

Gestión

de la integración de procesos sustantivos universitarios en UNIANDES

Management of the integration of substantive university processes at UNIANDES

Recibido: 12/01/24

Aceptado: 09/02/25

Publicado: 12/03/25

Iruma Alfonso González¹

E-mail: ua.irumaalfonso@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6866-4944>

Ariel Romero Fernández¹

E-mail: dir.investigacion@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2376-5917>

Pablo Emerly Espinosa Pico¹

E-mail: jurisprudencia@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2768-5912>

Byron Javier Chulco Lema¹

E-mail: direccionderecho@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2584-9564>

¹Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, Tulcán, Ecuador.

*Autor para correspondencia.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Alfonso González, U., Romero Fernández, A., Espinosa Pico, P. E. y Chulco Lema, B J. (2025). Gestión de la integración de procesos sustantivos universitarios en UNIANDES. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 10, e716. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd/article/view/716>

RESUMEN

El estudio realizado permitió analizar la gestión para integrar los procesos sustantivos universitarios en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES), evaluando su efectividad mediante los pilares de la gestión universitaria: planificación, organización, dirección-control y mejora continua. Su objetivo fue identificar fortalezas y debilidades en la implementación de dichos procesos y proponer herramientas para optimizar su integración. Se adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo, incluyendo una revisión sistemática de literatura científica, entrevistas semiestructuradas con directivos, y encuestas a docentes y estudiantes de la universidad. A través de la triangulación metodológica, se analizó cómo las universidades gestionan estos procesos y su conexión con normativas nacionales e internacionales. Se pudo destacar que la planificación estratégica y operativa contribuye parcialmente a los objetivos de integración, aunque la misión y visión institucional no incluyen explícitamente este enfoque. Además, se identificaron debilidades en la estructura organizativa y en la priorización de la investigación y vinculación frente a la docencia. Por otro lado, la ausencia de estándares de desempeño claros limita la mejora continua. En este marco, es necesario redefinir políticas y estrategias que incluyan la integración como parte esencial de la misión institucional. Se recomienda, además, fomentar la cultura organizacional hacia un modelo de gestión integral, establecer estándares de evaluación y potenciar el liderazgo institucional.

Palabras clave:

Gestión académica, Integración funcional, Educación superior, Modelo organizativo, Evaluación estratégica.

The study analyzed the management of the integration of substantive university processes at the Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES), evaluating its effectiveness based on the pillars of university management: planning, organization, direction-control, and continuous improvement. The objective was to identify strengths and weaknesses in the implementation of these processes and to propose tools to optimize their integration. A qualitative and descriptive approach was adopted, incorporating a systematic review of scientific literature, semi-structured interviews with managers, and surveys of university faculty and students. Through methodological triangulation, the study examined how universities manage these processes and their alignment with national and international regulations. The findings highlighted that strategic and operational planning partially contributes to the integration objectives. However, the institutional mission and vision do not explicitly include this approach. Additionally, weaknesses were identified in the organizational structure and in the prioritization of teaching over research and outreach activities. Moreover, the lack of clear performance standards hinders continuous improvement. The study emphasized the need to redefine policies and strategies to integrate substantive processes as a fundamental part of the institutional mission. It also recommended fostering an organizational culture that embraces a comprehensive management model, establishing clear evaluation standards, and strengthening institutional leadership to enhance process integration effectively.

Keywords:

Academic management, Functional integration, Higher education, Organizational structure, Strategic evaluation.

