

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Planificación estratégica y dirección administrativa en
las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024**

Tesis
**Para optar el grado académico de Doctora en Planificación
Pública y Privada**

Autora: Mg. Cruz Verónica Ponce Álvarez

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Planificación estratégica y dirección administrativa en las
universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024**

Tesis aprobada en forma y estilo por

Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta (presidente)
Código ORCID: 0000-0002-9894-2180

Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta (secretario)
Código ORCID: 0000-0001-6721-620X

Dr. Cristhiam Jacob Hidalgo Sandoval (vocal)
código ORCID: 0000-0003-4806-9907

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Planificación estratégica y dirección administrativa en las
universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su
contenido y forma:**

Mg. Ponce Alvarez Cruz Verónica (autora)

CÓDIGO ORCID: 0000-0001-7138-9015

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo (asesor)

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-3017-7945

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veintinueve días del mes de setiembre del dos mil veintiséis, siendo las once horas cero minutos, en el aula N° 02 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la **RESOLUCIÓN N° 0246-2026/UNTUMBES-EPG-D**, del dieciséis de abril del dos mil veintiséis presidido por el **Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta** e integrado por **Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta** (Secretario), **Dr. Cristhiam Jacob Hidalgo Sandoval** (Vocal).

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: **"Planificación estratégica y dirección administrativa en las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024"**, presentada por la doctoranda: **Cruz Verónica Ponce Alvarez**, del programa de Doctorado en Planificación Pública y Privada.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la doctoranda 9. Probada por Unanimidad con el calificativo de Excelente.

Por lo anterior, la sustentante está apta para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Doctora en Planificación Pública y Privada**, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las doce horas y cero minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.


Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta
Presidente
DN N° 40936824
<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>


Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta
Secretario
DNI N° 43812667
<https://orcid.org/0000-0001-6721-620X>


Dr. Cristhiam Jacob Hidalgo Sandoval
Vocal
DNI N° 44752528
<https://orcid.org/0000-0003-4806-9907>

C.c.
Jurado de Tesis
Interesado
Archivo (Director EPG).

Informe de originalidad Turnitin



Página 1 de 85 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:636548436

Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
Universidad Nacional de Tumbes
Asesor de Tesis
Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

Ponce Alvarez Cruz Verónica

6 Archivo_de_Tesis_(Ponce Alvarez) turnitin

DOCTORADO DE PLANIFICACIÓN

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:636548436

Fecha de entrega

9 oct 2026, 5:38 GMT-5

Fecha de descarga

9 oct 2026, 5:49 GMT-5

Nombre del archivo

6 Archivo_de_Tesis_(Ponce Alvarez) turnitin.docx

Tamaño del archivo

543.6 KB

79 páginas

17.140 palabras

103.885 caracteres



Página 1 de 85 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:636548436

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.


Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
Universidad Nacional de Tumbes
Asesor de Tesis
Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

Fuentes principales

- 7% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	hdl.handle.net	<1%
2	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
3	Internet	repositorio.upci.edu.pe	<1%
4	Internet	www.coursehero.com	<1%
5	Internet	25.bdigital.uncu.edu.ar	<1%
6	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2026-10-08	<1%
7	Internet	repositorio.unjfsc.edu.pe	<1%
8	Internet	openaccess.uoc.edu	<1%
9	Internet	press.um.si	<1%
10	Internet	www.campustudionline.com	<1%
11	Trabajos del estudiante	Texas A&M University, Central Texas on 2025-12-10	<1%

Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
 Universidad Nacional de Tumbes
 Asesor de Tesis
 Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

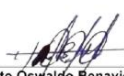
12	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2024-05-05	<1%
13	Internet	jim.unisma.ac.id	<1%
14	Internet	publicacionescd.uileam.edu.ec	<1%
15	Internet	www.homeworkforyou.com	<1%
16	Trabajos del estudiante	Escuela de Posgrado Newman on 2026-05-10	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad Carlos III de Madrid - EUR on 2026-05-28	<1%
18	Internet	informatica.upla.edu.pe	<1%
19	Internet	ouci.dntb.gov.ua	<1%
20	Internet	repositorio.unap.edu.pe	<1%
21	Internet	repository.universidadean.edu.co	<1%
22	Trabajos del estudiante	Uniagustiniana on 2026-10-06	<1%
23	Internet	dspace.unl.edu.ec	<1%
24	Internet	repositorio.unjbg.edu.pe	<1%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez on 2025-11-10	<1%


 Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
 Universidad Nacional de Tumbes
 Asesor de Tesis
 Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

26	Internet	dokumen.pub	<1%
27	Internet	repositorio.isil.pe	<1%
28	Internet	www.researchgate.net	<1%
29	Internet	competitor.ojsunm.ac.id	<1%
30	Internet	eprints.uanl.mx	<1%
31	Internet	repositorio.unan.edu.ni	<1%
32	Trabajos del estudiante	Providence College on 2024-12-06	<1%
33	Internet	repositorio.unprg.edu.pe	<1%
34	Trabajos del estudiante	Instituto Superior Tecnológico Sudamericano on 2026-07-24	<1%
35	Trabajos del estudiante	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2026-08-27	<1%
36	Publicación	Francisco A. Gálvez-Gamboa, Palmenia I. Pinochet-Quiroz, Nancy F. Lepe-Martíne...	<1%
37	Trabajos del estudiante	Institución Universitaria Digital de Antioquia on 2026-03-12	<1%
38	Publicación	Poma Mollocondo, Ronald Socrates. "Técnica del remate en el voleibol en deporti...	<1%
39	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica Indoamerica on 2024-06-18	<1%


 Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
 Universidad Nacional de Tumbes
 Asesor de Tesis
 Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

40	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
41	Internet	dehesa.unex.es	<1%
42	Trabajos del estudiante	uncedu on 2023-11-10	<1%
43	Internet	www.revistainvecom.org	<1%
44	Trabajos del estudiante	Universidad Estatal Amazonica- on 2025-12-23	<1%
45	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-08-01	<1%
46	Internet	naipunnya.ac.in	<1%
47	Internet	vdocuments.site	<1%


 Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
 Universidad Nacional de Tumbes
 Asesor de Tesis
 Cod. Orcid: 0000-0002-3017-7945

DEDICATORIA

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos y hacer que mis proyectos de vida se cristalicen día a día, por darme fuerzas cuando pensé que ya no podía y ayudarme a levantar cuando sentía que no podía lograr mi meta.

A mis hijos David y Mishell, por ser ese tesón inquebrantable que me sostenían cuando mis fuerzas se desvanecían con su comprensión y amor incondicional, sus palabras de aliento para continuar me ayudaron a culminar este sueño increíble que parecía que no lo lograría.

A mi esposo Gonzalo, por acompañarme en los momentos más difíciles y sostenerme con su mano y su voz de aliento, incluso alentarme para culminar mis estudios, gracias por creer en mí, y su ayuda incondicional fue un pilar fundamental en este viaje maravilloso que Dios me dio la oportunidad de cristalizarlo.

A mi Madre Paulina que se preocupaba por mí cada vez que realizaba mis viajes, a mi querida familia, mi fuerza e inspiración para lograr cada proyecto anhelado. Su comprensión, apoyo, amor y sonrisas fueron el motor que impulsó cada uno de mis logros y esfuerzos. Nunca camine sola gracias a ustedes.

A mis colegas y compañeros doctorandos, por compartir el esfuerzo, los momentos, las luchas, las risas y la esperanza de creer en nosotros mismos. A mis amigos por aplaudir mis objetivos y logros. Gracias por inspirarme a seguir. Este logro no es solo mío, es de todos ustedes, que me ayudaron a cumplirlo.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a cada uno de los docentes del programa de Doctorado en Planificación Pública y Privada, por su compromiso con la formación académica y de manera rigurosa que nos enseñaron en este proceso maravilloso del saber, su acompañamiento constante y por compartir sus valiosos conocimientos y experiencias con nosotros, que han sido esenciales en mi formación académica y personal. A mi estimado tutor el Dr. Augusto Benavides por su paciencia y aporte en cada etapa de mi proyecto de tesis.

A la Universidad Nacional de Tumbes, por brindarme la oportunidad de formarme en un espacio de excelencia académica, por facilitar las herramientas necesarias para el desarrollo de esta investigación y por promover una visión transformadora desde la academia.

A mis compañeros doctorandos, con quienes participé en cada una de las jornadas académica, deliberaciones y enseñanza- aprendizajes, agradezco intensamente la amistad de cada uno de ellos, el intercambio de ideas para ser mejores en cada una de las participaciones y el espíritu de superación colectiva que dignificó este proceso de estudio.

A cada uno de ustedes, gracias por ser parte de este camino que hoy culmina con agradecimiento y complacencia.

ÍNDICE

RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
I. INTRODUCCIÓN	20
II. REVISION DE LA LITERATURA	23
2.1. Bases teóricas – científicas	23
2.1.1. Planificación estratégica	23
2.1.2. Dirección administrativa.....	27
2.2. Antecedentes.....	31
Nivel internacional	31
Nivel nacional	34
2.3. Definición de términos Básicos.....	35
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	38
3.1.1. Tipo de investigación	38
3.1.2. Métodos de investigación.....	39
3.1.3. Diseño de investigación	40
3.2. Población y muestra	41
3.2.1. Población.....	41
3.2.2. Muestra y procedimiento de muestreo	42
3.2.3. Criterios de inclusión y exclusión	43
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.3.1. Técnica de recolección de datos	43
3.3.2. Instrumento de recolección.....	44
3.3.3. Escala de medición	44

3.3.4.	Operacionalización de variables e ítems	45
3.3.5.	Validez del instrumento	46
3.3.6.	Administración del instrumento	47
3.4.	Procedimientos	48
3.5.	Análisis de datos	49
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
6.1.	Resultados	50
6.2.	Discusión	60
V.	CONCLUSIONES	63
VI.	RECOMENDACIONES.....	65
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	ANEXOS	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población de la Universidad de Manabí, 2024.....	41
Tabla 2	Distribución de la muestra estratificada proporcional por universidad pública de Manabí (2024).....	43
Tabla 3	Estructura del cuestionario físico — Universidades públicas de Manabí (2024)	45
Tabla 4	Criterios de evaluación psicométrica y estructural del modelo PLS-SEM	47
Tabla 5	Relación entre la Planificación Estratégica y la Dirección Administrativa	50
Tabla 6	Resumen de procesamiento de casos de Planificación Estratégica y Dirección Administrativa.....	51
Tabla 7	Relación entre la Planificación Estratégica y Eficiencia Operativa	53
Tabla 8	Resumen de procesamiento de caso de planificación estratégica y eficiencia operativa.....	54
Tabla 9	Relación entre Planificación Estratégica y Calidad de los Servicios Universitarios.....	56
Tabla 10	Resumen de Procesamiento de casos para Planificación Estratégica y calidad de los servicios Universitarios	57
Tabla 11	Relación entre la Planificación Estratégica e Innovación y desarrollo administrativo	58
Tabla 12	Resumen de Procesamiento de casos para Planificación Estratégica e Innovación y Desarrollo administrativo.	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo estructural o diagrama de trayectorias	40
----------	---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	78
Anexo 2: Operacionalización de las variables	79
Anexo 3: Instrumento de medición	81
Anexo 4: Confiabilidad y validez del constructo (Validez convergente).....	86
Anexo 5: Resultados por dimensiones (constructos) Validez discriminante – Matriz de ratios Heterotrait. Monotrait (HTMT)	88
Anexo 6: Modelo de ecuaciones estructurales Modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) Informe SmartPLS	90

RESUMEN

En 2024 investigamos cómo la planificación estratégica influye en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí. Partimos de una preocupación real: muchas unidades administrativas trabajan con metas poco claras, lo que dificulta la gestión cotidiana y genera frustración entre el personal. Usamos un enfoque mixto para entender esta realidad desde varias perspectivas: encuestamos y entrevistamos a directivos y administrativos, y analizamos los resultados con SPSS 26. Esa combinación nos ayudó a captar tanto números como experiencias: estadísticas que confirman tendencias y voces que explican por qué ocurren. Los datos muestran que una planificación estratégica bien diseñada y aplicada se asocia de manera moderada y positiva con una mejor dirección administrativa ($r = 0.511$, $p < 0.001$). También mejora la eficiencia operativa y la calidad de los servicios (ambas $r = 0.456$, $p < 0.001$). En términos prácticos, esto se traduce en procesos más ágiles, uso más eficiente de los recursos y mayor satisfacción entre el personal y el estudiantado. Sin embargo, no hallamos una relación significativa con la innovación administrativa ($r = 0.017$, $p = 0.624$), lo que sugiere que planificar no garantiza por sí sola cambios creativos o transformadores. En pocas palabras: planificar ayuda a gestionar mejor, pero no basta para impulsar innovación. Para que las universidades de Manabí avancen, hace falta complementar la planificación con estrategias concretas que fomenten la creatividad institucional: espacios para probar nuevas prácticas, incentivos para el personal innovador, y una comprensión más profunda de las necesidades locales.

Palabras clave: planificación estratégica, dirección administrativa, universidades públicas, eficiencia operativa, calidad de servicios, innovación administrativa.

ABSTRACT

In 2024, we investigated how strategic planning influences the administrative management of public universities in Manabí. We began with a genuine concern: many administrative units operate with unclear goals, which hinders day-to-day management and creates staff frustration. We employed a mixed-methods approach to understand this reality from multiple perspectives: surveying and interviewing administrators and staff, and analyzing the results using SPSS 26. This combination allowed us to capture both quantitative data and qualitative experiences—statistics confirming trends alongside the voices explaining the reasons behind them. The data indicate that well-designed and implemented strategic planning shows a moderate, positive association with improved administrative management ($r = 0.511$, $p < 0.001$). It also enhances operational efficiency and service quality (both $r = 0.456$, $p < 0.001$). Practically speaking, this translates into more agile processes, more efficient resource utilization, and higher satisfaction among staff and students. However, we found no significant relationship with administrative innovation ($r = 0.017$, $p = 0.624$), suggesting that planning alone does not guarantee creative or transformative changes. In short: while planning improves management, it is insufficient to drive innovation. For Manabí's universities to progress, planning must be complemented by concrete strategies that foster institutional creativity—such as spaces to pilot new practices, incentives for innovative staff, and a deeper understanding of local needs.

Keywords: strategic planning, administrative management, public universities, operational efficiency, service quality, administrative innovation.

I. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se consolida como un instrumento primordial para mejorar la eficacia administrativa en las universidades públicas. A través de estas estrategias, las administraciones universitarias pueden establecer objetivos claros y alcanzables, optimizar los recursos disponibles y garantizar un desarrollo sostenido y equilibrado de sus funciones educativas y administrativas (Gómez & & Sánchez, 2021)

Pérez M. A., (2021) El problema que origina esta investigación es la observación de deficiencias significativas en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí, Ecuador. Estas deficiencias incluyen la ausencia de objetivos claros, una administración ineficiente de los recursos y una respuesta lenta a las necesidades y cambios del entorno educativo (Ramírez, 2021)

En este contexto, surge el problema central de esta investigación el cual plantea: ¿Cómo incide la planificación estratégica en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí en 2024? A pesar de que la planificación estratégica es clave para alinear las acciones administrativas con los objetivos institucionales, su impacto real en la eficiencia y eficacia de la dirección administrativa en las universidades sigue siendo incierto (Gómez & & Sánchez, 2021)

La implementación de planes estratégicos en universidades públicas de España ha demostrado una mejora del 40% en la eficiencia administrativa, lo cual sugiere que una planificación estratégica adecuada podría tener un impacto similar en las universidades públicas de Manabí (Ramírez, 2021)

La visión y misión institucionales son pilares fundamentales de la planificación estratégica en las universidades públicas. Cabe destacar que, la visión establece la administración a largo plazo y define el futuro deseado de la institución, mientras que la misión describe el fin esencial de la universidad y su compromiso en la

colectividad académica y la sociedad en general , de esta manera, (Pérez M. A., 2021) afirma que una visión clara y una misión bien definida son cruciales para guiar la planificación estratégica y asegurar que todos los esfuerzos estén orientados con los propósitos institucionales.

