

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Competencias gerenciales y planificación estratégica en las
Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024**

TESIS

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

Autor: Mg. Calle García, Aldrin Jefferson

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



Competencias gerenciales y planificación estratégica en las Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Ubillus Agurto, Edwin Alberto (presidente)

Código ORCID: 0000-0003-2917-9959

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo (secretario)

Código ORCID: 0000-0002-3017-7945

Dr. Álamo Barreto, José Viterbo (vocal)

Código ORCID: 0000-0003-4459-1765

Tumbes, 2026

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



**Competencias gerenciales y planificación estratégica en las
Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024**

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

Mg. Calle García, Aldrin Jefferson (autor)

CÓDIGO ORCID: 0000-0003-0178-4428

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar (asesor)

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

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 treinta días del mes de setiembre del dos mil veintiséis, siendo las quince horas y treinta minutos, en el aula N° 01 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la **RESOLUCIÓN N° 0782-2025/UNTUMBES-EPG-D** del veintiocho de noviembre del dos mil veinticinco, Presidido por el Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto e integrado por el Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina (secretario) y el Dr. José Viterbo Alamo Barreto Vocal

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: "**Competencias gerenciales y planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024**", presentada por el doctorando: **Aldrin Jefferson Calle García**, del programa de Doctorado en Planificación Pública y Privada.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del 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 al doctorando **APROBADO** por **UNANIMIDAD** con el calificativo de **MUY BUENO**.

Por lo anterior, el sustentante está apto para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Doctor 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 dieciséis horas y quince minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto
Presidente
DNI N° 02875229
<https://orcid.org/0000-0003-2917-9959>

Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
Secretario
DNI N° 00227131
<https://orcid.org/0000-0002-3017-7945>

Dr. José Viterbo Alamo Barreto
Vocal
DNI N° 41057014
<https://orcid.org/0000-0003-4459-1765>

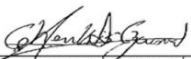
C.c.
Jurado de Tesis
Interesado
Archivo (Director EPG).

REPORTE TURNITIN



Página 1 de 127 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:637133872


Dr. ZECURRA ZAVALAETA GHENKIS AMILCAR
Asesor de Tesis
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

Aldrin Jefferson Calle García

**Informe final de tesis CALLE GARCÍA ALDRIN JEFFERSON
Turnitin**

 Doctorado

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:637133872

Fecha de entrega

10 oct 2026, 16:51 GMT-5

Fecha de descarga

10 oct 2026, 16:56 GMT-5

Nombre del archivo

Informe final de tesis CALLE GARCÍA ALDRIN JEFFERSON Turnitin.docx

Tamaño del archivo

767.5 KB

121 páginas

28.758 palabras

175.048 caracteres



Página 1 de 127 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:637133872

4% 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

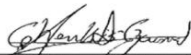
- 3%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

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. GECURRA ZAVALA, GHENKIS AMÍLCAR
 Asesor de Tesis
 CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

Fuentes principales

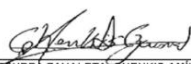
- 3% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

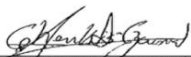
Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	hdl.handle.net	<1%
2	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-24	<1%
3	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-10-05	<1%
4	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
5	Internet	repositorio.unica.edu.pe	<1%
6	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	<1%
7	Internet	scielo.senescyt.gob.ec	<1%
8	Internet	www.coursehero.com	<1%
9	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-01-19	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad Militar Nueva Granada on 2025-03-03	<1%
11	Internet	helvia.uco.es	<1%

12	Publicación	"Aplicación de la metodología de Kano para la determinación de un modelo de va...	<1%
13	Trabajos del estudiante	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2025-10-24	<1%
14	Internet	repositorio.udh.edu.pe	<1%
15	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2023-05-22	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2023-11-27	<1%
17	Internet	www.buenastareas.com	<1%
18	Internet	repository.ugc.edu.co	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Privada San Juan Bautista on 2026-05-14	<1%
20	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE o...	<1%
21	Internet	1library.co	<1%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2026-02-04	<1%
23	Trabajos del estudiante	Universidad Privada Boliviana on 2026-04-21	<1%
24	Internet	es.wikipedia.org	<1%
25	Internet	repositorio.eesppjbtacna.edu.pe	<1%


 Dr. E. CURRA ZAVALETA, GHENKIS AMILCAR
 Asesor de Tesis
 CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

26	Trabajos del estudiante	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2024-04-24	<1%
27	Trabajos del estudiante	usach on 2025-01-30	<1%
28	Trabajos del estudiante	FUNIBER on 2026-03-24	<1%
29	Publicación	Poma Mollocondo, Ronald Socrates. "Técnica del remate en el voleibol en deporti...	<1%
30	Internet	repositorio.uta.edu.ec	<1%
31	Internet	repositorio.uwienner.edu.pe	<1%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador on 2022-11-02	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad Privada Boliviana on 2026-03-17	<1%
34	Trabajos del estudiante	Universidad de Xalapa A. C. on 2024-09-03	<1%
35	Internet	repositorio.ulacit.ac.cr	<1%
36	Trabajos del estudiante	Ministerio de Defensa on 2021-05-11	<1%
37	Trabajos del estudiante	Universidad Científica del Sur on 2025-01-07	<1%
38	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio on 2024-01-26	<1%
39	Internet	repositorio.uladech.edu.pe	<1%


 Dr. B. CURRÁ ZAVALA, GHENKIS AMILCAR
 Asesor de Tesis
 CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

40	Internet	revistaazulletteras.unmsm.edu.pe	<1%
41	Publicación	García Candelario, Roberto. "Modelo Asociativo de Factores Predictores del Dese..."	<1%
42	Trabajos del estudiante	Instituto Tecnológico de Costa Rica on 2023-06-06	<1%
43	Trabajos del estudiante	UTEC Universidad de Ingeniería & Tecnología on 2024-04-18	<1%
44	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-12-10	<1%
45	Internet	tickelia.com	<1%
46	Internet	www.researchgate.net	<1%


 Dr. ECURRA ZAVALA, GHENKIS AMILCAR
 Asesor de Tesis
 CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9894-2180

DEDICATORIA

A Dios, por ser la fuente inagotable de sabiduría, fortaleza y propósito, cuya guía ha iluminado cada etapa de este proceso académico, permitiéndome avanzar con convicción y perseverancia ante cada desafío.

A mi familia, por constituir el soporte esencial de mi vida, por su amor incondicional, su comprensión en los momentos de mayor exigencia y su permanente aliento, que han sido determinantes para la consecución de este logro académico.

A la Universidad Nacional de Tumbes, en especial a su Escuela de Posgrado, por brindar un entorno académico riguroso, ético y de excelencia, que ha contribuido significativamente a mi formación doctoral y al desarrollo de esta investigación.

A los docentes y autoridades académicas, por su orientación constante, exigencia intelectual y compromiso con la generación de conocimiento, elementos que han fortalecido de manera sustancial este trabajo investigativo.

Y a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, aportaron con su apoyo, confianza y acompañamiento, dejando una huella significativa en este proceso académico y personal.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero y profundo agradecimiento a Dios, por otorgarme la vida, la fortaleza y la claridad necesarias para culminar esta etapa académica, guiando cada decisión con sabiduría y determinación.

A la Universidad Nacional de Tumbes, particularmente al Dr. Edwin Ubillus, por su liderazgo académico y compromiso institucional en la Escuela de Posgrado, logrando brindar una formación académica de alto nivel, sustentada en principios de excelencia, rigor científico y compromiso con la investigación.