ABSTRACT

Volumen 10 | 2025 |
Publicación continua



e716

INTRODUCCIÓN

La educación superior ha sido testigo de profundas transformaciones en las últimas décadas, impulsadas por el rápido avance tecnológico, los cambios en las demandas del mercado laboral y las necesidades de adaptación a contextos sociales y económicos cada vez más complejos (Alfonso González y Romero Fernández, 2023). Las universidades, como instituciones encargadas de la formación académica, la generación de conocimiento y el vínculo con la sociedad, enfrentan un reto constante: asegurar la integración efectiva de sus procesos sustantivos —docencia, investigación y vinculación— para cumplir con su misión institucional de manera coherente y eficiente (Esteban Bara, 2022). Este desafío se ve reflejado en la creciente necesidad de aplicar enfoques de gestión que permitan articular y optimizar estas tres funciones sustantivas, las cuales, a pesar de ser elementos fundamentales de la vida universitaria, a menudo operan de manera fragmentada o desarticulada. (Velazco et al., 2023)

En este sentido, la integración de los procesos sustantivos se ha convertido en un tema de gran interés dentro del campo de la gestión universitaria (Botero et al., 2018). Diversos estudios destacan la importancia de una gestión estratégica y coherente que articule de manera efectiva la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, no solo para mejorar la calidad educativa, sino también para potenciar la relevancia social de las instituciones de educación superior (Bedoya Dorado et al., 2020).

La docencia no debe verse aislada de la investigación, ni de la vinculación con el entorno. Por el contrario, estas funciones deben complementarse y enriquecerse mutuamente, generando un círculo virtuoso que favorezca la formación integral de los estudiantes y el impacto positivo de la universidad en su comunidad. (González et al., 2023)

Diversos autores han subrayado la necesidad de una gestión universitaria capaz de integrar estos procesos sustantivos. Según Bedoya Dorado et al. (2020), la articulación de la docencia, la investigación y la vinculación no debe entenderse como una simple coordinación, sino como un proceso dinámico que exige una planificación, organización y ejecución eficaces para alcanzar los objetivos institucionales. La gestión universitaria no solo debe centrarse en la eficiencia administrativa, sino también en la mejora continua de la calidad educativa, la innovación en los métodos de enseñanza y aprendizaje, y la adecuación de las funciones sustantivas a las necesidades del entorno social y económico. (Gil, 2018)

Por otro lado, la integración de los procesos sustantivos no es una tarea sencilla. Los estudios de Gil, (2018) y Botero et al. (2018) afirman que, en muchas ocasiones, las universidades tienden a segmentar estas funciones, operando en silos que dificultan la colaboración interdisciplinaria y la transferencia de conocimiento. Este enfoque fragmentado puede limitar el potencial de la universidad para contribuir de manera significativa a la resolución de problemas sociales y al desarrollo económico. En este sentido, la integración de los procesos sustantivos se presenta como una solución clave para mejorar la eficacia de las universidades

y garantizar su competitividad en un contexto globalizado. (Holm et al., 2015)

Además, la gestión universitaria se encuentra actualmente inmersa en un entorno de cambio constante, marcado por la transformación digital y la internacionalización. La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ha abierto nuevas oportunidades para la educación superior, permitiendo la creación de modalidades de enseñanza híbridas y en línea, que requieren una integración más flexible y dinámica de los procesos académicos (Castro, 2019). En este sentido, la integración de los procesos sustantivos también debe contemplar las nuevas realidades tecnológicas y los cambios en los modelos pedagógicos, con el fin de garantizar una educación de calidad que responda a las expectativas y demandas de la sociedad. (Bell, 2017)

A nivel institucional, la Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES) no es ajena a estos desafíos. La universidad ha venido experimentando un proceso de transformación en el que la gestión de sus procesos sustantivos juega un papel crucial para alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, es necesario contar con un marco de referencia claro que permita evaluar la efectividad de dicha gestión y, a partir de este diagnóstico, identificar las fortalezas y debilidades que inciden en la integración de la docencia, la investigación y la vinculación. En este contexto, surge la necesidad de definir dimensiones e indicadores específicos que permitan medir la calidad y eficiencia de la integración de estos procesos en la institución.

Al respecto, diversas investigaciones han identificado la importancia de contar con indicadores precisos para evaluar la gestión de los procesos sustantivos en las universidades. Tigua et al. (2022) resalta que la planificación y el control de la gestión universitaria deben ir acompañados de herramientas de medición que faciliten el seguimiento y la mejora continua. Sin embargo, a pesar de los avances en la creación de sistemas de evaluación, aún persisten vacíos significativos en cuanto a la definición de indicadores específicos para la integración de los procesos sustantivos. Este vacío se refleja en la falta de modelos de gestión adaptados a las realidades y necesidades particulares de cada institución, como es el caso de UNIANDES.