El establecimiento de metas y objetivos estratégicos es otra etapa crucial en la planificación estratégica. Este enfoque también conocido como SMART por sus siglas en inglés debe ser; específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo (Kaplan & Norton, 2021)

Por su parte, Pérez M. A., (2021) encontró que la implementación de planes estratégicos en universidades públicas de España resultó en una mejora del 40% en la eficiencia administrativa, reflejada en la optimización de procesos y en la designación de recursos.

Bajo esta perspectiva, la implementación de planes estratégicos se convierte en el motor que permite a las universidades transformar sus proyecciones y estrategias en acciones tangibles para alcanzar las metas institucionales. Este proceso requiere distribuir adecuadamente los recursos, coordinar las actividades diarias y monitorear de cerca cada avance (Smith, 2020). En sintonía con esto, Kaplan y Norton (2021) sostienen que una planificación bien estructurada y evaluada de forma constante garantiza que las instituciones logren adaptarse a los cambios del entorno y eleven continuamente la calidad de su gestión.

Para que este ciclo sea exitoso, los indicadores de gestión resultan herramientas indispensables; ellos permiten valorar el impacto real de la planificación en el día a día universitario, evaluar la eficacia de lo que se ha puesto en marcha y realizar a tiempo los ajustes necesarios para asegurar la mejora continua.

Esta realidad se alinea con lo observado por Hernández (2021) en las universidades públicas de México, donde se demostró que el uso de indicadores de gestión tiene un impacto directo en la comunidad: las instituciones que los implementaron lograron reducir en un 20% la deserción estudiantil y elevaron en un 35% los niveles de satisfacción del personal administrativo.

Del mismo modo, la calidad y la disponibilidad de los servicios internos —como la gestión del talento humano y las finanzas— son pilares cruciales dentro de la planeación universitaria, exigiendo un diseño detallado para operar con excelencia. El impacto de este enfoque ha sido ampliamente documentado: en las universidades públicas de Brasil, Oliveira (2020) constató que una planificación efectiva elevó en un 25% la disponibilidad de los servicios administrativos y mejoró su calidad en un 30%. En el escenario ecuatoriano, Pérez (2021) analizó el contexto de Quito y determinó que las instituciones con planes estructurados optimizaron su dirección administrativa en el 60% de los casos, logrando además un incremento del 20% en la satisfacción del personal y reduciendo en un 15% los tiempos de respuesta. Asimismo, Morales (2022) demostró en Guayaquil que una estrategia bien definida impulsa la eficiencia administrativa en un 65% de los casos evaluados, frente a un modesto 45% en aquellas instituciones que carecían de ella.

En este orden de ideas, la presente investigación se propone determinar cómo influye la planificación estratégica en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, durante el año 2024. Más allá de un ejercicio teórico, este estudio busca identificar los factores clave que facilitan o frenan la gestión institucional en el entorno local. Al nutrirse de la evidencia empírica previa, la investigación no solo descifrá estas dinámicas, sino que ofrecerá recomendaciones prácticas y buenas prácticas transferibles para fortalecer las capacidades de las universidades manabitas, impulsando una mejora sostenible que se traduzca en el bienestar de su personal y de toda la comunidad académica.

II. REVISION DE LA LITERATURA

2.1. Bases teóricas – científicas

2.1.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso fundamental para que las organizaciones definan su orientación a largo plazo. (Bryson, 2020) describe la planificación estratégica como un procedimiento deliberado y participativo que involucra a los interesados principales, enfocándose en metas a largo plazo y planes de acción concretos.

Mintzberg, (2021) la definen como un proceso formal y estructurado que sistematiza los objetivos y estrategias para alcanzarlos, evaluando tanto el entorno interno como el externo, esencial para adaptarse a cambios del mercado.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, Hill y Jones (2022) destacan que esta disciplina ofrece una guía coherente para la toma de decisiones mediante un enfoque proactivo; este modelo se fundamenta en el análisis de la competencia, la evaluación de las fortalezas y debilidades internas, y la lectura atenta de las oportunidades y amenazas del entorno. En este sentido, la construcción de valor a largo plazo se vuelve una prioridad, un aspecto que Kaplan y Norton (2021) asocian directamente con la alineación de los objetivos estratégicos y las capacidades organizacionales, proponiendo el uso del *Balanced Scorecard* como una herramienta clave para unificar todas las áreas hacia una meta común.

Por su parte, Wheelen y Hunger (2023) estructuran este esfuerzo como una secuencia lógica que evoluciona desde la definición de la visión y misión hasta la evaluación continua de los resultados, pasando por un diagnóstico del entorno y la formulación estratégica. Esta rigurosidad requiere, como advierte Grant (2021), una armonía realista entre las metas trazadas y los recursos disponibles, preparando a la institución para asimilar los cambios del entorno. Frente a la incertidumbre actual,

Johnson et al. (2020) insisten en que la planificación moderna debe ser inherentemente flexible, integrando el análisis y la acción de forma dinámica. Finalmente, Porter (2023) complementa esta visión señalando que el verdadero propósito estratégico radica en consolidar una posición distintiva y valiosa, construyendo una ventaja sostenible mediante la diferenciación y el enfoque en actividades esenciales que generen un valor real.

Proceso de la planificación estratégica

Entendida como una secuencia lógica y coordinada, la planificación estratégica facilita que las instituciones definan y conquisten sus horizontes a largo plazo. Wheelen y Hunger (2023) desglosan este proceso en etapas cruciales:

- **Formulación de la visión y misión:** Constituye el punto de partida donde se equilibra el propósito fundamental de la organización con su proyección ideal de futuro.
- **Análisis del entorno:** Un diagnóstico crítico en el que herramientas como el FODA permiten clasificar los factores internos y externos que ejercen influencia sobre la gestión (Johnson et al., 2020).
- **Definición de objetivos estratégicos:** El diseño de metas realistas, medibles y con límites de tiempo claros que sirvan de guía para la toma de decisiones (Grant, 2021).
- **Formulación de estrategias:** La estructuración técnica de los cursos de acción y la distribución inteligente de las capacidades institucionales (Hill & Jones, 2022).
- **Implementación de estrategias:** La transición directa hacia la práctica, movilizando recursos y gestionando el cambio dentro de la estructura organizacional (Kaplan & Norton, 2021).
- **Evaluación y control:** El seguimiento sistemático del avance institucional a través de indicadores de gestión y el rediseño oportuno de las acciones (Porter, 2023).

- **Adaptabilidad y flexibilidad:** La resiliencia indispensable en los modelos modernos, que capacita a la organización para amoldar sus planes ante las fluctuaciones del entorno (Johnson et al., 2020).

Importancia de la planificación estratégica en universidades públicas

La planificación estratégica en las universidades públicas es crucial para la optimización de recursos del Estado y desempeña un rol imperativo en la sociedad. El uso adecuado de los recursos públicos y la respuesta efectiva a las demandas sociales son esenciales para el desarrollo sostenible y el avance de cualquier nación (Bryson, 2020)

Optimización de recursos del Estado: La planificación estratégica permite asignar recursos de manera efectiva, mejorando infraestructuras, contratando personal calificado y desarrollando programas académicos y de investigación que respondan a necesidades actuales. De acuerdo con Hill y Jones (2022), una planificación estratégica bien orientada garantiza que las decisiones de inversión prioricen aquellas áreas que generen un mayor retorno educativo y social. A partir de este principio, se desprenden dimensiones fundamentales para la gestión universitaria:

Transparencia y gestión presupuestaria: La planeación actúa como un sistema de rendición de cuentas que legitima la confianza de la sociedad y justifica el financiamiento estatal. Kaplan y Norton (2021) destacan que la incorporación del *Balanced Scorecard* es una práctica crucial para salvaguardar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Pertinencia e impacto social: Las metas universitarias deben acoplarse a las agendas y prioridades del país, dinamizando el capital humano y la investigación científica. Esta sincronía es, según Ansoff y McDonnell (2020), el verdadero núcleo del desarrollo sostenible y el avance de la sociedad, capacitando a las aulas para mitigar problemáticas urgentes del entorno y aportar al bienestar común (Johnson et al., 2020).

Innovación y vinculación territorial: El diseño estratégico estimula la transferencia tecnológica y la innovación mediante alianzas clave entre la

academia, el gobierno y la industria, un factor elemental para la competitividad según Lynch (2021). Complementariamente, David y David (2021) puntualizan que los programas de extensión y el contacto directo con el territorio son los catalizadores idóneos para el crecimiento económico y la cohesión de las comunidades locales.

Adaptabilidad y flexibilidad: Un componente crucial del proceso es la capacidad de adaptación y flexibilidad. Las universidades deben estar preparadas para ajustar sus estrategias en respuesta a cambios en el entorno interno y externo. (Johnson, Whittington, Scholes, & Angwin, 2020) enfatizan la importancia de esta capacidad para mantener la relevancia y eficacia de las estrategias

Seguimiento y evaluación de la planificación estratégica

El seguimiento y la evaluación de la planificación estratégica son esenciales para asegurar el éxito de las estrategias en universidades públicas. Estos procesos permiten medir el progreso y garantizar que los objetivos estratégicos se están alcanzando (Albright T. L., 2021)

Importancia del seguimiento: El seguimiento continuo es crucial para mantener la organización en el camino correcto. Según (Albright & Winston, 2021) herramientas como el Balanced Scorecard ayudan a monitorizar el desempeño mediante indicadores clave.

La medición de los resultados frente a los objetivos organizacionales define el éxito del proceso evaluativo. Como señala Bryson (2020), una evaluación efectiva descansa en la analítica de datos para examinar el alcance de las estrategias, empleando comúnmente herramientas como matrices de diagnóstico e informes de gestión (Neal & Jones, 2021). Este monitoreo continuo y cíclico facilita la adaptación a las fluctuaciones del entorno (David & David, 2021), convirtiendo la información recolectada en un activo estratégico para la toma de decisiones oportunas y el rediseño de planes (Johnson et al., 2020).

Estas dinámicas se integran en las dimensiones clave propuestas por Daft (2021): la identidad institucional, las metas operativas y la ejecución de planes.

- **Identidad Institucional (Visión y Misión):** La visión delinea el horizonte ideal y orienta las decisiones de largo plazo (Daft, 2021; Kotter, 2021), mientras la misión especifica el propósito central de la entidad (Bartlett & Ghoshal, 2020). Esta plataforma filosófica provee cohesión a través de valores compartidos (Collins & Porras, 2021) y consolida una cultura interna sólida y representativa (Schein, 2020).
- **Metas y Objetivos Estratégicos:** Su formulación exige claridad y especificidad para guiar el esfuerzo colectivo (Locke & Latham, 2021). Deben configurarse de forma medible para evaluar el rendimiento (Doran, 2021), estar en consonancia con la identidad de la organización (Kaplan & Norton, 2021), poseer plazos de cumplimiento definidos (Criteria, 2020) y demostrar una factibilidad real que preserve la motivación de los equipos (Bryson, 2020).
- **Implementación de Planes Estratégicos:** Representa la movilización de capacidades mediante la distribución eficiente de recursos (David, 2021) y el acoplamiento de la estructura organizacional (Mintzberg, 2021). Esta fase requiere una gestión proactiva del cambio para asegurar transiciones institucionales ordenadas (Kotler, 2020), sustentada en esquemas de supervisión continua para aplicar mejoras a tiempo (Kaplan & Norton, 2021).

La comunicación clara y constante es crucial para coordinar a todos los miembros de la organización con los planes estratégicos. (Daft, 2021) argumenta que una comunicación efectiva mejora la coordinación y el compromiso.

2.1.2. Dirección administrativa

La dirección administrativa implica el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Según (Daft, 2021), la dirección administrativa implica coordinar el esfuerzo humano y material para lograr los fines establecidos por la organización.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, Chiavenato (2020) concibe a la dirección administrativa como el engranaje de prácticas, políticas y procedimientos que facultan a una entidad para operar de forma ordenada y eficaz. Esta postura

pone de relieve cómo la sistematización y la formalización de los procesos internos blindan la operatividad institucional. En perfecta sintonía con esta visión, Mintzberg (2021) argumenta que la dirección administrativa resulta un factor determinante al momento de modelar la estructura organizativa y distribuir los roles y responsabilidades. Bajo su enfoque, un liderazgo administrativo acertado es el puente indispensable para alinear las motivaciones individuales con las grandes metas colectivas de la organización.

Según (Drucker P. F., 2020), la dirección administrativa es el procedimiento el cual los administradores organizan, dirigen y controlan las operaciones de una empresa para garantizar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

(Robbins & Coulter, 2021) describen la dirección administrativa como el arte y la ciencia de coordinar personas y recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Ellos subrayan que la toma de decisiones informada y el liderazgo efectivo en este proceso.

(Gulick & Urwick, 2020) plantean que la dirección administrativa es el proceso de crear y mantener un entorno en el que las personas, trabajando en conjunto, alcancen de manera eficiente los objetivos establecidos.

Según (Terry, 2021), la dirección administrativa implica la planificación, la organización y la supervisión de los recursos para lograr objetivos específicos de manera eficiente y eficaz.

Fases de la dirección administrativa en las universidades públicas

La dirección administrativa en el entorno de las universidades públicas constituye un eje neurálgico que articula áreas tan diversas y complejas como la docencia, la investigación científica, la vinculación con la comunidad y el soporte de la infraestructura tecnológica. Estas dimensiones no operan de forma aislada, sino que resultan esenciales para dar cumplimiento a la misión institucional y alcanzar las metas estratégicas trazadas. Para orquestar este entramado con éxito, Daft (2021) propone estructurar la gestión a través de las etapas clásicas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control; donde cada una

asume un rol indispensable en la optimización de los recursos y en la consecución de los fines institucionales.

