



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: Importancia de la Planificación Estratégica en las  
Instituciones de Educación Superior**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

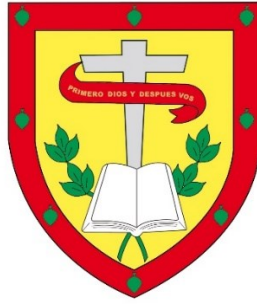
**AUTORA: AMADA ASUCENA CHICA VEGA**

**DIRECTOR: PhD. JUAN CARLOS ERAZO ÁLVAREZ**

**CUENCA -ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: Importancia de la Planificación Estratégica en las  
Instituciones de Educación Superior**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: AMADA ASUCENA CHICA VEGA**

**DIRECTOR: PhD. JUAN CARLOS ERAZO ÁLVAREZ**

**CUENCA -ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

### **Declaratoria de Autoría y Responsabilidad**

Amada Asucena Chica Vega portadora de la cédula de ciudadanía N° 1308752813. Declaro ser la autora de la obra: “Importancia de la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior”, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada, respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cuenca, 1 de septiembre 2023**



Amada Asucena Chica Vega

C.C. # 1308752813

**Certifico que:**

El Informe de Investigación “Importancia de la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior”, de autoría de Amada Asucena Chica Vega, con número de cédula “1308752813”, de nacionalidad ecuatoriana, previo a la obtención del Título de Cuarto Nivel o Posgrado correspondiente a Magíster en Administración de Empresas, cumple con la caracterización y estructura (parte protocolaria y parte expositiva) y se sujeta a la normativa pertinente exigida por el Consejo de Educación Superior CES, y la Universidad Católica de Cuenca, en consecuencia, se autoriza su presentación para los trámites pertinentes.

Cuenca, **1 de septiembre 2023**



PhD. Juan Carlos Erazo Álvarez

C.C. # 1001953890

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera significativa a mi viaje académico durante esta Maestría. A mi DIRECTOR: PhD. Juan Carlos Erazo Álvarez, por su orientación experta y apoyo constante; a mis profesores, por compartir su conocimiento y fomentar mi crecimiento intelectual; a mis compañeros de clase, por el intercambio de ideas y la colaboración; a mis hijas Sofia, Emly y Camila y a mi familia y seres queridos, por su inquebrantable apoyo emocional. Esta Maestría ha sido una experiencia enriquecedora, y estoy agradecida por todas las lecciones aprendidas y oportunidades que me han brindado. Espero aplicar este conocimiento en futuros desafíos y contribuir al avance de mi campo. ¡Gracias a todos por ser parte de este importante capítulo en mi vida!

## **Dedicatoria**

En este momento de mi vida en el que celebro la culminación de mi Maestría, quiero dedicar estas palabras a las tres razones más importantes de mi esfuerzo y perseverancia: ustedes, mis adoradas hijas.

A lo largo de este camino de aprendizaje, ustedes han sido mi fuente constante de inspiración y motivación. Cada día, mientras estudiaba y me enfrentaba a desafíos académicos, pensaba en el ejemplo que quería darles: el valor de la educación, la pasión por el conocimiento y la determinación para alcanzar metas.

Sofía, Emily y Camila, son mi mayor orgullo y mi mayor logro. Espero que este logro no solo sea un testimonio de mi esfuerzo, sino también un recordatorio para ustedes de que con dedicación y perseverancia, pueden alcanzar cualquier objetivo que se propongan en la vida.

Gracias por ser mi fuente constante de alegría y por comprender los sacrificios que a veces implicaba mi compromiso con mis estudios. Espero que vean en mi logro una prueba de que nunca es tarde para seguir aprendiendo y creciendo.

Las amo profundamente y estoy emocionada por compartir con ustedes el próximo capítulo de nuestra vida, lleno de nuevas aventuras y éxitos.

Con todo mi amor.

Su mamá.

## Índice de contenido

Contenido	
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>Palabras claves:</b> Universidad; planificación; educación; desarrollo de la educación; calidad de la educación. ....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>Keywords:</b> University; planning; education; educational development; quality of education. ....	6
<b>CAPÍTULO I</b> .....	7
<b>EL PROBLEMA</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>EL ESTADO DEL ARTE</b> .....	11
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	12
<b>La Planificación estratégica como eje de desarrollo de la calidad</b> .....	12
<b>El desarrollo institucional y su integración en la Planificación Estratégica</b> .....	20
<b>CAPÍTULO III</b> .....	25
<b>LA METODOLOGÍA</b> .....	25
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	26
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	27
<b>LA PROPUESTA</b> .....	27
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	28
<b>Planificación estratégica</b> .....	29
<b>Educación universitaria</b> .....	30
<b>Desarrollo institucional</b> .....	34
<b>CONCLUSIONES</b> .....	42
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	43
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	45

**Importancia de la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación  
Superior**

**Importance of Strategic Planning in Higher Education Institutions**

Amada Asucena Chica Vega

[amanda.chica.13@est.ucacue.edu.ec](mailto:amanda.chica.13@est.ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca – Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-0706-6275>

Juan Carlos Erazo Álvarez

[jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

## RESUMEN

La planificación estratégica es un proceso fundamental en el desarrollo de las instituciones de educación superior, ya que permite a la institución identificar sus fortalezas, debilidades y otras situaciones para desarrollar estrategias que promuevan un mejoramiento continuo. En este estudio se propone la planificación estratégica en las universidades para lograr un desarrollo institucional exitoso. Se utilizó una metodología de investigación no experimental, con un enfoque mixto y análisis cuantitativo. Los resultados indican que la participación activa de la comunidad universitaria en los procesos de gestión institucional, desarrollo, crecimiento, planificación, ejecución, evaluación y rectificación de los procesos universitarios es esencial para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva que promueva el desarrollo institucional. En conclusión, los grupos encuestados mostraron una percepción positiva sobre el mejoramiento continuo en las Universidades de Cuenca, lo que respalda la teoría de que la implementación de una planificación estratégica efectiva conduce a un desarrollo institucional exitoso. Estos resultados son alentadores, ya que demuestran el compromiso de las universidades con el crecimiento constante y la excelencia académica.

