
Revisión sistemática de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior

Systematic review of Strategic Management in Higher Education Institutions



Peñate Santana, Yaimara; Villa González del Pino, Eulalia M.; Pons Murguía, Ramón Ángel

 **Yaimara Peñate Santana**
yaimara.penates@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil, Ecuador

 **Eulalia M. Villa González del Pino**
eulalia.villag@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil, Ecuador

 **Ramón Ángel Pons Murguía**
ramon.ponsm@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil, Ecuador

Estrategia y Gestión Universitaria
Universidad de Ciego de Ávila, Cuba
ISSN-e: 2309-8333
Periodicidad: Semestral
vol. 12, núm. 0, Esp., 2024
dailenn91@gmail.com

Recepción: 05 Septiembre 2023
Aprobación: 08 Enero 2024

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7804818005/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10565451>

Cómo citar este artículo: Peñate Santana, Y., Villa González del Pino, E. M., & Pons Murguía, R. A. (2024). Revisión sistemática de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, Número especial, 1-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10565451>

Resumen: **Introducción:** la implementación del enfoque estratégico en la educación superior es una necesidad para enfrentar los desafíos que presentan estas instituciones en el ámbito internacional. Es por ello, que existe un marcado interés en el ámbito académico en generar aportes que sirvan de guía para la ejecución de efectiva del mismo. **Objetivo:** analizar las tendencias de la investigación sobre la aplicación del enfoque de dirección estratégica en las instituciones de educación superior. **Método:** mediante un estudio bibliométrico, se desarrolló un análisis de 351 artículos publicados en revistas indizadas en la base de datos Scopus durante el período 1990-2023. **Resultados:** se comprueba la existencia de un crecimiento sostenido en las publicaciones en el área, predominando los estudios con autoría individual. Reino Unido, España y Estados Unidos lideran la investigación en este campo, siendo los temas más tratados el de evaluación del desempeño con enfoque estratégico, el efecto social-económico de este enfoque y recientemente el uso de las tecnologías y la simulación de negocios. **Conclusión:** los resultados obtenidos demuestran la actualidad y vitalidad de la temática, la necesidad del desarrollo de redes de colaboración tanto a nivel de autores como de países, así como el nivel de impacto que han tenido los estudios a nivel internacional.

Palabras clave: dirección estratégica, educación superior, revisión de la literatura, análisis bibliométrico, revisión sistemática.

Abstract: **Introduction:** the implementation of the strategic approach in higher education is an essential requirement to face the challenges these institutions undergo internationally. Hence, there is a strong interest in making scientific contributions that serve as a guide for its effective execution in the academic field. **Objective:** analyze the research trends on the application of the strategic management approach in higher education. **Method:** using bibliometric techniques, an analysis of 351 studies published in the journals indexed in the Scopus database from 1990 to 2023 was carried out. **Results:** publications in the area increased and individual authorship was remarkable. The United Kingdom, Spain and the United States led the research in this field, with the most frequently discussed topics being performance evaluation with a strategic approach, the social-economic effect of this approach, and recently, the use

of technology and business simulation. **Conclusion:**the results demonstrated the current vitality of this topic, the need to develop author and countries' collaborative networks and the impact that the studies have had internationally.

Keywords: strategic management, higher education, literature review, bibliometric analysis, systematic review.

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica se considera uno de los enfoques de gestión que más se ha popularizado en los últimos años. Especialmente en el mundo empresarial, su evolución está asociada al sobredimensionamiento de la aplicación de la planificación estratégica en las organizaciones (Galarza y Almuiñas, 2014; Bogers et al., 2019; Fuertes et al., 2020; Hill 2022); y por su efectividad para enfrentar la complejidad del entorno en que se desenvuelven las mismas.

De igual manera, el contexto en que se desarrollan las Instituciones de Educación Superior (IES), caracterizado por la sociedad del conocimiento, la globalización y el desarrollo científico tecnológico, exige a estas organizaciones, pensar prospectivamente y actuar estratégicamente (Martínez y Schulman, 2014; Sawhney et al., 2019; Sawhney et al., 2020; Tyagi & Moses, 2020). En consecuencia, se torna imprescindible la adopción de este enfoque de gestión por parte de las IES, debido a la claridad que otorga en la proyección de estas (Siegel & Leih, 2018; González-Campo et al., 2020; Mohamed Hashim et al., 2021; Ferlie y Ongaro, 2023).

