

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: MEJORES PRÁCTICAS Y DESAFÍOS

### STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATION: BEST PRACTICES AND CHALLENGES

Nelson Adrián Holguín Gutierrez<sup>1</sup>, Kerlyn Yeritza Delgado Alvia<sup>2</sup>, Jordan Josue Guerra Lino<sup>3</sup>,  
Melanie Dayana Loor Velez<sup>4</sup>, Melanie Jelitza Reyes Velez<sup>5</sup>, María José Reyes Villacreses<sup>6</sup>,  
Andy Johan Candelario Martinez<sup>7</sup>

#### RESUMEN

La investigación aborda la importancia de la planificación estratégica en la educación superior y su papel en la mejora de la calidad educativa y la administración institucional. Ante la problemática de implementación deficiente en muchas universidades, este estudio se propone identificar mejores prácticas y desafíos, revisando estudios actuales desde perspectivas teóricas y prácticas. A través de un enfoque cualitativo y análisis de contenido, se sintetizaron prácticas clave, como la participación de actores y la alineación con políticas educativas, y se destacaron desafíos, incluyendo la resistencia al cambio y la falta de recursos. Los resultados indican que las instituciones estudiadas enfrentan barreras organizacionales significativas, mientras que otras presentan dificultades en la continuidad de los procesos estratégicos. Se concluye que una planificación estratégica efectiva requiere compromiso institucional y sistemas de evaluación sólidos.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, educación superior, mejores prácticas, desafíos, gestión educativa.

#### ABSTRACT

The research addresses the importance of strategic planning in higher education and its role in improving educational quality and institutional management. In light of the challenges of inadequate implementation in many universities, this study aims to identify best practices and challenges by reviewing current studies from theoretical and practical perspectives. Through a qualitative approach and content analysis, key practices were synthesized, such as stakeholder participation and alignment with educational policies, while highlighting challenges like resistance to change and lack of resources. The results indicate that the studied institutions face significant organizational barriers, while others experience difficulties in the continuity of strategic processes. It is concluded that effective strategic planning requires institutional commitment and robust evaluation systems.

**Keywords:** Strategic planning, higher education, best practices, challenges, educational management.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [nelson.holguin@unesum.edu.ec](mailto:nelson.holguin@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0005-8934-8285>
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [delgado-kerlyn8820@unesum.edu.ec](mailto:delgado-kerlyn8820@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0008-9194-5128>
3. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [guerra-jordan9184@unesum.edu.ec](mailto:guerra-jordan9184@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0005-6290-5344>
4. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [loor-melanie1147@unesum.edu.ec](mailto:loor-melanie1147@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0001-9643-1221>
5. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [gomez-josue5619@unesum.edu.ec](mailto:gomez-josue5619@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0000-3031-050X>
6. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [reyes-maria9028@unesum.edu.ec](mailto:reyes-maria9028@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0008-7637-5999>
7. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [candelario-andy8505@unesum.edu.ec](mailto:candelario-andy8505@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0000-5570-2382>



## RESUMO

A pesquisa aborda a importância do planejamento estratégico no ensino superior e seu papel na melhoria da qualidade educacional e da gestão institucional. Diante dos desafios de implementação inadequada em muitas universidades, este estudo visa identificar melhores práticas e desafios, revisando estudos atuais sob perspectivas teóricas e práticas. Através de uma abordagem qualitativa e análise de conteúdo, foram sintetizadas práticas-chave, como a participação dos atores e o alinhamento com políticas educacionais, e destacados desafios, incluindo a resistência à mudança e a falta de recursos. Os resultados indicam que as instituições estudadas enfrentam barreiras organizacionais significativas, enquanto outras apresentam dificuldades na continuidade dos processos estratégicos. Conclui-se que um planejamento estratégico eficaz requer compromisso institucional e sistemas de avaliação robustos.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, ensino superior, melhores práticas, desafios, gestão educacional.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica en la educación superior es un proceso esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la adaptación a los constantes cambios en el entorno educativo global. Este contexto de transformación está marcado por la expansión tecnológica, las demandas crecientes de la sociedad, y los retos asociados con la globalización y la competencia internacional.