**Palabras claves:** Universidad; planificación; educación; desarrollo de la educación; calidad de la educación.

## ABSTRACT

Strategic planning is a fundamental process in the development of higher education institutions, since it allows the institution to identify its strengths, weaknesses and other situations in order to develop strategies that promote continuous improvement. This study proposes strategic planning in universities to achieve successful institutional development. A non-experimental research methodology was used, with a mixed approach and quantitative analysis. The results indicate that the active participation of the university community in the processes of institutional management, development, growth, planning, execution, evaluation and rectification of university processes is essential to carry out effective strategic planning that promotes institutional development. In conclusion, the groups surveyed showed a positive perception of continuous improvement in the Universities of Cuenca, which supports the theory that the implementation of effective strategic planning leads to successful institutional development. These results are encouraging, as they demonstrate the universities' commitment to constant growth and academic excellence.

**Keywords:** University; planning; education; educational development; quality of education.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**

# INTRODUCCIÓN

El siglo XXI presenta nuevos desafíos en la educación superior en todas partes del mundo, es por ello que deben transformarse en verdaderos centros de educación y renovación continua del conocimiento; en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se hicieron varias predicciones para el futuro y priorizó una mejor formación y cualificación del personal, así como el mejoramiento de la calidad de la educación, la enseñanza, la investigación y los servicios, e importancia de los planes de estudios, la misión de la educación a través de la formación profesional, la evaluación sistemática de la calidad de todas las funciones y actividades institucionales y una gestión más eficaz (UNESCO, 2019).

Como parte de las nuevas tendencias internacionales en la educación superior pública, las universidades han moldeado su estructura organizacional y prácticas de gestión con cierto grado de flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia, debido a las limitaciones educativas y financieras que poseen (Torres et al., 2008).

Así mismo, es importante mencionar que la planificación estratégica es considerada como una de las funciones que hacen parte de la dirección estratégica de las universidades, por lo que, actualmente adquiere gran importancia, en razón a los

imperativos que tiene el entorno turbio e incierto que imponen los grandes retos que debe lograr la educación superior actualmente (Peña et al., 2018).

En Ecuador, el sistema de educación superior está regulado y controlado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), donde una de las principales herramientas de evaluación es el modelo de evaluación institucional de universidades y politécnicos (CACES, 2018).

Ahora bien, la Ley Orgánica de Educación Superior del 2010, dispone en su artículo 93 lo correspondiente al principio de calidad, señalando que es aquella búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, trasmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento por medio de la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento constante.

En este sentido, la calidad de las universidades y escuelas politécnicas se refiere a la medida en que alcanzan los objetivos de aprendizaje, investigación e información enmarcados en los fines y tareas del sistema de educación superior ecuatoriano, de acuerdo con su misión vinculada a la sociedad, implementando procesos que sigan los principios del sistema y busquen la perfección permanente, la calidad a nivel institucional incluye aspectos que la distinguen y complementan la calidad de carreras y programas. Esto se debe principalmente a que el nivel institucional brinda

un marco que posibilita y fomenta el logro de resultados entre carreras y programas, lo que a su vez contribuye a la obtención de las metas institucionales (LOES, 2018).

Dicho lo anterior, las universidades ecuatorianas siguen teniendo patrones patriarcales propios de la primera mitad del siglo XX, debido a que sus docentes y autoridades son fuertemente masculinizados, situación que se contradice al feminizar su población estudiantil (Ramírez, 2012).

Ahora bien, la planificación estratégica educativa es conocida como el conjunto de pasos que tienen un enfoque participativo, permitiéndole a una organización establecer su visión y misión mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de esta manera, se genera una reflexión efectiva y colaborativa de gran importancia a la hora de abordar las acciones posteriores de organización (Díaz et al., 2022).

Así las cosas, la presente investigación tiene como problema científico el siguiente: ¿Puede la planificación estratégica en las universidades y escuelas politécnicas de Cuenca lograr un desarrollo institucional? Por tanto, el objetivo general se centra en analizar la planificación estratégica en las universidades y escuelas politécnicas de Cuenca para el logro del desarrollo institucional.

**CAPÍTULO II**  
**EL ESTADO DEL ARTE**

# **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **La Planificación estratégica como eje de desarrollo de la calidad**

En la actualidad la calidad de la educación superior es de gran importancia debido a que lleva a cabo un rol de carácter preponderante; de esta manera, en Ecuador la institución encargada de velar para que se logre el correcto cumplimiento de los estándares de calidad en universidades y escuelas politécnicas es el denominado Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, dicho proceso se lleva a cabo mediante la aplicación del Modelo de Evaluación Genérico.

La planificación estratégica se incorporó en el marco de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos y los distintos organismos internacionales; no obstante, fue en el ámbito educativo en donde se incorporó con mayor fuerza, de esta manera, se determinó que el uso de la planificación estratégica en los sistemas nacionales de educación superior y las IES eran de gran importancia, pertinencia y traía consigo diversas ventajas.

De esta manera, se dice que la planificación estratégica es un proceso continuo, técnico – político, sistemático, reflexivo entre otros; su estructura por su parte, se encuentra conformada por una serie de momentos en los cuales se articula el pasado, el presente y el futuro, apoyándose en flujos de información tanto externas o internas, buscado de esta forma, lograr cumplir con los objetivos institucionales, al hacer uso de los recursos disponibles adecuadamente, entre otros elementos (Ramirez, 2018).

Lo anteriormente expuesto, evidencia que la planificación estratégica y el desarrollo institucional son temáticas que han sido abordadas por diversos autores, quienes desde sus perspectivas desarrollan tales conceptos con el fin de aportar desde la academia, un grano de arena para la construcción de una mejor sociedad; de este modo, la presente investigación pretende contribuir al desarrollo de las instituciones de educación superior, por lo cual a continuación se hace un estudio de lo correspondiente a la importancia de la planificación estratégica en la educación superior (Orozco et al., 2018).

