



Avances  
ISSN: 1562-3297  
cvg@ciget.vega.inf.cu  
Instituto de Información Científica y Tecnológica  
Cuba

# Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador

---

Chiquito Tigua, Gloria Pascuala; Plua Parrales, Ninive Victoria; González Benítez, Neilys  
Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador

Avances, vol. 24, núm. 1, 2022

Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869301011>

## Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador

*Strategic planning for the improvement of administrative management in university institutions in Ecuador*

Gloria Pascuala Chiquito Tigua  
Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador  
g\_chiquito@hotmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0002-3593-2049>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869301011>

Ninive Victoria Plua Parrales  
Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador  
abvickplua\_p@hotmail.com

Neilys González Benítez  
Centro Meteorológico de Pinar del Río, Cuba  
neilysgonzalezbenitez@gmail.com

Recepción: 17 Agosto 2021  
Aprobación: 03 Diciembre 2021

### RESUMEN:

El presente trabajo centra su objetivo en analizar si es pertinente mejorar la gestión administrativa de las instituciones universitarias de Ecuador a través de la planeación estratégica basada en herramientas financiera – académica con enfoque de internacionalización como proceso mediador y con múltiples acciones de despliegue organizacional para empoderar lo administrativo y académico en las instituciones universitarias y lograr así altos estándares de calidad. La propuesta nace del diagnóstico sistemático realizado a partir del análisis documental ejecutado para constatar las deficiencias existentes en torno a la calidad y la eficiencia requerida como sostén institucional. Se adoptan otros métodos como el histórico-lógico para establecer fundamentos asociados a la planeación estratégica para la mejora organizacional y en especial para lograr altos estándares de calidad a través de la internacionalización. En el análisis se detectaron brechas relacionadas con el comportamiento del uso eficaz y eficiente de los recursos planificados en los planes estratégicos de desarrollo institucional, desplegados en los planes operativos anuales, que inciden de forma negativa en la calidad. Se evidencia la necesidad de fundamentar la planeación estratégica a través de herramientas financiera – académica con enfoque de internacionalización como proceso mediador y con múltiples acciones de despliegue organizacional para empoderar la gestión administrativa y académica en las instituciones universitarias y lograr así altos estándares de calidad.

**PALABRAS CLAVE:** internacionalización, planeación estratégica, herramienta financiera académica, calidad, eficiencia.

### ABSTRACT:

This work focuses its objective on improving the administrative management of Ecuadorian university institutions through strategic planning based on financial-academic tools with an internationalization approach as a mediating process and with multiple organizational deployment actions to empower the administrative and academic in university institutions and thus achieve high quality standards. The proposal arises from the systematic diagnosis carried out from the documentary analysis carried out to verify the existing deficiencies regarding the quality and efficiency required as institutional support. Other methods such as historical-logical are adopted to establish foundations associated with strategic planning for organizational improvement and specially to achieve high quality standards through internationalization. The analysis detected gaps related to the behavior of the effective and efficient use of planned resources in the strategic plans for institutional development, deployed in the annual operating plans, which negatively affect quality. There is evidence of the need to base strategic planning through financial-academic tools with an internationalization approach as a mediating process and with multiple organizational deployment actions to empower administrative and academic management in university institutions and thus achieve high quality standards.

**KEYWORDS:** internationalization, strategic planning, academic financial tool, quality, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

Constituye una preocupación, en el ámbito educativo el enfoque empresarial, por ser este sobre el cual se evalúan las universidades en función de la calidad y la eficiencia (Palacios, 1995; Múnera, 2001; Misas, 2001). Las universidades requieren ser auto sostenibles y productivas para garantizar su existencia, por lo cual, los sistemas administrativos constituyen una función básica en las organizaciones.

Por lo anterior, surge la necesidad de que los miembros de la comunidad académica trabajen mancomunadamente para alcanzar los objetivos institucionales con un eficiente uso de los recursos a través de un proceso de planeación estratégica sustentado en herramientas financieras académicas. Durán, Calles y Leyva (2015) reflejan que, las instituciones de educación superior al encontrarse frente a cambios constante, se ven afectadas si no posee una adecuada planeación estratégica, que permita establecer lineamientos capaces de contribuir al desarrollo de las actividades que prestan.

