



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2024
Vol. 19 N° 1

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN: 1856-5042
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**


**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 19. N°1. Junio 2024. pp. 183-195

La planificación estratégica y sus componentes: un análisis en los postgrados de las universidades públicas venezolanas


Yajaira Alvarado

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago

 <https://orcid.com/0000-0001-5221-2302>
yaalv26@gmail.com


Daryeling Betancourt

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago

 <https://orcid.com/000-0002-1558-9650>
daryeling@gmail.com


Jelvis Chirinos

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago

 <https://orcid.com/0000-002-8041-2616>
jelchirinos@gmail.com

Xavier Pirela

Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago

 <https://orcid.com/0000-002-1235-4688>
xpirela7@gmail.com

Resumen

El presente trabajo se orientó en analizar los componentes de la planificación estratégica en los postgrados de las universidades públicas venezolanas. Se desarrolló bajo una investigación descriptiva con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por 18 docentes que ocupan cargos administrativos en las universitarias públicas venezolanas de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Se empleó la encuesta para la recolección de datos, mediante la aplicación de un cuestionario conformado por 15 ítems con escala de frecuencia. La validez se realizó a través del juicio de expertos, y para calcular su confiabilidad se utilizó el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,985. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través de la media aritmética y la frecuencia relativa. Se concluye que cada uno de los componentes

referidos a: estrategias, direccionamiento, diagnóstico, opciones y auditoría estratégica permiten el desarrollo de la planificación estratégica.

Palabras clave: auditoría estratégica, componentes, diagnóstico, direccionamiento, estrategias, opciones, planificación estratégica

Strategic planning and its components: An analysis of the postgraduates of Venezuelan public universities

Abstract

This work was aimed at analyzing the components of strategic planning in postgraduate degrees in Venezuelan public universities. It was developed under a descriptive research with a non-experimental, transectional and field design. The population was made up of 18 teachers who hold administrative positions in Venezuelan public universities on the Eastern Coast of Lake Maracaibo. The survey was used to collect data, through the application of a questionnaire made up of 15 items with a frequency scale. Validity was carried out through expert judgment, and to calculate its reliability the Cronbach's Alpha Coefficient method was used, the result of which was 0.985. Data analysis was carried out using descriptive statistics, through the arithmetic mean and relative frequency. It is concluded that each of the components referred to: strategists, direction, diagnosis, options and strategic audit allow the development of strategic planning.

Keywords: strategic audit, components, diagnosis, addressing, strategists, options, strategic planning

Introducción

Las transformaciones de orden político y social del mundo globalizado actual exigen una nueva postura de las organizaciones, las cuales no pueden quedarse observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer. En este sentido, para cualquier organización, la planificación estratégica puede ser una herramienta que ayude alcanzar cualquier objetivo que se desee lograr.

Este tipo de planificación es entendida, según Serna (2008), como un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En este marco referencial, están inmersas las instituciones universitarias las cuales a nivel mundial se encuentran en una transformación de sus estructuras, formas de gestión y perfiles gerenciales. Dicha transformación conlleva a ejercicios reflexivos de los principales actores que integran la comunidad universitaria, con la finalidad de generar aportes y nuevas construcciones del concepto de universidad.

Visto así, y en concordancia con Salmi (2009), la creación y consolidación de las instituciones universitarias a nivel mundial requieren, sobre todo, de un fuerte liderazgo, una visión audaz de la misión y objetivos, así como de un plan estratégico claramente articulado con el fin de traducir la visión en programas y objetivos concretos, que las conduzcan a mejores resultados.

En este contexto, las instituciones universitarias venezolanas están llamadas a replantearse con nuevas dimensiones que las hagan vigentes, para cumplir con su pertinencia social y científica, y así trascender. Desde esta perspectiva, una de las respuestas para adaptarse al medio donde se desarrollan estas instituciones, es la creación de programas de postgrado, los cuales representan para el profesional de hoy día la oportunidad de inserción en el mercado laboral, además, del crecimiento productivo que le permita ostentar una mayor remuneración. De igual manera, contribuye a incrementar el potencial del capital intelectual con el que cuenta una organización promoviendo un desarrollo sustentado en el conocimiento de sus trabajadores.