Adicionalmente, las reformas educacionales, las leyes y las exigencias del entorno internacional demandan que estas organizaciones implementen modelos de gestión que sean capaces de adaptarse y responder con velocidad a las nuevas realidades (Huerta-Riveros et al., 2020). Al respecto, Almuiñas Rivero y Galarza López (2014) han planteado que:

En los últimos años, un hecho llamativo en el ámbito de la gestión universitaria es el aumento paulatino de la aplicación del enfoque estratégico en las IES de la región, lo que hace algún tiempo era un hecho, prácticamente, inexistente. Por ello, el tema de la dirección estratégica tiene una mayor presencia en la agenda de discusión de muchas instituciones. (p.59)

En esta misma línea, varios autores han destacado la relevancia que tiene para las universidades la aplicación de enfoques de gestión, los cuales deben ser más adaptables y dinámicos que los que tradicionalmente han sido utilizados (Velásquez et al., 2015; Mion & Bonfanti, 2019; Poutanen et al., 2020; Ruff et al., 2021; Poquioma Woo et al., 2021; Egas et al., 2022; Huerta-Riveros et al., 2022). En correspondencia, Martínez y Schulman (2014) han planteado que: “la dirección estratégica se ha convertido en una disciplina académica y la producción bibliográfica sobre ella ha crecido a un ritmo sorprendente” (p.134).

No obstante, según la perspectiva de otros autores (Abesada y Almuiñas, 2016; Ojo & Adu, 2017; Hinojosa & Mauricio, 2021; Huerta-Riveros et al., 2022), el desarrollo de las investigaciones en este campo y la experiencia acumulada en la aplicación de este enfoque de gestión, aún se consideran escasos, justificando la necesidad de ampliar los referentes teóricos-metodológicos al respecto. Es por ello que, tomando en consideración la relevancia que tiene la adopción del enfoque estratégico para las IES y la falta de consenso en

NOTAS DE AUTOR

Facultad de Ciencias Administrativas, Docente Titular

Facultad de Ingeniería Industrial, Docente Titular

Facultad de Ingeniería Industrial, Docente Titular

la comunidad académica respecto a la tendencia del desarrollo de investigaciones en este campo, el presente trabajo pretende cubrir este vacío, utilizando técnicas bibliométricas que permitan una sistematización de la producción científica más relevante sobre el tema, publicado en una amplia gama de revistas de alto impacto a lo largo de un período de 33 años (1990-2023); siendo el objetivo general analizar las tendencias de la investigación sobre la aplicación del enfoque de dirección estratégica en las instituciones de educación superior. En las siguientes secciones se presenta la metodología utilizada en el estudio, así como los resultados asociados a los indicadores de productividad analizados; y las principales conclusiones obtenidas.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis bibliométrico es una técnica de investigación que surge a partir de las limitaciones de las técnicas tradicionales para la evaluación de la producción científica, como los estudios de expertos o peer review (Solano López et al., 2009; Arencibia-Jorge et al., 2020). Se utilizó el análisis cuantitativo para describir los patrones de distribución de artículos de investigación sobre un tema y un período de tiempo determinados (Seguí Mas et al., 2017), permitiendo explorar, detectar y mostrar información relevante y significativa en grandes volúmenes de documentos.

En el presente estudio, para el análisis de la literatura relacionada con la aplicación del enfoque estratégico en la Educación Superior, se utilizó como fuente de información la base de datos Scopus, tomando en consideración que es una de las principales bases bibliográficas en esta área de investigación. Además de ser considerada la mayor base de datos de resúmenes y literatura revisada por pares, que cuenta con herramientas inteligentes para el seguimiento, análisis y visualización de las investigaciones. Otra de las ventajas de esta base de datos es que permite exportar a la vez 2000 registros, mientras que otras bases de datos con la Web of Science (WoS) solo permiten exportar 500 (Aria & Cuccurullo, 2017).

Para el desarrollo de la búsqueda de información los criterios de selección incluyeron los términos “strategicmanagement*” y “highereducation” utilizando el conector booleano “and” e incluyendo “allfields”. A partir de la revisión se obtuvieron un total de 351 artículos científicos publicados entre 1990 y 2023. El período de análisis inició en 1990 porque fue el año en que por primera vez apareció en Scopus el término dirección estratégica en la educación superior.

Con el propósito de evitar la subjetividad del autor en el análisis y poder mostrar de forma gráfica, la identificación y caracterización de los diferentes grupos, asociados a las investigaciones sobre la dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior, se utilizó el software Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017; Guleria y Kaur, 2021). Este permitió analizar, entre otros aspectos, cuál ha sido la evolución de las publicaciones de Dirección estratégica en la Educación Superior durante el periodo muestral analizado, quiénes han sido los autores más influyentes en este campo y el impacto de sus publicaciones. Además, se pudo determinar cuáles han sido las revistas científicas más destacadas, así como, los países en los que se ha realizado un mayor número de publicaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Patrón de distribución de la literatura

Desde que apareció el primer trabajo de Hock (1990) hasta la actualidad, se ha producido un considerable aumento en las investigaciones realizadas sobre la dirección estratégica en la educación superior (Figura 1). Se ha alcanzado un total de 351 publicaciones en el período 1991-2023, proveniente de 234 revistas.