En consecuencia, el objetivo de la presente investigación es analizar la gestión para la integración de los procesos sustantivos (docencia, investigación y vinculación) en UNIANDES, evaluando su efectividad a través de los pilares fundamentales de la gestión universitaria: planificación, organización, dirección-control y mejora continua. La investigación busca identificar las dimensiones e indicadores clave que permitirán medir la efectividad de esta integración y, a partir de los resultados obtenidos, proporcionar recomendaciones para optimizar la gestión de estos procesos en la universidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, con el propósito de realizar una revisión sistemática de la literatura científica sobre los procesos sustantivos universitarios y su integración. El estudio se centró en caracterizar

la situación real de la relación entre estos procesos dentro del contexto latinoamericano contemporáneo, con énfasis en el ámbito ecuatoriano. A través de un enfoque descriptivo, se buscó comprender las dinámicas existentes en las universidades, identificar sus desafíos y analizar cómo estas instituciones gestionan la integración de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad. La investigación fue aplicada, dado que sus resultados proporcionan herramientas concretas para las autoridades universitarias y el gremio académico, orientadas a la implementación de sistemas de gestión que promuevan la interconexión de los procesos sustantivos.

En cuanto a los métodos teóricos empleados, se utilizaron tres enfoques complementarios. El primero fue el análisis-síntesis, que permitió revisar la literatura científica existente sobre la integración de los procesos sustantivos universitarios. A través de este enfoque, se examinaron diversas conceptualizaciones y propuestas teóricas sobre los procesos clave, así como las distintas vertientes de integración que se han planteado en el ámbito académico. A partir de esta revisión, se generaron propuestas propias orientadas a mejorar la gestión de estos procesos en el contexto ecuatoriano.

El segundo enfoque utilizado fue el histórico-lógico, que implicó una revisión detallada de la evolución histórica de las conceptualizaciones relacionadas con los procesos clave en las universidades y su integración. Este análisis permitió contextualizar las ideas contemporáneas sobre la gestión de los procesos sustantivos dentro del desarrollo histórico de las universidades, teniendo en cuenta los cambios en su papel social, educativo y de investigación a lo largo del tiempo.

El tercero fue el análisis abstracto-concreto, que permitió hacer una conexión entre los contextos global, latinoamericano y ecuatoriano. A través de este enfoque, se examinó cómo las universidades de diferentes partes del mundo han abordado la integración de los procesos sustantivos y cómo este enfoque se refleja en el contexto de la educación superior en Ecuador, con especial atención a las normativas de las entidades reguladoras de la educación superior en el país.

Para complementar la revisión teórica, se empleó un análisis empírico basado en el análisis de documentos. Se seleccionaron textos relevantes de los últimos cinco años que abordaran directamente la necesidad de integración de los procesos sustantivos y la caracterización de cada uno de ellos. Se estableció como criterio de inclusión que los documentos provinieran de bases de datos académicas de alto impacto mundial. En este caso se utilizaron Scopus, Scielo y Redalyc, priorizando la consulta de artículos indexados en Scopus. Los materiales revisados incluyeron artículos científicos, tesis de doctorado, ponencias presentadas en congresos internacionales y libros especializados.

Además del análisis documental, se emplearon entrevistas semiestructuradas a directivos de UNIANDES y encuestas a docentes y estudiantes de la matriz Ambato, quienes se encontraban en modalidad presencial. La triangulación de los resultados obtenidos a través de estas fuentes permitió enriquecer el análisis y brindar una visión más completa y

precisa sobre la gestión para la integración de los procesos sustantivos en la universidad. Las entrevistas a los directivos proporcionaron una perspectiva institucional sobre los retos y las estrategias adoptadas por la universidad, mientras que las encuestas a docentes y estudiantes ofrecieron información sobre la percepción y la experiencia de los principales actores en la implementación de la integración de los procesos sustantivos.