Por otra parte, Abesada y Almuiñas (2016), en sus investigaciones refieren sobre la necesidad que tienen las instituciones educativas, de aplicar enfoques de gestión universitaria más pertinentes, tales como las planeaciones estratégicas, las cuales se han convertido en una práctica creciente, en los contextos universitarios. En ese sentido, cabe destacar que la planeación estratégica como herramienta financiera-académica para la mejora de la gestión administrativa en las instituciones educativas, surge como un modelo a largo plazo, que se profundiza en el accionar que se ha de seguir para cumplir con las expectativas organizacionales en un periodo específico de años, al cabo del cual se habrá generado una cultura organizacional propia que habrá cumplido con sus mejores o malos propósitos (Guzmán, 2016).

Las estrategias organizacionales implementadas para una gestión de calidad en los procesos educativos, son necesarias y pertinentes para la obtención de resultados favorables en las instituciones educativas (Guzmán, 2016). Al respecto, en estudios previos como los de Johnson y Scholes (1989), se evidencia que la planeación estratégica puede ser entendida como la adecuación de las actividades de una organización a su entorno y a su capacidad de recursos, principio bajo el cual es posible realizar la proyección acciones sociales en circunstancias de alta complejidad, alta incertidumbre y poder compartido.

Por su parte, Serna (2008) refiere que la planeación estratégica es el instrumento que se utiliza para la toma de decisiones en una organización. Los propósitos constitutivos de toda planeación estratégica se fundamentan en el análisis del entorno interno y externo, con perspectivas micro y macro estructurales.

Para comprender la dimensión y el impacto de los procesos de planificación en instituciones universitarias, es necesario reafirmar que la educación superior constituye el eje y el soporte para el desarrollo económico, social y cultural de una nación, de una región y en general del mundo (Neave and Van Vught, 1991; Kerr, 1994; Dill and Sporn, 1995; Meek et al., 1996; Teichler, 1996; Scott, 1998; Peterson, 1999; Sadlak, 2000; Castells, 2001; Farhangmehr, Taylor y Machado, 2001; OECD, 2002; Kwiek, 2003).

Por otra parte, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), refieren que los modelos de planeación estratégica están liderados por el aparato burocrático de la organización, quien diseña las estructuras y los sistemas de los planes, los cuales, al menos de apariencia, saca del análisis del contexto interno y externo, y a partir de ellas formula el conjunto de estrategias que considera son las acertadas. En cualquier caso, toda universidad tiene que darle la relevancia necesaria al proceso de definir su proyección institucional a través del tiempo para ubicarse dónde quiere llegar, y esto, no compromete, exclusivamente, a un número reducido de directivos sino a un equipo de miembros de la comunidad académica que representa diferentes instancias institucionales y que sobretodo conoce profundamente la institución.

Machado, Taylor y Peterson (2008), plantean la necesidad de articular la planeación estratégica con un efectivo liderazgo institucional y un proceso realista de asignación de recursos. Es innegable la necesidad de instituir estándares para evaluar el desempeño, identificar las deficiencias para establecer oportunamente planes de mejoramiento y garantizar el cumplimiento de las metas.

Otra perspectiva interesante es la propuesta por Aranda (2006), quien plantea el uso de la planeación estratégica bajo un modelo de gestión administrativa, fundamentado en procesos de mejoramiento continuo en busca de la calidad, el cual es viable para su implementación en instituciones universitarias pues permite la participación de profesores de forma informada, responsable y activa en las acciones de planeación, seguimiento y evaluación.

El desarrollo de acciones de planeación estratégica, constituye un instrumento para elevar la calidad de la educación y la conexión entre los actores. Por lo que se vislumbra un nexo entre la planeación estratégica y la gestión administrativa educativa útil para la mejora organizacional y en especial para lograr altos estándares de calidad a través de la internacionalización.

El proceso de internacionalización constituye una apertura institucional desde lo local hacia lo global y debe ser parte integral de los planes de desarrollo, la planeación estratégica y las políticas institucionales. Este proceso requiere de consensos y acuerdos en la comunidad universitaria para generar y practicar una política internacional, expresamente definida y respaldada por las autoridades universitarias, e implementada por una estructura administrativa y académica apropiada para su organización y promoción adecuada (Gacel-Ávila, 2005).