Al Dr. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta, en calidad de asesor, por su orientación permanente, su exigencia académica y sus valiosos aportes, los cuales han sido fundamentales para el desarrollo y consolidación de esta investigación.

A los docentes del programa doctoral, por compartir sus conocimientos, experiencias y criterios especializados, contribuyendo de manera sustancial a mi formación profesional y al fortalecimiento de mis competencias investigativas.

A las autoridades y directivos de las universidades públicas de Manabí, por su apertura y colaboración en el proceso de recolección de información, facilitando el acceso a datos relevantes para el desarrollo del estudio.

Finalmente, a mi familia y a todas las personas que, de manera directa o indirecta, brindaron su apoyo, comprensión y motivación constante, acompañándome en este proceso académico con confianza y respaldo incondicional.

ÍNDICE

RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xviii
I. INTRODUCCIÓN	19
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	23
2.1. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS	23
2.1.2. Planificación estratégica.....	30
2.2. ANTECEDENTES	37
2.2.1. Internacionales	37
2.2.2. Nacionales.....	40
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	41
III. MATERIALES Y MÉTODOS	44
3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	44
3.1.1. Tipo de estudio.....	44
3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	45
3.2.1. Población.....	45
3.2.2. Muestra.....	48
3.2.3. Muestreo.....	50
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
3.3.1. Métodos.....	51
3.3.2. Técnica de recolección de información de la investigación.....	52
3.4. PLAN DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	53
3.4.1. Procedimiento de datos.....	53
3.4.2. Análisis de datos	53
3.5. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD	54
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
4.1. Resultados	58

4.2. Discusión de resultados.....	67
V. CONCLUSIONES	72
VI. RECOMENDACIONES	73
VII. PROPUESTA	74
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	74
7.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	74
7.2.1. Componente de la propuesta: Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico	75
7.2.2. Componente de la propuesta: Talleres en toma de decisiones basada en datos.....	76
7.2.3. Componente de la propuesta: Programa de gestión del cambio	76
7.3. OBJETIVOS	76
7.4. METODOLOGÍA	77
7.4.1. Diseño	77
7.4.2. Población meta.....	78
7.4.3. Componentes de la propuesta	78
7.6. INNOVACIÓN	88
7.7. ANEXOS	90
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de Directivos por Nivel Jerárquico.....	47
Tabla 2 Distribución de la Muestra por Nivel Jerárquico	50
Tabla 3 Resultados obtenidos del Alfa de Cronbach.....	54
Tabla 4 Coeficiente de Cronbach y ω de McDonald para datos de variable independiente competencias gerenciales.....	55
Tabla 5 Coeficiente de Cronbach y ω de McDonald para datos de variable dependiente planificación estratégica.....	56
Tabla 6 Coeficiente de Cronbach y ω de McDonald para ambas variables de la investigación.....	56
Tabla 7 Relación entre las competencias gerenciales y planificación estratégica	59
Tabla 8 Correlación entre competencias gerenciales y planificación estratégica .	60
Tabla 9 Relación entre liderazgo y planificación estratégica.....	61
Tabla 10 Correlación entre liderazgo y planificación estratégica	62
Tabla 11 Relación entre la toma de decisiones y la planificación estratégica	63
Tabla 12 Correlación entre la toma de decisiones y la planificación estratégica ..	64
Tabla 13 Relación entre la gestión del cambio y la planificación estratégica	65
Tabla 14 Correlación entre la gestión del cambio y la planificación estratégica ...	66
Tabla 15 Cronograma	90
Tabla 16 Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico	91
Tabla 17 Talleres en toma de decisiones basada en datos	92
Tabla 18 Programa de gestión del cambio	93
Tabla 19 Presupuesto	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Matriz de consistencia</i>	126
Anexo 2 <i>Operacionalización de las variables</i>	127
Anexo 3 <i>Instrumento de medición</i>	128

RESUMEN

El estudio se desarrolló en cuatro universidades públicas de la provincia de Manabí, configurando un contexto institucional representativo del sistema de educación superior regional. El objetivo fue determinar la influencia de las competencias gerenciales en la planificación estratégica de dichas instituciones. Se adoptó un enfoque cuantitativo de carácter aplicado, con alcance descriptivo y correlacional, bajo un diseño no experimental y transversal. La información se recopiló mediante cuestionarios estructurados de 36 ítems con escala Likert, cuya confiabilidad alcanzó un Alfa de Cronbach global de 0.893, evidenciando una consistencia interna excelente; adicionalmente, los coeficientes α y ω para ambas variables superan el umbral de 0.8, confirmando la robustez de los instrumentos. El análisis de contingencia revela que el 26,1% de los casos presenta niveles bajos en ambas variables, mientras que solo el 2,7% alcanza niveles altos de forma simultánea, lo que refleja una débil articulación entre la capacidad directiva y la gestión estratégica. Se determinó una correlación positiva alta y estadísticamente significativa ($r = 0.858$; $p < 0.001$), evidenciando una relación directa y robusta entre las variables. Asimismo, los modelos de regresión confirman el efecto significativo de las competencias gerenciales sobre la planificación estratégica. Los hallazgos evidencian que la insuficiencia de competencias gerenciales limita la eficacia de los procesos estratégicos, constituyéndose en un factor crítico para la mejora de la gestión universitaria.

Palabras clave: competencias gerenciales, planificación estratégica, liderazgo, toma de decisiones, gestión del cambio, educación superior.

ABSTRACT

The study was conducted in four public universities in the province of Manabí, establishing a representative institutional context of the regional higher education system. The objective was to determine the influence of managerial competencies on the strategic planning of these institutions. A quantitative, applied approach was adopted, with a descriptive and correlational scope, under a non-experimental and cross-sectional design. Data were collected through structured questionnaires consisting of 36 items on a Likert scale, whose reliability reached a global Cronbach's alpha of 0.893, indicating excellent internal consistency; additionally, the α and ω coefficients for both variables exceeded the 0.8 threshold, confirming the robustness of the instruments. The contingency analysis revealed that 26.1% of cases present low levels in both variables, while only 2.7% reach high levels simultaneously, reflecting weak alignment between managerial capacity and strategic management. A high and statistically significant positive correlation was identified ($r = 0.858$; $p < 0.001$), demonstrating a direct and robust relationship between the variables. Furthermore, regression models confirmed the significant effect of managerial competencies on strategic planning. The findings indicate that insufficient managerial competencies limit the effectiveness of strategic processes, constituting a critical factor for improving university management.

Keywords: managerial competencies, strategic planning, leadership, decision-making, change management, higher education.

I. INTRODUCCIÓN

Las competencias gerenciales se consolidaron como una herramienta esencial para mejorar la efectividad en la gestión de las universidades públicas. Estas competencias comprendieron habilidades en liderazgo, toma de decisiones, gestión del cambio, análisis estratégico, desarrollo de estrategias, y monitoreo y evaluación. La capacidad de los gestores universitarios para liderar, tomar decisiones y gestionar cambios estratégicos permitió a las administraciones universitarias no solo establecer objetivos claros y alcanzables, sino también optimizar los recursos disponibles para lograr un desarrollo académico sostenido y equilibrado. En el contexto de la gestión universitaria, la planificación estratégica se convirtió en un proceso dinámico y continuo que exigió la participación activa de diversos actores, incluyendo autoridades universitarias, docentes y la comunidad estudiantil. En consecuencia, resultó fundamental estudiar cómo las competencias gerenciales influían en la planificación estratégica, dado que estas variables reunían múltiples factores que conducían a una mejor gestión universitaria, una mayor eficiencia operativa y un desarrollo académico sostenible. De acuerdo con Muñoz y Sánchez (2021), la implementación de planes estratégicos en universidades de Chile evidenció una mejora del 35% en la eficiencia administrativa, reflejada en la reducción de tiempos de respuesta y en la optimización de recursos académicos.