De acuerdo a Almuiñas (2023) señala que las instituciones de educación superior se ven obligadas a mejorar su eficiencia, calidad y pertinencia para satisfacer estas exigencias, tanto en el ámbito académico como en el administrativo. De este modo, la planificación estratégica, entendida como el proceso de definir metas a largo plazo y formular estrategias para alcanzarlas, ha sido fundamental para que las universidades y centros de educación superior mantengan su competitividad y sostenibilidad (Díaz, Alarcón, & Saborido, 2023).

Cabe destacar que, el marco conceptual que sustenta este estudio se basa en la teoría del planeamiento estratégico desarrollado en el contexto organizacional, aplicado a las instituciones de educación superior. Desde el punto de vista de Guadalupe y Zúñiga (2023), el enfoque estratégico en este sector debe

tener en cuenta la misión, visión y valores de la institución, al mismo tiempo que se ajusta a las políticas nacionales e internacionales y a las necesidades del entorno local y global. En este sentido, la planificación estratégica no solo es una herramienta administrativa, sino también un medio para mejorar la calidad educativa y la satisfacción de los diversos actores involucrados (Fernández, García, & Vargas, 2024).

La relevancia de esta investigación radica en la identificación de las mejores prácticas y los desafíos a los que se enfrentan las instituciones al implementar planes estratégicos. A pesar de los avances en el desarrollo de planes estratégicos en educación superior, muchas instituciones aún carecen de una aplicación efectiva que les permita alcanzar sus objetivos de manera eficiente y sostenible. La investigación sobre este tema es importante para proporcionar un marco de referencia que facilite la optimización de los recursos, la mejora en la toma de decisiones y la adaptación a las nuevas realidades académicas y sociales.

Dentro de lo mencionado, el objetivo concreto del estudio es identificar las mejores prácticas en la planificación estratégica en la educación superior, así como identificar los principales desafíos que enfrentan las instituciones en su implementación. Para ello, se revisan estudios recientes que aborden el tema desde una

perspectiva teórica y práctica, con el fin de ofrecer recomendaciones aplicables para la mejora de los procesos de planificación en este sector.

### Importancia de la planificación estratégica en la gestión educativa

La planificación estratégica es un pilar fundamental en la gestión educativa, especialmente en un entorno en el que las instituciones enfrentan desafíos cada vez más complejos derivados de los cambios tecnológicos, económicos y sociales (Escalante, 2024). En este contexto, la planificación estratégica en la educación superior no solo se orienta a garantizar la sostenibilidad de las instituciones, sino que también actúa como un proceso integral para alinear la misión, visión y objetivos con las demandas actuales y futuras del entorno educativo (Naranjo & Espinoza, 2023). Esta alineación permite a las universidades y centros de formación adaptar su oferta educativa y optimizar sus recursos para lograr una mejora constante en la calidad educativa.

La relevancia de la planificación estratégica en la gestión institucional se fundamenta en su capacidad para dirigir el desarrollo y funcionamiento de la institución educativa a largo plazo. Según Romero y Sillo (2022), la planificación estratégica en la educación permite definir con claridad los objetivos de la institución, facilitando la creación de un plan de acción coherente que abarque desde la administración de recursos hasta la mejora de la calidad académica. Esta capacidad de previsión y control es vital en un contexto donde la educación superior debe responder a un mercado laboral en evolución y a las expectativas de una sociedad que valora cada vez más la formación integral de sus ciudadanos.

