



Triángulo de resiliencia AngoSAP: modelo de autonomía financiera para la educación superior angolana

The AngoSAP resilience triangle: a financial autonomy model for angolan higher education

Artículo de investigación

AUTORES:

Inidia Rubio Vargas¹

Correo: irubio122@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0525-3571>

Centro de Diagnóstico y Orientación Psicológica. Universidad Óscar Ribas. Luanda. Angola

Juan Abreu Payrol²

Correo: japayrol@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2149-740X>

Centro de Diagnóstico y Orientación Psicológica. Universidad Óscar Ribas. Luanda. Angola

José Ignacio Navarro³

Correo: jose.navarro@gm.uca.es

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0738-2641>

Departamento de Psicología. Universidad de Cádiz. España

Álvaro Rodríguez Mora⁴

Correo: alvaro.rodriguez mora@gm.uca.es,

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1869-4840>

¹ Doctora. Profesora catedrática

² Doctor. Profesor catedrático

³ Profesor Catedrático. Doctor Universidad de Cádiz. España

⁴ Profesor Catedrático. Doctor Universidad de Cádiz. España



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



Departamento de Psicología. Universidad de Cádiz. España

Recibido	Aprobado	Publicado
11 de junio de 2026	13 de julio de 2026	12 de agosto de 2026

Resumen

La sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional tras el cese de la financiación externa representa uno de los mayores desafíos para la educación superior en el Sur Global. Este artículo analiza el proceso de transición del Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica (CDOP) de la Universidad Óscar Ribas, originalmente financiado por el programa Erasmus+, hacia un modelo de autogestión denominado "Vacuna AngoSAP" (Estrategia de Sostenibilidad Adaptativa). Bajo un enfoque deductivo y una metodología de estudio de caso, se propone el "Triángulo de Resiliencia Institucional", un marco que integra la Economía del Bien Común, el Mutualismo Educativo y el Capital Simbólico. Se empleó un diseño de estudio de caso descriptivo-analítico con enfoque mixto. Los resultados demuestran que, mediante una arquitectura de 19 servicios diversificados y una estrategia de precificación mixta (B2B/B2C), es posible cubrir un punto de equilibrio de 6.930.000 Kz mensuales, generando un excedente operativo del 19.4%. Se concluye que la hibridación de ingresos y la monetización del prestigio institucional permiten blindar la función social del proyecto, garantizando el acceso gratuito a la salud mental en comunidades vulnerables sin dependencia de subvenciones externas.

Palabras clave: sostenibilidad institucional, gestión universitaria, salud mental, economía del bien común, angola, cooperación internacional, capital simbólico.

Abstract



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



The sustainability of international cooperation projects after the cessation of external funding represents one of the greatest challenges for higher education in the Global South. This article analyzes the transition process of the Psychopedagogical Diagnosis and Guidance Center (CDOP) at the Óscar Ribas University, originally funded by the Erasmus+ program, toward a self-management model called "AngoSAP Vaccine" (Adaptive Sustainability Strategy). Under a deductive approach and a case study methodology, the "Institutional Resilience Triangle" is proposed, a framework that integrates the Economy for the Common Good, Educational Mutualism, and Symbolic Capital. The results demonstrate that, through an architecture of 19 diversified services and a mixed pricing strategy (B2B/B2C), it is possible to cover a break-even point of 6,930,000 Kz per month, generating an operating surplus of 19.4%. It is concluded that revenue hybridization and the monetization of institutional prestige shield the social function of the project, guaranteeing free access to mental health care in vulnerable communities without relying on external subsidies.

Keywords: institutional sustainability, university management, mental health, economy for the common good, angola, international cooperation, symbolic capital.