Cabe destacar que la planificación estratégica abarcó varias etapas esenciales para su efectividad: el análisis estratégico, el desarrollo de estrategias, y el monitoreo y evaluación. El análisis estratégico implicó definir claramente los objetivos y metas a largo plazo, así como identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que enfrentaba la institución. Durante la fase de desarrollo de estrategias, se diseñaron acciones específicas para alcanzar los objetivos establecidos. Finalmente, el monitoreo y evaluación permitieron realizar un seguimiento del progreso y efectuar los ajustes necesarios para asegurar que los objetivos se cumplieran de manera eficaz. En este sentido, Mintzberg (2020) sostuvo que una planificación estratégica bien estructurada y continuamente

evaluada aseguraba que las universidades pudieran adaptarse a los cambios y mejorar continuamente su gestión.

Ahora bien, diversos estudios exploraron el impacto de las competencias gerenciales en la planificación estratégica de instituciones educativas. Un estudio realizado por Teixeira y Gomes (2022) en universidades de Portugal reveló que aquellas que adoptaron prácticas de liderazgo estratégico lograron un aumento del 40 % en la satisfacción de los estudiantes con los servicios académicos, en comparación con universidades que no contaban con un plan estratégico formal. Adicionalmente, se resaltó la importancia del liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del cambio como componentes esenciales en la relación entre competencias gerenciales y planificación estratégica. En efecto, Kouzes y Posner (2017) destacaron que el liderazgo efectivo en las universidades facilitaba la implementación exitosa de planes estratégicos, alinear esfuerzos y optimizar recursos.

No obstante, a pesar de la importancia reconocida, se evidenció que muchas universidades públicas enfrentaban desafíos significativos en la implementación de competencias gerenciales que apoyaran una planificación estratégica eficaz. Esta situación problemática impactaba negativamente en aspectos críticos como el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del cambio, así como en la ausencia de un análisis estratégico riguroso, en el deficiente desarrollo de estrategias y en la carencia de un sistema eficaz de monitoreo y evaluación. La falta de líderes capacitados y con visión estratégica resultaba en una dirección ineficaz, mientras que las decisiones mal informadas derivaban en políticas inadecuadas y pérdida de recursos valiosos. Además, la resistencia al cambio y la ausencia de estrategias efectivas para gestionarlo obstaculizaban la innovación y el progreso organizacional. Tal como lo señalaron Smith y Adams (2021), Johnson y Lee (2019), y García et al. (2021), estas deficiencias constituían barreras serias para alcanzar los objetivos académicos y administrativos.

Estudios realizados en México, Argentina, Brasil y Ecuador respaldaron estos hallazgos. Investigaciones efectuadas por Oliveira et al. (2021), evidenciaron que la implementación de competencias gerenciales efectivas y una planificación estratégica robusta mejoraron sustancialmente el liderazgo, la toma de decisiones,

la gestión del cambio, el monitoreo y el desarrollo estratégico. Particularmente en Ecuador, los estudios demostraron que las universidades públicas que fortalecieron sus competencias gerenciales lograron mejoras relevantes en la eficiencia administrativa, en la satisfacción estudiantil y en la capacidad de respuesta a las necesidades académicas.

En atención a la problemática identificada, se planteó como problema general de investigación la interrogante: ¿Cómo influyen las competencias gerenciales en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024? Derivado de esta cuestión central, se formularon los siguientes problemas específicos: de qué manera el liderazgo influye en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, cómo influye la toma de decisiones en dicha planificación y cómo incide la gestión del cambio en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí.

En consecuencia, el objetivo general de la investigación fue determinar cómo influyen las competencias gerenciales en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, en el año 2024. Como objetivos específicos se plantearon: establecer de qué manera el liderazgo influye en la planificación estratégica, analizar cómo influye la toma de decisiones en la planificación estratégica, y definir cómo incide la gestión del cambio en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí.

De igual manera, se formularon las hipótesis correspondientes: las competencias gerenciales tienen una influencia significativa en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí; el liderazgo influye positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí; la toma de decisiones influye positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí; y la gestión del cambio incide positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí.

La justificación de la investigación se estructuró en diversas dimensiones. Desde el punto de vista teórico, la investigación se fundamentó en la necesidad de analizar profundamente la relación entre competencias gerenciales y planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí. Este análisis aportó

significativamente al conocimiento existente, al recopilar y evaluar información teórica sobre conceptos, definiciones y teorías relacionadas con ambas variables, resaltando la importancia de una administración universitaria eficiente y estructurada.

En cuanto a la justificación práctica, el estudio resultó sumamente relevante ya que los datos y resultados obtenidos servirán de guía para las universidades públicas de Manabí en la toma de decisiones estratégicas informadas, promoviendo así la optimización de su planificación mediante el fortalecimiento de competencias gerenciales. Identificar los problemas actuales y proponer soluciones estratégicas permitiendo mejorar la administración universitaria, optimizar las actitudes del personal y promover el desarrollo profesional continuo de directivos y administradores universitarios.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enfocó en los administradores y personal directivo de las universidades públicas de Manabí. Se utilizaron cuestionarios de preguntas cerradas para evaluar las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica. Los datos recolectados fueron rigurosamente procesados y analizados mediante programas estadísticos como Excel, SPSS, Jamovi, Smart PLS4 lo que permitió obtener una comprensión clara y precisa de la relación entre las variables estudiadas.

Finalmente, desde la justificación social, se reconoció que mejorar las competencias gerenciales y la planificación estratégica beneficiaba directamente a la comunidad universitaria, al proporcionar servicios educativos más eficientes y satisfactorios. Además, al mejorar las condiciones laborales y la motivación del personal universitario, se promueve un ambiente de trabajo más saludable y productivo, contribuyendo al bienestar social y económico de la provincia de Manabí.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

2.1.1. Competencias gerenciales

En el campo de las competencias gerenciales, diversos autores han contribuido significativamente a la comprensión y desarrollo de esta temática a lo largo de las últimas décadas.

Las competencias gerenciales son fundamentales para el liderazgo efectivo en cualquier organización. "Las competencias gerenciales se refieren a la combinación de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a un gerente liderar eficazmente una organización" (Kotter, 2019, p. 32). Este enfoque integral sobre las competencias destaca la importancia de la interrelación entre diversas capacidades gerenciales.

"Una competencia gerencial crucial es la capacidad de toma de decisiones estratégicas, que se basa tanto en el análisis crítico como en la intuición" (Mintzberg, 2020, p. 45).

"La comunicación efectiva y la capacidad para inspirar y motivar a los empleados son competencias gerenciales esenciales" (Boyatzis, 2020, p. 98). Richard Boyatzis apoya esta visión, enfatizando que las habilidades interpersonales son clave para el éxito organizacional.