La planificación estratégica es un proceso esencial en cualquier institución académica, incluyendo universidades y escuelas politécnicas; estas instituciones tienen una gran responsabilidad en la formación de los futuros líderes y profesionales de diversos campos, la planificación comienza al momento en el cual se define su visión y misión, convirtiéndose en un paso fundamental en el proceso de

planificación que también implica la identificación de los valores y principios fundamentales de las instituciones educativas, y la determinación de los objetivos generales claros y medidas para alcanzarlos.

La visión se refiere a la imagen ideal que se tiene del futuro de la institución, es decir, cómo se visualiza la institución a largo plazo, la cual debe ser clara, inspiradora y motivadora para todos los miembros de la comunidad universitaria, la misión define el propósito fundamental de la institución, es decir, para qué existe y cuáles son sus objetivos principales, debe ser coherente con la visión y debe establecer el marco de referencia para la definición de los objetivos estratégicos y las acciones necesarias para lograrlos, una vez definida la visión y la misión, se pueden establecer los objetivos estratégicos, que son metas a largo plazo que permiten alcanzar la visión y misión de la institución, tales objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales para diferentes áreas de la institución, como la enseñanza, la investigación, la innovación y la extensión, debe ser el resultado de un análisis exhaustivo de la situación actual de la institución y del entorno en el que opera (Arroyo, 2023).

Su importancia en las universidades y escuelas politécnicas es que estas se enfrentan una serie de desafíos comunes que pueden surgir en el proceso, como la complejidad de la tarea, lo que implica un análisis exhaustivo y una reflexión cuidadosa sobre la

situación actual y futura de la institución. Esta tarea puede resultar compleja y requiere una gran cantidad de recursos, tiempo y esfuerzo, los cambios en el entorno, aunque la planificación estratégica busca anticiparse a los cambios futuros, estos pueden ser difíciles de predecir o incluso de imaginar, puede significar que la estrategia planificada no sea efectiva o que se requieran ajustes constantes, la resistencia al cambio, puede implicar cambios significativos en la organización, lo que puede generar resistencia por parte de los miembros de la comunidad académica y otros actores clave en el sector, la dificultad para implementar la estrategia; una vez que se ha desarrollado la estrategia, su implementación puede ser difícil de llevar a cabo, pueden surgir obstáculos, como la falta de recursos, la falta de habilidades y capacidades, y la falta de compromiso, la medición del éxito, por ello se busca mejorar el rendimiento de la institución, medir el éxito puede ser difícil ya que es complicado determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos o si son el resultado de la estrategia planificada (Audivert et al., 2016).

La identificación de los recursos necesarios para lograr los objetivos establecidos son los financieros, humanos, físicos y tecnológicos, las universidades y escuelas politécnicas deben asegurarse de contar con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, y de establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar que estos recursos sean utilizados de manera efectiva. En cuanto a los recursos financieros, se deben identificar los recursos necesarios para financiar las

actividades y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos, así como también las fuentes de financiamiento disponibles, como presupuestos institucionales, donaciones, subvenciones, entre otros; los recursos humanos, identifican la cantidad y calidad de personal necesario para llevar a cabo las actividades y proyectos estratégicos, así como también las habilidades y competencias requeridas para desempeñar las funciones necesarias; los recursos físicos constan de las instalaciones, infraestructuras y equipamiento necesario para llevar a cabo las actividades y proyectos estratégicos, así como también la disponibilidad de espacio y recursos físicos existentes y necesarios para el desarrollo de las actividades.

En este orden de ideas, es importante precisar que la dirección estratégica en el ámbito de la educación, es una herramienta que tienen como propósito delinear el rumbo que la institución debe seguir; no obstante, es muy común que se quede solo en formulaciones y no se lleven a cabo, por ello, es tan importante involucrar a todos los miembros de la institución para que se propongan metas realistas y realizables, a corto y largo plazo, con el objetivo de que sean ejecutadas de forma efectiva, lo anterior, teniendo en cuenta los recursos con los que cuentan (Oviedo et al., 2018).

Además, la planificación estratégica en universidades y escuelas politécnicas debe tener en cuenta las tendencias y desafíos actuales y futuros en el campo educativo y

en los diferentes campos de estudio; las instituciones deben estar preparadas para adaptarse a los cambios y desafíos, y para innovar y desarrollar nuevas formas de enseñanza y aprendizaje; de esta forma, la planeación estratégica evidencia la cadena de consecuencias de causas y efectos por un periodo de tiempo a fin de vincular dicha observación con una decisión real o intencionada que deban tomar los directivos de una institución de educación superior.

Para garantizar una calidad en la educación superior, se hace indispensable que exista una planeación estratégica a corto y largo plazo en donde se encuentren involucrados no solo la universidad o las escuelas politécnicas, sino también los empleadores, asociaciones, comunidades; la concreción de los cronogramas de ejecución y la determinación de los planes individuales para el desarrollo tanto de los estudiantes como de los profesores (González et al., 2020).

Del mismo modo, se dice que la planificación estratégica es un proceso que se realiza con el fin de que una organización defina su misión y visión a largo plazo de manera conjunta con estrategias para lograr obtener resultados mediante el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; de esta forma, se hace indispensable la participación activa de los actores organizacionales, la obtención de información con el fin de estar actualizados sobre el éxito o no de la gestión (Guillén, 2011).

Ahora bien, la planificación estratégica debe ser flexible y adaptarse a los cambios en el entorno, lo que implica la necesidad de realizar ajustes y revisiones periódicas de los planes estratégicos para asegurarse de que sigan siendo relevantes y efectivos en el largo plazo, es un proceso clave para la gestión eficaz de las universidades y escuelas politécnicas, que cada vez son más competitivo y cambiante, estas instituciones deben estar preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y la planificación estratégica les permite hacerlo.