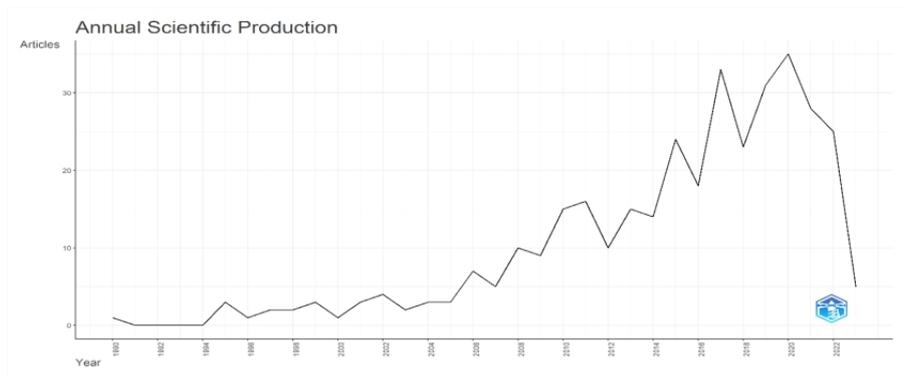


FIGURA 1
Evolución de la producción científica anual
Elaboración propia.

Al respecto, es importante señalar que, aunque en las primeras décadas este crecimiento fue relativamente lento, tomando en consideración que en los primeros años el número de publicaciones anuales era inferior a 20, en los últimos 15 años se ha producido un cambio en la tendencia. Evidencia de ello, es el aumento acelerado de estas que asciende a 35 publicaciones anuales en el 2020. No obstante, en los dos últimos años se ha notado un decrecimiento ($n=25$ en el 2022), que puede estar asociado a los efectos que tuvo la pandemia COVID 19, en el ámbito académico, limitando el desarrollo de las investigaciones, y en consecuencia la producción científica.

Autores, instituciones y revistas más productivas

Del análisis bibliométrico realizado se pudo comprobar que 821 autores participaron en la publicación de 351 artículos, de los cuales, 86 documentos han sido creados por un solo autor. El 15,1% de los trabajos han tenido coautores internacionales, y existen 2,59 coautores por documentos. Todos estos valores reflejan el interés creciente que este tema representa dentro de la comunidad científica.

En la Tabla 1 se puede apreciar los 10 autores que más han contribuido en este tema a lo largo del tiempo, así como las instituciones a las que pertenecen y los países de origen. El autor más productivo ha sido Kettunen quien publicó un total de seis trabajos entre 2005 y 2015 (Kantola & Kettunen, 2012; Kettunen, 2005; Kettunen, 2006; Kettunen, 2008; Kettunen, 2015 y Kettunen & Kantola, 2005) que alcanzaron un total de 115 citas en total. En segundo lugar, con un total de cuatro trabajos por cada uno, destacan Huiman J (Mampaey et al., 2015; Shams & Huisman, 2011; Shams & Huisman, 2012; Shams & Huisman, 2016; Stensaker et al., 2014), Llinàs-Audet X (Cifuentes-Madrid et al., 2015. Giroto et al., 2015; Llinàs-Audet et al., 2011; Ramos-Monge et al., 2011), Muneeb D (Muneeb et al., 2020 a, b; Muneeb et al., 2023, a, b); y Sporn B (Rhoades & Sporn, 2002 a, b).

TABLA 1
Autores más productivos

Autores	No. Artículos	No. Citas	Institución	País
Kettunen J	6	115	Turku University Of Applied Sciences	Finlandia
Huisman J	4	186	GhentUniversity	Bélgica
Llinàs-Audet X	4	31	UniversitatPolitécnica De Catalunya	España
Muneeb D	4	3	Abu Dhabi University	Emiratos Árabes Unidos
Sporn B	4	197	Vienna University of Economics and Business	Austria

Elaboración propia.

Asociado a la red de colaboración que establecen los autores para el desarrollo de estudios en esta área de conocimiento, los resultados muestran la conformación de varios clusters en los que se agrupan principalmente entre tres y dos autores (Figura 2). Al respecto, los investigadores que han destacado con un mayor número de publicaciones conjuntas son: cluster 1) Guptha A., Sawhney S., Kumark. K.; cluster 2) Muneeb. D, Ahmad. S.Z. y Abdalla S.; y cluster 3) Sporn B. y Rhoades G.

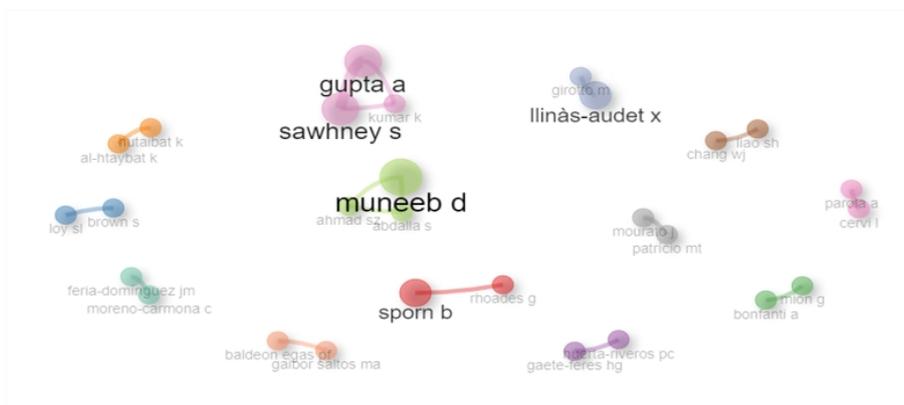


FIGURA 2
Red de colaboración entre autores

Elaboración propia.

