

## CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN UNIVERSITARIA COMO RESULTADO CIENTÍFICO

Theoretical considerations on university management strategy as a scientific outcome

Considerações teóricas sobre a estratégia de gestão universitária como resultado científico

Iruma Alfonso González \*, <https://orcid.org/0000-0001-6866-4944>

Ariel José Romero Fernández, <https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Pablo Ermely Espinosa Pico, <https://orcid.org/0009-0009-2768-5912>

Byron Javier Chulco Lema, <https://orcid.org/0000-0003-2584-9564>

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador

\*Autor para correspondencia. email [ua.irumaalfonso@uniandes.edu.ec](mailto:ua.irumaalfonso@uniandes.edu.ec)

**Para citar este artículo:** Alfonso González, I., Romero Fernández, A. J., Espinosa Pico, P. E. y Chulco Lema, B. J. (2026). Consideraciones teóricas sobre la estrategia de gestión universitaria como resultado científico. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 916-923. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu>

### RESUMEN

Introducción: El concepto de estrategia, originado en el ámbito militar, ha sido adoptado por las ciencias de la educación como un resultado científico fundamental para solucionar problemas prácticos mediante acciones sistemáticas y fundamentadas teóricamente. En el contexto de la educación superior, la estrategia de gestión universitaria evoluciona para integrar los procesos sustantivos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, respondiendo a las demandas de un entorno globalizado y a los modelos de evaluación de los organismos reguladores. Materiales y métodos: Se realizó una investigación cualitativa, de tipo descriptiva, mediante una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos cinco años. Se emplearon métodos teóricos como el análisis-síntesis, histórico-lógico y abstracto-concreto, así como el análisis documental. La revisión se centró en artículos científicos, tesis doctorales y libros indexados en bases de datos de alto impacto como Scopus, Scielo y Redalyc. Resultados: El análisis permitió caracterizar la estrategia como un sistema de acciones flexibles, basadas en evidencia y estructuradas en etapas (planificación, ejecución y control). Se identificaron principios rectores como la flexibilidad, el enfoque en sistemas, la pertinencia y la contextualización. La estrategia de gestión universitaria moderna trasciende lo administrativo para enfocarse en la integración de los procesos claves, evidenciado en un análisis comparativo de modelos en Estados Unidos, España, Colombia y Cuba. Discusión: Se confirma que la gestión universitaria contemporánea debe ser un proceso dinámico y adaptativo que, fundamentado en teorías administrativas y educativas, permita la interconexión de sus funciones sustantivas para cumplir con su misión social. La planificación estratégica y el uso de herramientas como el análisis DAFO son cruciales para la toma de decisiones y la adaptación institucional. Conclusiones: La estrategia de gestión universitaria, como resultado científico, es un sistema complejo guiado por principios y fundamentos que busca el perfeccionamiento institucional mediante la integración de sus procesos clave. Su implementación varía según el contexto nacional, oscilando entre modelos descentralizados y centralizados, pero con un objetivo común de calidad y pertinencia social.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia; estrategia de gestión; estrategia de gestión universitaria.

### ABSTRACT

Introduction: The concept of strategy, originating in the military field, has been adopted by the educational sciences as a fundamental scientific outcome for solving practical problems through systematic and theoretically grounded actions. In the context of higher education, university management strategy evolves to integrate the substantive processes of teaching, research, and community engagement, responding to the demands of a globalized environment and the evaluation models of regulatory bodies. Materials and methods: A qualitative, descriptive study was conducted through a systematic review of the scientific literature from the last five years. Theoretical methods such as analysis-synthesis,

historical-logical, and abstract-concrete analysis were employed, as well as document analysis. The review focused on scientific articles, doctoral dissertations, and books indexed in high-impact databases such as Scopus, SciELO, and Redalyc. Results: The analysis allowed for the characterization of strategy as a system of flexible, evidence-based actions structured in stages (planning, implementation, and control). Guiding principles such as flexibility, a systems approach, relevance, and contextualization were identified. Modern university management strategy transcends the administrative to focus on the integration of key processes, as evidenced in a comparative analysis of models in the United States, Spain, Colombia, and Cuba. Discussion: It is confirmed that contemporary university management must be a dynamic and adaptive process that, based on administrative and educational theories, allows for the interconnection of its core functions to fulfill its social mission. Strategic planning and the use of tools such as SWOT analysis are crucial for decision-making and institutional adaptation. Conclusions: University management strategy, as a scientific outcome, is a complex system guided by principles and foundations that seeks institutional improvement through the integration of its key processes. Its implementation varies according to the national context, ranging between decentralized and centralized models, but with a common objective of quality and social relevance.