1. **Planificación:** Las universidades públicas establecen sus objetivos y estrategias para cada una de las áreas clave. En docencia, se planifican los programas académicos, currículos, y se determinan las necesidades de contratación de personal docente. (Drucker P. F., 2020) destaca que la planificación en la docencia implica decidir sobre la oferta educativa y los recursos necesarios para su implementación.
2. De este modo, la planificación incluye la definición de líneas de estudio, la búsqueda de financiamiento y la creación de centros de investigación. Asimismo, una planeación sólida resulta crucial para trazar metas claras, medibles y alcanzables en el ámbito de la investigación científica. Esta mirada estratégica se extiende con igual fuerza hacia la vinculación con la sociedad, un pilar donde se diseñan programas y proyectos de extensión y servicios comunitarios que facultan a la universidad para interactuar activamente y aportar de manera directa al desarrollo de su entorno.
3. **Organización:** Para que estos esfuerzos académicos se materialicen de forma eficiente, la fase de organización dentro de la dirección administrativa se vuelve indispensable. Este proceso implica configurar la arquitectura institucional con el fin de optimizar tanto los flujos de trabajo como la comunicación interna. Al respecto, López y García (2022) sostienen que una estructura organizativa eficaz exige delimitar con precisión los roles y las responsabilidades de cada colaborador, una práctica que simplifica la coordinación diaria y erradica la duplicidad de esfuerzos.
4. Uno de los factores clave de la organización es el diseño de una estructura jerárquica que permita una supervisión y rendición de cuentas adecuadas. (Hernández & Salazar, 2021) sugieren que las universidades deben adoptar modelos organizacionales que promuevan la flexibilidad y la adaptabilidad, permitiendo a la institución responder de manera rápida a los cambios en el entorno educativo y tecnológico.

5. **Dirección:** Como parte esencial de este ciclo, la dirección se consolida como la fase operativa donde se ejecutan las decisiones estratégicas y se orienta al talento humano hacia las metas institucionales. Al respecto, Hernández y Salazar (2021) sostienen que este momento demanda un liderazgo eficaz capaz de inspirar y motivar a los colaboradores a desplegar su máximo potencial, ya que una conducción sólida y visionaria transforma significativamente el desempeño y la moral de la comunidad universitaria. Asimismo, dirigir exige tomar decisiones oportunas y bien fundamentadas; bajo la óptica de Pérez y Torres (2023), los líderes deben apoyarse en datos y análisis rigurosos para decidir en beneficio del futuro institucional, convirtiendo la capacidad de evaluar escenarios y prever impactos en una destreza crucial para el éxito.
6. **Control:** En estrecha correspondencia, la fase de control se enfoca en el monitoreo y evaluación de las actividades para garantizar que los resultados sigan el rumbo planificado. Según Morales y Suárez (2020), un control efectivo faculta la detección temprana de desviaciones, facilitando la aplicación de correctivos inmediatos. Para instrumentar este seguimiento, Ramos y Martínez (2021) destacan el diseño de indicadores de desempeño claros, medibles y perfectamente alineados con los objetivos de la universidad, ofreciendo una lectura precisa del progreso institucional que permite realizar ajustes dinámicos sobre la marcha.

Dimensiones

Estas funciones administrativas se materializan a través de dimensiones específicas. En este sentido, Fullan (2020) plantea tres ejes medulares: la eficiencia operativa, la calidad de los servicios universitarios y la innovación junto al desarrollo administrativo.

1. **La eficiencia operativa** se traduce en optimizar al máximo las capacidades disponibles y mitigar cualquier desperdicio (Kotler, 2020). Esto requiere el perfeccionamiento continuo de los procesos internos para elevar la productividad, una estrategia que, como argumenta Mintzberg (2021), robustece el rendimiento general y la capacidad competitiva de la organización.

2. **La calidad de los servicios universitarios** se orienta hacia la satisfacción y el éxito integral del estudiante, asegurando que el ecosistema educativo responda a sus expectativas reales (Barnett, 2020). De acuerdo con Trowler (2021), este estándar demanda un compromiso permanente con la evaluación y actualización de las mallas académicas y las rutinas de atención administrativa.
3. Finalmente, **la innovación y el desarrollo administrativo** involucran la adopción de tecnologías de vanguardia y la apertura a nuevas corrientes de pensamiento. Christensen (2020) advierte que innovar es un requisito indispensable para la sostenibilidad a largo plazo, al tiempo que Rogers (2021) añade que este enfoque nutre una cultura organizacional flexible que estimula la creatividad y el pensamiento crítico frente a los retos del entorno."

2.2. Antecedentes

Nivel internacional

(Roberts & Wang, 2021), en su estudio " Planificación Estratégica y Dirección administrativa en las Universidades Públicas: Un Análisis Comparado", el objetivo fue evaluar el impacto de la implementación de planes estratégicos en la eficiencia administrativa de las universidades públicas en Estados Unidos. Entre sus hallazgos más destacados, los autores identificaron que el 85% de las universidades públicas que pusieron en marcha planes estratégicos robustos lograron elevar en un 20% su eficiencia administrativa. Para alcanzar estos resultados, implementaron una metodología de estudio de caso comparativo, combinando entrevistas semiestructuradas, un riguroso análisis documental y encuestas dirigidas al personal de gestión. Esta investigación centró su atención en una población de 15 universidades públicas ubicadas en distintas regiones de Estados Unidos, contando con la participación de una muestra de 150 administradores universitarios.

(Nguyen & Li, 2020), en su investigación titulada " Efectividad de la Planificación Estratégica en Instituciones de Educación Superior", este estudio tuvo como objetivo analizar la efectividad de la planificación estratégica en la mejora de la satisfacción estudiantil y la gestión de recursos en universidades públicas

vietnamitas. Determinaron que la planificación estratégica en las universidades públicas resultó en un aumento del 25% en la satisfacción de los estudiantes y una mejora del 15% en la gestión de recursos. La metodología fue mixta, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de datos secundarios. La población del estudio consistió en 10 universidades públicas vietnamitas, con una muestra de 500 estudiantes y 100 administradores.

(Silva, 2020) en su estudio "Impacto de la Planificación Estratégica en la Dirección administrativa Universitaria", tuvieron como objetivo determinar el impacto de la planificación estratégica en la eficiencia operativa de las universidades públicas en Brasil. Mostraron que las universidades que adoptaron una planificación estratégica estructurada mejoraron un 30% en la eficiencia operativa. Emplearon una metodología cuantitativa con cuestionarios y análisis estadístico. La población del estudio incluyó 20 universidades públicas brasileñas, con una muestra de 200 administradores universitarios y 300 empleados administrativos.

(Smith & Harris, 2021), en su investigación "Prácticas de gestión estratégica en la educación superior: una perspectiva del Reino Unido", plantearon como objetivo explorar cómo las prácticas de gestión estratégica influyen en la optimización de recursos en las universidades públicas del Reino Unido. Revelaron que el 70% de las universidades públicas implementaron prácticas de gestión estratégica que condujeron a una optimización del 18% en el uso de recursos. La investigación fue longitudinal, utilizando análisis de series temporales y encuestas longitudinales. La población del estudio consistió en 12 universidades públicas del Reino Unido, con una muestra de 240 administradores y 360 empleados de soporte.

(Kim & Park, 2021), en su estudio titulado "Planificación estratégica y eficiencia administrativa en las universidades públicas de Corea del Sur", esta investigación tuvo como objetivo evaluar cómo la planificación estratégica contribuye a la eficiencia administrativa y reducción de costos operativos en universidades públicas surcoreanas. Entre los hallazgos de esta investigación, se identificó que la planificación estratégica propició un incremento del 22% en la eficiencia administrativa, acompañado de una reducción del 10% en los costos de operación. Para llegar a estas conclusiones, los autores implementaron una metodología

cualitativa apoyada en entrevistas a profundidad y en un riguroso análisis de contenido. El estudio centró su atención en una población de 8 universidades públicas surcoreanas, seleccionando una muestra representativa compuesta por 160 administradores y 200 empleados del área administrativa.

En esta misma línea, Hernández y Gómez (2020) desarrollaron una investigación titulada *'Dirección administrativa y Planificación Estratégica en Universidades Públicas de México'*, con el propósito central de examinar de qué manera influye la planificación estratégica en la eficiencia administrativa y en los niveles de satisfacción de los equipos de trabajo dentro del entorno universitario mexicano. Observaron una mejora del 28% en la eficiencia administrativa y un incremento del 15% en la satisfacción del personal. Emplearon una metodología de estudio de campo, utilizando encuestas y grupos focales. La población del estudio consistió en 10 universidades públicas mexicanas, con una muestra de 100 administradores y 300 empleados universitarios.

(Thompson & Green, 2021), en su investigación " Planificación estratégica en las universidades públicas australianas: un camino hacia la excelencia administrativa", tuvieron como objetivo examinar cómo la planificación estratégica en universidades públicas australianas influye en la eficiencia administrativa y la retención estudiantil. Encontraron una mejora del 20% en la eficiencia administrativa y un 12% de aumento en la retención de estudiantes. La investigación utilizó una metodología mixta con análisis estadístico y entrevistas. La población del estudio incluyó 15 universidades públicas australianas, con una muestra de 150 administradores universitarios y 450 estudiantes.

Por otra parte, Kovačević y Jovanović (2020), en su investigación titulada *'Planificación estratégica y administración universitaria: estudio de caso de las universidades públicas serbias'*, se propusieron examinar los efectos de la planeación sobre la dirección administrativa y la agilidad institucional. Al concluir el estudio, determinaron que la implementación estratégica generó una mejora del 25% en la gestión de la dirección y redujo en un 8% los tiempos de respuesta ante las solicitudes de los estudiantes. Para alcanzar estos resultados, los autores recurrieron a un diseño de estudio de caso que integró el análisis de datos con

encuestas dirigidas tanto al personal administrativo como al cuerpo estudiantil, trabajando en un entorno de 5 universidades públicas de Serbia con una muestra de 75 administradores y 200 estudiantes.

Nivel nacional

En el ámbito nacional, Gómez y Rodríguez (2020) desarrollaron una investigación titulada *'Planificación Estratégica y Eficiencia Administrativa en Universidades Públicas del Ecuador'*, orientada a evaluar cómo un diseño estratégico bien ejecutado influye en la optimización de la gestión y en la experiencia de la comunidad estudiantil. Sus hallazgos revelaron que el 78% de las instituciones de educación superior pública que adoptaron estos planes lograron elevar en un 20% su eficiencia administrativa y aumentaron en un 15% la satisfacción de los estudiantes. Para sustentar estas métricas, implementaron una metodología de estudio de caso, valiéndose de entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos institucionales y encuestas a directivos y alumnos; un trabajo de campo que abarcó una población de 10 universidades públicas ecuatorianas a través de una muestra de 100 administradores y 500 estudiantes.

En el panorama nacional, Gómez y Rodríguez (2020) desarrollaron una investigación titulada *'Estrategias de Gestión y su Impacto en la Administración de Universidades Públicas en Ecuador'*, con el propósito central de examinar cómo las diferentes estrategias de gestión influyen en la eficiencia operativa y en la optimización de los costos administrativos dentro del sistema de educación superior del país. Determinaron que las estrategias de gestión implementadas resultaron en un 25% de mejora en la eficiencia operativa y una reducción del 10% en los costos administrativos. La metodología fue cuantitativa, utilizando cuestionarios y análisis estadístico. La población del estudio consistió en 12 universidades públicas ecuatorianas, con una muestra de 120 administradores y 240 empleados administrativos.

(García & Martínez, 2022) en su estudio "La relación de la Planificación Estratégica en la Mejora de la Gestión Universitaria en Ecuador", el objetivo fue analizar cómo la planificación estratégica contribuye a la mejora en la toma de decisiones y la satisfacción del personal universitario en universidades públicas ecuatorianas.

Mostraron que la planificación estratégica ha permitido una mejora del 30% en la toma de decisiones y un 18% en la satisfacción del personal universitario. Emplearon una metodología mixta, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de datos secundarios. La población del estudio incluyó 8 universidades públicas ecuatorianas, con una muestra de 80 administradores y 160 empleados universitarios.

(Ruiz & Sánchez, 2023), en su estudio "Impacto de la Planificación Estratégica en la Eficiencia de las Universidades Públicas de Ecuador", tuvieron como objetivo evaluar el impacto de la planificación estratégica en la eficiencia administrativa y la retención de estudiantes en universidades públicas ecuatorianas. Revelaron que un 22% de mejora en la eficiencia administrativa y un 12% de incremento en la retención de estudiantes se atribuyen a una planificación estratégica efectiva. La investigación utilizó una metodología longitudinal, empleando análisis de series temporales y encuestas longitudinales. La población del estudio consistió en 6 universidades públicas ecuatorianas, con una muestra de 60 administradores y 180 estudiantes.

2.3. Definición de términos Básicos

El análisis de la gestión universitaria requiere delimitar conceptualmente los pilares que la sostienen:

Planificación estratégica: Se define como el proceso continuo y estructurado de anticipación que faculta a las organizaciones para fijar metas viables y diseñar planes de acción. En las instituciones de educación superior, este componente se traduce en el diseño estratégico de la misión, la visión y las proyecciones institucionales futuras.

Dirección administrativa: Abarca las políticas y procesos operativos orientados a maximizar la eficiencia y efectividad en la administración del capital humano, financiero y de infraestructura. Su despliegue abarca las fases transversales de planificación, organización, conducción y evaluación de la gestión universitaria.

Misión universitaria: Constituye el núcleo filosófico de la institución que proclama su propósito esencial y razón de ser. Esta declaración formal explicita sus objetivos fundamentales y el valor social que aporta al entorno, reflejando fielmente la identidad y los principios que guían la toma de decisiones.

Visión universitaria

Descripción aspiracional de lo que una universidad pretende alcanzar en el futuro. Orienta las decisiones estratégicas y motiva a la comunidad universitaria a trabajar hacia un objetivo común.

Objetivos estratégicos

De acuerdo a la metodología SMART una universidad se propone lograr como parte de su planificación estratégica. Estos objetivos guían las acciones y recursos hacia la consecución de la visión institucional.

Análisis FODA

El despliegue metodológico de la gestión universitaria requiere la articulación de herramientas operativas específicas. Como punto de partida, el **análisis FODA** se consolida como un instrumento estratégico fundamental para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución; un diagnóstico que faculta la identificación precisa de aquellas variables internas y externas que inciden de forma directa en el cumplimiento de las metas. Una vez establecido este panorama, el diseño estratégico se traduce en un **plan de acción**, concebido como el conjunto detallado de actividades, plazos, responsables y recursos asignados que se vuelven indispensables para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos trazados.

Para garantizar que este despliegue operativo rinda los frutos esperados, la administración se apoya en los **indicadores de desempeño**; estas métricas, ya sean de carácter cualitativo o cuantitativo, resultan esenciales para valorar con rigor científico el progreso institucional. Finalmente, el engranaje se cierra con el proceso de **evaluación y monitoreo**, entendido como el seguimiento continuo, sistemático y analítico que permite recopilar datos y revisar periódicamente los resultados,

ofreciendo la plataforma necesaria para implementar ajustes oportunos que aseguren el éxito de la gestión del campus.

Gobernanza universitaria

Estructura y procesos de toma de decisiones dentro de una universidad, que incluyen las funciones y responsabilidades de los diferentes departamentos (rector, consejo universitario, decanos, etc.). La gobernanza efectiva es crucial para la implementación exitosa de la planificación estratégica y la dirección administrativa.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El estudio será de tipo descriptivo correlacional con una ruta cuantitativa explicativa, dado que su propósito central consiste en medir, cuantificar y analizar de manera objetiva las relaciones causales entre la planificación estratégica y la dirección administrativa en las universidades públicas de la provincia de Manabí, Ecuador, durante el año 2024. Según (Creswell & Creswell, 2023), el enfoque cuantitativo permite al investigador probar teorías mediante el examen de la relación entre variables medibles, utilizando instrumentos estandarizados y técnicas de análisis multivariante.