En este sentido, la planeación es una de las características de toda institución educativa contemporánea, y cada día se convierte en algo indispensable para las mismas, en razón a la velocidad con la que evolucionan los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos; de esta forma, la planeación en las instituciones de educación superior, constituyen el proceso más eficaz que pueden llevar a cabo para enriquecer la base de experiencias y conocimientos indispensables para que puedan enfrentarse a diversos problemas propias de las instituciones de educación superior; así las cosas, cabe resaltar que la planeación es un proceso que tienen como finalidad el establecimiento de objetivos y seleccionar los medios adecuados para poder tomar decisiones importante antes de que se requiera la acción; así mismo, es importante mencionar que no existe un modelo único de planeación estratégica, así como tampoco se encuentra definida con exactitud la relación entre el desempeño de una organización y la propia planeación (Torres et al., 2008).

Dentro de este marco, la planificación estratégica en universidades y escuelas politécnicas implica la definición de objetivos a largo plazo y la identificación de acciones y recursos necesarios para alcanzarlos; en este sentido, algunos de los objetivos que pueden incluirse son la identificación de áreas de especialización o enfoque; la institución debe definir en qué áreas de conocimiento o disciplinas quiere ser reconocida y destacar, para lo cual se deben establecer objetivos claros y concretos y diseñar planes de acción que permitan desarrollar esas áreas, en la mejora de la calidad de la enseñanza y la investigación.

En este orden de ideas, es fundamental definir objetivos que permitan mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación que se realizan en las instituciones, ya sea a través de la actualización de los planes de estudio, la implementación de metodologías de enseñanza innovadoras, la promoción de la investigación y la publicación de trabajos de alta calidad, entre otras acciones, también en la inversión en infraestructura y tecnología: es importante definir objetivos que permitan mejorar la infraestructura y tecnología de la institución, ya sea a través de la construcción de nuevos edificios, la renovación de los existentes, la adquisición de equipos y tecnología de última generación, entre otras acciones, es necesario también la promoción de la colaboración con otros actores clave en el sector, la institución debe definir objetivos que permitan fortalecer la colaboración y la sinergia con otros

actores clave en el sector, como empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y otras instituciones de educación superior.

### **El desarrollo institucional y su integración en la Planificación Estratégica**

Es que la planificación estratégica y el desarrollo institucional son dos conceptos interconectados que se utilizan en la gestión de organizaciones, ya sean públicas o privadas; de esta forma, es importante definir el concepto denominado desarrollo institucional, el cual es considerado como el impulso acelerado ante el fracaso de los proyectos que se encuentran fundamentados en el comienzo de las ideas que se implementan en las diversas organizaciones; en síntesis, corresponde a aquella guía que busca mejorar y fortalecer las estructuras de organización ya sean, administrativas, financieras, humanas, entre otras; con el propósito de formular políticas y estrategias, así como métodos y herramientas analíticas que orientan las actividades a realizar; como consecuencia, se genera un cambio planificado, sistemático y coordinado con el fin de aumentar los niveles de calidad, equidad y pertinencia (Vargas, 2014).

El desarrollo institucional se enfoca en la mejora de la capacidad de una organización para cumplir con su misión y visión, adaptarse a los cambios del entorno y mejorar

continuamente su desempeño; en el caso de las universidades y escuelas politécnicas, el desarrollo institucional puede implicar la implementación de políticas y estrategias que permitan mejorar la calidad de la enseñanza, fortalecer la investigación y transferencia de conocimientos, mejorar la gestión financiera y administrativa, fomentar la internacionalización, mejorar la infraestructura y equipamiento, entre otros aspectos.

Ahora bien, para llevar a cabo con desarrollo institucional es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

En primer lugar, el mejoramiento de la gestión financiera y administrativa, en el cual se pueden implementar políticas y estrategias para mejorar la gestión financiera y administrativa, tales como la implementación de sistemas de gestión integrados, la optimización de los procesos administrativos y de gestión, y la implementación de sistemas de control y evaluación del desempeño; lo anterior, en razón a que, las exigencias que actualmente existen en el mundo, generan problemáticas en materia el desarrollo organizacional y gestión financiera, por ende se debe fomentar la coordinación, articulación y planificación de las acciones que lleven a cabo las instituciones, con el objetivo de mejorar ampliamente la eficiencia y eficacia de la mismas en el marco de la gestión administrativa y financiera, por lo que tales procesos se deben regir por los principios de complementariedad y sustentabilidad económica y financiera (Alvear & Oscullo, 2013).

Igualmente, se debe fomentar la internacionalización, debido a la importancia que tiene para la educación superior en el Ecuador, de esta forma, se debe llevar a cabo políticas y estrategias para promover la movilidad estudiantil y docente, establecer convenios de colaboración con otras universidades y centros de investigación en el extranjero, fomentar la participación en programas y proyectos internacionales, y promover la internacionalización de los programas de estudio; lo anterior permite que, se mejore la calidad de los procesos de gestión académica, al alcanzar estándares internacionales, de esta forma, la internacionalización permite que se intercambien diversos conocimientos, tecnología y culturas aportando un gran desarrollo tanto personal como profesional a la persona (Ayala & Valencia , 2019).

Así mismo, se debe mejorar la infraestructura y equipamiento, por lo que es indispensable implementar políticas y estrategias para mejorar la infraestructura y equipamiento de la institución, tales como la construcción de nuevas instalaciones, la renovación y actualización de las existentes, y la adquisición de nuevos equipos y tecnologías; lo anterior, en razón a que la infraestructura educativa pública a nivel nacional evidencia una problemática con respecto a la concentración de oferta educativa en lugares urbanos y dispersión de la oferta en la zona amazónica y rural, así mismo, en el Ecuador la infraestructura de algunas instituciones educativas no son las más óptimas, la capacidad que existe con respecto a la infraestructura no es

eficiente, debido a que se mide según el número de estudiantes que hayan en el salón por lo que la ubicación de los establecimientos no responden a la agrupación de la población (Ministerio de educación, 2015).

