad de la educación universitaria: una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 106-116.

- Cevallos, G.; Loor, J.; Pincay, A.; Moreno, M. y Cedeño, E. (2021). Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(SPE1).
- De Vincenzi, R. (2021). Gobernanza 4.0 en la educación superior. *Gobernanza universitaria*, 117.
- Díaz, C.; Reyes, M. y Bustamante, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87-95.
- Infante, S. (2020). Estrategias de enseñanza aprendizaje en el proceso formativo de estudiantes sordos en la educación superior. *Horizontes Pedagógicos*, 22(1), 13-24.
- Oviedo, M., Medina, A. y Ojeda, Y. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en instituciones de Educación Superior, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 379-388.
- Ramos, D. (2021). Contribución de la educación superior a los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde la docencia. *Revista española de educación comparada*.
- Rivero, J.; Meriño, R.; Batista, D. y Jorge, M. (2020). *El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción*. Editorial Universitaria (Cuba).