El rol de la planificación estratégica en la gestión institucional radica en su función de guía para la toma de decisiones. Al definir metas y objetivos específicos, las instituciones educativas pueden establecer una estructura organizada y efectiva que permita enfrentar cambios y retos. De acuerdo con Salazar et al. (2024), “la planificación estratégica ayuda a las instituciones a prever los desafíos y a desarrollar mecanismos

para enfrentarlos, lo que contribuye a una mayor estabilidad y éxito a largo plazo” (p. 38). Esta función de la planificación estratégica es especialmente relevante en la educación superior, donde los cambios en políticas educativas, financiamiento y demandas estudiantiles requieren respuestas rápidas y efectivas.

En este sentido, la planificación estratégica no solo proporciona una dirección clara, sino que también establece los principios y valores que guiarán a la institución, promoviendo una gestión basada en la transparencia, la responsabilidad y el compromiso social. García (2023) argumentan que “las instituciones educativas que se comprometen con una planificación estratégica integral logran una mayor cohesión entre sus miembros y un sentido de pertenencia que facilita la ejecución de sus planes” (p. 104). Así, el rol de la planificación estratégica en la gestión educativa trasciende el mero cumplimiento de metas operativas y se convierte en un factor de cohesión organizacional.

Además, uno de los impactos más significativos de la planificación estratégica en la gestión educativa es su contribución a la calidad educativa. Un plan estratégico efectivo permite a las instituciones de educación superior optimizar sus procesos de enseñanza y aprendizaje, adaptándose a las necesidades de los estudiantes y asegurando un entorno de aprendizaje favorable (Olano, 2023). La planificación estratégica orientada a la calidad permite definir estándares y objetivos de aprendizaje claros, asegurando que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para enfrentar los desafíos profesionales. Como señalan Martín et al. (2024), “la calidad educativa no se logra de forma espontánea; requiere una planificación estratégica que oriente todos los esfuerzos hacia el logro de una educación integral y pertinente” (p. 57).

Por otro lado, la planificación estratégica desempeña un papel importante en la administración de recursos, permitiendo a las instituciones educativas asignar sus presupuestos de manera eficiente y priorizar aquellos proyectos

que son clave para su desarrollo. Esto es particularmente importante en contextos donde los recursos financieros y humanos son limitados. Según Arroyo (2023), la gestión eficiente de los recursos “no solo optimiza los costos, sino que también garantiza la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, promoviendo así una sostenibilidad a largo plazo” (p. 92). Al alinear la administración de recursos con los objetivos estratégicos, las instituciones pueden garantizar una mayor efectividad en la implementación de sus proyectos y reducir el riesgo de desperdicio de recursos.

Por último, la planificación estratégica es clave para el logro de los objetivos académicos y administrativos. A través de este proceso, las instituciones pueden monitorear y evaluar su desempeño, ajustando sus estrategias según sea necesario para asegurar que se están cumpliendo los objetivos trazados. Esta capacidad de ajuste y respuesta es esencial para garantizar que los programas académicos, las actividades de investigación y los servicios de extensión sean efectivos y se mantengan alineados con las expectativas y necesidades de la comunidad. Tal como lo indican Coronel et al. (2021), “las instituciones que integran la planificación estratégica en su gestión tienen una ventaja competitiva, ya que pueden responder de manera más ágil a las demandas de un entorno dinámico y en constante cambio” (p. 68).

### **Componentes fundamentales de la planificación estratégica**

Como antes se ha mencionado la planificación estratégica es un proceso esencial en la gestión de instituciones educativas, ya que permite la formulación de una dirección clara y coherente, alineada con las necesidades y demandas tanto de la comunidad interna como del entorno externo. En este proceso, la misión, visión, objetivos, estrategias, acciones y evaluación son componentes centrales que guían la toma de decisiones y la implementación de las políticas institucionales. Estos elementos, además de proporcionar una estructura organizada,

facilitan la alineación de la institución con las políticas educativas nacionales e internacionales, asegurando así la pertinencia y sostenibilidad de los programas y proyectos académicos.