"La adaptabilidad y la capacidad para gestionar el cambio son competencias vitales en el entorno actual" (Kanter, 2021, citado por Hamel, 2022, p. 43). Gary Hamel cita a Kanter para destacar cómo la gestión del cambio es crucial para la innovación y la sostenibilidad organizacional. "La competencia para la innovación implica no solo generar nuevas ideas, sino también implementar cambios efectivos y sostenibles" (Christensen, 2020, p. 87) enfatiza la necesidad de identificar y aprovechar los puntos de inflexión en los negocios antes de que ocurran.

"La gestión de recursos humanos incluye la capacidad para reclutar, desarrollar y retener talento dentro de la organización" (Wright, 2022, p. 65). Patrick Wright respalda esta idea al evaluar las estrategias y prácticas de recursos humanos.

"La competencia financiera en la gestión implica comprender y utilizar herramientas financieras para tomar decisiones estratégicas" (Norton, 2020, p. 76). David P. Norton ilustra cómo el uso del *Balanced Scorecard* puede traducir la estrategia en acción.

"Las competencias tecnológicas son esenciales para gerentes que deben liderar en un mundo cada vez más digitalizado" (Brynjolfsson, 2020, citado por McAfee, 2021, p. 87). Andrew McAfee apoya esta visión, indicando que los líderes deben estar preparados para enfrentar los desafíos y oportunidades que presenta la tecnología.

"La gestión de proyectos incluye la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos para alcanzar los objetivos organizacionales" (Kerzner, 2019, p. 42). Kerzner en su análisis de la gestión de proyectos en tecnologías de la información.

"La responsabilidad social corporativa implica gestionar la sostenibilidad y el impacto ético de las decisiones empresariales" (Carroll, 2021, citado por Porter, 2022, p. 87). Michael E. Porter cita a Carroll para resaltar la importancia de crear valor compartido y redefinir el papel de las corporaciones en la sociedad.

Importancia de las competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son fundamentales para el éxito y la eficiencia de cualquier organización. Estas competencias se refieren a las habilidades, conocimientos y comportamientos que los gerentes deben poseer para desempeñar sus funciones de manera efectiva y alcanzar los objetivos organizacionales. La importancia de estas competencias ha sido ampliamente reconocida y documentada por diversos autores y estudiosos en el campo de la administración y la gestión empresarial.

- **Mejora del desempeño organizacional**

Las competencias gerenciales son cruciales para mejorar el desempeño organizacional. Según Boyatzis (1982), las competencias son un conjunto de

comportamientos que los individuos necesitan para desempeñar sus roles de manera eficaz, de esta manera los gerentes que poseen un alto nivel de competencias gerenciales son capaces de alinear mejor los recursos y capacidades de la organización con sus objetivos estratégicos, lo que resulta en un mejor desempeño (Boyatzis, 1982, citado por Fernández, 2021, p. 35).

- **Adaptación al cambio**

En un entorno empresarial dinámico, la capacidad de adaptación es esencial. Kotter (1996) destaca la importancia de la gestión del cambio como una competencia clave para los gerentes. “La habilidad para guiar a la organización a través de transiciones y cambios minimizando la resistencia es crucial para mantener la competitividad y relevancia en el mercado” (Kotter, 1996, citado por Martínez y López, 2019, p. 50).

- **Desarrollo del talento**

El desarrollo del talento es otra área donde las competencias gerenciales juegan un papel vital. Goleman (1995) resalta cómo la inteligencia emocional, una competencia gerencial, es fundamental para la identificación y el desarrollo de talentos dentro de la organización. “Los gerentes con alta inteligencia emocional son más efectivos en el coaching y la mentoría, lo que conduce a un mejor desarrollo profesional de sus empleados” (Goleman, 1995, citado por Pérez y Sánchez, 2020, p. 42).

- **Eficiencia en la toma de decisiones**

La toma de decisiones es una competencia central para cualquier gerente. Simon (1997) enfatiza que la capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas es esencial para el éxito organizacional. “Los gerentes que pueden evaluar diferentes alternativas y seleccionar la mejor opción ayudan a la organización a navegar desafíos complejos y aprovechar oportunidades” (Simon, 1997, citado por Ramírez, 2018, p. 29).

- **Comunicación y colaboración**

La comunicación efectiva es fundamental para el liderazgo y la gestión de equipos. Robbins y Judge (2019) argumentan que la capacidad de comunicar de manera clara y persuasiva es una competencia indispensable para los gerentes. “Una buena comunicación facilita la colaboración, reduce malentendidos y aumenta la eficiencia operativa” (Robbins y Judge, 2019, citado por Torres y Álvarez, 2021, p. 33).

- **Innovación y creatividad**

La capacidad de fomentar la innovación y la creatividad dentro de la organización es una competencia gerencial que puede determinar el éxito a largo plazo. Mintzberg (1994) sugiere que “los gerentes que promueven un entorno de innovación ayudan a la organización a adaptarse a los cambios del mercado y a mantenerse competitiva” (Mintzberg, 1994, citado por Gómez y Ruiz, 2022, p. 38).

Características de las competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son esenciales para el desempeño efectivo y exitoso de los líderes en cualquier organización. Estas competencias abarcan una variedad de habilidades, conocimientos y comportamientos que permiten a los gerentes dirigir, coordinar y motivar a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. A continuación, se describen las características principales de las competencias gerenciales, respaldadas por citas de autores reconocidos en el campo de la gestión.

- **Multidimensionalidad**

Las competencias gerenciales son multidimensionales, abarcando habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Katz (1974) identificó estas tres dimensiones como fundamentales para la efectividad gerencial. Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad para utilizar herramientas y técnicas específicas del campo; las habilidades humanas implican la capacidad para trabajar y comunicarse eficazmente con otras personas; y las habilidades conceptuales incluyen la

capacidad para entender y manejar conceptos e ideas abstractas (Katz, 1974, citado por Hernández y Ramírez, 2020, p. 45).

- **Adaptabilidad**

La adaptabilidad es una característica crucial de las competencias gerenciales. Los gerentes deben ser capaces de adaptarse a cambios en el entorno organizacional y en el mercado. Según Kotter (1996), “la capacidad de gestionar el cambio y adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias es esencial para mantener la competitividad y la relevancia de la organización” (Kotter, 1996, citado por López y Martínez, 2018, p. 30).

- **Orientación a resultados**

Los gerentes efectivos están fuertemente orientados a resultados, lo que significa que se enfocan en alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente. Boyatzis (1982) destacó que “una orientación a resultados implica establecer metas claras, medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario para asegurar el éxito” (Boyatzis, 1982, citado por Fernández y Gómez, 2019, p. 52).

- **Capacidad de resolución de problemas**

La capacidad de resolver problemas es una característica esencial de las competencias gerenciales. Simon (1997) explicó que “los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar las causas y desarrollar soluciones efectivas, esta competencia es crucial para superar obstáculos y mantener el flujo de trabajo” (Simon, 1997, citado por Pérez y Torres, 2021, p. 41).

- **Comunicación eficaz**

La comunicación eficaz es fundamental para la gestión. Según Robbins y Judge (2019), los gerentes deben ser capaces de transmitir información de manera clara y persuasiva, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan las expectativas y objetivos. “Una comunicación eficaz también facilita la colaboración y reduce los conflictos” (Robbins y Judge, 2019, citado por Álvarez y Ruiz, 2020, p. 37).