El análisis de los datos obtenidos se realizó mediante técnicas de análisis cualitativo. Los resultados de la revisión documental, las entrevistas y las encuestas se triangularon con el fin de obtener una visión más amplia de la situación y de identificar las dimensiones e indicadores clave que permiten medir la efectividad de la integración de los procesos sustantivos en UNIANDES. Para ello, se utilizó un análisis temático, que consistió en la identificación de patrones recurrentes en los datos y en la organización de la información en categorías temáticas que facilitarían la interpretación y comprensión de los hallazgos.

Finalmente, el análisis de los resultados se orientó a la conceptualización de la variable central de la investigación: la gestión para la integración de los procesos sustantivos en UNIANDES. A través de este proceso, se buscó generar propuestas que pudieran ser implementadas por las autoridades universitarias, con el fin de optimizar la integración de estos procesos y mejorar la calidad educativa y el impacto social de la universidad. Las recomendaciones derivadas de este análisis pueden ser aplicadas no solo en UNIANDES, sino también en otras instituciones de educación superior que enfrenten desafíos similares en cuanto a la integración de sus funciones sustantivas.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

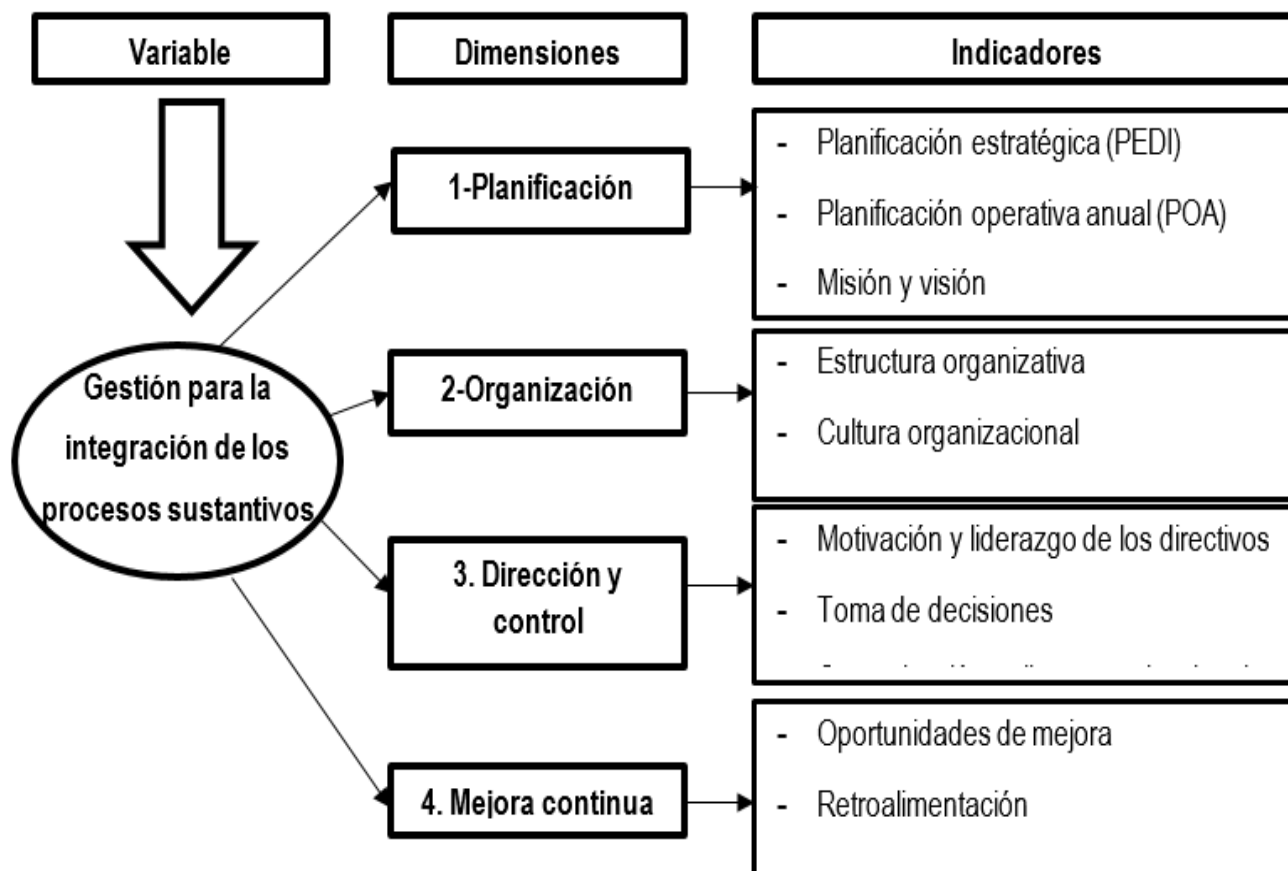
A partir del análisis teórico y referencial desarrollado en torno al objeto de investigación y su campo de acción, se definió la variable de estudio operacional denominada "gestión para la integración de los procesos sustantivos". Esta variable abarcó las dimensiones que emergieron de la interacción entre directivos, profesores y estudiantes en el marco de los componentes fundamentales de la gestión universitaria.