En cuanto al nivel de producción científica por institución, las 351 publicaciones encontradas provienen de 462 universidades. Como se puede observar en la Figura 3, las instituciones más productivas han sido el Instituto Politécnico De Viana Do Castelo (n=9) y la Universidad de Sevilla (n=8).

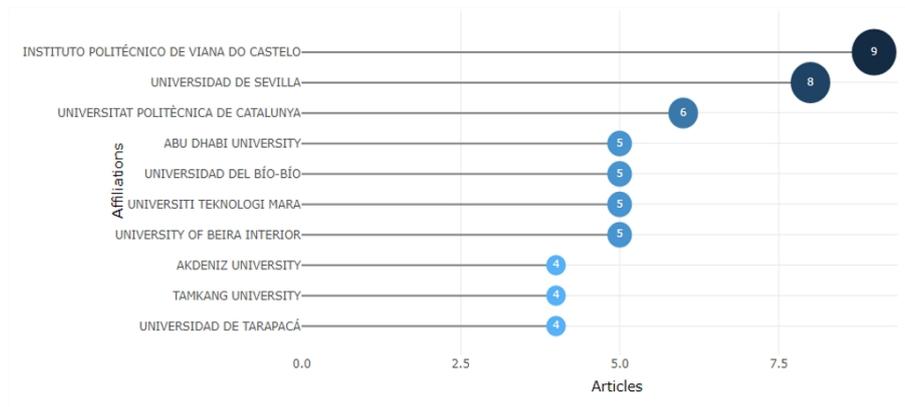


FIGURA 3
Instituciones más productivas
Elaboración propia.

Por otra parte, estos estudios han sido publicados en 234 revista. En la Tabla 2 se presentan las cinco más destacadas, desde el primer año en el que comenzaron las publicaciones (1991).

TABLA 2
Revistas con el mayor número de publicaciones

Revistas	Artículos	h-index	g-index
International Journal of Educational Management	164	8	15
Tertiary Education Management	162	7	10
Higher education Sustainability	99	5	5
ACM International Proceeding Series	20	4	6
	23	1	2

Elaboración propia.

Respecto del h-index de los autores que en ellas publican, indicador que fue creado por Hirsch en 2005, para medir simultáneamente la calidad de los científicos y el número de publicaciones en función de la cantidad de citas que han recibido sus artículos científicos, el más alto es 8 en la *International Journal of Education* y 7 en la *Tertiary Education Management*. Con relación al g-index, indicador creado por Egghe (2006) parecido al h-index pero permite distinguir entre autores con un h-index similar, al igual que en el caso anterior son los autores que han publicado en la *International Journal of Education* y en la *Tertiary Education Management* los que tienen un mayor índice (15 y 10 respectivamente).

Artículos más citados en la literatura internacional

En la Tabla 3 se muestran el top 5 de los artículos más citados dentro de la muestra. El más citado es *Sustainable university: ¿what can be the matter?* de Velazquez et al. (2004), publicado en *Journal of Cleaner Production*, que obtuvo 432 citas; siendo este el trabajo más notable, tanto en términos absolutos como relativos, en esta área del conocimiento. También destacan en esta lista, los estudios de Carayannis & Campbell (2011); Rhoades & Sporn (2002); Titus (2004); y Secundo et al. (2015), respectivamente.

TABLA 3
Artículos más citados

Título	Autores	Año	Total de citas	Total de citas/año
Sustainable university: what can be the matter?	Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J	2006	432	24,00
Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the "mode 3" knowledge production system.	Carayannis, E. G., & Campbell, D. F.	2011	162	12,46
Quality assurance in Europe and the US: Professional and political economic framing of higher education policy	Rhoades, G., & Sporn, B.	2002	105	4,77
An examination of the influence of institutional context on student persistence at 4-year colleges and universities: A multilevel approach.	Titus, M. A.	2004	97	4,85
An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities: A dynamic approach	Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H.	2015	94	10,44

Elaboración propia.

Adicionalmente, es relevante destacar que los artículos más citados se enmarcaron en el período en que se comenzó a observar un aumento sostenido de la producción científica en este campo, el cual comienza a partir del 2002 como se observó en la Figura 1.

Principales temas tratados en la literatura

Seguí-Mas et al. (2017), ha planteado que el análisis de palabras claves no solo permite identificar temas y enfoques estadísticos preferentes, sino también las tendencias de los tópicos abordados en el área del conocimiento estudiada. Al respecto, con el fin de identificar los principales temas tratados en las publicaciones de la Dirección Estratégica en la Educación Superior analizadas, se utilizó la nube de palabras a través de la funcionalidad Wordcloud. En la Figura 4 se muestra de forma clara y sencilla como en el top 50, las palabras claves que aparecen con mayor frecuencia son: strategicmanagement, strategicplanning, highereducationinstitutions, highereducation, decisionmaking, sustainabledevelopment, society and institutions.