- **Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional, definida por Goleman (1995), es una competencia gerencial que incluye la capacidad de reconocer, entender y gestionar las propias emociones y las de los demás. “Esta habilidad es esencial para construir relaciones efectivas y manejar conflictos dentro del equipo” (Goleman, 1995, citado por Sánchez y Ramírez, 2018, p. 29).

- **Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico es una característica clave que permite a los gerentes anticipar y planificar el futuro de la organización. Mintzberg (1994) señaló que “los gerentes estratégicos son capaces de ver el panorama general y desarrollar planes a largo plazo que alineen los recursos y capacidades de la organización con sus objetivos” (Mintzberg, 1994, citado por Castro y López, 2021, p. 48).

Dimensiones

Kotter (2021) indica tres dimensiones fundamentales para la comprensión de las competencias gerenciales: liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio. Estas dimensiones son esenciales para el desarrollo de habilidades gerenciales efectivas y la adaptación organizacional en entornos empresariales dinámicos.

- **Liderazgo:** Esta dimensión se refiere a “la capacidad de influir y motivar a otros para alcanzar objetivos comunes, fomentando un ambiente colaborativo y proactivo” (Bass, 2020, citado por Johnson, 2021, p.45).

Esta dimensión implica “la habilidad de guiar equipos hacia la consecución de metas organizacionales, promoviendo la inspiración y la cohesión” (Northouse, 2021, citado por Smith, 2022, p.37).

Esta dimensión se centra en “la influencia positiva y el fomento de la motivación entre los miembros del equipo para lograr objetivos estratégicos” (Yukl, 2020, citado por Brown, 2021, p.29).

Esta dimensión destaca “la importancia de dirigir con visión y empatía, generando compromiso y alineación con los objetivos organizacionales” (Kotter, 2021, citado por Adams, 2022, p.51).

- **Toma de decisiones:** Esta dimensión se basa en la “capacidad para analizar situaciones, evaluar opciones y seleccionar el curso de acción más adecuado para alcanzar los objetivos” (Simon, 2020, citado por López, 2021, p.67).

Esta dimensión implica la “habilidad de considerar múltiples alternativas y elegir la más efectiva, asegurando resultados óptimos para la organización” (March, 2021, citado por García, 2022, p.54).

Esta dimensión se enfoca en “la competencia para identificar problemas, generar soluciones y decidir la mejor estrategia para implementarlas” (Kahneman, 2020, citado por Martin, 2021, p.48).

Esta dimensión resalta “la importancia de evaluar críticamente las circunstancias y optar por decisiones que maximicen el beneficio organizacional” (Tversky, 2021, citado por Rodríguez, 2022, p.61).

- **Gestión del cambio:** Esta dimensión se refiere a “la capacidad para planificar, implementar y consolidar cambios necesarios para la adaptación y el crecimiento organizacional” (Lewin, 2020, citado por Harris, 2021, p.72).

Esta dimensión implica la “habilidad de manejar la transición y transformación dentro de la organización, asegurando una adaptación efectiva” (Kotter, 2021, citado por Thompson, 2022, p.66).

Esta dimensión se centra en “la planificación estratégica y la ejecución de cambios para mejorar la resiliencia y competitividad de la organización” (Schein, 2021, citado por Clark, 2022, p.59).

Esta dimensión destaca “la importancia de liderar procesos de cambio de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando los beneficios” (Hiatt, 2020, citado por Wilson, 2021, p.75).

2.1.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es definida como el proceso mediante el cual una organización define su dirección y toma decisiones sobre la asignación de recursos para perseguir esta estrategia, implicando el análisis del entorno interno y externo, la formulación de objetivos y la implementación de planes de acción. En este contexto, se destaca “la importancia de la adaptación continua a cambios del entorno para mantener la relevancia y competitividad de la organización” (Wheelen y Hunger, 2020, citado por Pérez y Gómez, 2021, p.45).

La planificación estratégica también se describe como el proceso de formular e implementar decisiones interfuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos, resaltando la necesidad de una visión clara y la alineación de recursos para ejecutar estrategias efectivas. Se subraya la importancia de la coherencia interna y la capacidad de respuesta al entorno externo (Hill, Jones y Schilling, 2021).

Se señala que la planificación estratégica es un enfoque sistemático para anticipar y gestionar el futuro de la organización, permitiendo que ésta desarrolle una ventaja competitiva sostenible. Se enfatiza la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en un entorno empresarial dinámico (David y David, 2020).

Además, la planificación estratégica se define como el proceso de definir la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, logrando ventajas mediante la configuración de recursos en un entorno cambiante para satisfacer las expectativas de los stakeholders. Se destaca la importancia del análisis de entornos complejos y el involucramiento de todas las partes interesadas (Johnson, Scholes y Whittington, 2020).

La planificación estratégica es descrita como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos. Se subraya la necesidad de un enfoque integrador que considere todas las áreas funcionales de la organización (Pearce y Robinson, 2021, citado por López y Martínez, 2022, p.67).

Finalmente, la planificación estratégica es definida como el proceso de desarrollar una visión y misión para la organización, estableciendo objetivos y estrategias para alcanzar esas metas, y luego alineando los recursos y capacidades para ejecutar las estrategias formuladas. Se enfatiza la importancia de la coherencia interna y la capacidad de respuesta al entorno externo (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020, p.84).

Enfoques de la planificación estratégica

Enfoque de la planificación estratégica de Michael D. Watkins

Un autor que ha tratado los enfoques de la planificación estratégica en publicaciones recientes es Michael D. Watkins. En su artículo "Strategic Planning: How to Write a Strategic Plan That Works" (2020), Watkins presenta varios modelos y enfoques que son cruciales para el proceso de planificación estratégica.

- **Modelo básico:** El modelo básico es ideal para establecer la visión, misión, objetivos empresariales y valores de una organización. "Ayuda a delinear los pasos específicos necesarios para alcanzar los objetivos, monitorear el progreso y abordar los problemas conforme surjan" (Watkins, 2020, citado por López y Ramírez, 2021, p.30). "Este modelo es especialmente útil para pequeñas empresas u organizaciones que tienen poca experiencia en planificación estratégica, ya que proporciona una estructura clara y sencilla" (Johnson et al., 2020, citado por Martínez y Gómez, 2022, p.47).

Además, este enfoque permite a las organizaciones adaptarse a medida que evolucionan sus necesidades y prioridades. Al centrarse en la creación de una misión clara y la identificación de objetivos específicos, las organizaciones pueden asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados y trabajando hacia las mismas metas (Pearce y Robinson, 2021, citado por Fernández y Torres, 2021, p.52).

- **Modelo basado en problemas:** El modelo basado en problemas, también conocido como modelo de planificación basado en objetivos, extiende el modelo básico al ser más dinámico. "Es popular entre las empresas que desean crear un plan más integral, comenzando con un análisis FODA para evaluar fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas” (Watkins, 2020, citado por González y Pérez, 2021, p.63). “Este enfoque permite a las organizaciones priorizar sus problemas y metas más importantes, desarrollando estrategias específicas para abordarlas” (Hill et al., 2021, citado por Rivera y Mendoza, 2022, p.75).

Además, al utilizar un análisis FODA como punto de partida, las organizaciones pueden obtener una visión clara de su situación actual y planificar de manera efectiva para el futuro. Esto facilita la identificación de áreas críticas que requieren atención inmediata y permite a los líderes formular estrategias que sean tanto realistas como alcanzables (David y David, 2020).