**KEYWORDS:** Strategy; management strategy; university management strategy.

## RESUMO

Introdução: O conceito de estratégia, originário do campo militar, foi adotado pelas ciências da educação como um resultado científico fundamental para a resolução de problemas práticos por meio de ações sistemáticas e teoricamente fundamentadas. No contexto do ensino superior, a estratégia de gestão universitária evoluiu para integrar os processos substantivos de ensino, pesquisa e extensão, respondendo às demandas de um ambiente globalizado e aos modelos de avaliação dos órgãos reguladores. Materiais e métodos: Foi realizado um estudo qualitativo e descritivo por meio de uma revisão sistemática da literatura científica dos últimos cinco anos. Métodos teóricos como análise-síntese, análise histórico-lógica e análise abstrato-concreta foram empregados, bem como análise documental. A revisão concentrou-se em artigos científicos, teses de doutorado e livros indexados em bases de dados de alto impacto, como Scopus, SciELO e Redalyc. Resultados: A análise permitiu caracterizar a estratégia como um sistema de ações flexíveis, baseadas em evidências e estruturadas em etapas (planejamento, implementação e controle). Princípios orientadores como flexibilidade, abordagem sistêmica, relevância e contextualização foram identificados. A estratégia moderna de gestão universitária transcende o âmbito administrativo para se concentrar na integração de processos-chave, como evidenciado em uma análise comparativa de modelos nos Estados Unidos, Espanha, Colômbia e Cuba. Discussão: Confirma-se que a gestão universitária contemporânea deve ser um processo dinâmico e adaptativo que, fundamentado em teorias administrativas e educacionais, permita a interconexão de suas funções essenciais para o cumprimento de sua missão social. O planejamento estratégico e o uso de ferramentas como a análise SWOT são cruciais para a tomada de decisões e a adaptação institucional. Conclusões: A estratégia de gestão universitária, como resultado científico, é um sistema complexo guiado por princípios e fundamentos que busca o aprimoramento institucional por meio da integração de seus processos-chave. Sua implementação varia de acordo com o contexto nacional, oscilando entre modelos descentralizados e centralizados, mas com o objetivo comum de qualidade e relevância social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; estratégia de gestão; estratégia de gestão universitária.

Recibido: 3/1/2026 Aprobado: 27/1/2026

## INTRODUCCIÓN

El concepto de estrategia surge de los campos de la milicia y la guerra. La palabra proviene del griego antiguo "strategos", que significa "general del ejército". En este contexto, la estrategia se refería a los planes y decisiones tomadas para ganar una guerra o batalla, mediante el uso eficaz de los recursos, la planificación táctica y la evaluación de los movimientos del enemigo.

En el siglo XX, este concepto militar comenzó a aplicarse al mundo de los negocios y la administración, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las empresas empezaron a operar en mercados más competitivos y globales. El concepto de estrategia empresarial cobró relevancia cuando las empresas se dieron cuenta de que necesitaban una planificación estructurada para obtener una ventaja competitiva y adaptarse a un entorno económico cambiante (Colunga, 2022).

En el ámbito de la educación autores como Hernández et al. (2021), Herrera & Horta (2018), Lema et al. (2024) y Martínez et al. (2020) expresan que el empleo de este tipo de resultado científico se remonta a finales de los años 70 del siglo XX con la teoría de los juegos y la formación de docentes.

Thompson & García (2022) consideran que la estrategia se relaciona con resultados científicos que utilizan procedimiento y métodos científicos para solucionar problemas de la práctica educativa y que se sustentan en sistemas de conocimientos, objetivos y acciones encaminados a la solución del problema científico identificado.