Otro aspecto a tener en cuenta para lograr un desarrollo institucional es en relación al fortalecimiento de la cultura organizacional lo que implica trabajar en la construcción de una cultura organizacional sólida que promueva valores y comportamientos alineados con la visión y misión de la organización; en el marco educativo es indispensable resaltar la importancia que tiene el fortalecimiento de los valores morales y éticos, los cuales se deben encontrar vinculados a la filosofía institucional, para que los actos desplegados por los miembros de la institución sea en pro de brindar el mejor servicio de educación posible (Burbano, 2020).

Finalmente, es importante desarrollar habilidades y competencias tanto para los miembros de la institución educativa como para los estudiantes; con respecto a los miembros se debe mejorar su desempeño y contribución a los objetivos de la organización, implementando programas de capacitación y formación, la promoción del aprendizaje continuo y el reconocimiento y motivación de los miembros del equipo; por otra parte, tanto los jóvenes como los adultos deben tener oportunidades a la hora de adquirir nuevas habilidades complementando las que ya tienen, lo anterior significa que una educación a temprana edad no resulta suficiente siendo importante

reforzar en distintas instancias y oportunidades de aprendizaje las habilidades y competencias a fin de que puedan acceder a nuevos y mejores puestos de trabajo (Naciones Unidas, 2015).

**CAPÍTULO III**  
**LA METODOLOGÍA**

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se ha llevado a cabo bajo los postulados de la metodología mixta cuali – cuantitativa, que se compuso de tres etapas: la recopilación de datos, el análisis de datos y la interpretación de los resultados. En la recopilación de datos, se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, como encuestas y entrevistas. En el análisis de datos, se utilizó técnicas estadísticas y de análisis de contenido. En la interpretación de resultados, se integró los hallazgos cuantitativos y cualitativos (Erazo, 2021).

Se utilizó el diseño no experimental de carácter transversal que según Hernández-Sampieri et al., (2015) es un tipo de diseño de investigación que se utiliza para recopilar datos en un solo momento en el tiempo. Este diseño se caracteriza por no manipular variables, sino simplemente observar y medir las variables tal como se presentan naturalmente.

Fue descriptiva-correlacional porque se utilizó para describir y analizar la relación entre las dos variables. Este tipo de metodología se enfocó en medir y describir las variables sin manipularlas (Morocho et al., 2023).

**CAPÍTULO IV**  
**LA PROPUESTA**

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se realizó una encuesta a través de un formulario digital de Google Forms a miembros de las Universidades de Cuenca, clasificados en las categorías de Administrativo, Autoridad, Docentes y Estudiantes. Los resultados de la encuesta indicaron que los estudiantes tuvieron una mayor participación en comparación con los otros grupos encuestados. Por lo tanto, se decidió enfocar la atención en los estudiantes debido a que son los más afectados por el desarrollo institucional de la Universidad a la que pertenecen.

Los datos presentados a continuación, muestran la composición de las diferentes categorías, como Administrativo, Autoridad, Docentes y Estudiantes, con el objeto de determinar la equidad de género. Hay 7 personas identificadas como mujeres en la categoría de Administrativo, lo que representa el 63.64% del total de la categoría. Hay 4 hombres en la categoría de administrativo, lo que representa el 36.36% del total de la categoría. Respecto a las autoridades, hay 1 mujer, lo que representa el 33.33%, las 2 autoridades restantes son hombres y representan el 66.67%. En la categoría de los Docentes, hay 4 mujeres lo que representa el 100%. Finalmente, en función a los estudiantes, que fueron 53, hay 39 mujeres y 14 hombres que representan el 26.415% del total general.

Los resultados de la investigación, se los dividió a través de 3 dimensiones de estudio:

### **Planificación estratégica**

Basándonos en los resultados obtenidos al preguntarles si ¿Existe la participación de todos los actores universitarios en el proceso de la planificación estratégica institucional?, se observa una participación diversa de los actores universitarios en este proceso. Los estudiantes son el grupo con mayor participación, ya que el 81.13% de ellos están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Los administrativos y autoridades también presentan niveles significativos de participación, con el 90.91% y 66.67% respectivamente. Sin embargo, en el caso de los docentes, solo el 25% está de acuerdo y el 75% está totalmente de acuerdo.

Dentro del grupo de los administrativos, se destaca una proporción considerable de individuos (45.46%) que se muestran indiferentes hacia la participación en el proceso de gestión institucional. Esto indica que existe un margen de mejora en cuanto a la involucración de este grupo en la planificación estratégica.

Aunque el 66.67% de las autoridades están de acuerdo con la participación en el proceso de gestión institucional, se observa que un tercio de ellas (33.33%) está totalmente en desacuerdo. Esto indica la importancia de trabajar en la implicación

de las autoridades en la planificación estratégica para lograr una participación más homogénea.

Los resultados revelan una variedad de opiniones entre los estudiantes en relación a la participación en el proceso de gestión institucional. Mientras que el 47.17% está de acuerdo, el 22.64% se muestra indiferente y el 18.87% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, es importante destacar que el 11.32% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo cual indica la existencia de un grupo significativo que no respalda la participación de todos los actores universitarios en la planificación estratégica.

Estos resultados sugieren la necesidad de promover una mayor participación y compromiso de todos los actores universitarios en el proceso de planificación estratégica institucional, con especial énfasis en mejorar la involucración de los administrativos y las opiniones divergentes dentro del grupo estudiantil.

### **Educación universitaria**

La mayoría de los universitarios de la ciudad de Cuenca (49.3%) están de acuerdo con la afirmación de que su educación está orientada al emprendimiento. Además, un porcentaje considerable (21.1%) está totalmente de acuerdo. Esto sugiere que existe una percepción positiva hacia la orientación al emprendimiento en el currículo universitario de la ciudad.

Existe un grupo significativo que se muestra indiferente (21.1%) o en desacuerdo (8.5%). Estas respuestas indican la necesidad de explorar las razones detrás de esta indiferencia y discordancia, y tomar medidas para abordarlas. Puede ser importante considerar la mejora de los programas de emprendimiento, la promoción de la conciencia y la importancia del emprendimiento, y el fomento de oportunidades y recursos para aquellos universitarios que aún no perciben la orientación al emprendimiento en su educación.