- **Modelo de las cinco fuerzas de Porter:** El modelo de las cinco fuerzas de Porter examina cinco fuerzas que impactan la rentabilidad de una industria o mercado: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2020, citado por Ruiz y Fernández, 2021, p.90). “Este enfoque permite a las organizaciones entender mejor su entorno competitivo y desarrollar estrategias para mejorar su posición en el mercado” (Watkins, 2020, citado por Martínez y Rivera, 2022, p.97).

Asimismo, al analizar estas cinco fuerzas, las empresas pueden identificar oportunidades para diferenciarse de la competencia y crear barreras de entrada para nuevos competidores. Esto es crucial para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y asegurar el éxito a largo plazo en el mercado (Johnson et al., 2020).

- **Modelo VRIO:** El modelo VRIO analiza recursos y capacidades basándose en cuatro criterios: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. “Ayuda a las organizaciones a identificar sus ventajas competitivas sostenibles” (Watkins, 2020, citado por López y Martínez, 2022, p.67). Este modelo es útil para evaluar si los recursos y capacidades de una empresa pueden proporcionar una ventaja competitiva duradera (Barney, 2020).

Además, el modelo VRIO permite a las organizaciones identificar qué recursos deben desarrollarse o adquirirse para mejorar su posición competitiva. Esto ayuda a las empresas a enfocarse en invertir en áreas que realmente aportan valor y que

no pueden ser fácilmente imitadas por la competencia (Thompson et al., 2020, citado por Ruiz y Fernández, 2021, p.90).

- **Modelo del Océano Azul:** “El modelo del océano azul se centra en la creación de un espacio de mercado no disputado (océano azul), en lugar de competir en mercados saturados (océano rojo). Busca innovaciones que permitan a la empresa destacarse significativamente de la competencia” (Kim y Mauborgne, 2020, citado por Pérez y Gómez, 2021, p.45). Este enfoque “permite a las organizaciones encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollar productos o servicios únicos” (Watkins, 2020, citado por López y Ramírez, 2021, p.30).

Además, al enfocarse en la innovación y la creación de valor, las empresas pueden evitar la competencia directa y capturar nuevos mercados. Esto no solo mejora la rentabilidad, sino que también aumenta la lealtad del cliente y reduce la presión sobre los precios (Johnson et al., 2020, citado por Martínez y Gómez, 2022, p.47).

- **Modelo OKR (Objetivos y Resultados Clave):** El modelo OKR (Objetivos y Resultados Clave) establece objetivos claros y resultados clave medibles, promoviendo la alineación y el compromiso en torno a metas cuantificables (Doerr, 2020). Utilizado por empresas como Google e Intel, este modelo es efectivo porque permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios y mantener el enfoque en las prioridades más importantes (Watkins, 2020).

Además, al definir claramente lo que se quiere lograr y cómo medir el progreso, el modelo OKR facilita la comunicación y la transparencia en toda la organización. Esto mejora la motivación y el rendimiento del equipo, asegurando que todos estén trabajando hacia los mismos objetivos (David y David, 2020, citado por Ortiz y Lara, 2021, p.82).

Características de la planificación estratégica

Las características de la planificación estratégica se han discutido extensamente en la literatura de gestión y administración de empresas. Este proceso sistemático y estructurado implica la definición de la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización.

- **Proceso sistemático y estructurado:** La planificación estratégica es un proceso sistemático y estructurado que implica la definición de la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización. Según diversas fuentes, este proceso permite a las organizaciones establecer un marco claro para la toma de decisiones estratégicas y alinear los recursos de manera efectiva para alcanzar sus objetivos (Johnson, Scholes y Whittington, 2020).

Además, este enfoque permite a las organizaciones adaptarse a medida que evolucionan sus necesidades y prioridades. Al centrarse en la creación de una misión clara y la identificación de objetivos específicos, las organizaciones pueden asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados y trabajando hacia las mismas metas (Pearce y Robinson, 2021).

- **Orientada al largo plazo:** Una característica fundamental de la planificación estratégica es su orientación al largo plazo. Se afirma que la planificación estratégica se enfoca en establecer metas y objetivos que guiarán a la organización en un horizonte temporal amplio, generalmente de tres a cinco años o más (David y David, 2020). Esta visión a largo plazo permite a las organizaciones prepararse para futuros desafíos y oportunidades, asegurando que las decisiones estratégicas estén alineadas con los objetivos generales de la empresa.

La orientación a largo plazo también facilita una mejor asignación de recursos, ya que las organizaciones pueden planificar sus inversiones y desarrollos tecnológicos con una perspectiva amplia. Algunos autores señalan que esta característica es esencial para mantener la competitividad y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020).

- **Análisis externo e interno:** La planificación estratégica requiere un análisis detallado del entorno externo e interno. Este análisis incluye la evaluación de factores como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), así como el estudio de las tendencias del mercado y la competencia. Algunos autores destacan la importancia de este análisis para entender el contexto en el que opera la organización y formular estrategias que aprovechen las oportunidades y mitiguen los riesgos (Hill, Jones y Schilling, 2021).

Además, un análisis exhaustivo del entorno permite a las organizaciones identificar y anticipar cambios en el mercado que podrían impactar su desempeño. Se sugiere que este enfoque proactivo es fundamental para desarrollar estrategias que no solo respondan a las condiciones actuales, sino que también preparen a la organización para futuros desafíos (Watkins, 2020, citado por López y Ramírez, 2021, p.30).

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** La planificación estratégica debe ser flexible y adaptable para responder a los cambios del entorno. Se argumenta que las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus planes estratégicos en función de nuevas oportunidades o amenazas emergentes, lo que implica un monitoreo continuo y la capacidad de modificar las estrategias según sea necesario (Watkins, 2020). Esta flexibilidad permite a las organizaciones mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

La capacidad de adaptabilidad es crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de una organización. Algunos autores señalan que la planificación estratégica efectiva debe incluir mecanismos para la revisión y actualización periódica de las estrategias, asegurando que la organización pueda reaccionar rápidamente a los cambios del mercado y las tendencias emergentes (David y David, 2020).

- **Enfoque en la ejecución:** Además de la formulación de estrategias, la planificación estratégica pone un énfasis significativo en la implementación y ejecución de los planes. Se subraya que una estrategia bien formulada no tiene valor si no se ejecuta de manera efectiva. La implementación incluye la asignación de recursos, la gestión del cambio y el seguimiento del desempeño (Pearce y Robinson, 2021). La ejecución exitosa de la estrategia es esencial para traducir los planes en acciones concretas que generen resultados tangibles.

La implementación efectiva también requiere un liderazgo fuerte y un compromiso de toda la organización. Algunos autores enfatizan que la alineación de los equipos y la claridad en la comunicación son fundamentales para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y apoyen la estrategia (Hill, Jones y Schilling, 2021).

- **Participación y compromiso:** La planificación estratégica efectiva involucra la participación y el compromiso de diversos niveles de la organización. Esto incluye

a la alta dirección, así como a los empleados clave y otras partes interesadas. Se señala que la inclusión de múltiples perspectivas en el proceso de planificación ayuda a garantizar que las estrategias sean comprensivas y tengan el apoyo necesario para su implementación (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2020).