La internacionalización según Silva, Santiago y García (2017) forma parte de las políticas de los organismos internacionales, los que señalan la necesidad de internacionalizar a las Instituciones Educativas de Nivel Superior (IES) de darles visibilidad y posicionamiento a nivel mundial para capacitar a profesionales de las distintas disciplinas y áreas de conocimiento. Al respecto, Gacel-Ávila (2005) menciona que la internacionalización de la educación superior hace referencia al término de globalización, en el cual las IES desempeñan un papel trascendental ya que son las responsables de la formación del capital humano.

De acuerdo con lo expresado, surge la necesidad de que las IES replanteen y reorienten su misión, visión e inclusive las funciones sustantivas y en general toda su cultura institucional, para lograr renovarse y poder con ello formar parte del contexto global, cambiante y altamente competitivo. Para ello, Gacel-Ávila (2005) menciona la existencia de cuatro enfoques en el proceso de internacionalización:

Enfoque institucional que hace referencia a integrar, permear e incorporar los procesos. Para ello se requiere de la existencia de actividades, políticas y procedimientos que se orienten a la internacionalización.

Enfoque en los programas internacionales: este hace referencia al diseño curricular, a la implementación e impulso de programas de intercambio académico, estudiantil, entre otros.

Enfoque en el desarrollo de competencias: el cual está orientado hacia las personas más que hacia las actividades o cuestiones organizacionales como el enfoque principal que, busca desarrollar en los estudiantes y el personal académico y administrativo, nuevas competencias, aptitudes, actitudes y conocimientos.

Enfoque en la estructura organizacional: haciendo referencia a la cultura en la institución que se centre en las perspectivas e iniciativas internacionales e interculturales.

Didou (2006), refiere que las políticas de internacionalización de la Educación Superior, son necesarias porque permiten una adecuada reestructuración de los sistemas y las instituciones, obteniéndose con ello altos estándares de calidad así como que existirá una clara incidencia en toda América Latina, por lo que resulta indispensable documentar los resultados a través de las herramientas ya proporcionadas para identificar los problemas relevantes a nivel nacional y regional y a posteriori, contar con nuevas alianzas y espacios de cooperación intra, macro o interregional. Concretamente en el contexto educativo universitario de Ecuador, existe un marcado interés por la mejora de los estándares de calidad educativa desde los elementos de internacionalización en la planeación estratégica basada en herramientas financiera – académica.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza un análisis documental de alta rigurosidad, con la intención de precisar los compendios que implican el paradigma estudiado en el periodo de 2015 – 2020, que se corresponde con los planes estratégicos fundamentados en la universidad, caso de estudio, para mejorar la gestión administrativa a través de la planeación estratégica basada en herramientas financiera – académica con enfoque de internacionalización como proceso mediador y con múltiples acciones de despliegue organizacional para empoderar lo administrativo y académico y lograr así altos estándares de calidad. Para ello se seleccionan 20 documentos que contemplan aspectos de acciones de planeación estratégica, de la Visión y la Misión, de los objetivos estratégicos, los planes de desarrollo institucional, las divulgaciones y las relaciones a través de los sitios Web que se establecen como parte del proceso de internacionalización para la mejora de la calidad educativa.

También se crea una Base de Datos, como parte del proceso de gestión organizacional basado en herramientas financiera – académica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador y en particular para la Universidad Estatal del Sur de Manabí, donde se almacena información sobre el comportamiento de la presencia de elementos de internacionalización en el proceso de planeación estratégica en el periodo de 2015 – 2020 en la Universidad Estatal del Sur de Manabí y que inciden de forma significativa en la calidad educativa.