FIGURA 4
Keywords
Elaboración propia.

En cuanto a los tópicos que han sido tendencia (Figura 5), se observa que en las publicaciones realizadas entre 2008-2016, predominaron los términos sociedad e instituciones, evaluación del desempeño y educación; mientras que en el período 2016-2020, han sido tendencia términos como dirección estratégica, instituciones de educación superior, planeación estratégica, enfoque estratégico y uso de la información.

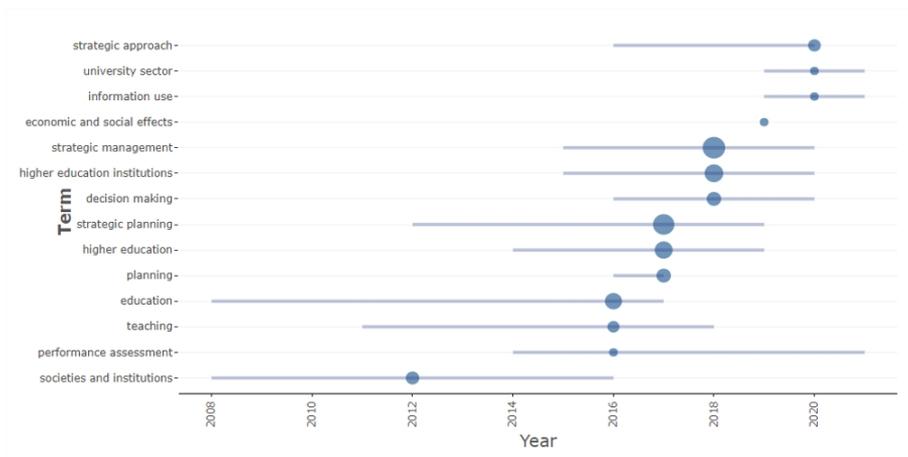


FIGURA 5
Trend topics de Dirección estratégica en la Educación Superior
Elaboración propia.

Respecto a la relevancia y nivel de desarrollo de las temáticas, como se observa en la Figura 6, los temas dirección estratégica, planeación estratégica e instituciones de educación superior han sido la base de la mayoría de los artículos publicados. Sin embargo, se observan varios *clusters* en cuanto a los temas que han liderado el desarrollo de las publicaciones, al ser los más representativos el de evaluación del desempeño en IES con enfoque estratégico y el efecto social-económico del enfoque estratégico. Por otra parte, como resultado del análisis es importante destacar que están surgiendo temas emergentes como las redes sociales, el uso de la tecnología, el curriculum y la simulación de negocio.

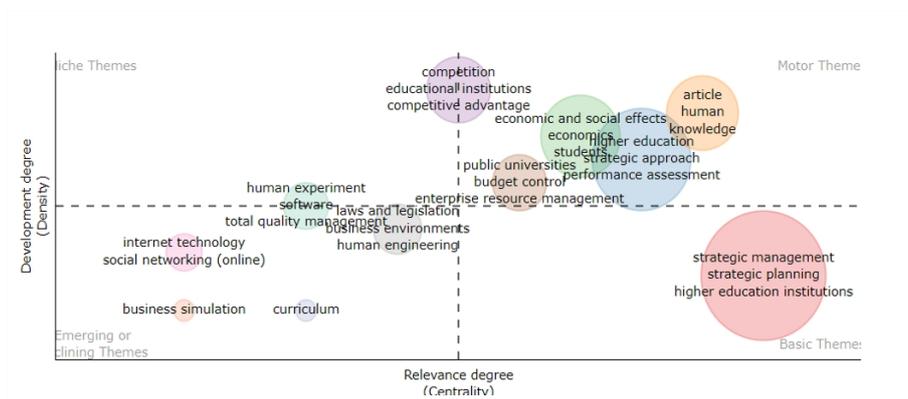


FIGURA 6
 Mapa temático
 Elaboración propia.

Productividad, impacto y colaboración entre países

En cuanto a los países con un mayor número de artículos publicados en este tema (Tabla 4), destacan Reino Unido (n= 55); España y Estados Unidos (n=48) y Portugal (n=47). Al respecto, es relevante señalar que la principal producción científica en este campo se localiza principalmente en economías desarrolladas: Europa y América del Norte, destacando solo un país de América del Sur (Chile) por las publicaciones de alto impacto realizadas en esta área del conocimiento. Adicionalmente, cabe señalar que estos resultados se relacionan directamente con los autores más productivos.

TABLA 4
 Países más productivos

País	No. Publicaciones	País	No. Publicaciones
1. UK	55	6. CHINA	24
2. SPAIN	48	7. AUSTRALIA	22
3. USA	48	8. CHILE	21
4. PORTUGAL	47	9. GERMANY	20
5. BRAZIL	25	10. INDONESIA	20

Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la colaboración internacional entre países, se observa que las principales contribuciones se han realizado entre Europa, Latinoamérica y Estados Unidos (Figura 7).