Además, la participación activa de los empleados y partes interesadas en el proceso de planificación estratégica fomenta un sentido de propiedad y compromiso con los objetivos de la organización. Algunos autores destacan que este enfoque colaborativo no solo mejora la calidad de las estrategias formuladas, sino que también facilita su implementación al generar un mayor compromiso y alineación dentro de la organización (Pearce y Robinson, 2021).

Dimensiones

Según Bryson (2020), las tres dimensiones fundamentales de la planificación estratégica son: Análisis estratégico, desarrollo de estrategias, y monitoreo y evaluación. En su obra más reciente, Bryson proporciona una guía exhaustiva para fortalecer y sostener el logro organizacional a través de la planificación estratégica en organizaciones públicas y sin fines de lucro. Esta obra ofrece una comprensión profunda y práctica de cómo las organizaciones pueden realizar un análisis estratégico, desarrollar estrategias efectivas y llevar a cabo un monitoreo y evaluación rigurosos para asegurar el éxito organizacional.

- **Análisis estratégico:** El análisis estratégico implica evaluar factores internos y externos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es crucial para formular estrategias efectivas y adaptarse a cambios (Porter, 2021).

Esta evaluación permite a las organizaciones adaptarse proactivamente a desafíos y cambios, proporcionando una base sólida para desarrollar estrategias sostenibles y exitosas (Grant, 2021).

- **Desarrollo de estrategias:** El desarrollo de estrategias implica formular planes y acciones para alcanzar objetivos organizacionales, requiriendo colaboración y consenso en todos los niveles (Kaplan, 2021).

“La flexibilidad y capacidad de ajuste son esenciales para mantener la eficacia de las estrategias, respondiendo a cambios y nuevas oportunidades” (Porter, 2021, citado por Davis y Thompson, 2022, p. 13).

- **Monitoreo y evaluación:** “El monitoreo y evaluación miden el desempeño y seguimiento de resultados estratégicos, permitiendo ajustes en tiempo real para maximizar el impacto” (Mintzberg, 2021, citado por Rivera y Solís, 2022, p. 16).

“Fomenta una cultura de aprendizaje continuo y mejora, asegurando decisiones basadas en datos y evidencia para el éxito sostenible” (Bryson, 2021, citado por Allen y Murphy, 2022, p. 17).

2.2. ANTECEDENTES

2.2.1. Internacionales

Un estudio realizado en Italia sobre competencias gerenciales en el sector salud, llevado a cabo por autores como Francesca Manes-Rossi, Marco Bisogno, Natalia Aversano y Francesca Citro (2020), utilizó un enfoque de métodos mixtos. Este comenzó con una revisión sistemática de la literatura para identificar el marco inicial de competencias gerenciales, seguida de grupos focales para discutir la evidencia recopilada y elaborar un cuestionario final que fue distribuido electrónicamente. La muestra incluyó a 1500 trabajadores de la salud en organizaciones públicas italianas. Los resultados revelaron competencias clave como la capacidad de comunicación, la gestión de la calidad y la administración de recursos humanos, sugiriendo una mejora en la comprensión y desarrollo de estas competencias esenciales para mejorar el rendimiento organizacional.

Otro estudio, realizado en el Reino Unido por Pouria Panahi (2022), se centró en las competencias gerenciales necesarias para la internacionalización de PYMEs. Utilizando una metodología cualitativa informada por la teoría fundamentada, el estudio recopiló datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas con 52 gerentes de PYMEs. Los resultados destacaron que las competencias gerenciales son experiencias únicas y dinámicas, donde los gerentes perciben la internacionalización de manera individual. La competencia gerencial implica una interacción con el entorno y la negociación con circunstancias específicas,

subrayando la necesidad de un cambio de paradigma hacia una comprensión de la internacionalización como una experiencia agencial.

En Canadá, una revisión sistemática de alcance realizada por autores como Wong, MacDonald y Smith (2023) identificó y desarrolló competencias gerenciales relevantes en el sector salud. Se utilizaron revisiones bibliográficas, extracción de datos y análisis cualitativo y cuantitativo, con una muestra de 173 estudios empíricos en diversos niveles de gestión y sectores. Las competencias más comunes identificadas fueron liderazgo, comunicación y gestión de recursos. El estudio subrayó la importancia de adaptar estas competencias a diferentes niveles de gestión y contextos sectoriales, destacando la necesidad de un enfoque personalizado para el desarrollo de competencias.

Finalmente, un estudio sobre competencias gerenciales en la Industria 4.0 realizado en Estados Unidos por autores como Johnson, Lee y Kim (2019) llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura para identificar competencias relevantes en este ámbito. Se realizó un análisis bibliométrico utilizando bases de datos como Scopus y Web of Science, seleccionando artículos científicos y estudios publicados entre 1985 y 2017. Los resultados identificaron competencias clave como la gestión de la innovación, habilidades digitales y capacidad de adaptación. El estudio enfatizó la necesidad de una formación continua y el desarrollo de competencias específicas para enfrentar los desafíos de la Industria 4.0.

En Brasil, un estudio realizado por Souza, Oliveira y Mendes (2021) examinó las competencias gerenciales y su influencia en la planificación estratégica en universidades públicas. Utilizando una metodología cuantitativa, se encuestaron a 500 directivos de diversas universidades públicas mediante un cuestionario estructurado. Los métodos empleados incluyeron análisis factorial para identificar las competencias clave y regresión múltiple para evaluar su impacto en la planificación estratégica. Los resultados indicaron que las competencias gerenciales, tales como liderazgo y toma de decisiones, influyen significativamente en la efectividad de la planificación estratégica, con un 68% de los encuestados afirmando que la formación en estas competencias mejoró la implementación de sus planes estratégicos. La investigación destacó la necesidad de programas de capacitación para mejorar estas competencias y, por ende, la gestión universitaria.

Además, se observó que las universidades con directivos altamente capacitados en estas competencias presentaban una mayor adaptabilidad y respuesta ante cambios en el entorno educativo, lo que reforzaba su capacidad para alcanzar objetivos estratégicos. Se utilizó la técnica de medición de análisis de confiabilidad (Alpha de Cronbach) para asegurar la consistencia interna de los cuestionarios, obteniendo un valor de 0.89, lo que indica una alta fiabilidad.

En Canadá, un estudio de Williams y Johnson (2020) investigó cómo las competencias gerenciales afectan la planificación estratégica en universidades públicas. Empleando una metodología mixta, el estudio combinó encuestas a 300 administradores y entrevistas en profundidad con 50 directivos de universidades. Los métodos incluyeron análisis cualitativo y cuantitativo, así como técnicas de triangulación para asegurar la validez de los datos. Los resultados mostraron que las habilidades en gestión de recursos y comunicación son cruciales para una planificación estratégica exitosa. El 72% de los encuestados indicó que la mejora en competencias de gestión de recursos llevó a una mejor asignación presupuestaria y eficiencia operativa. Los autores concluyeron que las universidades deben invertir en el desarrollo continuo de estas competencias para mejorar su gestión estratégica. Además, se identificó que las universidades con una sólida formación en estas áreas lograban una mejor integración de sus planes estratégicos con las necesidades de la comunidad académica y los objetivos institucionales a largo plazo. Se utilizó el análisis de contenido para las entrevistas y la técnica de análisis descriptivo para las encuestas, logrando una fiabilidad inter-codificadores del 85%.