Peña et al. (2017) consideran que la estrategia está estructurada por un conjunto de acciones encaminadas a solucionar problemas o contradicciones entre el estado actual identificado desde la práctica y la realidad deseada, es decir lo que es en realidad con lo que debería ser o las aspiraciones que se esperan de un proyecto determinado.

Por otra parte, Estévez et al. (2021) consideran que la estrategia no es más que una secuencia de acciones integradas y procedimientos que persiguen modificar una realidad del entorno educativo y que se fundamentan en premisas y marcos teóricos concebidos desde la psicología, pedagogía y didáctica de la educación.

Marín et al (2023) consideran que en las ciencias pedagógicas y de la educación la estrategia se reconoce como una secuencia de acciones que se integran para resolver problemas identificados en los diagnósticos. Esta puede tener diferentes estructuras, pero generalmente se conforman por objetivos, acciones (a corto, mediano y largo plazo) y mecanismos de retroalimentación para evaluar su implementación práctica.

En ese mismo orden de ideas Rodríguez et al. (2021) exponen que existen diferentes criterios y posiciones sobre el concepto y estructura de la estrategia como resultado científico en la pedagogía, sin embargo, la mayoría de los trabajos la definen como un conjunto de acciones con carácter personalizado encaminadas a la aplicación de la enseñanza y el aprendizaje con la utilización de métodos científicos que contribuyen a la transformación de los actores del proceso pedagógico y al incremento de la calidad de la educación.

Para Tamayo & Meneces (2021) una estrategia es un resultado científico que posee fundamentos teóricos y metodológicos sobre un proceso en específico, que parte de una caracterización de la realidad y la identificación de un problema de investigación y que por medio de acciones contribuye a su solución.

La autora de la presente investigación define la estrategia como un conjunto de acciones interrelacionadas que orientan la solución de una problemática identificada en el proceso investigativo. Su estructura y fundamentos dependen del propósito del estudio, el paradigma adoptado por el investigador y los principios que respaldan el resultado científico propuesto, garantizando coherencia y rigor en su desarrollo.

Por ello se plantea como objetivo de la presente investigación: Caracterizar la estrategia de gestión universitaria como resultado científico.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación es de tipo cualitativa por el enfoque metodológico empleado ya que se trata de una revisión sistemática de la literatura científica que aborda la temática las estrategias y las estrategias de gestión universitaria como resultado científico. Por el alcance es descriptiva teniendo en cuenta que caracteriza la situación real de la utilización de estrategias de gestión universitarias dinámicas y flexibles en el entorno educativo contemporáneo. Y por su propósito externo es aplicada porque dotará a las autoridades y al gremio universitario en general de herramientas para la implementación de sistemas de gestión que logren interconectar sus tres procesos claves: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

Los métodos del orden teórico empleados son:

- **Análisis- síntesis:** Se revisa la literatura científica sobre el tema, las distintas conceptualizaciones y propuestas sobre estrategias de gestión y estrategias de gestión universitarias.
- **Histórico- lógico:** Se revisa la evolución histórica de las conceptualizaciones de las estrategias como resultado científico y de las estrategias de gestión universitaria dirigida a la integración de los procesos claves universitarios.
- **Abstracto-concreto:** Se analiza el contexto mundial, el latinoamericano y se aterriza en el medio universitario ecuatoriano y sus protecciones desde la normativa de las entidades reguladoras de la educación superior en el país.

Se aplica como método empírico el análisis de documentos. Para ello se incluye en la revisión textos de los últimos cinco años que abordan directamente la conceptualización y caracterización de la estrategia como resultado científico y de la estrategia de gestión universitaria como medio para la integración de las funciones

sustantivas en la universidad. Sólo se revisan documentos publicados en base de datos de alto impacto mundial (Scopus, Scielo, Redalyc), con énfasis en Scopus. Se consultan solamente artículos científicos, tesis de doctorado, ponencias presentadas en congresos internacionales y libros. Todo ello para una revisión sistemática.

## RESULTADOS

### De la estrategia como resultado científico

La estrategia es un grupo de acciones que sistematizadas hacen posible el logro de un objetivo previamente propuesto. Ello a partir de evidencias acumuladas desde la observación científica. Por ello se concibe como un resultado científico muy usado en ciencias de la educación para la gestión de las funciones (Marín et al., 2023). Este resultado se alcanza desde el desarrollo de la investigación científica como eje central pues parte de una idea, se plantea una hipótesis, se almacena la evidencia empírica y se aplica lo mejor desarrollado desde la teoría.