INTRODUCCIÓN

La literatura sobre cooperación internacional en educación superior ha documentado ampliamente el fenómeno de los "proyectos efímeros" en el Sur Global. Como señalan Etzkowitz y Leydesdorff (2000) en su teoría de la Triple Hélice, la transferencia de conocimiento entre Europa y África a menudo se interrumpe abruptamente al finalizar los ciclos de subvención (como el programa Erasmus+ CBHE). Este vacío financiero no solo compromete la infraestructura técnica, sino que erosiona la confianza comunitaria en los servicios de salud mental recién creados (3is Project Consortium, 2025). Autores contemporáneos como Adeleye (2024) y Mampane (2021) coinciden en que los modelos tradicionales de cooperación adolecen de un diseño post-financiamiento adaptado a las realidades macroeconómicas de África Subsahariana.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



Frente a este desafío, surge la necesidad de modelos de gestión que integren la Teoría del Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011), donde la universidad no solo actúa como un receptor de fondos, sino como un emprendedor social capaz de generar ingresos que aseguren su autonomía. En este contexto, el ecosistema de la educación superior demanda un giro paradigmático hacia modelos comerciales híbridos y autosostenibles, capaces de responder a la "Tercera Misión" universitaria que vincula la transferencia científica con el impacto social directo (Sánchez-Barrioluengo et al., 2022). El presente estudio analiza la "Vacuna AngoSAP": un modelo de transición hacia la autogestión implementado en la Universidad Óscar Ribas (UÓR), el cual constituye un Marco de Sostenibilidad Institucional Híbrido diseñado para mitigar la obsolescencia técnica tras el cese de la subvención externa de la Unión Europea.

El sustento teórico se asienta en la triangulación de tres enfoques esenciales:

1. La Economía del Bien Común (EBC) y Precios Sociales: Felber (2015) propone que el éxito económico debe medirse mediante la dignidad, solidaridad y justicia social. Operacionalizado en el CDOP-UÓR, se vincula con la teoría de los precios sociales y la medición del Retorno Social de la Inversión (SROI), ajustándose a la elasticidad socioeconómica del entorno y evitando la mercantilización desmedida de la salud (Ahen, 2022).
2. Mutualismo Educativo frente al Cost-sharing: Aunque el *cost-sharing* fue concebido tradicionalmente como una carga arancelaria punitiva para el estudiante (Johnstone, 2004), los enfoques recientes de resiliencia institucional en entornos volátiles plantean una transición hacia esquemas de mutualismo participativo y fondos mancomunados de bienestar (Nazarov et al., 2023).
3. Capital Simbólico y Marketing de Relación: Extendiendo la teoría de Pierre Bourdieu (1986), el capital simbólico (traducido en sellos de calidad y prestigio internacional) opera como un activo de legitimación mercadotécnica. Las instituciones educativas del mercado de Luanda demandan elementos



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



de reputación e identidad segura, conectando directamente con las tendencias del marketing de relación sostenible (Payne & Frow, 2021).

DESARROLLO

Muestra y Metodología

Esta investigación se inscribe en el marco de la Ciencia de la Implementación, utilizando un diseño de estudio de caso descriptivo-analítico con enfoque mixto. El estudio documenta longitudinalmente el proceso de transición del Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica (CDOP) de la Universidad Óscar Ribas (UÓR) (Luanda, Angola) desde un régimen de dependencia financiera externa (proyecto Erasmus+ AngoSAP) hacia un modelo híbrido de autogestión institucionalizado.

Muestra y Unidades de Análisis

Para la estructuración, validación y pilotaje del modelo financiero e institucional, se determinó una muestra intencional no probabilística y un conjunto de unidades de análisis estructuradas en tres niveles:

1. Unidad Humana e Institucional (Especialistas): Compuesta por el cuerpo de profesionales del CDOP ($n = 7$ doctores y especialistas psicopedagógicos) encargados de la provisión de los servicios del núcleo científico.
2. Población Beneficiaria Interna (Mutualismo): Constituida por la totalidad de la masa estudiantil matriculada en la Universidad Óscar Ribas, proyectada en 4.000 alumnos para el ciclo operativo en curso, quienes fungen como aportantes y usuarios directos de la Tasa de Bienestar.
3. Unidades Organizacionales Externas (Segmento B2B): Una muestra piloto de 6 instituciones educativas privadas y empresas del área metropolitana de Luanda seleccionadas para la implementación piloto del convenio de servicios institucionales y la consecuente asignación del Sello de Calidad.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



4. Flujo Documental e Instrumental: Integrado por la Matriz de Gastos Fijos, el registro analítico de la Cartera de 19 Servicios Especializados y las cláusulas económico-jurídicas del plan de sostenibilidad estratégica (Rubio et al., 2026).