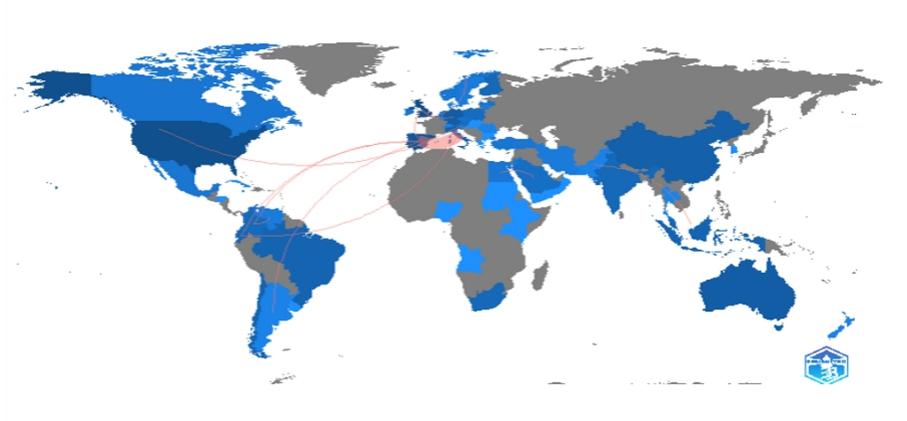


FIGURA 7
Mapa mundial de red de colaboración entre países
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La aplicación del enfoque de dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior se ha convertido en una necesidad para poder enfrentar los desafíos que impone el escenario internacional actual y las políticas trazadas para el desarrollo económico y social de los países. Es por ello que, desde el ámbito académico se ha prestado un especial interés al desarrollo de contribuciones que garanticen la implementación efectiva de la misma en este tipo de organizaciones.

Al respecto, se puede concluir que el área de investigación es actual, tomando en consideración que las publicaciones realizadas sobre el tema han tenido un crecimiento anual del 5% desde 1990 que se realizó la primera publicación. Sin embargo, puede decirse que la literatura aún no es extensa, lo que indica que es un campo de estudio con potencialidades para la publicación. En general, las publicaciones desarrolladas en el campo de la dirección estratégica en el ámbito universitario han tenido un elevado impacto, reflejado en el número de citas que han recibido los trabajos (el 25% de ellas ha recibido más de 10 citas) y el gran número de revistas que han publicado sobre el tema.

En el contexto de la Dirección Estratégica en Instituciones de Educación Superior, existen varios temas comunes en la literatura. Los temas principales hacen referencia a la dirección y planificación estratégica en este tipo de instituciones, desde el punto de vista de su pertinencia, relevancia y herramientas para su aplicación. Otros temas relevantes se asocian a los efectos de la aplicación de este enfoque en otras áreas como, la gestión de la calidad, el ámbito económico-social y la gestión sustentable. Adicionalmente, resulta interesante destacar como temas emergentes las redes sociales, el uso de las tecnologías y la simulación de negocio asociados al enfoque estratégico en las IES, los cuales podrían tenerse en cuenta para futuras líneas de investigación.

A pesar del gran número de países que han investigado en este campo, el debate sobre la dirección estratégica en la educación en dirección se ha centrado principalmente en Europa (Reino Unido y España) y Estado Unidos. Lo que sugiere que los países en vía de desarrollo deben impulsar aún más la visibilidad de sus investigaciones sobre el tema en revistas de alto impacto que avalen la calidad de las mismas.

Los esfuerzos por crear redes de colaboración para llevar a cabo investigaciones sobre el tema, tanto entre autores como países, aún no son suficientes. Esto limita el desarrollo del tema con una perspectiva global y se presenta como una necesidad a tener en cuenta en futuras investigaciones. Por último, el presente estudio no está exento de limitaciones en cuanto a la búsqueda, selección y análisis de datos. Al respecto, la principal limitación está asociada a la no inclusión de artículos claves en el área, teniendo en cuenta que solo se utilizó la

base de datos Scopus como fuente de información. En este sentido sería oportuno que investigaciones futuras ampliaran el análisis incluyendo información de bases de datos como la Web of Science (WOS).