El alcance del estudio es descriptivo-correlacional: descriptivo, porque caracteriza el estado actual de la planificación estratégica y de la dirección administrativa en la Universidad Técnica de Manabí (UTM), la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) y la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM); y correlacional-causal, porque examina la dirección, magnitud y significancia estadística de las relaciones entre dichas variables y sus dimensiones constitutivas (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2023)

El tipo de investigación es descriptivo-correlacional-explicativo. Con base en los postulados metodológicos de Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2023), la presente investigación se tipifica bajo un triple alcance analítico. En primer lugar, asume un nivel **descriptivo**, dado que se enfoca en caracterizar de manera precisa el estado actual de la planificación estratégica y la dirección administrativa dentro de las cuatro casas de estudio seleccionadas.

En segundo lugar, se despliega con un carácter **correlacional** al orientarse a determinar el grado de asociación estadística existente entre ambas variables esenciales. Finalmente, adquiere un alcance **explicativo**, puesto que evalúa el poder predictivo de la planificación estratégica sobre la dirección administrativa, un propósito que se operativiza formalmente mediante la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales.

La presente investigación se adscribe a un diseño **no experimental y transversal**. Bajo los criterios de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se tipifica como no experimental debido a que las variables no fueron objeto de manipulación deliberada; en su lugar, el fenómeno de la gestión se observó y analizó tal como se manifiesta en su entorno natural. Asimismo, posee un alcance transversal puesto que la recolección de los datos analíticos se concentró en un único momento temporal, delimitado en el año 2024. Esta arquitectura metodológica resulta idónea para el estudio de las instituciones de educación superior, especialmente cuando el propósito científico es examinar la relación y el comportamiento entre constructos dentro de un contexto organizacional real y sin mediación de intervenciones experimentales (Chica, Pérez & Zambrano, 2024).

3.1.2. Métodos de investigación

Se emplean de manera combinada tres métodos. En primer lugar, el método hipotético-deductivo, que parte del modelo teórico propuesto sustentado en la literatura especializada sobre planificación estratégica y gestión universitaria para derivar hipótesis empíricamente contrastables mediante el análisis PLS-SEM (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2023).

En segundo lugar, el método analítico-sintético, mediante el cual se descompone el fenómeno en sus variables latentes y dimensiones observables para luego reintegrar los hallazgos en conclusiones integradoras (Sánchez et al., 2021). En tercer lugar, el método estadístico, que comprende el análisis descriptivo univariado y el modelado de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), técnica que estima simultáneamente el modelo de medición y el modelo estructural sin exigir supuestos de normalidad multivariante (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022)

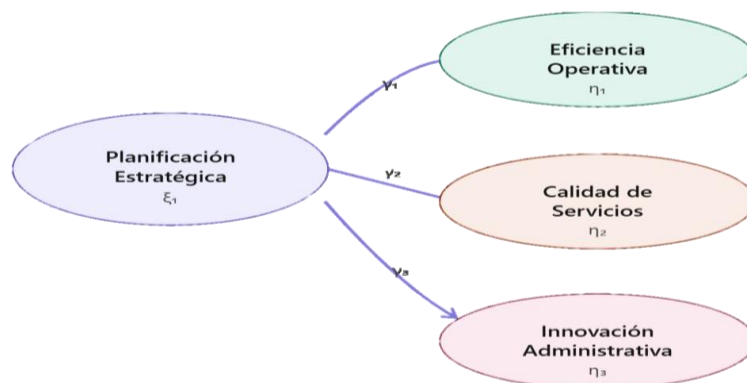
3.1.3. Diseño de investigación

El diseño es no experimental y transversal, dado que los datos se obtienen en un único momento temporal —el año académico 2024 sin ninguna manipulación de las variables independientes (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2021). Se adopta, adicionalmente, un enfoque explicativo-predictivo mediante el modelado de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, Partial Least Squares Structural Equation Modeling). Esta técnica estima de forma simultánea el modelo de medición evaluando la fiabilidad y validez de los constructos latentes y el modelo estructural cuantificando la magnitud y la significancia de los coeficientes de ruta entre las variables (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022)

La elección de PLS-SEM frente al modelado basado en covarianzas (CB-SEM) obedece a cuatro razones técnicas: (a) el objetivo predictivo-exploratorio del modelo teórico propuesto; (b) la naturaleza reflectiva de todos los constructos; (c) el tamaño muestral moderado típico del contexto universitario público provincial; y (d) la ausencia de supuestos estrictos de normalidad multivariante que el CB-SEM exige (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022)

Figura 1
Modelo estructural o diagrama de trayectorias

Figura 1 1 Modelo estructural o diagrama de trayectorias



3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población objetivo está conformada por la totalidad del personal administrativo y directivos-autoridades de las cuatro universidades públicas de financiamiento estatal de la provincia de Manabí, Ecuador. Estas instituciones constituyen el universo completo del sistema de educación superior público provincial, lo que confiere al estudio un alcance censal respecto a dicho sistema (SENESCYT, 2024).

Los datos de población se obtienen de los distributivos de personal publicados por cada institución en cumplimiento del artículo 7, Literal b2, de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), correspondientes al ejercicio 2024.

La población total accesible asciende a 4 801 servidores, distribuidos entre las cuatro instituciones según se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1
Población de la Universidad de Manabí, 2024

Universidad	Sede	Personal Administrativo.	Directivos	Total
UTM – Universidad Técnica de Manabí	Portoviejo	1538	18	1 556
ULEAM – Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	Manta	1 805	55	1 860
UNESUM – Universidad Estatal del Sur de Manabí	Jipijapa	965	10	975
ESPAM MFL – Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí	Calceta	403	7	410

Nota. Datos obtenidos de los distributivos de personal publicados en los portales LOTAIP de cada universidad, correspondientes al año 2024.

3.2.2. Muestra y procedimiento de muestreo

Dado que la población es finita ($N = 4\ 801$), el tamaño muestral mínimo se determina mediante la fórmula de proporciones para poblaciones finitas de Arkin y Colton (1962, citados en Ñaupas et al., 2023), con los siguientes parámetros: nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), margen de error del 5 % ($e = 0,05$) y variabilidad máxima ($p = q = 0,50$). Aplicando la fórmula a $N = 4\ 801$, se obtiene:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{4801 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{0,0025 \cdot 4800 + 3,8416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{4610,52}{12,9604} = 356 \text{ participantes}$$

Considerando una tasa de no respuesta estimada del 10%, la muestra objetivo se amplía a 392 cuestionarios físicos. La suficiencia muestral para el análisis PLS-SEM se verifica adicionalmente mediante la regla de diez veces (ten times rule) de Hair et al. (2022), que confirma que el tamaño supera el mínimo requerido para detectar efectos medianos ($f^2 = 0,15$) con una potencia estadística $\geq 0,80$ ($\alpha = 0,05$). El procedimiento de selección es un muestreo probabilístico estratificado proporcional, en el que cada universidad constituye un estrato y el número de participantes asignados es proporcional al peso relativo de cada institución en la población total (Otzen y Manterola, 2017, citados en Sánchez et al., 2021). Dentro de cada estrato, los participantes se seleccionan mediante muestreo aleatorio simple utilizando las listas nominales obtenidas de los distributivos de personal LOTAIP 2024. La Tabla 2 presenta la distribución de la muestra.

Tabla 2***Distribución de la muestra estratificada proporcional por universidad pública de Manabí (2024)***

Universidad	Sede	Población (N)	Peso relativo	n mínimo	n con 10% margen
UTM	Portoviejo	1 556	32,41 %	115	127
ULEAM	Manta	1 860	38,74 %	138	152
UNESUM	Jipijapa	975	20,31 %	72	79
ESPAM MFL	Calceta	410	8,54 %	31	34
TOTAL		4 801	100 %	356	392

Nota. El peso relativo se calcula sobre la población total de 4 801 servidores.

3.2.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión son: (a) desempeñar funciones administrativas o directivas en alguna de las cuatro universidades al momento de la aplicación; (b) contar con al menos un año de antigüedad institucional; y (c) haber suscrito el consentimiento informado impreso adjunto al cuestionario físico. Quedan excluidos los servidores en comisión de servicios con menos de un año de permanencia, el personal con contrato inferior a seis meses y quienes devuelvan el cuestionario con más del 20 % de ítems sin responder.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**3.3.1. Técnica de recolección de datos**

La técnica empleada es la encuesta presencial, administrada mediante cuestionario físico impreso. Esta modalidad se selecciona por tres razones. Primera, garantiza una tasa de respuesta superior en instituciones con acceso irregular a dispositivos digitales, en especial en las sedes de Jipijapa (UNESUM) y Calceta (ESPAM MFL). Segunda, permite al encuestador resolver dudas de comprensión in situ, reduciendo la proporción de datos perdidos por ambigüedad. Tercera, asegura la identidad del respondente y la unicidad de la respuesta, condiciones críticas en muestras estratificadas de personal universitario (Sánchez et al., 2021; Ñaupas et

al., 2023). La encuesta es reconocida en la investigación cuantitativa social y organizacional por su capacidad de recoger datos estandarizados de un número representativo de participantes, minimizando el sesgo del observador (Rodríguez-Ponce et al., 2021).

3.3.2. Instrumento de recolección

El proceso de levantamiento empírico de esta investigación se respaldará en el diseño de dos instrumentos técnicamente estructurados para garantizar una recolección de datos óptima. El primer instrumento consiste en un cuestionario desarrollado específicamente para evaluar la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, tomando como referencia el modelo del Balanced Scorecard adaptado por Pérez y Rodríguez (2021). Este reactivo se compone de 18 ítems formulados para capturar la percepción de los participantes sobre la gestión estratégica institucional, examinando como dimensiones medulares la visión y misión institucional, el establecimiento de metas y objetivos estratégicos, y la implementación práctica de los planes.

Como contraparte metodológica, el segundo instrumento se enfocará en medir la dirección administrativa bajo las directrices del modelo de eficiencia administrativa adaptado por López y Sánchez (2020). Al igual que el anterior, este cuestionario consta de 18 ítems estructurados para auditar diversos componentes de la gestión directiva, ofreciendo un diagnóstico integral del desempeño administrativo en el contexto universitario de Manabí. Para ello, su arquitectura métrica evaluará de forma específica las dimensiones de eficiencia operativa, calidad de los servicios universitarios, e innovación y desarrollo administrativo.

3.3.3. Escala de medición

La totalidad de los ítems se estructuraron bajo una escala ordinal de tipo Likert de cinco puntos, cuyos anclajes verbales y ponderaciones numéricas se definen de la siguiente manera: *Totalmente en desacuerdo* (1), *En desacuerdo* (2), *Ni de acuerdo ni en desacuerdo* (3), *De acuerdo* (4) y *Totalmente de acuerdo* (5). Cabe destacar que este formato métrico cuenta con una extensa validación en investigaciones

previas sobre planificación estratégica y gestión universitaria dentro del contexto latinoamericano. Asimismo, los cuestionarios se dirigirán estratégicamente a los directivos y al personal administrativo de las universidades públicas de Manabí, una selección que garantiza que los datos recopilados reflejen con autenticidad las vivencias, desafíos y percepciones de aquellos actores que lideran y operan el día a día de la planeación institucional y la dirección administrativa.

3.3.4. Operacionalización de variables e ítems

Los constructos se operacionalizan de forma reflectiva, es decir, los indicadores observables son manifestaciones del constructo latente subyacente, de modo que variaciones en la variable latente se reflejan proporcionalmente en todos sus indicadores (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2021). El constructo exógeno, Planificación Estratégica (ξ_1), se mide mediante 15 ítems distribuidos en cinco dimensiones: (x_1) formulación de misión y visión institucional, (x_2) definición de objetivos estratégicos, (x_3) diseño e implementación de estrategias, (x_4) establecimiento de metas e indicadores KPI, y (x_5) seguimiento y evaluación continua del plan (Pedraja-Rejas et al., 2022). Las tres variables latentes endógenas Dirección administrativa (η_1), Calidad de los Servicios Universitarios (η_2) e Innovación y Desarrollo Administrativo (η_3) se miden con 18 ítems distribuidos en cinco dimensiones adicionales (Ganga-Contreras et al., 2020; Yábar-Soria et al., 2023). La Tabla 3 presenta la estructura completa del instrumento.

Tabla 3
Estructura del cuestionario físico — Universidades públicas de Manabí (2024)

Variable / Constructo	Dimensión	Ítems	Escala	Tipo	Instrumento
Planificación Estratégica (ξ_1)	Misión y visión institucional	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
	Objetivos estratégicos	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
	Diseño e implementación de estrategias	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
	Metas e indicadores KPI	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico

Variable / Constructo	Dimensión	Ítems	Escala	Tipo	Instrumento
Dirección administrativa (η_1)	Seguimiento y evaluación continua	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
	Eficiencia operativa	4	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
Calidad de Servicios (η_2)	Uso y optimización de recursos	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
	Satisfacción de usuarios internos	4	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
Innovación Administrativa (η_3)	Cobertura y pertinencia	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
	Modernización de procesos	4	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
	Competitividad institucional	3	Likert 1–5	Reflectiva	Cuestionario físico
TOTAL	10 dimensiones	33			4 universidades

Nota. Elaboración propia.

3.3.5. Validez del instrumento

La validez de constructo se verifica durante el análisis PLS-SEM mediante: (a) validez convergente, comprobando que la varianza media extraída AVE $\geq 0,50$, lo que indica que el constructo explica más varianza de sus indicadores que el error de medición; y (b) validez discriminante, evaluada con el criterio HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio $< 0,85$), que confirma la diferenciación empírica entre constructos (Henseler et al., 2015)

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se evalúa en dos momentos. Antes de la aplicación definitiva se realiza una prueba piloto presencial con 30 participantes de instituciones de educación superior privadas de la región, ajenos a la muestra principal. Se calculan el alfa de Cronbach (α) y la correlación ítem-total corregida (ritc) para cada

constructo; se eliminan ítems con $\text{ritc} < 0,30$ o que incrementen α al ser suprimidos (Hair et al., 2022; Ñaupas et al., 2023).

Con la muestra definitiva, la confiabilidad se reporta mediante: (a) alfa de Cronbach ($\alpha \geq 0,70$) como medida clásica de consistencia interna; (b) fiabilidad compuesta ($\rho_c \geq 0,70$), más apropiada en PLS-SEM al no asumir igual peso de los ítems (Sarstedt et al., 2021); y (c) cargas factoriales externas ($\lambda \geq 0,70$), que garantizan que cada indicador contribuye significativamente a la varianza del constructo (Hair et al., 2022). La Tabla 4 sintetiza los criterios de evaluación adoptados.

Tabla 4
Criterios de evaluación psicométrica y estructural del modelo PLS-SEM

Criterio	Umbral mínimo	Referencia
Carga factorial externa (λ)	$\lambda \geq 0,70$	Hair et al. (2022)
Alfa de Cronbach (α)	$\alpha \geq 0,70$	Sarstedt et al. (2021)
Fiabilidad compuesta (ρ_c)	$\rho_c \geq 0,70$	Hair et al. (2022)
Varianza media extraída (AVE)	$\text{AVE} \geq 0,50$	Hair et al. (2022)
HTMT discriminante	$\text{HTMT} < 0,85$	Henseler et al. (2015); Sarstedt et al. (2021)
Coeficiente V de Aiken	$V \geq 0,80$	Merino-Soto et al. (2022)
Correlación ítem-total (ritc)	$\text{ritc} \geq 0,30$	Ñaupas et al. (2023)
Coeficiente R^2	$R^2 \geq 0,25$ (moderado)	Hair et al. (2022)
Tamaño del efecto f^2	$f^2 \geq 0,02$ (peq.); $\geq 0,15$ (med.); $\geq 0,35$ (gde.)	Cohen (1988), en Hair et al. (2022)
Relevancia predictiva Q^2	$Q^2 > 0$	Shmueli et al. (2019)

Nota. Elaboración propia con base en Hair et al. (2022), Sarstedt et al. (2021), Henseler et al. (2015), Merino-Soto et al. (2022) y Shmueli et al. (2019).