Así las cosas, en la medida que los postgrados han ido creciendo, se visualizan acciones estratégicas y modalidades institucionales que intentan dar respuesta a las demandas de conocimientos y un contingente de egresados que se incorporan a los diferentes programas de postgrados. Dentro de ese marco, la planificación estratégica debe ser vista como un proceso natural que proporciona al gerente las herramientas necesarias para desarrollar e implementar los planes que permiten a las instituciones universitarias, en sus diferentes programas de postgrados, competir en el sector al cual pertenecen.

Bases metodológicas

La metodología se centró en un tipo de investigación descriptiva, bajo un diseño no experimental, transeccional y de campo. Se consideró como población las tres (03) universidades públicas de la Costa Oriental del Lago, a saber: Universidad del Zulia en su Núcleo Costa Oriental del Lago, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt y el Instituto Universitario Cabimas, y como unidades informantes los coordinadores académicos de los diferentes programas adscritos a la Coordinación de Postgrado, totalizando dieciocho (18) sujetos.

Se empleó la encuesta para la recolección de datos, mediante la aplicación de un cuestionario, el mismo quedó conformado por quince (15) ítems con escala de frecuencia. La validez se realizó a través del juicio de cinco expertos, y para calcular su confiabilidad se utilizó el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,985 indicando muy alta confiabilidad. El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través del estudio de la media aritmética y la frecuencia relativa, utilizando los baremos establecidos para la interpretación de ambos estadísticos, mostrados en el cuadro 1 y 2.

Cuadro 1. Categoría de análisis para la interpretación del promedio

Dimensión	Rango para la media	Nivel de respuesta
Componentes de la planificación estratégica	$4.20 \leq \bar{x} \leq 5.00$	Muy alta aplicación
	$3.40 \leq \bar{x} < 4.20$	Alta aplicación
	$2.60 \leq \bar{x} < 3.40$	Moderada aplicación
	$1.80 \leq \bar{x} < 2.60$	Baja aplicación
	$1.00 \leq \bar{x} < 1.80$	No hay aplicación

Fuente: Los investigadores (2024)

Cuadro 2. Categoría de análisis para la frecuencia relativa

Alternativa	Tendencia
$S+CS \geq 75\%$	La tendencia se considera positiva
$45\% \leq S+CS < 75\%$	La tendencia se considera neutral
$S+CS < 45\%$	La tendencia se considera negativa

Fuente: Los investigadores (2024)

Resultados y discusión

En el análisis realizado en los postgrados de las universidades públicas venezolanas, específicamente en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo se evidenció que cada uno de los componentes referidos a: estrategias, direccionamiento, diagnóstico, opciones y auditoría estratégica permiten el desarrollo de la planificación estratégica.

Con relación al indicador estrategias, se evidencia según la tabla 1 para cada uno de los ítems aplicados una concentración de respuestas en las opciones siempre y casi siempre, denotado por la suma de las frecuencias relativas de estas opciones cuyos

valores ascienden a 100% en el ítem 1, marcando tendencia positiva de las respuestas; mientras que para los ítems 2 y 3 la concentración de respuestas siempre y casi siempre se posicionó en 67% y 72% para una tendencia neutral. En términos generales el indicador se posicionó en una tendencia positiva (80%).

A su vez, se observa una media de 4,24 para este indicador, implicando muy alta aplicación en cuanto a la función de los estrategas. Al detallar los resultados por ítems, se evidencia muy alta aplicación de que la planificación estratégica en los postgrados depende de las autoridades centrales y que el personal encargado para diseñar el plan operativo de cada programa está preparado para tal fin; además con alta aplicación la planificación estratégica funciona en cada programa.