Los resultados también reflejan una orientación fuerte hacia el aprendizaje de competencias en la educación universitaria de la ciudad de Cuenca. Sin embargo, es necesario abordar la indiferencia y el desacuerdo para garantizar una mejor alineación entre la oferta educativa y las necesidades de los estudiantes en términos de desarrollo de competencias. Esto puede implicar la revisión y mejora de los programas de estudio, la promoción de la importancia de las competencias en el mercado laboral y la creación de oportunidades de aprendizaje práctico y aplicado. En la tabla 1 se muestran los resultados respecto a la orientación que tiene la educación universitaria en la ciudad de Cuenca.

**Tabla 1****Educación Universitaria y su orientación**

<b>Variable</b>	<b>Nivel</b>	<b>Recuentos</b>	<b>Total</b>	<b>Proporción</b>	<b>p</b>
Género	Femenino	51	71	0.718	< .001
	Masculino	20	71	0.282	< .001
<hr/>					
¿En las Universidades de la ciudad de Cuenca se realizan acciones de vinculación a la colectividad con fines de contribuir con el desarrollo socioeconómico?	En desacuerdo	2	71	0.028	< .001
	Indiferente	10	71	0.141	< .001
	De acuerdo	34	71	0.479	0.813
	Totalmente de acuerdo	25	71	0.352	0.017
<hr/>					
¿Existe en las Universidades de la ciudad de Cuenca el reconocimiento pleno del derecho de las personas, de la	Totalmente en desacuerdo	1	71	0.014	< .001

**Tabla 1****Educación Universitaria y su orientación**

<b>Variable</b>	<b>Nivel</b>	<b>Recuentos</b>	<b>Total</b>	<b>Proporción</b>	<b>p</b>
naturaleza, de la institución y la diversidad de pensamiento?	En desacuerdo	3	71	0.042	< .001
	Indiferente	12	71	0.169	< .001
	De acuerdo	35	71	0.493	1.000
	Totalmente de acuerdo	20	71	0.282	< .001
	¿En las Universidades de la ciudad de Cuenca se practica la igualdad de oportunidades y derechos para todos?	Totalmente en desacuerdo	2	71	0.028
En desacuerdo		8	71	0.113	< .001
Indiferente		8	71	0.113	< .001
De acuerdo		29	71	0.408	0.154

**Tabla 1****Educación Universitaria y su orientación**

<b>Variable</b>	<b>Nivel</b>	<b>Recuentos</b>	<b>Total</b>	<b>Proporción</b>	<b>p</b>
	Totalmente de acuerdo	24	71	0.338	0.009

*Nota.* Resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los diferentes estratos de la investigación.

Estos datos sugieren que las universidades están llevando a cabo acciones efectivas de vinculación con la comunidad para generar un impacto socioeconómico positivo. También reflejan una valoración positiva de la diversidad y la inclusión en las instituciones universitarias de la ciudad. Los hallazgos sugieren que aún hay aspectos a mejorar en términos de garantizar la igualdad de oportunidades y derechos en las universidades, y es importante abordar las preocupaciones y percepciones de aquellos que no están completamente de acuerdo.

**Desarrollo institucional**

Dotación de infraestructura física y equipamiento: Los resultados indican que existe un alto grado de acuerdo (50.7%) y total acuerdo (31%) en cuanto a la existencia de

acciones que demuestren la dotación de infraestructura física y equipamiento en las universidades de la ciudad de Cuenca, en correspondencia con las necesidades académicas, de bienestar universitario, investigación científica, tecnología, cultura y deporte. Estos datos sugieren que las universidades están dedicando recursos y esfuerzos para garantizar una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones y actividades.

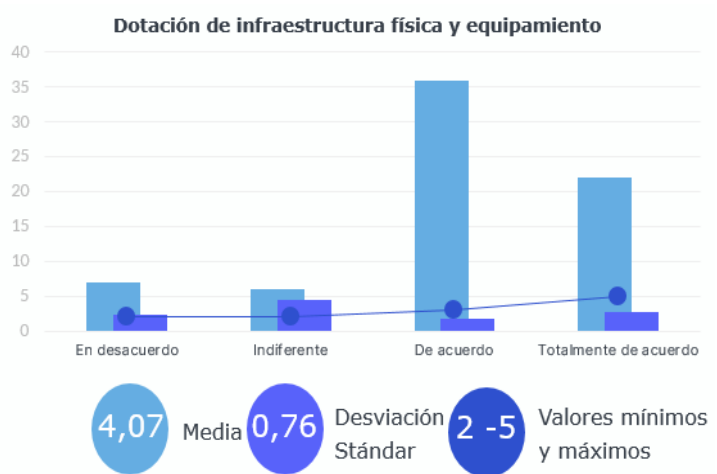
Fortalecimiento de las funciones universitarias según criterios de calidad: Los resultados revelan que existe una percepción mayoritariamente positiva (64.8% de acuerdo y 21.1% totalmente de acuerdo) en cuanto al fortalecimiento de las funciones universitarias en las universidades de la ciudad de Cuenca, adscrito a criterios y estándares de calidad. Esto indica que las universidades están trabajando en mejorar y garantizar la calidad en la ejecución de sus funciones académicas, investigativas y de servicios.

Impulso al proceso de construcción de infraestructura para investigación científica, tecnológica y formativa: Los resultados muestran una valoración positiva en cuanto al impulso del proceso de construcción de infraestructura y equipamiento que favorece la investigación científica, tecnológica y formativa en las universidades de la ciudad de Cuenca. Aunque hay un porcentaje significativo de acuerdo (56.3%) y total acuerdo (28.2%), también se observa cierta indiferencia (9.9%). Esto resalta la

importancia de continuar impulsando y promoviendo la infraestructura necesaria para fomentar la investigación y el desarrollo académico.