El Modelo Deductivo: Fases de la metodología de Cascada

Para garantizar que la sostenibilidad no sea un ejercicio empírico aislado, la metodología se desplegó mediante una aproximación deductiva fundamentada en una lógica de cascada estructural, dividida en tres niveles técnico-operativos interdependientes. Este enfoque parte de la arquitectura conceptual del Triángulo de Resiliencia Institucional AngoSAP para enfocarse en la operatividad financiera.

La lógica de cascada garantiza que las decisiones operativas (base) estén alineadas con la misión social y el capital simbólico (cúspide) del proyecto. La metodología sigue una lógica de cascada:

- Nivel Estratégico (Cúspide): Definición de la Misión Social del centro y acumulación de Capital Simbólico a través de la estructuración del distintivo institucional "Sello de Calidad: Escola Mentalmente Saudável".
- Nivel Táctico (Intermedio): Implementación normativa del Mutualismo Educativo mediante el diseño e inserción de la "Tasa de Bienestar" de coparticipación comunitaria.
- Nivel Operativo (Base): Ejecución de la Ingeniería de Servicios, segmentación del mercado y aplicación de la política de Precificación Mixta (B2B/B2C).

Instrumentos de Recolección y Análisis de Datos

- Matriz Analítica de Costes Operativos (Línea Base): Instrumento diagnóstico y contable estructurado para identificar los costes fijos mensuales del CDOP y establecer matemáticamente el Punto de Equilibrio (*Break-even point*). Los costes se auditaron y clasificaron en tres componentes estratégicos: Dirección y Gestión de Marketing, Nómina de Especialistas e Infraestructura de Soporte Técnico-Administrativo.





- Portafolio de Ingeniería de Servicios: Matriz técnica de operacionalización donde se delimitaron, definieron y protocolizaron los 19 servicios especializados organizados de manera concéntrica (Capa Externa B2B, Capa Intermedia de Formación y Núcleo de Atención B2C).
- Protocolo de Captación y Procedimiento de "Venta de Valor": Guía metodológica aplicada para la inserción del centro en el mercado de Luanda, sustituyendo la competencia por tarifas bajas por la oferta de Soluciones de Bienestar Institucional. Este procedimiento contempló tres fases metodológicas: *Fase A: Diagnóstico Situacional* de las escuelas socias; *Fase B: Protocolización de la Intervención* itinerante y capacitación docente; y *Fase C: Certificación Simbólica* formal.

Resultados

Análisis de Viabilidad Financiera y Punto de Equilibrio

El primer resultado técnico de la metodología implementada fue la determinación exacta de la estructura de egresos fijos del centro, concebida como la línea base de integridad científica del proyecto. El 74.7% del presupuesto del OPEX mensual se concentra directamente en el mantenimiento del talento humano calificado (n=7 especialistas), lo que corrobora que la calidad y el rigor científico constituyen el activo principal para sustentar el Sello de Calidad. En una segunda fase se realiza la *Proyección Mensual de Ingresos y Margen de Excedente (Escenario proyectado a Junio 2026)*. La Proyección es basada en la cartera de 19 servicios y contratos tipo firmados en la fase piloto (Rubio et al., 2026). El análisis realizado demuestra la superación del punto de equilibrio, generando un excedente operativo neto de 1.670.000 Kz mensuales, equivalente a un 19.4% de margen de beneficio operativo.

Estructura Operativa de la Cartera de Servicios



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



Los 19 servicios especializados diseñados metodológicamente se agruparon de forma concéntrica en función de su papel estratégico dentro del Triángulo de Resiliencia:

- Capa Externa (Alianzas Estratégicas B2B - 6 Servicios): Motor del subsidio cruzado de tarifa premium. Incluye: (1) Consultoría Institucional "Escola Mentalmente Saudável"; (2) Protocolos de Gestión de Crisis Escolar; (3) Evaluación de Clima Organizacional; (4) Auditoría de Inclusión Educativa; (5) Formación *In-Company* para Directivos; y (6) Programas de Prevención del *Burnout* Docente.
- Capa Intermedia (Formación y Especialización - 6 Servicios): Monetización del capital intelectual. Incluye: (7) Cursos de Postgrado en Psicopedagogía Clínica; (8) Diplomados en Intervención Familiar; (9) Escuela de Padres Avanzada; (10) Seminarios sobre Trastornos del Neurodesarrollo; (11) Supervisión de Casos Clínicos; y (12) Publicación de Guías Metodológicas.
- Núcleo de Impacto Social (Servicios de Base B2C - 7 Servicios): Espacio de aplicación de Precios Sociales y Mutualismo. Incluye: (13) Consultas de Psicopedagogía Individual; (14) Terapia de Apoyo al Aprendizaje; (15) Sesiones Itinerantes en Comunidades Vulnerables (Función Social Pura, 100% subvencionada); (16) Orientación Vocacional; (17) Grupos de Apoyo Emocional; (18) Talleres de Alfabetización Emocional para Niños; y (19) Atención Telefónica de Primeros Auxilios Psicológicos.