Por consiguiente, los coordinadores académicos de los diferentes programas adscritos a la Coordinación de Postgrado son estrategas con especial habilidad y capacidad anticipatoria, destrezas de dirección y control de situaciones críticas, habilitado para el ejercicio del poder, esté o no investido de autoridad, que reúne tanto el nivel académico, tecno – científico con alta dosis de intuición (Corredor, 2007).

En este sentido, los investigadores consideran que los estrategas son todas las personas que, ubicados en sitios neurálgicos de los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, tienen la capacidad y la voluntad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño exitoso o no, en el presente y proyectarlo hacia el futuro.

Tabla 1. Indicador: Estrategas

Ítems	
1	La planificación estratégica en los postgrados depende de las autoridades centrales
2	La planificación estratégica funciona en cada programa
3	El personal encargado para diseñar el plan operativo de cada programa está preparado para tal fin

Categoría	Ítems/Frecuencias					
	43		44		45	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre (S)	13	72	2	11	9	50
Casi Siempre (CS)	5	28	10	56	4	22
Algunas Veces (AV)	0	0	6	33	5	28
Casi Nunca (CN)	0	0	0	0	0	0
Nunca(N)	0	0	0	0	0	0
Total	18	100	18	100	18	100

Alternativa Ítems	100% S+CS \geq 75%	67% 45% \leq S+CS 75%	72% 45% \leq S+CS 75%
Tendencia Ítems	Positiva	Neutral	Neutral
Alternativa Indicador	80% S+CS \geq 75%		
Tendencia Indicador	Positiva		

Promedio de las respuestas codificadas	Ítems		
	43	44	45
	4,72	3,78	4,22
Categoría	Muy alta aplicación	Alta aplicación	Muy alta aplicación
Promedio Indicador	4,24		
	Muy alta aplicación		

Fuente: Los investigadores (2024)

La tabla 2 muestra los resultados en función del indicador: direccionamiento, la cual arroja agrupación de respuestas para los ítems 4, 5 y 6 en las opciones siempre y casi siempre, cuyos valores ascienden a 83%, 72% y 61% respectivamente, marcando tendencia positiva para el primero, y neutral para los dos siguientes. Se observa un promedio de respuestas en la categoría siempre y casi siempre del 72%, indicando tendencia neutral en las respuestas obtenidas.

Tabla 2. Indicador: Direccionamiento

Ítems	
4	Cuando ofrecen un nuevo programa se centraliza en la dirección estratégica de la institución
5	El direccionamiento estratégico es potestativo del nivel directivo de los programas
6	Se define la orientación de las maestrías hacia el mercado donde se circunscribe el postgrado

Categoría	Ítems/Frecuencias					
	43		44		45	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre (S)	2	11	4	22	5	28
Casi Siempre (CS)	13	72	9	50	6	33
Algunas Veces (AV)	2	11	4	22	6	33

Casi Nunca (CN)	1	6	1	6	1	6
Nunca(N)	0	0	0	0	0	0
Total	18	100	18	100	18	100
Alternativa Ítems	83% S+CS ≥75%		72% 45%≤S+CS 75%		61% 45%≤S+CS 75%	
Tendencia Ítems	Positiva		Neutral		Neutral	
Alternativa Indicador	72% 45%≤S+CS 75%					
Tendencia Indicador	Neutral					

Promedio de las respuestas codificadas	Ítems		
	46	47	48
	3,89	3,89	3,83
Categoría	Alta aplicación	Alta aplicación	Alta aplicación
Promedio Indicador	3,87		
	Alta aplicación		

Fuente: Los investigadores (2024)

Adicional a ello, se evidencia un promedio de 3,87 ubicándolo en la categoría de alta aplicación. Al detalle se obtuvo que todos los ítems se posicionaron en la categoría de alta aplicación (3,89; 3,89 y 3,83; respectivamente) afirmando que los siguientes aspectos presentan alta aplicación: cuando ofrecen un nuevo programa se centraliza en la dirección estratégica de la institución, el direccionamiento estratégico es potestativo del nivel directivo de los programas y se define la orientación de las maestrías hacia el mercado donde se circunscribe el postgrado.