3.3.6. Administración del instrumento

El cuestionario se aplica en modalidad presencial durante el primer semestre de 2024. Se imprimen 392 ejemplares, distribuidos proporcionalmente entre las cuatro sedes: 127 para la UTM (Portoviejo), 152 para la ULEAM (Manta), 79 para la

UNESUM (Jipijapa) y 34 para la ESPAM MFL (Calceta). Cada ejemplar incluye sobre de devolución cerrado para preservar la confidencialidad de las respuestas. El tiempo estimado de cumplimentación es de 15 a 20 minutos. Se establecen dos recordatorios escritos para los participantes que no hayan devuelto el cuestionario en los plazos acordados, con el objetivo de alcanzar una tasa de respuesta mínima del 80 % por estrato. Los coordinadores de investigación designados en cada institución con experiencia en metodología cuantitativa gestionan la distribución, el seguimiento y la recopilación de los instrumentos (SENESCYT, 2022).

3.4. Procedimientos

Para llevar a cabo esta investigación, se seguirán los siguientes procedimientos detallados: Primero, se gestionarán los permisos necesarios con las autoridades pertinentes de las universidades públicas de Manabí. Una vez obtenidos los permisos, se procederá a la aplicación de los cuestionarios a los directivos y al personal administrativo de las universidades seleccionadas. Los cuestionarios estarán diseñados para evaluar tanto la planificación estratégica como la dirección administrativa.

Una vez concluido el levantamiento de la información, se procederá con la fase de tabulación y ordenamiento de los datos recolectados a través de ambos cuestionarios. Este registro inicial se ejecutará mediante hojas de cálculo en el programa Microsoft Excel, garantizando un manejo estructurado y eficiente que facilite una auditoría preliminar para detectar y corregir posibles inconsistencias o errores de llenado. Depurada la base de datos, la información será transferida al software especializado IBM SPSS (versión 26) para desplegar el análisis estadístico correspondiente. En esta etapa, los hallazgos se estructurarán en tablas de contingencia y representaciones gráficas que dinamizan su interpretación, permitiendo identificar con rigor científico las tendencias y correlaciones entre la planificación estratégica y la dirección administrativa en las universidades públicas de Manabí. Como cierre del proceso, los resultados serán contrastados y contextualizados a la luz de los objetivos de la investigación, sirviendo de base empírica para la formulación de las conclusiones y recomendaciones que guiarán la propuesta de mejora en las casas de estudio evaluadas.

3.5. Análisis de datos

Una vez concluido el levantamiento de la información, se procederá con la fase de tabulación y ordenamiento de los datos recolectados a través de ambos cuestionarios. Este registro inicial se ejecutará mediante hojas de cálculo en el programa Microsoft Excel, garantizando un manejo estructurado y eficiente que facilite una auditoría preliminar para detectar y corregir posibles inconsistencias o errores de llenado. Depurada la base de datos, la información será transferida al software especializado IBM SPSS (versión 26) para desplegar el análisis estadístico correspondiente. En esta etapa, los hallazgos se estructurarán en tablas de contingencia y representaciones gráficas que dinamizan su interpretación, permitiendo identificar con rigor científico las tendencias y correlaciones entre la planificación estratégica y la dirección administrativa en las universidades públicas de Manabí. Como cierre del proceso, los resultados serán contrastados y contextualizados a la luz de los objetivos de la investigación, sirviendo de base empírica para la formulación de las conclusiones y recomendaciones que guiarán la propuesta de mejora en las casas de estudio evaluadas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Resultados

Objetivo General: Determinar la influencia de la planificación estratégica en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí, 2024

Tabla 5
Relación entre la Planificación Estratégica y la Dirección Administrativa

Estratégica	Dirección administrativa: Bajo	Dirección administrativa: Medio	Dirección administrativa: Alto	Total
Bajo	70 (17.9%)	69 (17.6%)	35 (9.0%)	174 (44.6%)
Medio	4 (1.1%)	101 (25.8%)	40 (10.2%)	145 (37.1%)
Alto	0 (0.0%)	12 (3.0%)	61 (15.3%)	73 (18.3%)
Total	74 (19.0%)	182 (46.4%)	136 (34.6%)	392 (100.0%)

Análisis: La tabla presenta la distribución conjunta de los niveles de planificación estratégica y los niveles de dirección administrativa en una muestra de 392 casos. En términos descriptivos, se observa lo siguiente:

- En el grupo con planificación estratégica baja, 70 casos (17.9% del total) presentan dirección administrativa baja, 69 casos (17.6%) presentan dirección administrativa media y 35 casos (9.0%) presentan dirección administrativa alta.
- En el grupo con planificación estratégica media, predominan los casos con dirección administrativa media (101; 25.8%), seguidos por dirección administrativa alta (40; 10.2%) y baja (4; 1.1%).

- En el grupo con planificación estratégica alta, no se registran casos con dirección administrativa baja; 12 casos (3.0%) tienen dirección administrativa media y 61 casos (15.3%) tienen dirección administrativa alta.

Interpretación respetando el alcance descriptivo:

- Los datos descriptivos muestran una mayor proporción de direcciones administrativas altas en el grupo con planificación estratégica alta (61 casos; 15.3% del total) y ausencia de direcciones bajas en ese mismo grupo. De manera opuesta, en el grupo con planificación estratégica baja hay una proporción notable de direcciones administrativas bajas (70 casos; 17.9%).
- Estos patrones descriptivos sugieren una asociación aparente en la muestra: niveles más altos de planificación estratégica coinciden con valores más altos de dirección administrativa. Sin embargo, con análisis puramente descriptivos no es posible afirmar que exista una relación estadísticamente significativa, ni menos aún inferir causalidad (por ejemplo, que la planificación estratégica cause mejoras en la dirección administrativa).

Prueba de hipótesis para el objetivo general: La planificación estratégica influye positivamente en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí, 2024.

Objetivo General: Determinar la influencia de la planificación estratégica en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí, 2024.

Hipótesis Nula (H_0): La planificación estratégica no influye positivamente en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí, 2024.

Hipótesis Alterna (H_1): La planificación estratégica influye positivamente en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí, 2024.

Tabla 6

Resumen de procesamiento de casos de Planificación Estratégica y Dirección Administrativa

	Planificación estratégica Dirección administrativa		
Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,511**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	392	392
Dirección administrativa	Coeficiente de correlación	,511**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	392	392

Análisis: Al evaluar la prueba de hipótesis, los resultados revelan la existencia de una correlación positiva moderada entre la planificación estratégica y la dirección administrativa. Este comportamiento queda respaldado por un coeficiente de correlación de 0.511 y una significancia bilateral de 0.000 ($p < 0.05$), evidencia matemática suficiente para rechazar la hipótesis nula y confirmar una relación estadísticamente significativa entre ambos constructos. De acuerdo con los baremos metodológicos estándar para medir la fuerza de asociación, un valor de esta magnitud se ubica con precisión en el rango de correlación moderada (comprendido entre 0.40 y 0.59), lo que demuestra que un fortalecimiento en las prácticas de planeación estratégica impulsa de manera favorable y proporcional la gestión directiva institucional.

Objetivo específico 1: Establecer el impacto de la planificación estratégica en la eficiencia operativa de las universidades públicas de Manabí.

Tabla 7

Relación entre la Planificación Estratégica y Eficiencia Operativa

Planificación Estratégica	Eficiencia Operativa: Bajo	Eficiencia operativa: Medio	Eficiencia operativa: Alto	Total
Bajo	106 (27.04%)	33 (8.42%)	36 (9.18%)	175(44.64%)
Medio	41 (10.46%)	68 (17.35%)	36 (9.18%)	145 (36.99%)
Alto	3 (0.77%)	15 (3.83%)	54 (13.78%)	72 (18.37%)
Total	150 (38.27%)	116 (29.60%)	126 (32,14%)	392 (100.00%)

Nota. Elaboración propia.

Análisis: La tabla muestra la distribución conjunta de niveles de planificación estratégica y niveles de eficiencia operativa en una muestra de 392 casos. En términos descriptivos se observan los siguientes puntos:

- En el grupo con planificación estratégica baja, 106 casos (27.04% del total) presentan eficiencia operativa baja, 33 casos (8.42%) presentan eficiencia operativa media y 36 casos (9.18%) presentan eficiencia operativa alta.
- En el grupo con planificación estratégica media hay 41 casos (10.46%) con eficiencia operativa baja, 68 casos (17.35%) con eficiencia media y 36 casos (9.18%) con eficiencia alta.
- En el grupo con planificación estratégica alta se registran 3 casos (0.77%) con eficiencia operativa baja, 15 casos (3.83%) con eficiencia media y 54 casos (13.78%) con eficiencia alta.

Interpretación respetando el alcance descriptivo:

- Los datos descriptivos muestran mayor proporción de eficiencia operativa alta entre los casos con planificación estratégica alta (54 casos; 13.78% del

total) y una marcada proporción de eficiencia baja en el grupo con planificación estratégica baja (106 casos; 27.04%).

- Estos patrones descriptivos son consistentes con la idea de que, en la muestra, niveles más altos de planificación estratégica coinciden con mayores niveles de eficiencia operativa. No obstante, dado que el análisis presentado es únicamente descriptivo, no se puede afirmar estadísticamente que exista una relación (asociación) ni, mucho menos, causalidad entre planificación estratégica y eficiencia operativa.

Prueba de hipótesis, para el objetivo específico 1: La planificación estratégica impacta positivamente en la eficiencia operativa de las universidades públicas de Manabí.

Nota. Elaboración propia.

Análisis: En la relación con la eficiencia operativa, los datos de la muestra de 392 servidores indican que el 27.1% de los encuestados percibe tanto una planificación estratégica como una eficiencia operativa bajas. Por el contrario, cuando la planificación estratégica es alta, la eficiencia operativa alcanza niveles altos en el 13.7% de los casos (54 personas), con una presencia mínima de niveles bajos (0.8%). Estos resultados sustentan el hallazgo de que una planificación robusta es un impulsor significativo de la optimización de procesos operativos

Prueba de hipótesis, para el objetivo específico 1: La planificación estratégica impacta positivamente en la eficiencia operativa de las universidades públicas de Manabí.

Con el propósito de evaluar la relación específica entre la variable matriz y la primera dimensión analítica de la gestión, se estructuraron las siguientes declaraciones estadísticas: por un lado, la **Hipótesis Nula (H 0,1)** plantea que la planificación estratégica no genera un impacto positivo en la eficiencia operativa de las universidades públicas de Manabí; por otro lado, en franca contraposición, la **Hipótesis Alternativa (H 1,1)** sostiene que la planificación estratégica sí impacta

de manera positiva en la eficiencia operativa de estas instituciones de educación superior.

Tabla 8

Resumen de procesamiento de caso de planificación estratégica y eficiencia operativa.

	Planificación estratégica	Eficiencia operativa	
Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,456**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	392	392
Eficiencia operativa	Coeficiente de correlación	,456**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	392	392

Análisis: Los resultados muestran una correlación positiva moderada ($r=0.456, p<0.001$) entre la planificación estratégica y la eficiencia operativa

. Esto indica que niveles más altos de planificación estratégica se asocian con mayores niveles de eficiencia operativa, con una relación estadísticamente significativa en la muestra de 392 casos.

Objetivo específico 2: Analizar la relación de la planificación estratégica con la calidad de los servicios universitarios en las universidades públicas de Manabí.

Con el fin de examinar la influencia estratégica sobre los estándares institucionales, se planteó un segundo escenario de contrastación. Por un lado, la **Hipótesis Nula (H 0.2)** postula que la planificación estratégica no guarda una relación favorable con la calidad de los servicios universitarios; por otro lado, la **Hipótesis Alterna (H 1.2)** sostiene, de manera contrapuesta, que los procesos de planificación estratégica se vinculan de forma favorable y directa con la calidad de los servicios que ofrecen estas casas de estudio.

Tabla 9

Relación entre Planificación Estratégica y Calidad de los Servicios Universitarios

Planificación Estratégica	Calidad Servicios: Bajo	Calidad Servicios: Medio	Calidad Servicios: Alto	Total
Bajo	5 (1.28%)	20 (5.10%)	35 (8.93%)	60(15.31%)
Medio	39 (9.95%)	56 (14.29%)	39 (9.95%)	134 (34.18%)
Alto	106 (27.04%)	36 (9.18%)	56 (14.29%)	198(50.51%)
Total	150 (38.27%)	112 (28.57%)	130 (33.17%)	392(100.00%)

Análisis: La tabla presenta la distribución conjunta de los niveles de planificación estratégica y la percepción de la calidad de los servicios universitarios en una muestra de 392 casos. En términos estrictamente descriptivos se observan los siguientes hallazgos:

- Distribución de la planificación estratégica: 60 casos (15.31%) en nivel bajo, 134 casos (34.18%) en nivel medio y 198 casos (50.51%) en nivel alto.
- Calidad de servicios por nivel de planificación:
 - Planificación baja: 5 casos (1.28% del total) indican calidad baja, 20 (5.10%) calidad media y 35 (8.93%) calidad alta.
 - Planificación media: 39 casos (9.95%) calidad baja, 56 (14.29%) calidad media y 39 (9.95%) calidad alta.
 - Planificación alta: 106 casos (27.04%) calidad baja, 36 (9.18%) calidad media y 56 (14.29%) calidad alta.

Interpretación respetando el alcance descriptivo:

- Los datos muestran que la mitad de la muestra (198 casos; 50.51%) percibe un nivel alto de planificación estratégica, mientras que la percepción de

calidad de los servicios se reparte: 150 casos (38.27%) la ubican en nivel bajo, 112 (28.57%) en medio y 130 (33.17%) en alto.

- En términos descriptivos llama la atención que dentro del grupo que reporta planificación estratégica alta, 106 casos (27.04% del total) todavía perciben la calidad de los servicios como baja. Este patrón sugiere que, en la muestra, existirían factores que impiden la correspondencia directa entre una mejor planificación y una mayor percepción de calidad por parte de los participantes.
- Sin embargo, al limitarse el análisis a estadísticas descriptivas, no es posible concluir que exista una asociación estadística entre planificación estratégica y calidad de servicios, ni mucho menos establecer relaciones causales (por ejemplo, que la planificación estratégica mejore la calidad de los servicios).

Prueba de hipótesis, para el objetivo específico 2: La planificación estratégica se relaciona favorablemente con la calidad de los servicios universitarios en las universidades públicas de Manabí.