La misión y la visión son los cimientos de la planificación estratégica, pues determinan el propósito fundamental de la institución y el futuro al que aspira llegar. La misión define el “ser” de la institución, es decir, su razón de existir y el impacto que desea lograr en la sociedad y en sus estudiantes. Por otro lado, la visión establece una proyección futura y, según Cevallos et al. (2021), “proporciona un sentido de dirección y de compromiso con la mejora continua” (p. 78). Al formular una misión y visión claras, la institución educativa no solo establece un marco de identidad, sino que también crea un compromiso compartido entre sus miembros hacia el cumplimiento de sus metas.

Por otra parte, los objetivos estratégicos son metas concretas derivadas de la misión y la visión de la institución. Estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido, criterios comúnmente conocidos como SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound). Según Guadalupe y Zúñiga (2023), los objetivos estratégicos “orientan los esfuerzos institucionales hacia resultados tangibles y permiten monitorear el progreso en el logro de la misión y visión” (p. 33). En el ámbito educativo, estos objetivos pueden relacionarse con el mejoramiento de la calidad académica, la ampliación de la cobertura educativa, o la promoción de la investigación y la innovación.

En cuanto a las estrategias representan los cursos de acción que se adoptarán para alcanzar los objetivos planteados. En el contexto educativo, las estrategias pueden incluir desde la implementación de nuevas metodologías de enseñanza hasta la adopción de tecnología para facilitar el aprendizaje. Estas estrategias deben ser formuladas de manera que respondan a las características particulares de la institución y se adapten a las demandas de su entorno. Fernández et al. (2024) señalan que una estrategia bien formulada “considera los recursos disponibles y

evalúa los posibles escenarios, permitiendo una adaptación rápida ante cambios imprevistos” (p. 56). Además, las estrategias son fundamentales para aprovechar las fortalezas internas y mitigar las debilidades de la institución.

De esta manera, las acciones son los pasos específicos que la institución llevará a cabo para ejecutar las estrategias. Se trata de actividades concretas que deben desarrollarse de manera ordenada y bajo cronogramas establecidos. Según García (2023), “las acciones traducen las estrategias en actividades prácticas que pueden ser monitoreadas y evaluadas en función de su efectividad” (p. 45). En el caso de una institución educativa, las acciones pueden incluir actividades como capacitaciones para el personal docente, actualización de los planes de estudio, o mejoras en la infraestructura.

Finalmente, la evaluación es el componente que permite medir el desempeño de la planificación estratégica y determinar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales. A través de esta fase, la institución puede identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias para mantener la coherencia con la misión y visión. Según Romero y Sillo (2022), “la evaluación proporciona retroalimentación continua y permite realizar ajustes oportunos que aseguren el éxito de la planificación estratégica” (p. 62). En educación, la evaluación puede incluir indicadores de desempeño académico, satisfacción de los estudiantes y cumplimiento de los estándares de calidad.

### METODOLOGÍA

Este estudio utilizó un enfoque cualitativo, centrado en la revisión de literatura reciente sobre planificación estratégica en instituciones de educación superior. Se seleccionaron investigaciones publicadas entre 2021 y 2024 en revistas académicas y repositorios institucionales, lo que permitió identificar tanto las mejores prácticas como los desafíos en la implementación de estos planes estratégicos. Los materiales utilizados incluyen artículos científicos, tesis, y estudios de caso sobre planificación estratégica

en educación, que fueron obtenidos de bases de datos académicas como Scielo, Google Scholar, y portales de acceso abierto de universidades.

El proceso de análisis consistió en una revisión sistemática de la literatura, en la que se seleccionaron estudios que abordaran los componentes clave de la planificación estratégica (misión, visión, objetivos, estrategias, acciones y evaluación) y su aplicación en instituciones de educación superior. Se emplearon criterios de inclusión específicos, tales como el contexto geográfico (América Latina y el Caribe) y el tipo de institución (universidades públicas y privadas), para asegurar que los resultados fueran representativos y aplicables al contexto estudiado. El análisis cualitativo permitió extraer patrones comunes y variaciones en la aplicación de la planificación estratégica, identificando prácticas efectivas y barreras comunes.