La primera dimensión se orientó a la planificación, entendida como las actividades emprendidas por la institución con el propósito de alcanzar las metas relacionadas con la integración de los procesos sustantivos. Por su parte, la organización representó las acciones implementadas junto con los recursos destinados a garantizar el cumplimiento de dichas actividades, asegurando su coherencia con los objetivos planteados.

La dimensión de dirección y control abordó los mecanismos mediante los cuales se ejecutaron, supervisaron y evaluaron las actividades institucionales, buscando que los resultados se alinearan con los propósitos establecidos y las acciones se desarrollaran conforme a lo planificado. Finalmente, la mejora continua se centró en la adopción de estrategias orientadas al perfeccionamiento permanente de la integración de los procesos sustantivos, con énfasis en la innovación y la adaptación a las necesidades del entorno académico.

En la figura 1 se sintetizó la definición operacional de esta variable de investigación, especificando las dimensiones e indicadores que contribuyeron a su caracterización sistemática.

Fig. 1: Operacionalización de la variable de investigación



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se presentan los criterios de medición de cada uno de los indicadores definidos en las dimensiones que caracterizan la variable de investigación.

Tabla 1: Criterios de medida de los indicadores de la variable

Dimensión 1. Planificación		
Indicadores		Criterios de medidas
1.1	Planificación estratégica	Aporte de la planificación estratégica a la integración de los procesos sustantivos.
1.2	Planificación operativa anual	Recursos para el correcto desempeño de los procesos sustantivos.
		Distribución de horas en la planificación de las actividades de los docentes para los tres procesos sustantivos.
1.3	Misión y visión institucional	Inclusión de la integración de los procesos sustantivos en la misión y visión.
1.4	Objetivos institucionales	Existencia de la integración de los procesos sustantivos en la declaración de los objetivos institucionales.
1.5	Estrategias organizacionales	Definición de estrategias para la integración de los procesos sustantivos.
Dimensión 2. Organización		
Indicadores		Criterios de medidas
2.1	Estructura organizativa	Facilidad de la estructura organizativa para la integración de los procesos sustantivos.
		Conocimientos de los directivos de la jerarquía de la estructura organizativa
2.2	Cultura organizacional	Reconocimiento en la cultura institucional de la integración de los procesos sustantivos.