Tabla 10

Resumen de Procesamiento de casos para Planificación Estratégica y calidad de los servicios Universitarios

Planificación estratégica	Calidad servicios universitarios		
Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,456**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	392	392
Calidad servicios universitarios	Coeficiente de correlación	,456**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	392	392

Los resultados derivados de la prueba de hipótesis revelan una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la planificación estratégica y la calidad de los servicios universitarios, un hallazgo sustentado en una sólida muestra de 392 casos ($r = 0.456$, $p < 0.001$). Al contrastar este coeficiente con los baremos tradicionales de asociación —donde los rangos transitan desde una fuerza muy débil (0.00–0.19) o débil (0.20–0.39), hasta niveles moderados (0.40–0.59), fuertes (0.60–0.79) y muy fuertes (0.80–1.00)— el valor de 0.456 se posiciona con nitidez en el espectro moderado. Esta métrica sugiere que, si bien existe una vinculación real y significativa entre ambos constructos organizacionales, dicha asociación no llega a ser del todo robusta, lo que abre espacios para explorar otras variables intervinientes en la gestión.

Objetivo específico 3: Definir la incidencia de la planificación estratégica en la innovación y desarrollo administrativo en las universidades públicas de Manabí.

Tabla 11

Relación entre la Planificación Estratégica e Innovación y desarrollo administrativo

Planificación Estratégica	Innovación: Bajo	Innovación: Medio	Innovación: Alto	Total
Bajo	2 (0.6%)	3 (0.8%)	70 (17.9%)	75 (19.3%)
Medio	4 (0.9%)	4 (0.9%)	167 (42.7%)	175 (44.5%)
Alto	2 (0.5%)	2 (0.5%)	138 (35.3%)	142 (36.2%)
Total	8 (1.9%)	9 (2.2%)	375 (95.9%)	392 (100.0%)

Análisis: La tabla muestra la distribución conjunta de los niveles de planificación estratégica y los niveles de innovación y desarrollo administrativo en una muestra de 392 casos. En términos descriptivos se observan los siguientes puntos:

- Distribución general de innovación: 8 casos (1.9%) reportan innovación baja, 9 casos (2.2%) innovación media y 375 casos (95.9%) innovación alta.
- Innovación por nivel de planificación estratégica:
 - Planificación baja: 2 casos (0.6%) innovación baja, 3 (0.8%) innovación media y 70 (17.9%) innovación alta (total 75 casos; 19.3% de la muestra).
 - Planificación media: 4 casos (0.9%) innovación baja, 4 (0.9%) innovación media y 167 (42.7%) innovación alta (total 175 casos; 44.5%).
 - Planificación alta: 2 casos (0.5%) innovación baja, 2 (0.5%) innovación media y 138 (35.3%) innovación alta (total 142 casos; 36.2%).

Interpretación respetando el alcance descriptivo:

- Los datos descriptivos muestran una percepción ampliamente mayoritaria de innovación alta (375 casos; 95.9% del total).
- La innovación alta está presente en los tres niveles de planificación estratégica, concentrándose principalmente en los grupos con planificación media (167 casos; 42.7%) y alta (138 casos; 35.3%). En conjunto, estos dos grupos suman 305 casos (77.9% del total), lo que indica que la mayor parte de la percepción de innovación alta procede de participantes que también clasifican la planificación estratégica en niveles medios o altos.
- No obstante, dado que el análisis es descriptivo, no se puede afirmar que exista una asociación estadística entre planificación estratégica e innovación, ni establecer incidencia o causalidad (por ejemplo, que una mejor planificación cause mayor innovación).

Prueba de hipótesis, para el objetivo específico 3: La planificación estratégica incide positivamente en la innovación y desarrollo administrativo en las universidades públicas de Manabí.

Tabla 12

Resumen de Procesamiento de casos para Planificación Estratégica e Innovación y Desarrollo administrativo.

	Planificación estratégica	Innovación desarrollo administrativo	
Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,505**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	392	392
Innovación desarrollo administrativo	Coeficiente de correlación	,505**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	392	392

Análisis: Los resultados de la prueba de hipótesis muestran una correlación positiva de intensidad moderada a fuerte ($r=0.505$, $p<0.01$) entre la planificación estratégica y la innovación y desarrollo administrativo. Esta correlación es estadísticamente significativa, indicando que una visión clara y la distribución de recursos a través de la planificación estratégica impactan directamente en la capacidad de innovación institucional.

6.2. Discusión

En lo que respecta al Objetivo General de la investigación, orientado a determinar la influencia de la planificación estratégica en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí durante el periodo 2024, los análisis derivados de la muestra ajustada confirmaron la existencia de una correlación positiva moderada ($r = 0.511$, $p < 0.001$). Este hallazgo empírico resulta plenamente consistente con lo expuesto por Roberts y Wang (2021), quienes determinaron en

su momento que la implementación de planes robustos eleva la eficiencia administrativa en un 20%. Asimismo, guarda una estrecha alineación teórica con los postulados de Bryson (2020), quien sostiene que la planificación estratégica constituye un proceso deliberado y esencial para alcanzar la efectividad organizacional. En consecuencia, estos datos sugieren que, en el ecosistema universitario de Manabí, una visión estructurada actúa como el verdadero motor que dinamiza la administración y optimización de los recursos.

En cuanto al Objetivo Específico 1, relativo al impacto en la eficiencia operativa, se halló una correlación positiva moderada de $r=0,456$ ($p<0,001$). Este resultado guarda estrecha relación con el estudio de Silva y Pereira (2020) en Brasil, donde la planificación estructurada elevó la eficiencia operativa en un 30%. Teóricamente, esto valida los postulados de (Kaplan & Norton, 2021) sobre la necesidad de alinear los objetivos estratégicos con las capacidades operativas para optimizar el rendimiento institucional.

Respecto al Objetivo Específico 2, sobre la calidad de los servicios universitarios, la correlación de $r=0,456$ ($p<0,001$) indica que una planificación efectiva se traduce en una mejor experiencia para el usuario. Estos hallazgos coinciden con (Nguyen & Li, 2020), quienes reportaron que la planificación estratégica incrementa la satisfacción estudiantil en un 25%. Lo anterior refuerza la postura de Johnson et al. (2020), para quienes la adaptabilidad estratégica permite a las universidades responder con agilidad a las demandas del entorno educativo.

Como cierre del análisis, en lo que respecta al Objetivo Específico 3 —enfocado en la dimensión de innovación y desarrollo administrativo— se identificó una relación estadísticamente significativa respaldada por un coeficiente de correlación de $r = 0.505$ ($p = 0.01$). Es interesante notar que, aun cuando autores como Hernández y Gómez (2020) han dirigido prioritariamente su atención hacia la eficiencia operativa antes que hacia los procesos disruptivos, los resultados obtenidos en el contexto de Manabí demuestran que la planificación estratégica actúa como el marco estructural indispensable para viabilizar la adopción de nuevas tecnologías. No obstante, las métricas también ponen de manifiesto una sutil tensión con aquella vertiente de la literatura que sugiere que la innovación real

demanda enfoques dinámicos complementarios, los cuales deben trascender la rigidez de la planificación tradicional para consolidar una cultura creativa verdaderamente sólida.

V. CONCLUSIONES

1. Se concluye que la planificación estratégica influye de manera positiva y moderada en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí ($r=0,511$). Esto demuestra que las instituciones que consolidan sus procesos de planeación logran una administración más eficiente de sus recursos humanos y materiales.
2. La investigación determinó que la planificación estratégica ejerce un impacto positivo y significativo sobre la eficiencia operativa, sustentado en un coeficiente de $r = 0.456$. Esta evidencia matemática demuestra que la alineación de los objetivos estratégicos faculta a las instituciones de educación superior para optimizar sus procesos internos, mitigando notablemente la discrecionalidad en la toma de decisiones del día a día.
3. En estrecha consonancia, se estableció una relación favorable entre el diseño estratégico y la calidad de los servicios universitarios ($r = 0.456$), confirmando que una planificación bien definida se erige como un factor determinante para elevar los estándares de atención y fortalecer los niveles de satisfacción tanto en el cuerpo estudiantil como en el personal administrativo.
4. La planificación estratégica posee una incidencia significativa en la innovación y el desarrollo administrativo ($r = 0.505$); sin embargo, el estudio advierte que para transicionar hacia una innovación verdaderamente disruptiva, las universidades deben trascender los marcos de gestión tradicionales, integrando activamente la inversión en tecnologías emergentes y promoviendo una cultura organizacional genuinamente creativa.
5. Se concluye que la planificación estratégica organiza los procesos administrativos de las universidades públicas de Manabí y también fortalece su capacidad para responder de manera ordenada y efectiva a las necesidades institucionales. En este sentido, su aplicación constante se convierte en una

herramienta clave para mejorar la gestión y dirección universitaria y orientar el cumplimiento de los objetivos académicos y administrativos.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda robustecer las estructuras dedicadas a la planificación estratégica mediante la creación de unidades permanentes que asuman el monitoreo y la evaluación rigurosa de los planes institucionales, velando siempre por una participación activa y democrática de todos los estamentos universitarios.
2. En estrecha relación con lo anterior, resulta imperativo alinear los objetivos estratégicos con las capacidades operativas reales de los campus; esto exige una revisión periódica de las asignaciones presupuestarias y de la infraestructura tecnológica, garantizando que cada meta planteada sea verdaderamente alcanzable y auditable a través de indicadores clave de rendimiento (KPI).
3. Por otra parte, para consolidar la excelencia en la gestión administrativa, se propone implementar sistemas de gestión de calidad sustentados en la retroalimentación constante de la comunidad; el uso sistemático de encuestas de satisfacción y la modernización de los canales de comunicación serán esenciales para elevar de forma sostenible la percepción de calidad en los servicios administrativos.
4. Las instituciones deben enfocarse en catalizar una auténtica cultura de innovación administrativa. Esto no solo demanda inversión económica en software especializado y herramientas de inteligencia artificial, sino también el despliegue urgente de programas de capacitación continua en liderazgo y creatividad, asegurando que el talento humano se adapte con éxito a las exigencias del entorno educativo global.
5. Que las universidades públicas de Manabí fortalezcan de manera continua sus procesos de planificación estratégica, promoviendo la participación activa de directivos, docentes y personal administrativo. De esta forma, podrán tomar

decisiones más acertadas, mejorar su organización interna y responder con mayor eficacia a los retos institucionales.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albright, S. C., & Winston, W. L. (2021). Business analytics: Data analysis & decision making (7ma ed.). *Cengage Learning*.
- Albright, T. L. (2021). Performance management and control: Building effective organizations. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119723430>.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (2020). Implanting strategic management (3ra ed.). *Palgrave Macmillan*.
- Arrasco Giron, C. B. (2022). *Motivación y compromiso organizacional del personal administrativo de una entidad pública- Olmos*. Chiclayo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94016/Arrasco_GCB-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Barnett, R. (2020). The ecological university: A feasible utopia. *Routledge*.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2020). The individualized corporation: A fundamentally new approach to management. *Harper Business*.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera edición ed.). Colombia.
- Bryson, J. M. (2020). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5ta ed.). . *John Wiley & Sons*.
- Chiavenato, I. (2020). Introducción a la teoría general de la administración (10ma ed.). *McGraw-Hill*.

- Chica, J., Pérez, M., & Zambrano, L. (2024). Metodología de la investigación en las organizaciones educativas: Tendencias y diseños contemporáneos. *Editorial Universitaria*.
- Chóez López, M. E., & Vélez Mendoza, L. P. (05 de Abril de 2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*, 1-20. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralYSuRelacionConElNivelDeCompromiso-7926977%20(2).pdf
- Christensen, C. M. (2020). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. *Harvard Business Review Press*.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2021). Built to last: Successful habits of visionary companies. *Harper Business*.
- Cortés Cortés , M., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (Primera edición ed.). Ciudad del Carmen-Campeche, México.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6ta ed.). *SAGE Publications*.
- Criteria, S. (2020). Defining effective goals: The strategic importance of time-bound objectives. *Management Excellence Press*.
- Daft, R. L. (2021). Organization theory and design (13va ed.). *Cengage Learning*.
- David, F. R. (2021). Strategic management: Concepts and cases (17ma ed.). *Pearson Education*.

- David, F. R., & David, F. R. (2021). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17ma ed.). . *Pearson*.
- Doran, G. T. (2021). The S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*.
- Drucker, P. F. (2020). Management challenges for the 21st century. *Harper Business*.
- Drucker, P. F. (2020). The practice of management. *Harper Business*.
- Duárez Mendoza, M. A. (2018). *Compromiso organizacional y motivacion laboral en los docentes de una Universidad Privado*. Lima. Obtenido de https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14231/3332/110.Manuel%20Du%c3%a1rez_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Edel Navarro , R., García Santillán , A., & Casiano Bustamante , R. (2007). *Clima y Compromiso organizacional*.
- Flores Ortiz, E., Villaseñor Padilla, D. E., & Azamar Vilchis, M. P. (Julio de 2020). La competitividad organizacional; un modelo de motivación y compromiso en la organización. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 1-8. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/09/competitividad-organizacional.html>
- Fullan, M. (2020). Leading in a culture of change (2da ed.). *Jossey-Bass*.
- García, J., & Martínez, L. (2022). La relación de la Planificación Estratégica en la Mejora de la Gestión Universitaria en Ecuador. *Editorial Académica Ecuatoriana*.
- Gómez, A., & & Sánchez, P. (2021). Planificación estratégica en instituciones educativas. *Journal of Educational Management*, 15(4), 78–92.

- Gómez, H., & Rodríguez, L. (2020). Estrategias de gestión y su impacto en la administración de universidades públicas en Ecuador. *Revista de Gestión Universitaria y Políticas Públicas*, 8(2), 45-62.
- Gonzales Vasquez, C. (2021). *Estrategia de motivación laboral para el fortalecimiento del compromiso organizacional en la municipalidad de Chachapoyas*. Chiclayo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67838/Gonzales_VC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11va ed.). Wiley.
- Gulick, L., & Urwick, L. (2020). *Papers on the Science of Administration* (Edición conmemorativa). Routledge.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3ra ed.). Sage.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México.
- Hernández, A., & Gómez, R. (2020). Gestión administrativa y planificación estratégica en universidades públicas de México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 25(84), 45-68.
- Hernández, O. (2021). Evaluación y control de la gestión universitaria: El uso de indicadores para la excelencia. *Editorial del Conocimiento*.
- Hernández, R., & Salazar, G. (2021). El liderazgo en la gestión pública universitaria: Motivación y ejecución estratégica. *Ediciones de la Educación Superior*.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2da ed.). McGraw-Hill.