Para organizar y sintetizar los datos, se empleó el método de análisis de contenido, agrupando las mejores prácticas y los principales desafíos en categorías temáticas. La información fue triangulada con el fin de mejorar la validez del estudio, comparando los resultados entre diferentes estudios y autores. Este método facilitó la elaboración de recomendaciones fundamentadas y prácticas aplicables, orientadas a mejorar los procesos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación sobre las mejores prácticas en la planificación estratégica en la educación superior y los desafíos asociados con su implementación ha revelado diversas experiencias y aprendizajes clave que permiten mejorar los procesos de planificación en este sector.

Los estudios revisados presentan un panorama amplio sobre cómo las instituciones han adoptado la planificación estratégica como una herramienta fundamental para la gestión educativa y cómo enfrentan los retos relacionados con su aplicación efectiva.

Una de las prácticas más destacadas en la planificación estratégica de las instituciones de educación superior es el enfoque en la participación activa de:

### Figura 1

#### Mejores prácticas identificadas



#### Nota. Autores.

Según Almuiñas (2023), la inclusión de todos los miembros de la comunidad universitaria en la formulación del plan estratégico fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales. Esta participación colaborativa garantiza que las decisiones estratégicas estén alineadas con las necesidades reales de la institución y con las expectativas de sus miembros.

Otra práctica esencial es la alineación de los planes estratégicos con las políticas educativas nacionales e internacionales. Naranjo y Espinoza (2023) señalan que esta alineación no solo asegura el cumplimiento de los estándares de calidad, sino que también permite a las instituciones acceder a recursos y oportunidades

de cooperación internacional. Además, la implementación de indicadores estratégicos para evaluar el progreso de los planes es una práctica recurrente. Estos indicadores, como lo indican Cevallos et al. (2021), permiten realizar un monitoreo continuo y ajustar las acciones según sea necesario, asegurando una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

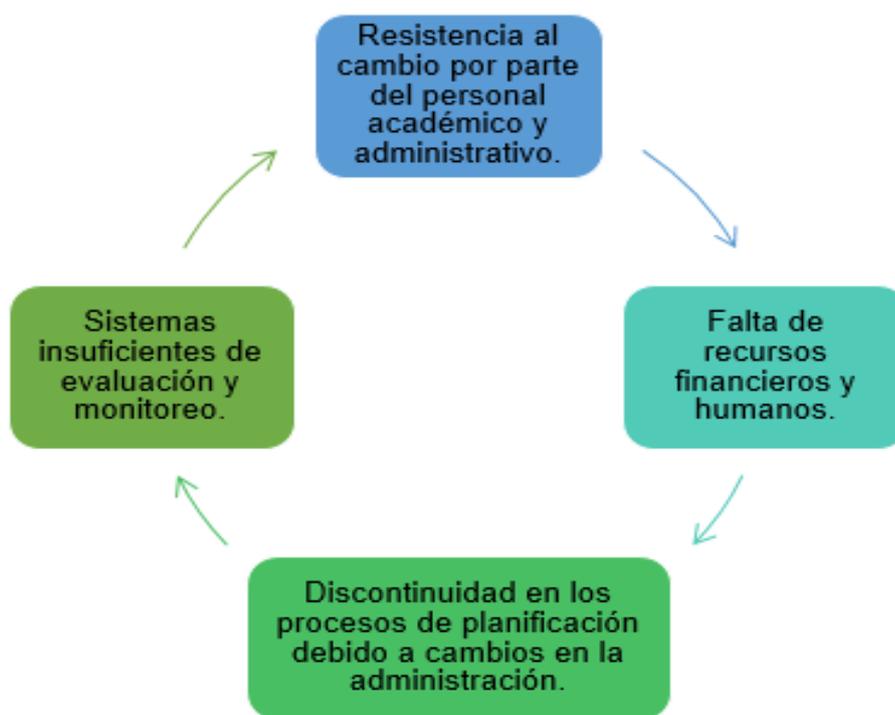
Asimismo, se ha destacado la importancia de integrar la planificación estratégica con la innovación y el desarrollo tecnológico. En el estudio de Díaz et al. (2023), se resalta cómo las instituciones que han adoptado un enfoque estratégico basado en la innovación y el uso de tecnologías emergentes han logrado mejorar