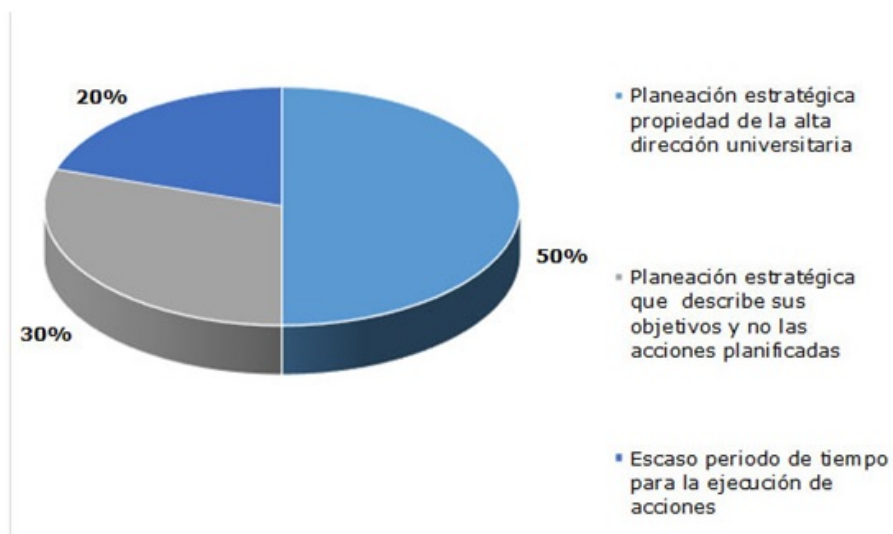
Otro método adoptado es el histórico-lógico que se utiliza para establecer fundamentos asociados a la planeación estratégica para la mejora organizacional y en especial para lograr altos estándares de calidad a través de la internacionalización.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis realizado en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, como caso de estudio, representativo de las instituciones universitarias de Ecuador, muestra una brecha relacionada con el comportamiento del uso eficaz y eficiente de los recursos planificados en los planes estratégicos de desarrollo institucional, desplegados en los planes operativos anuales, que inciden de forma negativa en la calidad. La brecha referida según los 20 documentos analizados, reflejan que un 50 % de dichos documentos reflejan que la planeación estratégica es, por lo general, propiedad de la alta dirección universitaria, y no es de profesores y funcionarios, esto significa que la planeación estratégica ha sido, generada y dirigida por el equipo de dirección de la institución, generalmente, en estos casos, la propuesta no es de dominio colectivo pues permanece estática en documentos sobre los anaqueles de las oficinas directivas.

También se constató en el análisis de documentos que un 30 % de los documentos analizados muestran que, la planeación estratégica de la universidad en estudio describe sus objetivos, pero no las acciones planificadas con fuentes de financiación para asegurar los resultados en coherencia con los objetivos estratégicos, todo lo cual está dado por la falta de relación que se refleja en una deficiente gestión estratégica, representada por la escasa conexión entre la estructura y la cultura institucional, un recurso humano poco comprometido y la falta de incentivos que promuevan un ambiente favorable, todos estos aspectos se constituyen en factores relevantes que distorsionan el qué, el para qué y el cómo de las organizaciones educativas.

Por su parte, se evidenció que un 20 % de los documentos analizados contienen que, el periodo de tiempo para la ejecución de acciones y el tiempo proyectado para alcanzar el objetivo, en muchos casos no son claros o se encuentran ausentes. El documento formal de la planeación estratégica termina siendo un pliego de buenas intenciones y excelentes voluntades, sin una estrecha relación con los recursos financieros y un firme compromiso con los resultados esperados (Figura 1).



**Figura 1.** Análisis de los procesos de planeación estratégica de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador 2015-2021.

Elaboración propia.

De la Base de Datos creada, como parte del proceso de gestión organizacional basado en herramienta financiera – académica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador y en particular para la Universidad Estatal del Sur de Manabí, se obtuvo el comportamiento de la presencia de elementos de internacionalización en el proceso de planeación estratégica en el período de 2015 – 2020. Los elementos que se seleccionaron para el análisis son: a) año, b) sitio web, en el que identifica si la universidad tiene un portal en el que muestre información para difundir su planeación estratégica, c) misión, d) visión, e) valores, f) objetivos estratégicos, g) plan de desarrollo institucional, en los que se refiere si la universidad cuenta con cada uno de estos elementos en su página web; además, se incorporó una columna de observaciones, en la que se detalla la si existe algún componente de internacionalización en la misión y visión institucional (Tabla 1).

**Tabla 1.** Análisis de la presencia de elementos de internalización en la planeación estratégica de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Año	Sitio Web	Misión	Visión	Valores	Objetivos estratégicos	Plan de desarrollo institucional	Observaciones
2015	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No se observa ningún concepto de internacionalización en su misión y visión.
2016	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí se observan conceptos de internacionalización en su misión y visión.
2017	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Únicamente la misión cuenta con conceptos de internacionalización.
2018	Sí	Sí	No	No	No	No	Únicamente la misión cuenta con conceptos de internacionalización.
2019	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No se observa ningún concepto de internacionalización en su misión y visión.
2020	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí se observan conceptos de internacionalización en su misión y visión.
2021	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí se observan conceptos de internacionalización en su misión y visión.