No cabe dudas que es una herramienta en la toma de decisiones. Debe ser racional, sistemática, flexible y basa en evidencias (Guevara, 2021). Debe cambiar en función de los cambios del entorno, garantizando así su efectividad y pertinencia en varios escenarios, fundamentalmente en los educativos. Ejemplo de ello fue la recién vivida pandemia por COVID 19 dónde sólo pudieron continuar los sistemas educativos configurados bajo estrategias de gestión educativa dinámica y movable. Éstos readaptaron sus actividades y entornos de aprendizaje y continuaron. Por ello sus alumnos no sufrieron atrasos en sus programas educativos. Estos cambios recientes provocaron reestructuración no solo en los entornos sino en los recursos didácticos utilizables.

### De la estrategia de gestión universitaria

En el ámbito de la educación superior, una estrategia de gestión integracionista de la universidad desde sus procesos sustantivos garantiza trascender las fronteras de la globalización, donde el poder de la información permite el acceso al conocimiento, pero no al reproductivo y memorístico sino al de las emociones y experiencias (Alfonso et al, 2024). Lo cual conduce al perfeccionamiento del producto universitario: para algunos el egreso de profesionales altamente competitivos. Para esta autora: el proceso formativo de calidad para coadyuvar al desarrollo social.

Dada esta complejidad cambiante, donde no sólo participan los procesos internos sustantivos de cada IES sino sus dimensiones en un entorno global cada vez más enrarecido deberán gestionarse estrategias más flexibles en la toma de decisiones y que tengan un carácter proactivo. Por ello se viene abogando por la implementación de un sistema de gestión basado en evidencia, donde las estructuras de los marcos estratégicos sean flexibles y ofrezcan mayor capacidad de respuesta para la adecuación de los procesos universitarios claves a las exigencias del medio (Durán et al., 2021).

Revisiendo, según criterio de esta autora, especial relevancia, el análisis detallado de los tres niveles del diseño curricular: el macro currículum (política educativa), el meso currículum (disciplinas y asignaturas) y el micro currículum (aprendizaje en sí mismo). Para diseñar un modelo de gestión desde la integración de los tres procesos sustantivos, en sentido inverso, o sea, desde el micro hacia el macro.

Toda estrategia de gestión universitaria se rige por fundamentos y por principios. En este sentido se presentan los principios caracterizadores:

Tabla 1: Principios de la estrategia de gestión universitaria

Principio	Justificación
Flexibilidad	Las acciones e instrumentos aplicados en la estrategia se conciben para que puedan ajustarse a las condiciones del entorno y las características del contexto de la gestión universitaria, así como su adaptación a los cambios institucionales y de sus directivos. Además, se establecen mecanismos para evaluar las transformaciones y registrar información que sirva de retroalimentación para el perfeccionamiento continuo.
Enfoque en sistemas	Las acciones de la estrategia de gestión se relacionan entre sí y conforman un sistema relacionado con la planificación, organización, control y mejora de en la integración de los procesos sustantivos de la universidad. La gestión universitaria debe comprenderse como un sistema que integra todas las acciones que desarrollan los directivos para el cumplimiento de las metas de la organización.

Pertinencia	Las acciones de la estrategia se convierten en un instrumento de gran importancia para la toma de decisiones de los directivos para la integración de las funciones sustantivas y definen las pautas para la implementación de las acciones de integración.
Enfoque desarrollador	La estrategia es un pilar fundamental para la gestión universitaria y contribuye a integrar las tres funciones sustantivas en aras del perfeccionamiento de su desempeño institucional.
Lógica en la estructuración	La estrategia se concibe desde la implementación de acciones concretas y estructuradas de manera lógica (planificación, ejecución y control) para la integración de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión universitaria).
Participación	Las acciones de la estrategia están concebidas para que se apliquen con la participación de todos los actores universitarios (directivos, docentes, estudiantes y comunidad en general) de manera activa.
Contextualización	La estrategia desde su concepción incluye las características del contexto de la educación superior en el Ecuador y específicamente el caso de las universidades particulares. Además, su implementación en un propio escenario valida su ajuste al contexto universitario del país.
Generalización	La estrategia propuesta se diseña con la particularidad que puede ser aplicable a cualquier institución de educación superior en cualquier sistema a escala nacional e internacional, tanto sus etapas como las acciones tienen particularidades y generalidades que le permiten su implementación en cualquier contexto universitario.