significativamente su gestión académica y administrativa. Este enfoque también ha facilitado la transición hacia modalidades de enseñanza más flexibles, como la educación a distancia, que ha cobrado mayor relevancia tras la pandemia de COVID-19.

A pesar de las mejores prácticas identificadas, los estudios también señalan una serie de desafíos recurrentes en la implementación de la planificación estratégica, como lo son:

**Figura 2**

*Principales desafíos en la implementación*



**Nota. Autores.**

Uno de los retos más comunes es la resistencia al cambio por parte del personal académico y administrativo. Según Escalante (2024), muchos líderes universitarios han expresado dificultades para generar una cultura organizacional que valore la planificación estratégica como un proceso continuo y no como una actividad aislada o burocrática. Este problema es particularmente notable en instituciones con estructuras jerárquicas rígidas, donde la toma de decisiones tiende a ser centralizada, limitando la flexibilidad y la innovación.

Otro desafío significativo es la falta de recursos, tanto financieros como humanos, para ejecutar los planes estratégicos de manera efectiva.

Arroyo (2023) destaca que muchas instituciones de educación superior, especialmente en países en vías de desarrollo, carecen de los fondos necesarios para implementar todas las acciones contempladas en sus planes estratégicos. Este déficit de recursos limita la capacidad de las instituciones para mejorar su infraestructura, ofrecer programas de formación continua para el personal o invertir en nuevas tecnologías, lo que a su vez afecta la calidad educativa.

La falta de continuidad en los procesos de planificación también se menciona como un obstáculo crítico. Olano (2023) advierte que los cambios en la administración universitaria, ya sea por ciclos electorales o reestructuraciones

internas, suelen generar interrupciones en la implementación de los planes estratégicos, lo que provoca una pérdida de enfoque y recursos.

Esta falta de continuidad es uno de los factores que más inciden en la dificultad para alcanzar los objetivos a largo plazo, pues muchas veces los nuevos equipos de gestión reorientan los esfuerzos hacia prioridades diferentes.

Finalmente, la evaluación y monitoreo de los planes estratégicos sigue siendo un reto para muchas instituciones. Coronel et al. (2021) subrayan que, aunque la mayoría de las universidades han adoptado algún tipo de sistema de seguimiento para sus planes, en muchos casos estos sistemas son insuficientes o carecen de indicadores claros que permitan medir el impacto real de las estrategias implementadas. Esto genera dificultades para identificar áreas de mejora y ajustar los planes en tiempo real, lo que a menudo resulta en una ejecución ineficiente de los proyectos.

A partir de las mejores prácticas y desafíos identificados, se pueden proponer varias recomendaciones para mejorar la planificación estratégica en las instituciones de educación superior. Primero, es importante fomentar una cultura organizacional que valore la planificación estratégica como una herramienta de mejora continua, promoviendo la participación activa y el compromiso de todos los actores institucionales (Almuiñas, 2023). Además, se recomienda desarrollar sistemas de indicadores estratégicos robustos que permitan un monitoreo constante del progreso, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia (Cevallos et al., 2021).

Asimismo, es fundamental que las instituciones busquen alternativas para asegurar la sostenibilidad financiera de sus planes estratégicos, ya sea a través de alianzas con el sector privado, la búsqueda de fondos internacionales o la creación de modelos de autofinanciamiento (Naranjo & Espinoza, 2023).