Estos resultados evidencian una acción gerencial, directiva o de jefatura consistente en la toma de decisiones sobre las estrategias seleccionadas para definir los planes corporativos y de acción de la organización (David, 2008). Al respecto, los investigadores consideran que el direccionamiento estratégico, es una disciplina que, a través de un proceso denominado planificación estratégica, compila la estrategia de mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la estrategia corporativa que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “estrategia operativa, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de quienes integran los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.

Seguidamente, en la tabla 3, se encuentran los resultados obtenidos al aplicar las preguntas para el indicador: diagnóstico, obteniéndose frecuencias de 100%, 67% y 100% para los ítems 7, 8 y 9 demarcando tendencia positiva para los ítems 7 y 9 y

tendencia neutral para el ítem 8 lo que ubica al indicador en una tendencia positiva con 89%.

Aunado a ello, se observa un promedio de 4,48, ubicándolo en la categoría de muy alta aplicación. Al observar al detalle los resultados, se puede apreciar que en opinión de los encuestados existe muy alta aplicación del diagnóstico estratégico previo al momento de determinar la creación de cada programa (4,83) y que se efectúa el diagnóstico situacional para justificar la creación de cada programa (4,61); mientras que con alta aplicación consideran que cada programa puesto en ejecución en la institución es el resultado de un análisis FODA (4,00).

Los resultados obtenidos, evidencian que en los postgrados analizados el diagnóstico como componente de la planificación es una fase o etapa del proceso de formulación estratégica dirigido a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, que conduzcan a la fijación de objetivos y estrategias organizacionales (David, 2008).

De manera que, para los investigadores, el diagnóstico estratégico, es un examen completo, sistemático, independiente y periódico del entorno de los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, así como, de sus objetivos y actividades realizadas. Este diagnóstico permite ver su situación en el mercado y la eficacia de su plan estratégico, así como facilitar la creación de un nuevo plan estratégico más adecuado a la situación actual en caso de que sea necesario.

Tabla 3. Indicador: Diagnóstico

Ítems	
7	Para determinar la creación de cada programa se realiza un diagnóstico estratégico previo
8	Cada programa puesto en ejecución en la institución es el resultado de un análisis FODA
9	Se efectúa el diagnóstico situacional para justificar la creación de cada programa

Categoría	Ítems/Frecuencias					
	49		50		51	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre (S)	15	83	10	56	11	61
Casi Siempre (CS)	3	17	2	11	7	39
Algunas Veces (AV)	0	0	2	11	0	0
Casi Nunca (CN)	0	0	4	22	0	0
Nunca(N)	0	0	0	0	0	0
Total	18	100	18	100	18	100

Alternativa Ítems	100% S+CS ≥75%	67% 45%≤S+CS 75%	100% S+CS ≥75%
Tendencia Ítems	Positiva	Neutral	Positiva
Alternativa Indicador	89% S+CS ≥75%		
Tendencia Indicador	Positiva		

Promedio de las respuestas codificadas	Ítems		
	49	50	51
	4,83	4,00	4,61
Categoría	Muy alta aplicación	Alta aplicación	Muy alta aplicación
Promedio Indicador	4,48		
	Muy alta aplicación		

Fuente: Los investigadores (2024)

Respecto al indicador opciones, los resultados se muestran en la tabla 4, evidenciándose en cada uno de los ítems aplicados 10; 11 y 12, cuyos valores agrupados en las opciones siempre y casi siempre alcanzan todos 100%, marcando tendencia positiva, por tanto, en promedio el indicador se ubicó también en una tendencia positiva con un valor de 100%.