Fomento de la cultura de evaluación al desempeño institucional y profesional: Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva (54.9% de acuerdo y 28.2% totalmente de acuerdo) en cuanto al fomento de la cultura de evaluación al desempeño institucional y profesional en las universidades de la ciudad de Cuenca. Esto indica que se reconoce la importancia de la evaluación para el mejoramiento continuo de las instituciones y los profesionales. Sin embargo, se observa una proporción notable de indiferencia (12.7%), lo que sugiere la necesidad de fortalecer la conciencia y la participación en los procesos de evaluación, (Ver figura 1). Estadísticamente hablando, estos datos muestran una distribución centrada alrededor de 4.00, con una media de 4.07. Los valores tienden a estar cerca de la media, ya que la desviación estándar es baja (0.76). Los valores mínimos y máximos son 2.00 y 5.00, respectivamente, lo que indica la variabilidad de los datos en ese rango.

**Figura 1.** *Resultados de la dimensión desarrollo institucional.*



*Nota.* La figura muestra los datos obtenidos de la dimensión desarrollo institucional en las Universidades y Escuelas Politécnicas de la ciudad de Cuenca.

Los hallazgos obtenidos en la investigación se relacionan estrechamente con las afirmaciones realizadas en la investigación "Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México". En dicho estudio, se destaca la importancia de considerar la participación activa tanto de los profesores como de los grupos de trabajo en los procesos estratégicos de desarrollo institucional. Además, se enfatiza en la necesidad de incorporar ejes organizacionales que fomenten una mayor toma de decisiones, a través de la participación de los diversos actores involucrados (Torres et al., 2008).

En línea con estos planteamientos, los hallazgos de la presente investigación respaldan la idea de que la inclusión de los actores universitarios en la planificación estratégica es fundamental para lograr un desarrollo institucional efectivo. Asimismo, se reconoce la importancia de implementar mecanismos y estructuras organizativas que fomenten la participación activa de los diferentes actores, lo que a su vez contribuye a una toma de decisiones más amplia y enriquecedora.

Estos hallazgos respaldan la necesidad de adoptar un enfoque participativo y colaborativo en la planificación estratégica, reconociendo que el desarrollo institucional es un proceso complejo que requiere la implicación y compromiso de todos los miembros de la organización. Al considerar las perspectivas y aportes de los profesores y grupos de trabajo, se fortalece la toma de decisiones estratégicas, se fomenta el sentido de pertenencia y se promueve un ambiente de trabajo colaborativo que impulsa el crecimiento y desarrollo institucional a largo plazo.

Por su parte, Almuiñas y Galarza (2012), sostienen en su investigación “El proceso de planificación estratégica en las Universidades: desencuentros y restos para el mejoramiento de su calidad” que la consolidación de la planificación estratégica es un proceso largo y exigente, especialmente para las universidades y sus directivos. Se destaca la necesidad de evaluar periódicamente el proceso de planificación estratégica como parte del mejoramiento institucional, detectando posibles

insuficiencias y nuevas fortalezas. La evaluación se presenta como una práctica fundamental para identificar señales de advertencia y evidenciar la necesidad de cambios en la gestión del proceso.

En contraste, el presente artículo se centra en la importancia de la participación de la comunidad universitaria en los procesos de planificación estratégica que promueven el desarrollo institucional. Los resultados indican que existe acuerdo en cuanto a la participación de todos los actores universitarios en la gestión institucional, en las actividades de desarrollo y crecimiento, y en la planificación, ejecución, evaluación y rectificación de los procesos universitarios. Ambas investigaciones resaltan la importancia de la planificación estratégica y la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo institucional.

Ahora bien, Ojeda (2013) en su estudio “La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica” señala que, la planeación estratégica aún no está completamente adaptada a los sistemas de gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) en México. Sin embargo, se ha observado un avance en comparación con una planeación basada únicamente en el discurso, hacia la elaboración de planes que cuentan con un mayor consenso y se desarrollan de manera participativa. Se menciona que cada vez se realizan más

talleres en los que los actores clave de la gestión institucional se involucran en el proceso de planificación.

No obstante, aún existe una falta de comprensión sobre el verdadero valor y la importancia de la planeación estratégica, así como de sus beneficios para construir procesos de desarrollo alineados con el modelo de institución propuesto por las políticas públicas para las IES mexicanas. Se destaca que, a pesar de que existen conocimientos y habilidades en la metodología de la planeación estratégica, persisten prácticas burocráticas, regulaciones obsoletas y la falta de estrategias para llevar a cabo las reingenierías institucionales necesarias de manera urgente.

Finalmente, cabe traer a colación lo dicho por los autores Freire et al. (2019), cuando expresan que, la planificación estratégica es un enfoque utilizado para establecer procesos de gestión académico-administrativa en el ámbito universitario. Se plantea que, debido a la creciente complejidad de la gestión en las universidades, la planificación estratégica se considera una opción que permite abordar de manera coherente, sistemática y proyectiva las diversas relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad universitaria y entre las diferentes dependencias que conforman estas instituciones educativas.

De esta manera, las investigaciones analizadas, concuerdan en que la planificación estratégica es clave para llevar a cabo el desarrollo institucional, debido a que su propósito es precisamente mejorar la gestión en las universidades, lo anterior, debido a que la complejidad del entorno universitario demanda una gestión estratégica integral que permita enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades, tanto a nivel académico como administrativo.

## CONCLUSIONES

La participación activa de los actores universitarios, como profesores y grupos de trabajo, en los procesos de planificación estratégica es fundamental para lograr un desarrollo institucional efectivo. Los hallazgos respaldan la idea de que la inclusión de estos actores fortalece la toma de decisiones estratégicas, fomenta el sentido de pertenencia y promueve un ambiente de trabajo colaborativo que impulsa el crecimiento y desarrollo a largo plazo.

La implementación de mecanismos y estructuras organizativas que fomenten la participación activa de los diferentes actores contribuye a una toma de decisiones más amplia y enriquecedora. Se reconoce la importancia de adoptar un enfoque participativo y colaborativo en la planificación estratégica, reconociendo que el desarrollo institucional es un proceso complejo que requiere la implicación y compromiso de todos los miembros de la organización.