Finalmente, se sugiere la implementación de programas de formación para el personal

académico y administrativo, con el objetivo de reducir la resistencia al cambio y promover la innovación en la gestión institucional (Díaz et al., 2023).

## CONCLUSIONES

La planificación estratégica en la educación superior resulta más efectiva cuando involucra activamente a todos los actores institucionales, como docentes, estudiantes y personal administrativo. Esta colaboración fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, lo que facilita la alineación de las actividades estratégicas con las necesidades y objetivos institucionales.

La integración de la planificación estratégica con las políticas educativas nacionales e internacionales y el enfoque en la innovación permiten a las instituciones educativas no solo mantenerse competitivas, sino también acceder a recursos y cooperaciones externas. Esta alineación asegura el cumplimiento de estándares de calidad y facilita el proceso de actualización constante de las prácticas académicas y administrativas.

A pesar de los beneficios de la planificación estratégica, la implementación enfrenta desafíos significativos, como la resistencia al cambio, la falta de recursos y la disrupción de procesos ante cambios administrativos. Para lograr una ejecución efectiva, es importante desarrollar estrategias de evaluación y monitoreo continuo que permitan adaptarse rápidamente a los cambios y asegurar la sostenibilidad de los planes estratégicos en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almuiñas, J. L. (2023). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Obtenido de Universidad de la Republica Uruguay: <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/4103>

- Arroyo, J. A. (2023). *El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación*. Obtenido de Revista Educación, 47(1), 706-720: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Cevallos, G. E., Loor, J. B., Pincay, A. M., Moreno, M. M., & Cedeño, E. R. (2021). *Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos*. Obtenido de Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 9(SPE1): <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2903>
- Coronel, A. E., Carbajal, T. J., Llamoza, D., & Reyes, I. (2021). *Planificación estratégica. Caso de estudio educativo Universidad Federico Villarreal*. Obtenido de Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(3): <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2636>
- Díaz, M., Alarcón, R., & Saborido, J. R. (2023). *Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020*. Obtenido de Revista Cubana De Educación Superior, 39(3 set-dic): <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/1980>
- Escalante, I. J. (2024). *Experiencias de los Líderes Universitarios Sobre la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico*. Obtenido de Nova Southeastern University.
- Fernández, E., García, M., & Vargas, I. R. (2024). *Planificación estratégica, gestión por resultados y aprendizaje organizacional; contextualización a las Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de EduSol, 24(86), 168-182.
- García, L. E. (2023). *Planificación estratégica: Una mirada fenomenológica a la gestión universitaria desde los procesos administrativos*. Obtenido de Revista Boliviana de Administración, 5(2), 28-40.
- Guadalupe, K. W., & Zúñiga, H. C. (2023). *Planificación estratégica para instituciones de educación superior*. Obtenido de RECIAMUC, 7(2), 614-625: [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)
- Martín, D. M., Guzmán, L. E., Chérrez, A. E., & Campoverde, M. (2024). *Procesos estratégicos de la sostenibilidad en la educación superior*. Obtenido de Journal of Science and Research, 9(1), 197–217: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/3058>
- Naranjo, N. B., & Espinoza, E. J. (2023). *Indicadores estratégicos como herramientas para la gestión de planificación dentro de una institución pública de educación superior*. Obtenido de Perspectivas De Las Ciencias Económicas Y Jurídicas, 13(2), 85–100: <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/7088>
- Olano, A. E. (2023). *Mejora del desempeño laboral en una universidad de Chiclayo, a partir de la planificación estratégica*. Obtenido de [Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/6001>
- Romero, A. J., & Sillo, J. E. (2022). *Proceso de planificación estratégica en la gestión de la calidad universitaria*. Obtenido de [Tesis, Universidad Regional Autónoma de Los Andes]: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14670>
- Salazar, M. M., Ortega, M. Y., & Hoyos, Y. A. (2024). *Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación Inicial en el Contexto Peruano*. Obtenido de Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 16(2), 235-246: <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>