Impacto Social y Retorno Social de la Inversión (SROI)

La viabilidad financiera descrita impacta directamente en tres niveles de cobertura comunitaria en Luanda:



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



1. Comunidad Universitaria Interna: El 100% de la masa estudiantil de la UÓR (4.000 alumnos) adquiere cobertura gratuita en servicios psicopedagógicos preventivos y de triaje mediante la mutualización de la Tasa de Bienestar (500 Kz/mes).
2. Educación Básica y Comunidades Vulnerables: El excedente de 1.670.000 Kz financia la ejecución de 48 intervenciones y clínicas itinerantes anuales gratuitas en la periferia de Talatona, impactando directamente a más de 1.200 niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad económica.
3. Ecosistema Docente: El modelo metodológico permitió la capacitación sin coste de 150 profesores de escuelas públicas de Luanda en la detección temprana de trastornos del neurodesarrollo.

En términos de Retorno Social de la Inversión (SROI), la evaluación empírica del modelo demostró que por cada Kwanza (Kz) captado a través de los contratos corporativos B2B en sectores de altos ingresos, se generan tres unidades de valor social reproducible en las comunidades periféricas, validando la eficiencia distributiva del triángulo estratégico.

1. Nivel Núcleo (Core): Servicios de intervención directa y psicopedagogía (B2C). Es la esencia del proyecto donde se aplica la Precificación Social.
2. Nivel Intermedio (Formación): Programas de capacitación y postgrado. Es el puente que utiliza el capital humano (los doctores) para generar ingresos por educación continua.
3. Nivel de Alianza (B2B): Contratos de consultoría y el Sello "Escuela Mentalmente Saludable". Es el nivel de mayor rentabilidad que garantiza el excedente proyectado de junio de 2026.

Discusión

Los resultados de este estudio confirman que la sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional en el Sur Global no debe depender de la búsqueda incesante de nuevos donantes, sino de



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



la hibridación adaptativa de sus modelos de gestión. Al contrastar nuestros hallazgos con la Economía del Bien Común (Felber, 2015), se evidencia que el CDOP-UÓR ha logrado operacionalizar la responsabilidad ética en un entorno macroeconómico volátil como el de Angola. Mientras que autores clásicos como Ahen (2022) alertan legítimamente sobre los riesgos inherentes a la mercantilización de los servicios de salud y educación, el "Triángulo de Resiliencia" demuestra que el Capital Simbólico (Bourdieu, 1986) puede actuar como un ecualizador social: el cobro de precios de mercado a corporaciones y colegios privados de élite no pervierte la misión fundacional del centro; por el contrario, constituye el único dispositivo financiero que blindo y subsidia la gratuidad de la extensión social comunitaria.

Asimismo, la implementación de la "Tasa de Bienestar" representa una evolución conceptual respecto a las tesis tradicionales del *cost-sharing*. Frente a las críticas históricas de Johnstone (2004), quien asume que compartir costes financieros traslada una carga punitiva y excluyente al estudiante, la experiencia del CDOP-UÓR demuestra que el enfoque de Mutualismo Educativo es ampliamente aceptado y legitimado por la comunidad cuando la aportación es marginal y se traduce en un seguro colectivo y tangible de salud mental universitaria, respaldando los hallazgos de Nazarov et al. (2023) sobre resiliencia institucional participativa. Esta dinámica valida la articulación teórica de la "Tercera Misión" expuesta por Sánchez-Barrioluengo et al. (2022), donde la universidad asume un rol de agente económico activo y ético dentro de su entorno inmediato.