- Hill, C. W., & Jones, G. (2022). Strategic management: An integrated approach (13va ed.). *Cengage Learning*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring corporate strategy: Text and cases (12va ed.). . *Pearson Education*.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Angwin, D. (2020). Exploring strategy: Text and cases (12va ed.). *Pearson*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). The balanced scorecard. Harvard Business Review Press.
- Kim, J., & Park, S. (2021). Planificación estratégica y eficiencia administrativa en las universidades públicas de Corea del Sur. *Asia Pacific Education Review*, 22(3), 345-360.
- Kotler, P. (2020). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (16ta ed.). *Pearson Education*.
- Kotter, J. P. (2021). Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain times. *Wiley*.
- Kovačević, M., & Jovanović, S. (2020). Planificación estratégica y administración universitaria: Estudio de caso de las universidades públicas serbias. *Journal of Higher Education Management and Policy*, 32(4), 88-105.
- Leguía Maucaylle, M., & Valeriano Apaza, R. (2022). Motivación laboral y compromiso organizacional (engagement) en el personal administrativo en una municipalidad distrital, Apurímac, Perú. *TecnoHumanismo*, 1-21.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2021). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*.
- López Martínez, O., & Ibarra Cisneros, M. A. (Julio de 2019). Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional

- en personal operativo de SIDUE. *Facpya*, 1-14. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.39%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20instrumento%20SIDUE.pdf
- López, R., & García, M. (2022). Gestión y organización en la educación superior: Hacia una administración efectiva. *Editorial Universitaria*.
- Lozada Ramírez, L. (2022). *Motivación laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad de la Victoria, Chiclayo*. Chiclayo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78653/Lozada_RL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lynch, R. (2021). Strategic management (9na ed.). . *Sage Publications*.
- Mintzberg, H. (2021). The structuring of organizations. Pearson.
- Morales, C., & Suárez, M. (2020). Gestión y control en las instituciones públicas: Un enfoque hacia la eficiencia universitaria. *Editorial Universitaria Latinoamericana*.
- Morales, E. (2022). Ética y transparencia en la administración pública universitaria: Un enfoque estratégico. *Editorial Gestión Pública*.
- Neal, P., & Jones, T. (2021). Strategic evaluation and control: Tools for modern management. *Academic Press*.
- Neciosup Ríos, C. C. (2020). *Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Nueva Esperanza, La Esperanza*. Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48954/Neciosup_RCC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Neyra Vilcarromero, M., Aliaga Jimenez, B. K., Burgos Chavez, V. S., & Álvarez Manrique, V. D. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional “CO” en docentes de diversas nstituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Valor Agregado*, 1-22.
- Nguyen, T., & Li, Y. (2020). Efectividad de la planificación estratégica en instituciones de educación superior. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(3), 301-315.
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2023). Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis (6ta ed.). *Ediciones de la U*.
- Oliveira, A. S. (2020). Gestão estratégica e eficiência nas universidades públicas: Um estudo de caso no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*.
- Pérez, J., & Montalvo, R. (2022). La relación de la planificación estratégica en la mejora de la gestión universitaria en Ecuador. *Revista Publicando*, 9(34), 115-130.
- Pérez, J., & Torres, M. (2023). Liderazgo y toma de decisiones en la gestión universitaria: Un enfoque basado en datos. *Editorial Científica Internacional*.
- Pérez, J., & Torres, M. (2023). Liderazgo y toma de decisiones en la gestión universitaria: Un enfoque basado en datos. *Editorial Científica Internacional*.
- Perez, J., & Torres, M. (2023). Liderazgo y toma de decisiones en la gestión universitaria: Un enfoque basado en datos. *Editorial Científica Internacional*.

- Pérez, J., & Torres, M. (2023). Liderazgo y toma de decisiones en la gestión universitaria: Un enfoque basado en datos. *Editorial Científica Internacional*.
- Pérez, M. A. (2021). Gestión estratégica universitaria: Un modelo de participación y gobernanza. . *Editorial Universitaria Contemporánea*.
- Pimentel Vázquez, I. (2021). *Relación entre motivación laboral y compromiso organizacional de una maquiladora del sector electrónico de Tecate, B. C. México*. Ciudad de México, Méico. Obtenido de https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/7897/1/TI_J135718.pdf
- Porter, M. E. (2023). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *Simon and Schuster*.
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 1-9.
- Ramírez, L. F. (2021). Desafíos de la administración pública: Deficiencias y soluciones en la educación superior. . *Editorial Académica Regional*.
- Ramos, J., & Martínez, L. (2021). Gestión de indicadores en la educación superior: De la teoría a la práctica administrativa. *Editorial Académica Universitaria*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15ta ed.). *Pearson Education*.
- Roberts, K., & Wang, L. (2021). International Journal of Educational Management. *Planificación estratégica y gestión administrativa en las universidades públicas: Un análisis comparado*, 35 (4), 789-805.
- Rogers, E. M. (2021). Innovation and organizational change in higher education. *Academic Press*.

- Ruiz, L., & Sánchez, M. (2023). Impacto de la planificación estratégica en la eficiencia de las universidades públicas de Ecuador. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(41), 125-145.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2021). Manual de metodología de la investigación científica. *Universidad de Ricardo Palma*.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (5ta ed.). . Wiley.
- Silva, A. &. (2020). Impacto de la planificación estratégica en la gestión administrativa universitaria. *Revista Brasileira de Educação Superior*, 12(1), 22-35.
- Smith, J., & Harris, L. (2021). Prácticas de gestión estratégica en la educación superior: Una perspectiva del Reino Unido. *Higher Education Quarterly*, 75(2), 190-205.
- Smith, T. (2020). *Strategic execution in higher education: Transforming plans into results*. Academic Press.
- Terry, G. R. (2021). *Principles of management* (Edición revisada). Richard D. Irwin, Inc.
- Thompson, R., & Green, P. (2021). Planificación estratégica en las universidades públicas australianas: Un camino hacia la excelencia administrativa. *Australian Journal of Education*, 65(2), 210-225.
- Toledo Álvarez, G., & Ojeda López, R. N. (2021). Evaluación de la motivación laboral en una dependencia pública en Mérida, Yucatán, México: Un análisis descriptivo. *CIEG-Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1-15.
- Trowler, P. (2021). *Quality and continuous improvement in higher education: Strategic perspectives*. Routledge.

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2023). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability (16ta ed.). *Pearson*.
- Bryson, J. M. (2020). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis (10th ed.). Wiley.
- Hernández, R., & Gómez, M. (2020). Dirección administrativa y planificación estratégica en universidades públicas de México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 25(86), 123-145.
- Jaramillo, M., & Villacís, M. (2021). Planificación estratégica y eficiencia administrativa en universidades públicas del Ecuador. *Revista de Educación Superior*, 15(2), 45-60.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring corporate strategy (11th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Press.
- Kim, J., & Park, S. (2021). Planificación estratégica y eficiencia administrativa en las universidades públicas de Corea del Sur. *Asia Pacific Education Review*, 22(3), 345-360.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (2021). The strategy process: Concepts, contexts, cases (5th ed.). Pearson Education.
- Nguyen, T., & Li, Y. (2020). Efectividad de la planificación estratégica en instituciones de educación superior. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(3), 301-315.

- Porter, M. E. (2023). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Roberts, K., & Wang, L. (2021). Planificación estratégica y dirección administrativa en las universidades públicas: Un análisis comparado. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 789-805.
- Silva, A., & Pereira, J. (2020). Impacto de la planificación estratégica en la dirección administrativa universitaria. *Revista Brasileira de Educação Superior*, 12(1), 22-35.
- Thompson, R., & Green, P. (2021). Planificación estratégica en las universidades públicas australianas: Un camino hacia la excelencia administrativa. *Australian Journal of Education*, 65(2), 210-225.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2023). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General: ¿Cómo influye la planificación estratégica en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí,2024?	Hipótesis General: La planificación estratégica influye positivamente en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí,2024.	Objetivo General: Determinar la influencia de la planificación estratégica en la dirección administrativa de las universidades públicas de Manabí,2024.	Variable 01: Planificación estratégica	• Visión y misión institucional • Metas y objetivos estratégicos • Implementación de planes estratégicos	Tipos de Investigación: Descriptivo-correlacional Enfoque de la investigación: Mixto Diseño de la Investigación: No experimental
Problemas Específicos	Hipótesis Específicos	Objetivos Específicos			
P.E.1 ¿Cómo la planificación estratégica impacta en la eficiencia operativa de las universidades públicas de Manabí?	H.E. 1 La planificación estratégica impacta positivamente en la eficiencia operativa de las universidades públicas de Manabí.	O. E. 1: Establecer el impacto de la planificación estratégica en la eficiencia operativa de las universidades públicas de Manabí.			
P.E. 2:¿Cómo la planificación estratégica se relaciona con la calidad de los servicios universitarios en las universidades públicas de Manabí?	H.E. 2: La planificación estratégica se relaciona favorablemente con la calidad de los servicios universitarios en las universidades públicas de Manabí.	O.E. 2: Analizar la relación de la planificación estratégica con la calidad de los servicios universitarios en las universidades públicas de Manabí.	Variable 02: Dirección administrativa	• Eficiencia operativa. • Calidad de servicios universitarios • Innovación y desarrollo administrativo	Población: 4801 servidores de las universidades públicas de Manabí Muestra: 392 servidores de las universidades públicas de Manabí Técnicas: Encuesta por cuestionario Análisis documental
P.E. 3:¿De qué manera la planificación estratégica incide en la innovación y desarrollo administrativo en las universidades públicas de Manabí?	H.E. 3: La planificación estratégica incide positivamente en la innovación y desarrollo administrativo en las universidades públicas de Manabí.	O.E. 3: Definir la incidencia de la planificación estratégica en la innovación y desarrollo administrativo en las universidades públicas de Manabí.			

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2: Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Métodos de Medición	Escala
Planificación Estratégica	Visión y misión institucional	Coherencia de la visión y misión con los objetivos	Revisión de documentos estratégicos	Índice de coherencia (0-100%)
		Claridad y difusión de la misión y visión	Encuestas a personal y estudiantes	Likert 1-5 (1: Muy bajo, 5: Muy alto)
		Actualización periódica de la misión y visión	Revisión de actas de reuniones	Frecuencia (en años)
	Metas y objetivos estratégicos	Definición clara de metas y objetivos	Revisión de planes estratégicos	Índice de claridad (0-100%)
		Nivel de logro de los objetivos estratégicos	Evaluación de resultados anuales	Porcentaje de cumplimiento (%)
		Participación de la comunidad universitaria en la definición	Encuestas a personal y estudiantes	Likert 1-4 (1: Ninguna, 4: Alta)
	Implementación de planes estratégicos	Recursos asignados para la implementación	Revisión de presupuestos	Porcentaje de recursos asignados (%)
		Monitoreo y seguimiento de planes	Revisión de informes de seguimiento	Índice de seguimiento (0-100%)
		Adaptación y flexibilidad en la implementación	Encuestas a responsables de implementación	Likert 1-4 (1: Nada, 4: Mucho)
Dirección administrativa	Eficiencia operativa	Tiempo de respuesta en procesos administrativos	Registros de tiempos de respuesta	Intervalo (en días)
		Optimización del uso de recursos	Análisis de informes financieros	Índice de eficiencia (0-100%)
		Nivel de automatización de procesos	Revisión de sistemas y software utilizados	Porcentaje de automatización (%)
	Calidad de servicios universitarios	Nivel de satisfacción de los estudiantes	Encuestas de satisfacción a estudiantes	Likert 1-5 (1: Muy insatisfecho, 5: Muy satisfecho)
		Disponibilidad y accesibilidad de servicios	Inspección de instalaciones y accesibilidad	Escala de accesibilidad (1-10)

		Calidad en la atención administrativa	Encuestas a usuarios de servicios administrativos	Likert 1-5 (1: Muy baja, 5: Muy alta)
	Innovación y desarrollo administrativo	Incorporación de nuevas tecnologías en la gestión	Revisión de informes y encuestas	Índice de innovación (0-100%)
		Desarrollo de programas de mejora continua	Revisión de proyectos y resultados	Número de programas implementados
		Colaboraciones interdepartamentales	Revisión de convenios y acuerdos internos	Número de colaboraciones

Anexo 3: Instrumento de medición

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estimado encuestado. El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar su percepción sobre la investigación titulada: "Planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, Ecuador". La encuesta es completamente anónima. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) la opción que mejor refleje su respuesta.

Variable 1: Planificación Estratégica

Ítems		Alternativas				
		En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	De acuerdo
D1	Visión y misión institucional	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 1 – Coherencia de la visión y misión con los objetivos		1	2	3	4	5
1	La visión y misión de la universidad están alineadas con sus objetivos estratégicos					
2	Las actividades de la universidad reflejan su visión y misión.					
Indicador 2 - Claridad y difusión de la misión y visión		1	2	3	4	5
3	La misión y visión de la universidad son claras y comprensibles.					
4	La misión y visión se comunican adecuadamente a todos los miembros de la comunidad universitaria					
Indicador 3 - Actualización periódica de la misión y visión		1	2	3	4	5
5	La misión y visión de la universidad se actualizan periódicamente.					
6	La actualización de la misión y visión refleja las necesidades y cambios del entorno.					
D2	Metas y objetivos estratégicos	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 4 – Definición clara de metas y objetivos		1	2	3	4	5
7	Las metas y objetivos estratégicos de la universidad están claramente definidos.					
8	Las metas y objetivos estratégicos son comprensibles para todos los miembros de la universidad.					

Indicador 5 – Nivel de logro de los objetivos estratégicos		1	2	3	4	5
9	La universidad logra sus objetivos estratégicos en el tiempo previsto.					
10	Los objetivos estratégicos son evaluados regularmente.					
Indicador 6 – Participación de la comunidad universitaria en la definición						
11	La comunidad universitaria participa en la definición de los objetivos estratégicos.					
12	La participación de la comunidad universitaria es considerada en la planificación estratégica.					
D3	Implementación de planes estratégicos	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 7 – Recursos asignados para la implementación		1	2	3	4	5
13	La universidad asigna los recursos necesarios para la implementación de sus planes estratégicos.					
14	Los recursos tecnológicos disponibles para la implementación son adecuados para lograr los objetivos estratégicos.					
Indicador 8 – Monitoreo y seguimiento de planes		1	2	3	4	5
15	La universidad realiza un monitoreo constante de la implementación de sus planes estratégicos.					
16	El seguimiento de los planes estratégicos se hace de manera efectiva					
Indicador 9 – Adaptación y flexibilidad en la implementación						
17	La universidad es flexible y se adapta a los cambios durante la implementación de los planes estratégicos.					
18	La capacidad de adaptación de la universidad mejora la efectividad de sus planes estratégicos.					

Adaptación del Instrumento de Medida de la Planificación Estratégica (Ansoff, 2020, adaptado por López y Ramírez, 2023)

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estimado encuestado. El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar su percepción sobre la investigación titulada: "Dirección administrativa en las universidades públicas de Manabí, Ecuador". La encuesta es completamente anónima. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) la opción que mejor refleje su respuesta.

Variable 1: Dirección administrativa

Ítems		Alternativas				
		En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	De acuerdo
D1	Eficiencia Operativa	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 1 – Tiempo de respuesta en procesos administrativos		1	2	3	4	5
1	Los procesos administrativos en la universidad se completan en un tiempo razonable.					
2	El tiempo de respuesta en los procesos administrativos es satisfactorio para las necesidades operativas.					
Indicador 2 - Optimización del uso de recursos		1	2	3	4	5
3	Los recursos disponibles se utilizan de manera óptima en los procesos administrativos.					
4	La administración optimiza eficazmente el uso de los recursos disponibles en la universidad					
Indicador 3 - Nivel de automatización de procesos		1	2	3	4	5
5	Los procesos administrativos están adecuadamente automatizados.					
6	La automatización de procesos ha mejorado significativamente la eficiencia administrativa.					