Aunque se ha observado avance en la incorporación de la planificación estratégica en las instituciones educativas, todavía existe una falta de comprensión sobre su verdadero valor y la importancia de su aplicación. Persisten prácticas burocráticas, regulaciones obsoletas y la falta de estrategias para llevar a cabo las reingenierías institucionales necesarias de manera urgente. Es necesario seguir trabajando en la

adopción plena de la planificación estratégica y en la superación de obstáculos que limitan su implementación efectiva.

## **RECOMENDACIONES**

Promover la capacitación y formación en planificación estratégica: Es fundamental brindar a los actores universitarios, como profesores y grupos de trabajo, las herramientas y conocimientos necesarios para comprender y participar activamente en los procesos de planificación estratégica. Esto puede incluir talleres, cursos o programas de capacitación que aborden los conceptos básicos de la planificación estratégica, las metodologías de implementación y los beneficios de su aplicación.

Fomentar la participación activa y la colaboración: Es importante crear espacios y mecanismos que faciliten la participación activa de los diferentes actores en los procesos de planificación estratégica. Esto puede incluir la creación de comités o grupos de trabajo interdisciplinarios, la realización de reuniones regulares para discutir y tomar decisiones estratégicas, y la promoción de la retroalimentación y el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad universitaria.

Comunicar de manera efectiva los beneficios de la planificación estratégica: Para superar la falta de comprensión sobre el valor y la importancia de la planificación

estratégica, es esencial comunicar de manera clara y persuasiva los beneficios que esta puede aportar al desarrollo institucional. Esto puede incluir la difusión de casos de éxito, la presentación de datos y evidencias que respalden su eficacia, y la realización de sesiones informativas y de sensibilización dirigidas a toda la comunidad universitaria.

Identificar y superar obstáculos: Es importante identificar los obstáculos y barreras que limitan la implementación efectiva de la planificación estratégica en las instituciones educativas y desarrollar estrategias para superarlos. Esto puede implicar la revisión y actualización de regulaciones y prácticas obsoletas, la mejora de los sistemas de gestión y la asignación adecuada de recursos para llevar a cabo las reingenierías institucionales necesarias. Además, es fundamental contar con el apoyo y el compromiso de la alta dirección y los líderes institucionales para impulsar el cambio y la adopción plena de la planificación estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almuiñas, J., & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad.

*Revista GUAL, Florianópolis.* <https://www.researchgate.net>

Alvear , P., & Oscullo, J. (2013). Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera de las empresas públicas de la función ejecutiva del Ecuador:

Caso empresa Coordinadora de Empresas públicas. *Revista Técnica,*

*Energía.* <https://revistaenergia.cenace.gob.ec>

Arroyo, J. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Ensayos.* <https://orcid.org/0000-0002-3092-3872>

Audivert et al. (2016). Planificación estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX): Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso.

*Investigación y Negocios Vol9.* <http://www.scielo.org.bo>

Ayala , M., & Valencia , L. (2019). La internacionalización, una perspectiva para mejorar la calidad de la educación superior en Ecuador. *Revista ciencias*

*pedagogicas e innovación.* <https://incyt.upse.edu.ec>

Burbano, E. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas, revista de ciencias sociales y humanísticas*.

<http://portal.amelica.org>

CACES. (2018). Política de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas en el marco del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. *Consejo de aseguramiento de la calidad de la educación superior*. <https://www.caces.gob.ec>

Díaz et al. (2022). Planteamiento estratégico de la educación. *Comunic@ción*.

<http://www.scielo.org>

Erazo, J. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 230-245. <https://goo.su/UCkYjHk>

Friere et al. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Revista espacios*.

<https://www.revistaespacios.com>

González et al. (2020). La gestión de la calidad en la carrera educación especial: una vía para la excelencia. *Mendive, Revista educación*.

<https://mendive.upr.edu.cu>

Guillén, Y. (2011). Diseño de un plan estratégico para ampliar la comercialización de la importancia lascano sánchez fantasías de la ciudad de Ambato, providencia del Tungurahua. *Universidad Técnica de Ambato*.

<http://repositorio.uta.edu.ec>

Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista . (2015). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.

LOES. (2018). Ley Organica de Educación Superior. *Presidente de la república*.

<https://www.ces.gob.ec>

Ministerio de educación. (2015). Nueva infraestructura educativa. *Secretaría de Administración*. <https://educacion.gob.ec>

Morocho García, A. V., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Carvache Franco, S. M. (2023). La educación financiera en estudiantes universitarios y su relación con el uso del crédito educativo. *Revista Conrado*, 19(91), 179-186. <https://goo.su/ZLiU>

Naciones Unidas. (2015). Educación, juventud y trabajo, habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante. *CEPAL*.

<https://repositorio.cepal.org>

- Ojeda. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: de la retórica a la práctica. *Revista de investigación educativa* 16. <https://www.redalyc.org>
- Orozco et al. (2018). La planificación estratégica en el conexto de la educación superior. *Revista Atlante*. <https://www.eumed.net>
- Oviedo et al. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en instituciones de Educación Superior, Ecuador. *Universidad y Sociedad Vol. 10 no. 5 Cienfuegos*. <http://scielo.sld.cu>
- Peña et al. (2018). Aporte del plan estratégico de desarrollo en la gestión organizacional en universidad del ser de Manabí. *Avances vol 20*. <https://www.redalyc.org>
- Ramirez. (2018). La planeación estretégica y la calidad docente en la universidad. *Revista Torreón universitario*.  
doi:<https://doi.org/10.5377/torreon.v7i19.7906>
- Ramírez, R. (2012). Transformar la Universidad para transformar la sociedad. *Secretería Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. <https://www.educacionsuperior.gob.ec>

Torres et al. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista iberoamericana de educación*. <https://rieoei.org>

UNESCO. (2019). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción. *Revista educación superior y sociedad*. <https://www.iesalc.unesco.org>

Vargas, J. (2014). Desarrollo institucional como instrumento para el crecimiento económico y el desarrollo social y ambiental. *Revista Conjeturas*. <https://www.researchgate.net>