Elaboración propia.

Los resultados reflejados (Tabla 1) muestran que, en el año 2016 en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, se comenzó un arduo trabajo por insertar en el proceso de planeación estratégica conceptos de internacionalización, donde herramienta financiera – académica constituyó la base para la mediación y despliegue de acciones organizacionales, necesarias para empoderar lo administrativo y académico en la universidad y lograr así altos estándares de calidad. Este aspecto no fue así en los años 2017, 2018, donde únicamente la misión de la institución es la que cuenta con conceptos de internacionalización y en los años 2015 y 2019 no se observó ningún concepto de internacionalización en su misión y visión.

Por su parte, se observa que existió una mejora en los años 2020 y 2021 dado que la universidad está en un escenario, administrado y financiada por el Estado, con enfoque basado en la resolución de problemas de alcance nacional y local. Además, se evidenció que las instituciones universitarias de Ecuador están dirigidas y administradas por académicos y concretamente la Universidad Estatal del Sur de Manabí se encuentra sirviendo a las comunidades locales y resolviendo problemas de alcance nacional.

Por lo constatado, cabe señalar y coincidente con Thompson y Gamble (2012), que las organizaciones deben contar con visiones estratégica a largo plazo, establecer objetivos, diseñar y aplicar estrategias y finalmente, evaluar el trabajo realizado. En el desarrollo de la presente investigación se observó, que los procesos referidos, no se cumplen en su totalidad en la universidad caso de estudio, ya que no se cuenta con información suficiente publicada sobre la existencia de valores institucionales, objetivos estratégicos e inclusive, planes de desarrollo institucional con enfoque de internacionalización para empoderar lo administrativo y académico en las instituciones universitarias y lograr así altos estándares de calidad.

De acuerdo con Abesada y Almuiñas (2016), la dirección estratégica de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, debe fortalecer las acciones planificadas con fuentes de financiación para asegurar los resultados en coherencia con los objetivos estratégicos, así también tener en cuenta el indicador de internacionalización para lograr altos estándares de calidad educativa. Dentro del proceso de planeación estratégica, se requiere atender con énfasis el indicador de internacionalización, como proceso mediador para el logro de la calidad educativa (Silva, Santiago y García, 2017).

Los citados autores, refieren que la internacionalización se debe tener en cuenta y a su vez debe planificarse desde lo financiero – académico, para que los profesionales de las distintas disciplinas y áreas de conocimiento, logren capacitarse e intercambiar experiencias a nivel internacional y así lograr visibilidad y posicionamiento a nivel mundial, tal y como lo exigen las políticas de los organismos internacionales, en sus evaluaciones de calidad. En ese sentido Guzmán (2016), destaca que las estrategias organizacionales que se proyectan e implementan son pertinentes para la obtención de resultados favorables en las instituciones educativas.

## CONCLUSIONES

En el estudio realizado se evidenciaron brechas relacionadas con el comportamiento del uso eficaz y eficiente de los recursos planificados en los planes estratégicos de desarrollo institucional, desplegados en los planes operativos anuales, que inciden de forma negativa en la calidad. Concretamente se destaca que la planeación estratégica ha sido, generada y dirigida por el equipo de dirección de la institución, generalmente, donde las propuestas no son influencia del colectivo, ellas permanecen estática en documentos y sobre los anaqueles de las oficinas directivas.

En el análisis del proceso de gestión organizacional se obtuvo el comportamiento de la presencia de elementos de internacionalización en el proceso de planeación estratégica en el período de 2015 – 2020, destacándose una mejora en el año 2016, la que se interrumpió por no estar fortalecida la misión y no tener contemplado el buen funcionamiento de la herramienta financiera – académica para llevar a cabo la mediación y despliegue de acciones organizacionales, necesarias para empoderar lo administrativo y académico en la universidad y lograr así altos estándares de calidad. En los años 2020 y 2021 se vislumbró una mejora lo cual se relaciona con el escenario administrado de la universidad, el que es financiado por el Estado, con un enfoque basado en la resolución de problemas de alcance nacional y local.