2.3	Coordinación entre funciones	Facilidades de la coordinación de procesos para la integración de los procesos sustantivos en la toma de decisiones.
2.4	Relaciones interdepartamentales	La coordinación entre las funciones de docencia, investigación y vinculación.
Dimensión 3. Dirección y control		
Indicadores		Criterios de medidas
3.1	Motivación y liderazgo de los directivos de procesos	Motivación de los grupos de interés (directivos, docentes y estudiantes) para la integración de las funciones de docencia, investigación y vinculación.
		Reconocido liderazgo de los directivos para la integración de las funciones de docencia, investigación y vinculación.
3.2	Toma de decisiones	Inclusión del proceso de integración de los procesos sustantivos en la toma de decisiones.
		Garantías de la coordinación de procesos para la integración de los procesos sustantivos en la toma de decisiones.
3.3	Comunicación y clima organizacional	La comunicación entre los procesos sustantivos garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales
		El clima organizacional garantiza la integración de los procesos sustantivos.
3.4	Estándares de desempeño	Existencia de estándares reconocidos para evaluar el proceso de integración de los procesos sustantivos
		Aporte de la evaluación del desempeño a la integración de los procesos sustantivos
3.5	Acciones correctivas	Efectividad de las acciones correctivas para el perfeccionamiento de la integración de los procesos sustantivos.
Dimensión 4. Mejora continua		
Indicadores		Criterios de medidas
4.1	Oportunidades de mejora	Aporte de las acciones de mejora para la integración de los procesos sustantivos
4.2	Retroalimentación	Existe información sobre el proceso de integración de los procesos sustantivos.
4.3	Seguimiento de las funciones y procesos	El seguimiento de los procesos garantiza el cumplimiento de los objetivos de integración de los procesos sustantivos

Fuente: Elaboración propia.

La escala valorativa utilizada para el análisis de los indicadores permitió clasificar el nivel de conocimiento o dominio en cinco categorías fundamentales. Se consideró como muy alto cuando se evidenció un grado sobresaliente de conocimiento o dominio del indicador; alto, cuando el nivel alcanzado reflejaba un dominio significativo; medio, cuando se identificaron conocimientos o habilidades parciales respecto al indicador; bajo, cuando el dominio o conocimiento resultaba limitado; y muy bajo, cuando no se manifestó evidencia alguna de conocimiento o manejo del indicador.

Con base en la información recopilada a través de diversos métodos de investigación, como el análisis documental de las normativas que regulan los procesos de integración, las entrevistas realizadas a los directivos y las encuestas aplicadas a docentes y estudiantes, se llevó a cabo un proceso de triangulación metodológica. Este análisis permitió identificar las principales fortalezas y debilidades que incidieron en el perfeccionamiento de la integración de los procesos sustantivos, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Principales fortalezas y debilidades que inciden en el perfeccionamiento de la integración de los procesos sustantivos

Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - La institución cuenta con un modelo educativo que propone la integración de los procesos sustantivos como parte de la teoría de la complejidad. - Existen normativas académicas para la distribución de carga horaria de los docentes en las tres funciones (docencia, investigación y extensión). - Consenso sobre la importancia de la integración para cumplir con la misión institucional. - Planificación estratégica y operativa contribuyen a los procesos sustantivos. - Asignación de recursos para actividades relacionadas con docencia, investigación y vinculación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La misión y visión institucional no incluyen explícitamente la integración de los procesos sustantivos. - Falta de claridad y estrategias definidas para la integración de los procesos. - Desconocimiento por parte de directivos en la elaboración de los distributivos docentes. - Escalafón docente no contempla investigación y vinculación. - Seguimiento deficiente para garantizar objetivos de integración.

Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos comprenden la jerarquía en la estructura orgánica funcional. - El modelo educativo considera la integración de los procesos sustantivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confusión entre cargos y funciones dentro del organigrama. - Mayor importancia asignada al proceso de docencia en comparación con investigación y vinculación - Falta de consenso sobre la priorización de la integración. - Relación limitada entre vinculación, investigación y docencia. - Cultura institucional no reconoce la integración como práctica habitual.
Dirección y Control	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de titulación promueve la integración entre docencia, investigación y vinculación. - Organización del proceso de extensión valoriza la integración de los tres procesos. - Reconocimiento del liderazgo directivo en los procesos sustantivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitación confusa de los procesos sustantivos. - Seguimiento y evaluación de la oferta académica no incluyen investigación y vinculación. - Falta de estándares y acciones específicas para evaluar y mejorar la integración. - Reglamentos internos no consideran la solución de problemas sociales ni el impacto social como parte de los procesos sustantivos. - Uso limitado de la evaluación del desempeño para fomentar la integración.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de mejora incluidos en los procesos de autoevaluación institucional a corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de acciones reconocidas para mejorar actividades estudiantiles en docencia, investigación y vinculación. - Limitados conocimientos sobre estándares de evaluación de la integración de los procesos sustantivos.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El estudio permitió analizar la gestión para la integración de los procesos sustantivos universitarios en UNIANDES, abordando las dimensiones de planificación, organización, dirección-control y mejora continua. A través de un enfoque cualitativo y el análisis documental, entrevistas y encuestas, se pudo caracterizar la situación actual de la relación entre docencia, investigación y vinculación, identificando fortalezas y debilidades en su implementación. Esto permitió evidenciar que, si bien existen normativas y modelos educativos que promueven la integración, persisten desafíos relacionados con la planificación estratégica, el desconocimiento de directivos sobre los distributivos docentes y la escasa conexión entre los procesos clave.

La investigación proporcionó un marco referencial y metodológico útil para evaluar la efectividad de la integración de los procesos sustantivos en contextos universitarios similares. Permitted diseñar indicadores que facilitan medir el avance hacia una mayor interconexión de estas funciones esenciales. Además, los resultados destacaron la importancia de incluir explícitamente la integración en la misión y visión institucional, así como en los reglamentos internos y estrategias de mejora continua. Este estudio contribuyó a establecer bases sólidas para la formulación de políticas y prácticas universitarias orientadas a fortalecer la cohesión entre los procesos sustantivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso González, I. y Romero Fernández, A. J. (2023). El enfoque pedagógico de la formación universitaria y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje en UNIANDES. *Conrado*, 19(93), 233–239. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442023000400233&script=sci_arttext&tlng=en.
- Bedoya Dorado, C., Murillo Vargas, G. y González Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685–708. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942020000400685&script=sci_arttext.
- Bell, R. F. (2017). El Desarrollo de los Procesos Sustantivos de la Educación Superior Ecuatoriana ante el Reto de la Inclusión Educativa. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 11(1), 199–212. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-73782017000100012&script=sci_arttext.
- Botero, D. A., Arias, S. D. L. y Acosta, L. A. M. (2018). Acciones estratégicas para la integración endógena de las funciones sustantivas universitarias desde la gestión del conocimiento. *Medisan*, 22(03), 324–334. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=78933>

- Castro, R. (2019). Blended learning in higher education: Trends and capabilities. *Education and Information Technologies*, 24(4), 2523–2546. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-019-09886-3>.
- Esteban Bara, F. (2022). Extravíos de la formación universitaria contemporánea. *Teoría de La Educación: Revista Interuniversitaria*: 34, 2, 2022, 34(2), 23–41. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5310213>.
- Gil, J. E. G. (2018). Modelo institucional de gestión universitaria: Universidad Santo Tomás de Colombia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 86, 259–285. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338176>.
- González, I. A., Camaraza, C. A. y Fernández, A. R. (2023). Ciencia, tecnología e innovación en la integración de los procesos sustantivos en la educación superior. *Atenas*, 61 (enero-diciembre). <https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/839>.
- Holm, T., Sammalisto, K., Grindsted, T. S. y Vuorisalo, T. (2015). Process framework for identifying sustainability aspects in university curricula and integrating education for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 106, 164–174. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615004278>.
- Tigua, G. P. C., Parrales, N. V. P. y Benítez, N. G. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances*, 24(1), 135–148. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8938902>.
- Velazco, D. J. M., Francisca, C. M. M., Urra, R. G., & Cejas, M. C. N. (2023). Labour competences as a key axis in higher education within the framework of the substantive functions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 44(4), 1013–1018. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/268974>.