Tabla 4. Indicador: Opciones

Ítems	
10	Cada programa se crea como resultado del análisis del entorno sectorial de la misma
11	La institución selecciona las estrategias de viabilidad de cada programa
12	Los programas son implantados en el marco de la misión institucional

Categoría	Ítems/Frecuencias					
	52		53		54	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre (S)	16	89	12	67	16	89
Casi Siempre (CS)	2	11	6	33	2	11
Algunas Veces (AV)	0	0	0	0	0	0
Casi Nunca (CN)	0	0	0	0	0	0
Nunca(N)	0	0	0	0	0	0
Total	18	100	18	100	18	100

Alternativa Ítems	100% S+CS \geq 75%	100% S+CS \geq 75%	100% S+CS \geq 75%
Tendencia Ítems	Positiva	Positiva	Positiva
Alternativa Indicador	100% S+CS \geq 75%		
Tendencia Indicador	Positiva		

Promedio de las respuestas codificadas	Ítems		
	52	53	54
	4,89	4,67	4,89
Categoría	Muy alta aplicación	Muy alta aplicación	Muy alta aplicación
Promedio Indicador	4,82		
	Muy alta aplicación		

Fuente: Los investigadores (2024)

Al mismo tiempo, se observa en la tabla señalada que los ítems se posicionaron en la categoría de muy alta aplicación, afirmando los encuestados que cada programa se crea como resultado del análisis del entorno sectorial de la misma; la institución selecciona las estrategias de viabilidad de cada programa y los programas son implantados en el marco de la misión institucional.

Las evidencias anteriores indican que los coordinadores académicos de los postgrados aplican alternativas a fin de anticipar sus oportunidades y amenazas, así como, sus fortalezas y debilidades; por ello, dichos postgrados deberán definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado competitivo, definir los objetivos y estrategias globales de la compañía, más los proyectos estratégicos que le permitan lograr eficiente y eficazmente su misión (Serna, 2008),

Por tanto, para los investigadores las acciones aplicadas permiten analizar el comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); el portafolio de productos; los objetivos globales y los proyectos estratégicos a fin de lograr eficiente y eficazmente la misión de los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago.

En cuanto al análisis de la auditoría estratégica representado en la tabla 5, se observa en los resultados de los ítems 13, 14 y 15 frecuencias de 94%, 100% y 67% respectivamente, concentradas en las opciones siempre y casi siempre, con tendencia positivas en los dos primeros ítems y neutral en el último de ellos. En términos generales arrojo un promedio para el indicador de 87%, con tendencia positiva.

Adicionalmente, la tabla muestra un promedio de 4,39 lo cual según el baremo establecido ubica al indicador en la categoría de muy alta aplicación. Esto se refleja en sus medias de 4,44; 4,56 y 4,17 respectivamente, indicando según opinión de los

encuestados muy alta aplicación de la evaluación de la gestión en los postgrados es centralizada y que la gestión en cada programa es discrecional del nivel directivo; no obstante, con alta aplicación consideran que a cada nivel de planificación de los programas le corresponde el control de gestión.

En este sentido, a través de la auditoría estratégica en los postgrados analizados se logra el establecimiento de un sistema de seguimiento, medición, control y evaluación de la gestión, a través de un subsistema de indicadores e índices de gestión (Serna, 2008). Es así como los investigadores consideran que la auditoría estratégica, es la revisión permanente del cumplimiento ágil y oportuno de los planes de acción que se han implementado con base en las estrategias propuestas desde el diagnóstico estratégico. Así las cosas, la auditoría estratégica es promovida desde la dirección general y tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico de la posición estratégica de los postgrados en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, en cualquier momento a lo largo del tiempo propuesto para el cumplimiento total.

Tabla 5. Indicador Auditoría estratégica

Ítems	
13	La evaluación de la gestión en los postgrados es centralizada
14	La evaluación de la gestión en cada programa es discrecional del nivel directivo
15	A cada nivel de planificación de los programas le corresponde el control de gestión.