Se demostró la necesidad de fundamentar la planeación estratégica a través de herramientas financiera – académica con enfoque de internacionalización como proceso mediador y con múltiples acciones de despliegue organizacional para empoderar la gestión administrativa y académica en las instituciones universitarias y lograr así altos estándares de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abesada, B.T, Almuiñas, J.L, (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*. (3), 137-147.
- Aranda, H. (2006). Experiencias en la gestión hacia la calidad total. Un estudio de caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8(2). <http://redie.uabc.mx/vol8no2/contenido-aranda.html>
- Castells, M. (2001). The New Global Economy. In Muller, J., Cloete, N. & Badat, S. (eds.) *Challenges of Globalisation: South African Debates with Manuel Castells*. Cape Town: Maskew Miller Longman. pp. 2–21.
- Didou, S. (2006). *Internacionalización de la educación superior y provisión transnacional de servicios educativos en América Latina. Informe sobre la educación superior en América Latina 2005: la metamorfosis de la educación superior*. p. 21-32. Recuperado de <http://firgoa.usc.es/drupal/files/didou.pdf>

- Dill, D. & Sporn, B. (eds.) (1995). *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*. Paris: IAUPress, Pergamon Press.
- Durán Acosta, M., Calles Montijo, F., & Leyva Carreras, A. (2015). La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial. ISSN: 2007-8870. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 8(21), 1-22.
- Farhangmehr, M., Taylor, J.S. & Machado, M.L. (2001). *The dynamics of quality, change and leadership in higher education: a critical analysis*. Paper Presented at the European Dimension in Quality Assurance International Conference Iasi, Romania.
- Gacel-Ávila, J. (2005). La internacionalización de la educación superior en América Latina: El caso de México. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 1-14.
- Guzmán, F. (2016). *Ajustes Estructurales y Estrategias Organizacionales implementadas para una Gestión de Calidad en una Escuela de Educación Básica ubicada en Quito, capital del Ecuador*.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1989). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Kerr, C. (1994). *Higher Education Cannot Escape History*. Albany: State University of New York.
- Kwiek, M. (2003). The State, the Market and Higher Education: Challenges for the New Century. In Kwiek, M. (ed.) *The University, Globalization*. Central Europe, New York: Peter Lange.
- Machado, M.L, Taylor, J.S, Peterson, M., (2008). Liderazgo y Gestión Estratégica: claves de las prioridades institucionales y la planificación. *European Journal of Education*, 43(3), 369-386.
- Meek, V.L., Goedegebuure, L., Kivinen, O. & Rinne, R. (eds.) (1996). *The Mockers and Mocked: Comparative Perspectives on Diversity, Differentiation and Convergence in Higher Education*. Oxford: Pergamon Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall. p. 24-28.
- MISAS, G. (2001). *Aspectos económicos de la educación superior en América Latina, Seminario latinoamericano sobre educación superior: análisis y perspectivas*. Universidad Nacional de Colombia, pp. 75-86.
- Múnera, L. (2001). *Análisis sociopolítico de la educación superior en Colombia, Seminario latinoamericano sobre educación superior: análisis y perspectivas*. Universidad Nacional de Colombia, pp. 51-74.
- Neave, G. & Van Vught, F. (eds.) (1991). *Prometheus Bound: The Changing Relationship Between Government and Higher Education in Western Europe*. Oxford: Pergamon Press.
- OECD. (2002) *Education at a Glance*. Paris: OECD.
- Palacios, M. (1995). *Las tres culturas de la universidad pública colombiana: un ensayo interpretativo*. Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública, vol. 2, pp. 291-318.
- Peterson, M.W. (1999). Analyzing Alternative Approaches to Planning. In Mets, L. Peterson, M., Trice, A. and Dill, D. (eds.). *ASHE Reader on Planning and Institutional Research*. Needham Heights, MA: Pearson Custom Publishing, pp. 11-49.
- Sadlak, J. (2000). *Globalization versus the universal role of the university*. Higher Education in Europe 25: 2.
- Scott, P. (ed.) (1998). *The Globalization of Higher Education*. Buckingham, UK: Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia*. Bogotá, Colombia: 3R Editores. pp. 55.
- Silva, M. P., Santiago, A. de los Á., García, V. (2017). *Componente de internacionalización en la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas de la Región Sur-Sureste de la ANUIES*. Perspectivas docentes, 61. Textos y contextos.
- Teichler, U. (1996). Higher Education and New Socio-Economic Challenges in Europe. In Burgen, A. (ed.) *Goals and Purposes of Higher Education in the 21st Century*. London and Bristol: Jessica Kingsley Publishers.
- Thompson, I. & Gamble, I. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.