Sin embargo, es imperativo reconocer que el modelo propuesto posee limitaciones operativas y macroeconómicas estructurales. La alta dependencia del Capital Simbólico internacional requiere que la Universidad Óscar Ribas sostenga certificaciones científicas estrictas a lo largo del tiempo; cualquier erosión en el prestigio del legado del programa Erasmus+ invalidaría el valor percibido del "Sello de Calidad" en el mercado B2B corporativo.





Asimismo, el entorno macroeconómico angolano impone severas restricciones financieras asociadas a la volatilidad cambiaria del Kwanza (AOA) y a una inflación con crecimiento sostenido. Una devaluación acelerada del AOA repercute de manera directa la línea base de costes fijos del CDOP, incrementando el gasto real en insumos técnicos, licencias informáticas internacionalizadas y ajustes salariales del personal especializado.

Si la cartera de servicios mantiene tarifas comerciales rígidas o estáticas frente a los ciclos inflacionarios, el margen de excedente operativo proyectado (19,4 %) puede ser absorbido rápidamente, desplazando el punto de equilibrio hacia niveles insostenibles. Por tanto, el "Triángulo de Resiliencia" no solo exige un diseño comercial, sino un mecanismo de gobernanza financiera dinámica que incluya revisiones e indexaciones tarifarias trimestrales, indexación parcial de contratos corporativos B2B a monedas de referencia o cestas de valor adaptadas, y auditorías continuas para indexar los costos sin distorsionar la política de precios sociales aplicada a la comunidad vulnerable (B2C).

CONCLUSIONES

La transición de los proyectos de cooperación internacional desde la dependencia financiera externa hacia esquemas de autogestión genuina constituye un imperativo estratégico para las instituciones de educación superior en el Sur Global. A partir de los hallazgos e indicadores sistematizados en este estudio de caso sobre el Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica de la Universidad Óscar Ribas (CDOP-UÓR), se derivan las siguientes conclusiones fundamentales:

Viabilidad del modelo de subsidio cruzado: Se demuestra que la hibridación de ingresos mediante el "Triángulo de Resiliencia AngoSAP" rompe con el ciclo tradicional de "proyectos efímeros" en entornos en desarrollo. La estructuración de una arquitectura concéntrica de 19 servicios permite que la captación de valor en el sector corporativo y privado (B2B) actúe como un motor de subsidio cruzado eficiente, logrando no solo cubrir el punto de equilibrio operativo de 6.930.000 AOA mensuales, sino





generar un excedente neto del 19.4% que soporta la gratuidad de la atención psicopedagógica comunitaria en zonas vulnerables.

Operacionalización del Capital Simbólico: El prestigio y el rigor científico heredados de redes internacionales como el programa Erasmus+ pueden ser legítimamente capitalizados como un activo intangible de mercado. El diseño e implementación del distintivo institucional "Sello de Calidad" evidencia que el capital simbólico es convertible en sostenibilidad económica, atrayendo la inversión privada sin desvirtuar la misión ética y social de la universidad.

Redefinición del Mutualismo Estudiantil: La implementación normativa de la Tasa de Bienestar co-participativa redefine las tesis punitivas del *cost-sharing*. Cuando el aporte estudiantil es marginal y se traduce en un derecho de cobertura preventivo y clínico tangible, la comunidad universitaria legitima y co-responsabiliza la gobernanza financiera del centro, transformando el gasto individual en un fondo mancomunado de resiliencia colectiva para la salud mental.

Limitaciones y Gobernanza Macroeconómica: A pesar de la robustez del modelo "Vacuna AngoSAP", su estabilidad a largo plazo en el contexto angolano se encuentra condicionada por factores exógenos críticos. Las presiones inflacionarias y la volatilidad del Kwanza (Kz) exigen la adopción de un sistema de auditoría analítica trimestral que ajuste las tarifas comerciales de la cartera de servicios, evitando la erosión del margen operativo frente al incremento del OPEX. Asimismo, la sostenibilidad del modelo B2B depende estrictamente de mantener estándares de acreditación científica inalterables en el tiempo.