Fuente: Alfonso, I. (2025)

La estrategia de gestión universitaria se estructura como un sistema donde los fundamentos y principios jerarquizan y guían las etapas, las acciones dependen de los objetivos de cada etapa, algunas acciones están subordinadas a las directrices de las dimensiones, y la coordinación entre etapas, dimensiones, procesos sustantivos y actores es fundamental para lograr el perfeccionamiento de la integración buscada.

### **Estrategia de gestión universitaria en Estados Unidos, España, Colombia y Cuba: un análisis comparativo**

La gestión universitaria representa un elemento clave en el desarrollo y la calidad de la educación superior en diferentes contextos nacionales. Cada país ha desarrollado estrategias particulares en función de sus marcos políticos, económicos y sociales. A continuación, se presenta un análisis comparativo de las estrategias de gestión universitaria en Estados Unidos, España, Colombia y Cuba, resaltando sus características principales, enfoques, desafíos y logros.

#### **Estados Unidos**

Los procesos claves en la universidad en Estados Unidos se gestiona desde el principio de autonomía de las instituciones de educación superior, es decir, es una gestión descentralizada, caracterizada por el auto financiamiento (Jiménez et al., 2021). Cada una de ellas lucha por proponer programas académicos de calidad competitiva en el mercado, captando estudiantes y personal docente de élite. Se desarrolla la internacionalización gestionando alianzas con el sector privado. Asumen modelos de evaluación y acreditación que generan eficiencia y mejora continua desde la investigación científica y la gestión de la calidad (Álvarez & Bautista, 2024).

#### **España**

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) ha revolucionado la gestión universitaria y se ha venido adoptando un formato híbrido donde se mezcla la autonomía de las instituciones de educación superior y el papel regulador del Estado, a través de la Ley Orgánica de Universidades, en lo adelante (LOU). En este contexto también se prioriza la excelencia académica, la internacionalización y se incluyen la responsabilidad social de la universidad. Percibiéndose una estrategia de gestión cada vez más participativa (Barrientos et al., 2022).

#### **Colombia**

Las autoridades universitarias en Colombia han dirigido sus estrategias hacia el fortalecimiento de la calidad y la pertinencia institucional. Se estableció la autonomía en la gestión universitaria, en el desarrollo de la investigación científica y en el fomento de la extensión universitaria. De igual manera se trazan lineamientos para la mejora continua y se desarrolla el sistema de gestión de la calidad hacia los procesos de evaluación y acreditación. Por su parte Martínez et al. (2020), insiste en la necesidad de generar alianzas con el sector privado colombiano.

#### **Cuba**

La gestión universitaria en Cuba se caracteriza por su centralización, control estatal y orientación hacia la formación de profesionales que contribuyan al desarrollo del país. La Universidad cubana opera bajo un

sistema que prioriza la planificación centralizada, la igualdad de acceso y la formación de profesionales para sectores estratégicos. Sin embargo, en las últimas décadas, según afirman Azcue & Espinal (2021), ha habido una apertura hacia la investigación aplicada y hacia la internacionalización de la educación superior.

## DISCUSIÓN

La estrategia de gestión y de gestión universitaria en particular viene evolucionando cualitativamente pues ya no sólo se incluyen los procesos administrativos de soporte sino también los académicos (procesos claves) y los estratégicos (gestión en sí misma). De ello trata el contenido de los resultados sistematizados en este estudio de revisión bibliográfica donde se hace un análisis de las prácticas de gestión universitaria más usadas en el mundo universitario contemporáneo. En este sentido la autora entiende que ya la universidad traspasa las fronteras institucionales y de países para alcanzar una dimensión mayor en la búsqueda de un conocimiento científico universal. De ahí el desarrollo actual de redes académico-científicas internacionales y/o regionales.