Categoría	Ítems/Frecuencias					
	55		56		57	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre (S)	9	50	10	56	9	50
Casi Siempre (CS)	8	44	8	44	3	17
Algunas Veces (AV)	1	6	0	0	6	33
Casi Nunca (CN)	0	0	0	0	0	0
Nunca(N)	0	0	0	0	0	0
Total	18	100	18	100	18	100
Alternativa Ítems	94% S+CS ≥ 75%		100% S+CS ≥ 75%		67% 45% ≤ S+CS 75%	
Tendencia Ítems	Positiva		Positivo		Neutral	
Alternativa Indicador	87% S+CS ≥ 75%					
Tendencia Indicador	Positiva					

Promedio de las respuestas codificadas	Ítems		
	55	56	57
	4,44	4,56	4,17
Categoría	Muy alta aplicación	Muy alta aplicación	Muy alta aplicación
Promedio Indicador	4,39		
	Muy alta aplicación		

Fuente: Los investigadores (2024)

Ya analizados cada uno de los indicadores considerados para el análisis de los componentes de la planificación estratégica, se pasa a verificar los resultados arrojados mostrados en la tabla 6, donde se observa tendencia positiva con una media que permite ubicar a esta dimensión en la categoría de muy alta aplicación, así entonces se observó que cada uno de los componentes referidos a: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones y la auditoría estratégica con alta y muy alta aplicación permiten el desarrollo de la planificación estratégica.

Tabla 6. Dimensión: Componentes de la planificación estratégica

Indicador	Alternativa	Categoría	Media	Categoría
Estrategas	80% S+CS \geq 75%	Positiva	4,24	Muy alta aplicación
Direccionamiento	72% 45% \leq S+CS 75%	Neutral	3,87	Alta aplicación
Diagnóstico	89% S+CS \geq 75%	Positiva	4,48	Muy alta aplicación
Opciones	100% S+CS \geq 75%	Positiva	4,82	Muy alta aplicación
Auditoría estratégica	87% S+CS \geq 75%	Positiva	4,39	Muy alta aplicación
Promedio	86% S+CS \geq 75%	Positiva	4,36	Muy alta aplicación

Fuente: Los investigadores (2024)

Los resultados de muy alta aplicación verifican que en el proceso de planificación estratégica se interrelacionan una serie de componentes, cuya interrelación permite lograr la eficiencia organizacional de la misma (Serna, 2008). Para los investigadores, los componentes de la planificación estratégica comprenden los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las unidades estratégicas de negocios de los postgrados de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, debidamente articulados entre sí, que involucra: estrategias, direccionamiento, diagnóstico, opciones y la auditoría estratégica.

Reflexiones finales

Los postgrados de las universidades públicas venezolanas analizadas cuentan con estrategias que dirigen los postgrados con destrezas de dirección y control de situaciones críticas, a fin de tomar las decisiones en el direccionamiento correcto apoyado de un análisis dirigido a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, que conduzcan a la fijación de objetivos y estrategias organizacionales, a las que se le da seguimiento, y evaluación a través de un subsistema de indicadores de gestión. Para ello, cuentan con el plan estratégico como una herramienta que bien implementada al interior de los postgrados como organizaciones, permite alcanzar las metas establecidas.

Referencias bibliográficas

- Aceves, V. (2007). Dirección Estratégica. Editorial McGraw-Hill. México
- Corredor, J. (2007). La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación.: Cuarta edición. Editores Vadell Hermanos Editorial Prentice Hall Caracas.Venezuela
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. 11a ed. Ed. Pearson Prentice Hall. México DF, México
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. España.
- Guzmán, J. (2015). Encuentro con las autoridades universitarias. Coordinador del Despacho de Políticas Estudiantiles. Reunión realizada en el consejo universitario de fecha: 15/03/2020
- Harrison, J. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. Internacional Thomson Editores. Madrid
- Münch, L. y García, J. (2008). Fundamentos de Administración. Trillas. México
- Sallenave, J. (2002). La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Salmi, H. (2009). El desafío de crear universidades de rango mundial. Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A 1era edición. Colombia.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. 3r editores. Décima edición. Colombia
- V Reunión Nacional de Curriculum para la Educación Superior (2002). Centro de Estudios en Teleinformática. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Extraído de <http://www.unet.edu.ve/~ccunet/lineamientos.html> consulta: 12/03/2020