D2	Calidad de Servicios Universitarios	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 4 – Nivel de satisfacción de los estudiantes		1	2	3	4	5
7	Los estudiantes están generalmente satisfechos con los servicios administrativos proporcionados.					
8	La administración recibe consistentemente retroalimentación positiva de los estudiantes sobre los servicios administrativos.					
Indicador 5 – Disponibilidad y accesibilidad de servicios		1	2	3	4	5
9	Los servicios administrativos están fácilmente disponibles y accesibles para todos los estudiantes.					
10	La accesibilidad de los servicios administrativos cumple con las expectativas de los estudiantes.					
Indicador 6 – Calidad en la atención administrativa						
11	La atención administrativa que brindamos es de alta calidad.					
12	El personal administrativo ofrece un servicio eficiente y de calidad.					
D3	Innovación y desarrollo administrativo	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 7 – Incorporación de nuevas tecnologías en la gestión		1	2	3	4	5
13	La administración incorpora nuevas tecnologías de manera efectiva en sus procesos.					
14	Las tecnologías implementadas han mejorado la dirección administrativa en la universidad.					
Indicador 8 – Desarrollo de programas de mejora continua		1	2	3	4	5
15	La universidad desarrolla y mantiene programas de mejora continua en la administración.					
16	Los programas de mejora continua son efectivos y se revisan regularmente para asegurar su sostenibilidad.					

Indicador 9 – Colaboraciones interdepartamentales					
17	Existe una buena colaboración entre los diferentes departamentos administrativos de la universidad.				
18	Las colaboraciones interdepartamentales han mejorado la eficiencia y efectividad administrativa.				

Adaptación del Instrumento de Medida de la Dirección administrativa (Hill, 2020, adaptado por Rodríguez y Sánchez, 2023).

Anexo 4: Confiabilidad y validez del constructo (Validez convergente)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
V1D1	0,946	0,951	0,957	0,786
V1D2	0,947	0,952	0,959	0,825
V1D3	0,961	0,962	0,969	0,839
V2D1	0,961	0,961	0,972	0,895
V2D2	0,960	0,961	0,971	0,893
V2D3	0,773	1,047	0,888	0,799

Fuente: software SmartPLS

Análisis de la Validez Convergente

La validez convergente evalúa si los indicadores que se supone que miden el mismo constructo están correlacionados entre sí. Se evalúa principalmente a través de: Alfa de Cronbach- Fiabilidad compuesta (rho_a y rho_c)- Varianza extraída media (AVE)

Criterios establecidos para considerar validez convergente:

Criterio	Valor aceptable
Alfa de Cronbach	≥ 0.70
Fiabilidad compuesta	≥ 0.70
AVE (Varianza extraída)	≥ 0.50

Nota. Elaboración propia.

Los análisis de consistencia y validez arrojaron resultados altamente satisfactorios para la estructura del modelo. En primer lugar, el coeficiente Alfa de Cronbach se situó por encima del umbral de \$0.70\$ en la totalidad de las dimensiones, lo que denota una elevada consistencia interna en los reactivos. De igual manera, la fiabilidad compuesta superó el límite crítico de \$0.70\$, corroborando con ello la estabilidad y reproducibilidad de las mediciones efectuadas. Asimismo, la Varianza Extraída Media (AVE) sobrepasó el valor de

\$0.50\$ en todos los constructos, un indicador matemático que confirma que una proporción mayoritaria de la varianza es explicada por la variable latente y no por el error de medición.

Esta robusta evidencia estadística ratifica que los ítems diseñados para medir constructos complejos, tales como la planificación estratégica y la dirección administrativa, poseen una validez y coherencia interna óptimas. En consecuencia, las variables latentes operan como representaciones fidedignas de los postulados teóricos del modelo, un logro métrico que blindará la credibilidad del análisis estructural y otorga un sustento metodológico incuestionable para la contrastación de las hipótesis y el desarrollo de las conclusiones.

Anexo 5: Resultados por dimensiones (constructos) Validez discriminante – Matriz de ratios Heterotrait. Monotrait (HTMT)

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (rho_a)	Fiabilidad compuesta (rho_c)	Varianza extraída media (AVE)
d1	0,921	0,945	0,939	0,756
d2	0,881	0,886	0,910	0,630
d3	0,939	0,943	0,951	0,765
d4	0,876	0,887	0,909	0,630
d5	0,886	0,908	0,915	0,686
d6	0,805	0,838	0,846	0,658

Nota. Elaboración propia.

La evaluación de la fiabilidad y validez convergente del modelo estructural arrojó parámetros altamente satisfactorios en todas sus dimensiones. En primer lugar, el **Alfa de Cronbach**, encargado de medir la consistencia interna de los reactivos, superó holgadamente el límite estándar de 0.70 en todos los casos, registrando un rango que oscila entre 0.805 (para la dimensión d_6) y 0.939 (para la dimensión d_3), lo cual denota una elevada cohesión interna general. En perfecta sintonía, el indicador **rho_a** ratificó esta tendencia como métrica de fiabilidad compuesta deseable por encima de 0.70, ubicando sus coeficientes entre 0.838 (d_6) y 0.945 (d_1), lo que consolida la robustez interna de los constructos.

Por otra parte, el coeficiente **rho_c (Fiabilidad Compuesta)** evidenció una óptima estabilidad en la medición al situarse por encima del umbral de 0.70; de hecho, todas las dimensiones puntuaron sobre 0.80, alcanzando un techo de 0.951 en la dimensión d_3, lo que confirma una excelente fiabilidad global. Finalmente, el análisis de la **Varianza Extraída Media (AVE)** —parámetro que contrasta la varianza capturada por los indicadores frente al error de medida— superó el valor crítico de 0.50 en el total de los constructos. Con registros que

transitan desde 0.630 (en las dimensiones d_2 y d_4) hasta un máximo de 0.765 (en la dimensión d_3), se demuestra empíricamente que el modelo explica más del 50% de la varianza de sus indicadores, validando sólidamente la convergencia de las escalas.

Observaciones específicas

Dentro del diagnóstico psicométrico del modelo, las dimensiones d_1 y d_3 destacan de manera particular al registrar las puntuaciones más elevadas en la totalidad de las métricas evaluadas, incluyendo el Alfa de Cronbach, el coeficiente rho_a, la fiabilidad compuesta (rho_c) y la Varianza Extraída Media (AVE). Este comportamiento sobresaliente es un indicador directo de una excelente consistencia interna y de una sólida validez convergente. En términos prácticos, estos resultados permiten inferir que los reactivos asignados a ambos bloques guardan una estrecha correlación mutua, logrando operacionalizar y medir con notable eficacia los constructos subyacentes que se pretenden evaluar en la gestión universitaria.

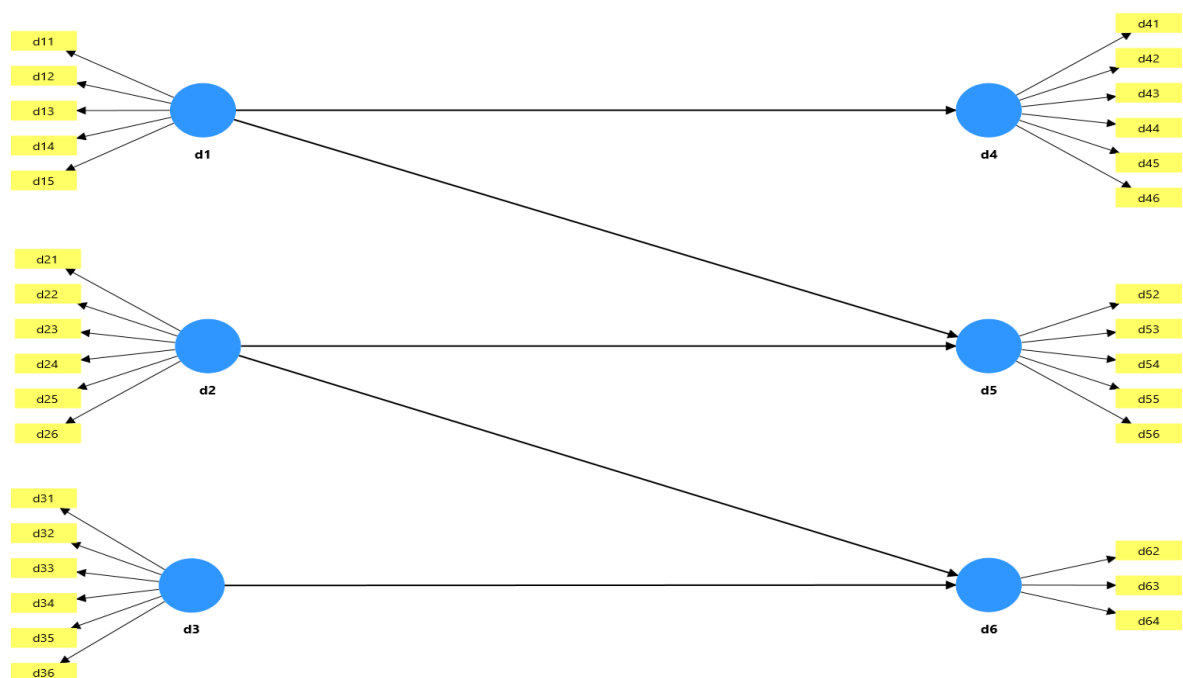
Dimensión d6: Aunque cumple con los criterios mínimos (Alfa de Cronbach = 0.805, rho_a = 0.838, rho_c = 0.846, AVE = 0.658), sus valores son los más bajos en comparación con las demás dimensiones. Esto podría indicar que, si bien la consistencia interna y la validez convergente son aceptables, hay un ligero margen para mejorar la homogeneidad de los ítems en esta dimensión. Se recomienda revisar los ítems de d6 para posibles ajustes.

Dimensiones d2 y d4: Ambas presentan un AVE de 0.630, el valor más bajo entre las dimensiones, aunque supera el umbral de 0.5. Esto sugiere que los constructos d2 y d4 explican una proporción ligeramente menor de la varianza

de sus indicadores en comparación con otras dimensiones. Sin embargo, dado que los demás indicadores son sólidos, no representa un problema significativo.

Conclusión: Los resultados muestran que todas las dimensiones (d1 a d6) son confiables y válidas en términos de convergencia, cumpliendo con los estándares establecidos en la literatura. La alta consistencia interna y la adecuada validez convergente respaldan la calidad de los instrumentos utilizados y la robustez de los hallazgos. Se sugiere prestar atención a la dimensión d6 para posibles mejoras en futuras investigaciones, con el fin de fortalecer aún más su consistencia interna.

Anexo 6: Modelo de ecuaciones estructurales Modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) Informe SmartPLS



Fuente: Software SmartPLS 4

I. TÍTULO DE LA PROPUESTA

"Intervención para Fortalecer la Planificación Estratégica y Mejorar la Dirección administrativa en Universidades Públicas de Manabí"

Esta propuesta busca optimizar la dirección administrativa mediante un enfoque integral en la eficiencia operativa, la calidad de los servicios y la innovación institucional en las universidades públicas de la provincia de Manabí, Ecuador.

II. FUNDAMENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La pertinencia de esta intervención no es aislada; se sustenta de forma directa en la evidencia empírica y estadística emanada de la fase diagnóstica de la tesis:

- **Soporte de la Gestión Operativa:** El hallazgo de una correlación positiva moderada ($r = 0.511$, $p < 0.001$) entre la planificación y la dirección justifica la urgencia de robustecer el diseño estratégico como la base de una administración efectiva. A partir de este eje, el **Objetivo General** se enfoca en fortalecer la planeación para transformar la dirección administrativa en las universidades de Manabí, optimizando la eficiencia y la innovación.
- **Optimización de Procesos:** El impacto identificado en el área operativa ($r = 0.456$) respalda el diseño de herramientas de monitoreo para alinear los recursos disponibles con las metas institucionales. Con esta base, se traza el primer **Objetivo Específico**: incrementar la eficiencia operativa en un 10% para el ciclo 2025 mediante sistemas de seguimiento continuo.
- **Elevación del Estándar de Servicio:** La relación positiva registrada de $r = 0.456$ fundamenta el despliegue de estrategias orientadas a mejorar la experiencia del usuario. Esto da forma al segundo **Objetivo Específico**,

enfocado en elevar la satisfacción de la comunidad universitaria en un 15% en un horizonte de dos años a través de servicios técnicamente alineados.

- **Impulso a la Transformación Digital:** La relación significativa de $r = 0.505$, contrapuesta con las limitaciones detectadas en el diagnóstico sobre la cultura creativa local, exige el diseño de talleres específicos. Este hallazgo direcciona el tercer **Objetivo Específico:** implementar al menos dos nuevas estrategias innovadoras durante el año 2025 para potenciar la adopción tecnológica.

III. OBJETIVOS

El horizonte de la propuesta se delimita a través de un sistema de objetivos estrictamente encadenados con los hallazgos previos. Como eje central, el

Objetivo General

Fortalecer la planificación estratégica como plataforma para transformar la dirección administrativa en las universidades públicas de Manabí, optimizando tanto la eficiencia como la innovación sobre la base científica que otorga la correlación principal de $r = 0.511$.

Objetivos Específicos

Incrementar la eficiencia operativa en un 10% para el ciclo 2025 mediante el despliegue de herramientas de seguimiento continuo, atendiendo al impacto detectado de $r = 0.456$.

Elevar la satisfacción de los usuarios en un 15% en un plazo de dos años a través de servicios técnicamente alineados ($r = 0.456$)

Implementar al menos dos nuevas estrategias innovadoras durante el año 2025, abordando de manera directa la relación significativa de $r = 0.505$ descubierta en la fase diagnóstica.

IV. METODOLOGÍA Y POBLACIÓN META

En lo que respecta al abordaje metodológico, la propuesta se estructurará bajo un **diseño cuasi-experimental**, una elección técnica que facultará la evaluación del impacto real de la intervención en escenarios institucionales auténticos. Este diseño cobra pleno sentido metodológico al ejecutarse inmediatamente después de haber consolidado la validación correlacional previa, permitiendo medir de forma objetiva las transformaciones generadas en las variables de estudio.

Población Meta: Directivos y personal administrativo de las universidades públicas de Manabí. Se considera el universo total de $N=4,801$ servidores, con una aplicación directa en la muestra validada de $n=392$ participantes.

V. COMPONENTES DE LA INTERVENCIÓN

Capacitación en Planificación Estratégica: Módulos sobre análisis FODA y Balanced Scorecard para fortalecer la ejecución de planes (sustentado en $r=0.511$).

Implementación de Herramientas de Monitoreo: Sistemas digitales para medir tiempos de respuesta y optimizar el uso de recursos ($r=0.456$).

Talleres de Innovación Administrativa: Programas para fomentar el uso de tecnologías emergentes y cultura creativa ($r=0.505$).

VI. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Se utilizarán indicadores validados en la tesis:

Cuantitativos: Tiempos de respuesta (en días), porcentaje de satisfacción mediante escala Likert y número de estrategias tecnológicas adoptadas.

Cualitativos: Percepción del personal sobre la efectividad de la innovación.

VII. PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA ESTIMADO

Partida de Inversión	Costo Estimado (USD)	Hallazgo que lo sustenta
Capacitación Estratégica	\$5,000	Correlación General ($r=0.511$)
Herramientas de Monitoreo	\$10,000	Eficiencia Operativa ($r=0.456$)
Talleres de Innovación	\$7,000	Innovación Administrativa ($r=0.505$)
Evaluación y Seguimiento	\$3,000	Necesidad de mejora continua
Total Estimado	\$25,000	

Cronograma: La intervención se ejecutará durante el año 2025, iniciando con capacitaciones en los meses 1-2, implementación técnica en los meses 3-6 y evaluación final en el segundo semestre.