REFERENCIAS

- Abesada, B., & Almuiñas, J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 137-147. <https://doi.org/10.4272/84-9745-030-2.ch2>
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2014). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. En Dirección Estratégica y Calidad En La Educación Superior*. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arencibia-Jorge, R., Vega-Almeida, R. L., & Carrillo-Calvet, H. (2020). Evolución y alcance multidisciplinar de tres técnicas de análisis bibliométrico. *Palabra clave*, 10(1), 102-102. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/18539912e102>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94. <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2011). Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the “mode 3” knowledge production system. *Journal of the Knowledge Economy*, 2, 327-372. <http://doi.org/10.1007/s13132-011-0058-3>
- Cifuentes-Madrid, J. H., Couture, P. L., & Llinàs-Audet, X. (2015). *Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region: A Comparative Perspective*. Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-14684-3.pdf>
- Egas, P. F. B., Saltos, M. A. G., Proaño, I. C., Recalde, H., & León, G. (2022, June). *Strategic Management for HEIs based on Data Analytics: literature review: Case study UISRAEL*. In 2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1-6. IEEE. <http://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820084>
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Galarza, L. J., & Almuiña, R. J. L. (2014). *Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior. En Dirección Estratégica y Calidad En La Educación Superior*. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Giroto, M., Llinàs-Audet, X., & Cipolla, L. A. C. (2015). *Trends and Dynamics of Strategic University Management in Ibero-American Higher Education. Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region: A Comparative Perspective*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14684-3_3
- González-Campo, C. H., Vásquez-Rivera, O. I., & Madrid, J. C. (2020). Efecto del Seguimiento a la Gestión Estratégica sobre las Funciones Sustantivas en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.esge>
- Guleria, D., & Kaur, G. (2021). Bibliometric analysis of ecopreneurship using VOSviewer and RStudio Bibliometrix, 1989–2019. *Library Hi Tech*, 39(4), 1001-1024. <https://doi.org/10.1108/LHT-09-2020-0218>
- Hill, C. W. (2022). *Essentials of strategic management*. Cengage Learning.

- Hinojosa, V., & Mauricio, F. (2021). *Adaptation of the Balanced Scorecard to Latin American Higher Education Institutions in the Context of Strategic Management: A Systematic Review with Meta-analysis*. In *International Conference of Production Research–Americas*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76310-7_10
- Hoch, P. K. (1990). New UK interdisciplinary research centres: reorganization for new generic technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2(1), 39-48. <https://doi.org/10.1080/09537329008523993>
- Huerta-Riveros, P. C., Gaete-Feres, H. G., & Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información tecnológica*, 31(2), 253-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>
- Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H., Yáñez-Alvarado, M., Pedraja-Rejas, L., & Leyton-Pavez, C. (2022). Experience in the implementation of a model of strategic management in higher education. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(46), 261-276. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.014>
- Kantola, M., & Kettunen, J. (2012). Integration of education with research and development and the export of higher education. *On the Horizon*, 20(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/10748121211202026>
- Kettunen, J. (2005). Implementation of strategies in continuing education. *International Journal of Educational Management*, 19(3), 207-217. <https://doi.org/10.1108/09513540510590995>
- Kettunen, J. (2006). Strategies for the cooperation of educational institutions and companies in mechanical engineering. *International Journal of Educational Management*, 20(1), 19-28. <https://doi.org/10.1108/09513540610639567>
- Kettunen, J. (2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. *Quality Assurance in Education*, 16(4), 322-332. <https://doi.org/10.1108/09684880810906472>
- Kettunen, J. (2015). Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21, 56-65. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.997277>
- Kettunen, J., & Kantola, I. (2005). Management information system based on the balanced scorecard. *Campus-wide information systems*, 22(5), 263-274. <https://doi.org/10.1108/10650740510632181>
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M., & Sole Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, (355), 33-54. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/13093>
- Mampaey, J., Huisman, J., & Seeber, M. (2015). Branding of Flemish higher education institutions: A strategic balance perspective. *Higher Education Research & Development*, 34(6), 1178-1191. <https://doi.org/10.1080/07294360.2015.1024634>
- Martínez, A. A. y Schulman, D. R. (2014). Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: Introducción para su aplicación en las Instituciones de Educación Superior. En Arrieta, D. A. (Ed), *Dirección Estratégica y Calidad En La Educación Superior* (pp. 127-138). Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Mion, G., & Bonfanti, A. (2019). Drawing up codes of ethics of higher education institutions: evidence from Italian universities. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1526-1538. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2018-0264>
- Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2021). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
- Muneeb, D., Aslam, H., Abdalla, S., Hayat, N., & Ahmad, S. Z. (2023 a). Catalyzing resource recombination in higher education through potential building and value realizing capabilities. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 385-403. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2021-0442>
- Muneeb, D., Khattak, A., Wahba, K., Abdalla, S., & Ahmad, S. Z. (2023 b). Dynamic capabilities as a strategic flexibility enabler: organizational responsiveness to COVID-19. *Journal of Asia Business Studies*, 17(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2022-0023>
- Muneeb, D., Khong, K. W., Ennew, C., & Avvari, M. (2020 a). Conceptualizing and validating resource recombination in context of higher educational institution competitiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 889-916. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1843>