La práctica en la gestión educativa y universitaria ha demostrado que una planificación adecuada hace posible la adaptación de la institución a los cambios del medio (Barrantes, 2022). No se trata de una simple herramienta de dirección sino de un proceso estratégico dinámico que logre interconectar los tres procesos sustantivos entre sí y con los de soporte también. Juntos para el logro de la misión y visión institucional desde dentro y hacia afuera de los muros de la universidad. En la elaboración de esta planeación es muy útil utilizar las matrices DAFO.

Estas estrategias de gestión, aunque muy atemperadas al ámbito educativo, reciben una fuerte influencia de las teorías de la administración. Una de ellas la encaminada hacia la gestión por resultados. Aunque dista mucho de los objetivos de una institución de educación superior realmente es muy aprovechable en cuanto a que promueve la eficiencia y la eficacia (Bush, 2020). Lógicamente, las herramientas que deben tener los directivos universitarios para la toma de decisiones deben valorar las características del entorno universitario, la variedad de actores y nunca debe perder de vista el rol de la universidad para con la sociedad. La universidad se concibe para coadyuvar al desarrollo social (Creswell & Creswell, 2017). La gestión universitaria debe estar permeada de la teoría del cambio y de los modelos de evaluación elaborados por los organismos reguladores de la educación superior en cada uno de los países.

## CONCLUSIONES

La estrategia como resultado científico debe ser un conjunto de acciones sistemáticas, que se diseñan para el logro de un gran objetivo. Debe concebirse de forma racional y basada en evidencia para garantizar así su flexibilidad y ajuste al cambio. De igual manera será adaptable, conformada por fundamentos y principios: flexibilidad, enfoque en sistema, pertinencia, enfoque desarrollador, lógica en la estructuración, participación, contextualización y generalización. La estrategia de gestión universitaria se estructura como un sistema donde los fundamentos y principios jerarquizan y guían las etapas, las acciones dependen de los objetivos de cada etapa, algunas acciones están subordinadas a las directrices de las dimensiones, y la coordinación entre etapas, dimensiones, procesos sustantivos y actores es fundamental para lograr el perfeccionamiento de la gestión.

La gestión universitaria representa un elemento clave en el desarrollo y la calidad de la educación superior en diferentes contextos nacionales. Mientras que en Estados Unidos predomina un modelo basado en la autonomía, la competencia y la innovación, en España, la gestión combina autonomía con regulación estatal, con un foco en la adaptación europea y la internacionalización. Colombia ha avanzado en la autonomía y evaluación de la calidad, buscando fortalecer su sistema mediante reformas institucionales y acreditación, aunque enfrenta dificultades económicas y de equidad. Cuba, en cambio, mantiene un modelo centralizado con fuerte orientación social y control estatal, con un proceso de modernización en marcha, pero limitado por recursos y políticas económicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonso, I., Romero, A. J., & Alonso, C. (2024). Integrated training plan for Ecuadorian universities. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3(638), 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10134999>

Álvarez, I., & Bautista, A. (2024). La diáspora calificada: un análisis de la situación de los mexicanos con educación superior en Estados Unidos. *Revista Internacional de Salarios Dignos*, 6(1), 27-47. <https://revistasinvestigacion.lasalle>.

Azcue, A. R., & Espinal, Y. (2021). Sistema de control y seguimiento de la Planeación Estratégica de la Facultad 1 de la Universidad de las Ciencias Informáticas. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 14(5), 123-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590461>

Barrantes, M. M. (2022). La planeación estratégica y la gestión administrativa en Educación. *Revista El Labrador*, 6(01), 1-16. <https://revistaellabrador.net/index.php/RevistaElLabrador/article/view/58/45>

Barrientos, N. P., Vicencio, G., Pennanen, C., & Puentes, C. A. (2022). Educación Superior en España: caracterización de modelos educativos en escuelas de negocios. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(8), 1048-1066. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890808>

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. Torrossa online digital Bookstore. Fifth edition. Sage Publications. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066693.pdf>

Colunga, S. (2022). Pautas para la delimitación y empleo de los resultados científicos en la investigación educativa. *Humanidades Médicas*, 22(2), 207-233. <https://www.medigraphic.com/pdfs/hummed/hm-2022/hm222a.pdf>