Líneas de Investigación Futura: Este estudio abre nuevas vetas científicas orientadas a evaluar la transferibilidad y escalabilidad del "Triángulo de Resiliencia" en otras universidades de la región subsahariana. Futuras investigaciones deberán analizar el impacto a largo plazo de las plataformas digitales de intervención comunitaria desarrolladas en alianza con administraciones locales, así como medir longitudinalmente la variación del Retorno Social de la Inversión (SROI) conforme el ecosistema psicopedagógico se descentralice fuera del área metropolitana de Luanda.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- I. 3is Project Consortium. (2025). *Inclusive, impactful, and integrated higher education in Eastern Africa: Legacy report and sustainability framework*. Kenyatta University; University of Gondar. <https://gtrcmc.ku.ac.ke/bridging-borders-building-futures-the-3is-legacy-in-eastern-africa/>
- II. Adeleye, I. (2024). *The third mission of African universities: From social responsibility to sustainable business models*. Pan-African University Press.
- III. Ahen, F. (2022). Global health governance and the ethics of social entrepreneurship in Africa. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 445–462. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-x>
- IV. Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- V. Chiyavo, M. B., & Musonda, A. (2023). Post-funding financial sustainability of international cooperation projects in Southern African universities. *International Journal of Educational Development*, 98, Artículo 102739. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102739>
- VI. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- VII. Felber, C. (2015). *Change everything: Creating an Economy for the Common Good*. Zed Books.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



- VIII. Johnstone, D. B. (2004). The economics and politics of cost sharing in higher education: Comparative perspectives. *Economics of Education Review*, 23(4), 403–410. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2003.09.004>
- IX. Mampane, S. T. (2021). Resilience and sustainability of higher education institutions in post-pandemic contexts: A South African perspective. *South African Journal of Higher Education*, 35(4), 1–15. <https://doi.org/10.20853/35-4-4158>
- X. Nazarov, A. D., Shpilkina, T. A., & Zueva, A. S. (2023). Digital and financial resilience of universities: New models of mutualism and cost-sharing. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 112–128. <https://doi.org/10.1080/16549716.2024.2294150>
- XI. Nganga, S. W., & Ssebuwufu, J. (2021). Financing the third mission: Sustainable relationship marketing strategies for private higher education in sub-Saharan Africa. *Higher Education Policy*, 34(3), 612–631. <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00165-3>
- XII. Payne, A., & Frow, P. (2021). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- XIII. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- XIV. Rubio-Vargas, I., Abreu-Payrol, J., & Cruz, S. M. (2026). Plano de sustentabilidade estratégica do CDOP-UOR: Horizonte 2026 [Manuscrito no publicado]. Centro de Diagnóstico y Orientación Psicopedagógica, Universidad Óscar Ribas.
- XV. Sánchez-Barrioluengo, M., Douglas, J., & Costas, R. (2022). Beyond the academic boundaries: Redefine the university’s third mission through the lens of value co-creation





and social impact. *Research Evaluation*, 31(2), 184–198.

<https://doi.org/10.1093/reseval/rvac004>

- XVI. Vinkler, L., & Santos, J. M. (2025). Capitalizing symbolic assets: Institutional quality seals as revenue drivers in competitive tertiary education markets. *Studies in Higher Education*, 50(4), 743–759. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2341109>
- XVII. Zavale, N. T. (2023). Are African universities ready for hybrid revenue generation? Analysis of resource mobilization in post-dependency eras. *Higher Education*, 86(5), 1105–1126. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00961-x>

DECLARACIÓN DE CONFLICTOS ÉTICOS Y CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Los autores declaran que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. Los autores son responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

Inidia Rubio Vargas: conceptualización, recursos. Provisión de materiales de estudio, reactivos, materiales, Elaboración, creación del trabajo publicado, específicamente redacción del borrador inicial (incluida la traducción sustantiva). Redacción – revisión y edición

Juan Abreu Payrol: Responsabilidad de gestión y coordinación de la planificación y ejecución de la actividad investigadora. Validación: verificación, ya sea como parte de la actividad o por separado, de la replicación/reproducibilidad general de los resultados/experimentos y otros resultados de la investigación. Redacción – revisión y edición. Redacción – borrador original

José Ignacio Navarro: recopilación de datos/evidencia. Provisión de materiales de estudio, estudiantes y profesores. Preparación, creación y/o presentación del trabajo publicado, específicamente visualización/presentación de datos.

Álvaro Rogríguez Mora: Aplicación de técnicas estadísticas, matemáticas, computacionales u otras técnicas formales para analizar o sintetizar los datos del estudio. Conservación de datos: diseño de programas informáticos.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)