- Muneeb, D., Tehseen, S., & Saeed, K. (2020 b). A study on dynamic capabilities view of doctoral students' research productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2018-1479>
- Ojo, O. A., & Adu, E. O. (2017). Transformation of teaching quality in secondary school education: Teachers' conception. *Perspectives in Education*, 35(2), 60-72. <https://doi.org/10.18820/2519593x/pie.v35i2.5>.
- Poquioma Woo, M. A., Saldaña Poquioma., K. D. J. D. C., Barrenechea Moreno, H. G., & Prado Lozano, P. (2021). Gestión de la calidad en la educación superior: una revisión sistemática. *IGOVERNANZA*, 4(16), 334–356. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.160>
- Poutanen, M., Tomperi, T., Kuusela, H., Kaleva, V., & Tervasmäki, T. (2022). From democracy to managerialism: foundation universities as the embodiment of Finnish university policies. *Journal of Education Policy*, 37(3), 419-442. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1846080>
- Ramos-Monge, E. L., Llinàs-Audet, X., & Barrena-Martínez, J. (2019). Catalysts of university social responsibility into strategic planning by thematic analysis and deductive coding. *International journal of entrepreneurship and innovation management*, 23(4), 327-355. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2019.100806>
- Rhoades, G., & Sporn, B. (2002a). Quality assurance in Europe and the US: Professional and political economic framing of higher education policy. *Higher education*, 43, 355-390. <https://doi.org/10.1023/A:1014659908601>
- Rhoades, G., & Sporn, B. (2002b). New models of management and shifting modes and costs of production: Europe and the United States. *Tertiary Education & Management*, 8(1), 3-28. <https://doi.org/10.1080/13583883.2002.9967066>
- Ruff, C., Ruiz, M., Flores, T., Cornejo, C., Cortés, R., & Matheu, A. (2021). *Management Model and Strategic Management in Higher Education, Continuous Improvement, and Impact in Rankings*. In *World Conference on Information Systems and Technologie*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72660-7_27
- Sawhney, S., Sharma, K. K., & Gupta, A. (2020). Penetration and prevalence of strategic management in higher education institutions in India. *Journal of Engineering Education Transformations*, 33(3), 7-18. <https://doi.org/10.16920/jcet/2020/v33i3/138205>
- Sawhney, S., Kumar, K., & Gupta, A. (2019). Adopting strategic management in higher education in India: need, challenges and ideas. *International Journal of Management Practice*, 12(2), 246-260. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2019.098653>
- Seguí Mas, E., Jiménez Arribas, I., & Tormo-Carbó, G. (2017). *Análisis bibliométrico de la integración de la competencia "ética y responsabilidad profesional" en el ámbito de la docencia de la Dirección de Empresas*. Editorial Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/105790/6839-17551-1-PB.pdf?sequence=1>
- Secundo, G., Elena-Perez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities: A dynamic approach. *Journal of intellectual capital*, 16(2), 419-442. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0072>
- Shams, F., & Huisman, J. (2012). Managing offshore branch campuses: An analytical framework for institutional strategies. *Journal of Studies in International Education*, 16(2), 106-127. <https://doi.org/10.1177/102831531413414134>
- Shams, F., & Huisman, J. (2016). The role of institutional dual embeddedness in the strategic local adaptation of international branch campuses: Evidence from Malaysia and Singapore. *Studies in Higher Education*, 41(6), 955-970. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.966669>
- Siegel, D. S., & Leih, S. (2018). Strategic management theory and universities: An overview of the Special Issue. *Strategic Organization*, 16(1), 6-11. <https://doi.org/10.1177/1476127017750776>
- Solano López, E., Castellanos Quintero, S., López Rodríguez del Rey, M., & Hernández Fernández, J. (2009). La bibliometría: una herramienta eficaz para evaluar la actividad científica postgraduada. *MediSur*, 7(4), 59-62. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2009000400011&script=sci_arttext

- Stensaker, B., Frølich, N., Huisman, J., Waagene, E., Scordato, L., & Pimentel Bótas, P. (2014). Factors affecting strategic change in higher education. *Journal of Strategy and Management*, 7(2), 193-207. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2012-0066>
- Titus, M. A. (2004). An examination of the influence of institutional context on student persistence at 4-year colleges and universities: A multilevel approach. *Research in higher education*, 45, 673-699. <https://doi.org/10.1023/B:RIHE.0000044227.17161.fa>
- Tyagi, N., & Moses, D. B. (2022). Developing and validating the antecedents of managerial effectiveness: factorial constitution in institutions of higher learning. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 802-822. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1762003>
- Velázquez, E.C., Cruz, M., & López, J.A. (2015). La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las Universidades Tecnológicas de México. *Universidad & Empresa*, 17(28), 87-104. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.04>
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of cleaner production*, 14(9-11), 810-819. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008>

Sobre el autor Principal

Yaimara Peñate Santana: Doctora y Máster en Administración de Empresas por la Universidad de Oviedo. Actualmente es profesora titular de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Ha participado como directora en proyectos de investigación vinculados a las líneas del emprendimiento, la mejora del desempeño organizacional y el alineamiento estratégico en Instituciones de Educación Superior. Es autora y coautora de más de 15 artículos de investigación y conforma el Comité editorial de varias revistas científicas.

Declaración de intereses

Declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de responsabilidad autoral

Yaimara Peñate Santana: Planificación del estudio, procesamiento de información en el software Biblometrix y redacción del apartado Materiales y métodos y Discusión de los resultados y conclusiones.

Eulalia María Villa González de Pino: Planificación y coordinación de la Búsqueda de información en la base de datos Scopus; y redacción de la introducción.

Ramón Pons Murguía: Búsqueda de información en la base de datos Scopus y procesamiento de información en el software Bibliometrix.