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fifth Edition. Sage Publications. <https://surl.li/qjmzsa>

Durán, I. M., Gallegos, M. E., Ganga, F. A., & Ahumada, C. A. (2021). El caso de becas Maule (Chile), decisiones estratégicas: un enfoque desde la responsabilidad social universitaria para el logro de ventajas competitivas. *Formación universitaria*, 14(6), 41-50. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062021000600041&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062021000600041&script=sci_arttext)

Estévez, Y., Llivina, M. J., & Rodney, Y. (2021). Violencia entre los miembros de la comunidad educativa. Una estrategia para su enfrentamiento. *Conrado*, 17(82), 111-117. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n82/1990-8644-rc-17-82-111.pdf>

Guevara, L. (2021). Programa regional de información y orientación vocacional: estrategia de gestión en la Universidad de Carabobo. *Revista Ciencias de la Educación*, 31(57), 256-277. <https://www.servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/57/art12.pdf>

Hernández, I.B., Lay, N., Herrera, H. y Rodríguez, M. (2021). Estrategias pedagógicas para el aprendizaje y desarrollo de competencias investigativas en estudiantes universitarios. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 242-255. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/35911/38259>

Herrera, G. y Horta, D. (2018). Superación pedagógica y didáctica: necesidad impostergable para los profesores y tutores del proceso de especialización. *Edumecentro*, 8 (2), 19-33. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v30n3/ems02316.pdf>

Jiménez, R., Magaña, D. E., & Aquino, S. P. (2021). Gestión de tendencias STEM en educación superior y su impacto en la industria 4.0. *Journal of the Academy*, (5), 99-121. <https://journalacademy.net/index.php/revista/article/view/72>

Lema, J. C., Lema, J. R., Perugachi, N. P., Oviedo, L. A., & Oviedo, L. F. (2024). La preparación científico-investigativa en docentes universitarios en el contexto ecuatoriano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6824-6847. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12867>

Marín, L. R., Marín, R. D. J., & Mendoza, K. L. (2023). La estrategia como resultado de investigación: consideraciones metodológicas para su concreción. *Universidad y Sociedad*, 15(6), 127-135. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n6/2218-3620-rus-15-06-127.pdf>

Martínez, O., Leyva, P. A., & Dorrego, M. (2020). La estrategia: fundamentos de un resultado científico. *Opuntia Brava*, 12(3), 19-29. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A13%3A11438957/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A145334931&crl=c>

Mendoza, R. A., & Loor, I. (2022). Estrategias didácticas para la enseñanza de las ciencias naturales y desarrollo del pensamiento científico. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383512>

Peña, J. M., León, N. M., Guillén, C. D. P., & Vallejo, T. A. (2017). Propuesta de un modelo para el diseño de las estrategias como resultado científico en las investigaciones pedagógicas. *SATHIRI*, 12(2), 170-181. <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/122>

Rodríguez, T. D. L. Á., Valdés, A. A., Mantilla, O., & Sánchez, S. (2021). Estrategia metodológica que prepara al docente para la enseñanza de la ortografía con enfoque interdisciplinario. *Conrado*, 17(80), 138-151. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-138.pdf>

Tamayo, D., & Meneces, G. (2021). Estrategia para potenciar el comportamiento informacional de profesores universitarios en Villa Clara, Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 32(1), 1-22. <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2021/aci211m.pdf>

Thompson, D. T., & García, J. (2022). Estrategia para la capacitación pedagógica del tutor en la entidad laboral.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### **Declaración de responsabilidad de autoría**

Los autores del manuscrito señalado, DECLARAMOS que hemos contribuido directamente a su contenido intelectual, así como a la génesis y análisis de sus datos; por lo cual, estamos en condiciones de hacernos públicamente responsable de él y aceptamos que sus nombres figuren en la lista de autores en el orden indicado. Además, hemos cumplido los requisitos éticos de la publicación mencionada, habiendo consultado la Declaración de Ética y mala praxis en la publicación.

Iruma Alfonso González, Ariel José Romero Fernández, Pablo Ermely Espinosa Pico y Byron Javier Chulco Lema: Proceso de revisión de literatura y redacción del artículo.