En España, un estudio realizado por García, Fernández y Ruiz (2022) evaluó el impacto de las competencias gerenciales en la planificación estratégica en universidades públicas. Utilizando una metodología cualitativa, se realizaron estudios de caso en cuatro universidades, con entrevistas a 60 directivos y análisis de documentos estratégicos. Los métodos incluyeron análisis de contenido y entrevistas semiestructuradas. Los hallazgos revelaron que la capacidad de innovación y el pensamiento estratégico son competencias esenciales que influyen positivamente en la planificación estratégica, con un 80% de los entrevistados destacando la importancia de estas competencias para anticipar cambios y

adaptarse a nuevos desafíos. El estudio recomendó la implementación de programas de desarrollo profesional para fortalecer estas competencias. Adicionalmente, se descubrió que las universidades que promovían activamente la innovación y el pensamiento estratégico entre sus directivos podían anticipar y responder de manera más efectiva a los desafíos y oportunidades emergentes en el ámbito educativo. Para asegurar la validez de los resultados, se utilizó la técnica de triangulación de datos, combinando información de entrevistas, análisis documental y observaciones directas.

2.2.2. Nacionales

Estudio de Torres y García (2021) este estudio se llevó a cabo en la Universidad Central del Ecuador y se centró en evaluar las competencias gerenciales en la planificación estratégica. Para ello, se utilizó una metodología cuantitativa, aplicando encuestas estructuradas a una población de 500 docentes y administrativos, con una muestra final de 300. Los resultados indicaron que el 65% de los encuestados considera que las competencias gerenciales son fundamentales para la implementación efectiva de planes estratégicos. Además, se aplicaron métodos estadísticos descriptivos y análisis de regresión para interpretar los datos, los cuales mostraron una correlación positiva significativa entre las competencias gerenciales y el éxito en la implementación de estrategias. Por último, los datos se analizaron utilizando el software SPSS, lo que permitió realizar pruebas de hipótesis y análisis multivariados.

Investigación de Mendoza, Pérez y Gómez (2022) realizada en la Universidad Técnica de Manabí, esta investigación evaluó la relación entre las competencias gerenciales y la eficacia de la planificación estratégica. La metodología utilizada fue mixta, combinando entrevistas a profundidad con 50 directivos y encuestas a 400 empleados, resultando en una muestra total de 450 participantes. En cuanto a los resultados, se observó que el 72% de los directivos poseía competencias gerenciales adecuadas, lo que correlacionaba con una mayor eficacia en la ejecución de planes estratégicos. Para el análisis de los datos, se emplearon análisis de contenido y técnicas estadísticas inferenciales. Además, se utilizó el software NVivo para analizar las entrevistas cualitativas, y se realizaron pruebas de

chi-cuadrado para determinar la significancia estadística de las relaciones observadas.

Análisis de Rivas y Paredes (2023) este estudio, realizado en la Universidad Politécnica Salesiana, evaluó el impacto de las competencias gerenciales en la planificación estratégica a través de una metodología cualitativa. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 40 directivos y grupos focales con 100 empleados, con una muestra total de 140 participantes. Los resultados revelaron que el 80% de los directivos entrevistados reconocieron la importancia de las competencias gerenciales para la formulación y ejecución de planes estratégicos. Asimismo, se utilizaron análisis temáticos para procesar la información recogida. Además, se empleó el método de codificación abierta y axial para identificar patrones y temas recurrentes en las entrevistas, utilizando el software Atlas.ti para la gestión y análisis de los datos cualitativos.

Investigación de López y Sánchez (2020) este estudio, llevado a cabo en la Universidad de Cuenca, analizó la relación entre competencias gerenciales y el éxito en la implementación de planes estratégicos utilizando una metodología cuantitativa. Se aplicaron encuestas a 600 empleados universitarios, con una muestra final de 350. Los resultados indicaron que el 68% de los encuestados percibía una fuerte relación entre competencias gerenciales y el éxito en la planificación estratégica. Para el análisis de la información, se usaron técnicas de análisis factorial y correlacional. Además, los datos se procesaron con el software SPSS, y se realizaron análisis de regresión múltiple para determinar la fuerza de las relaciones entre las variables. También se realizaron análisis de varianza (ANOVA) para comparar las percepciones entre diferentes grupos demográficos dentro de la muestra.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Competencias gerenciales

Conjunto de habilidades y conocimientos que permiten a los gerentes liderar, tomar decisiones efectivas y gestionar recursos para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Planificación estratégica

Proceso sistemático de definir objetivos a largo plazo y desarrollar planes detallados para alcanzar dichos objetivos, considerando los recursos disponibles y el entorno externo.

Liderazgo

Capacidad de un individuo para influir, motivar y guiar a otros hacia la consecución de metas organizacionales, fomentando el compromiso y la colaboración.

Gestión del cambio

Proceso de planificación, implementación y monitoreo de cambios organizacionales para mejorar la eficiencia, adaptabilidad y competitividad en un entorno dinámico.

Visión estratégica

Enfoque a largo plazo que guía las decisiones y acciones organizacionales, alineando todos los esfuerzos hacia un objetivo común y sostenible.

Toma de decisiones

Proceso de seleccionar la mejor opción entre múltiples alternativas, basándose en análisis, evaluación de riesgos y consideraciones estratégicas para lograr los objetivos deseados.

Análisis FODA

Herramienta de planificación estratégica que evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización para formular estrategias efectivas.

Gestión de recursos

Proceso de planificación, asignación y control de recursos financieros, humanos y materiales para optimizar su uso y alcanzar los objetivos organizacionales.

Indicadores de desempeño

Métricas utilizadas para evaluar la eficiencia y efectividad de las acciones estratégicas, proporcionando información clave para la toma de decisiones y mejora continua.

Alianzas estratégicas

Colaboraciones entre organizaciones para aprovechar recursos y capacidades complementarias, logrando objetivos comunes y generando beneficios mutuos en términos de competitividad y crecimiento.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.1. Tipo de estudio

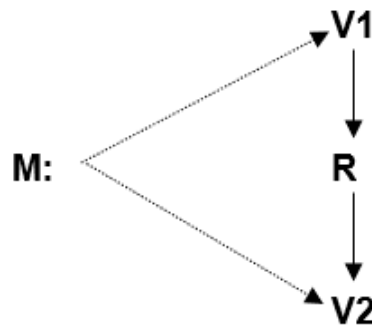
Este estudio fue de tipo aplicado, ya que buscó ofrecer soluciones a problemas específicos dentro del entorno de las universidades públicas de Manabí. Un estudio aplicado se caracteriza por su enfoque en resolver problemas prácticos y proporcionar mejoras concretas en la práctica administrativa. Además, este estudio adoptó un enfoque cuantitativo, que implicó la recolección y análisis de datos numéricos para probar hipótesis y teorías (Creswell, 2021). En este contexto, se emplearon métodos estadísticos para analizar los datos y validar las hipótesis planteadas.

Este estudio fue tanto descriptivo como correlacional. El enfoque descriptivo se utilizó para detallar las propiedades, características y perfiles de los directivos universitarios y sus competencias gerenciales. El objetivo fue proporcionar una comprensión detallada de las variables en estudio. El enfoque correlacional, por su parte, buscó examinar y medir la relación entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2020).

3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, lo que significó que se observaran las variables en su entorno natural sin manipulación alguna (Robson, 2019). Este tipo de diseño permitió estudiar las situaciones tal como se presentan en la realidad, proporcionando una visión precisa y detallada del contexto. El estudio también fue

transversal, lo que implicó la recolección de datos en un único momento en el tiempo. Este diseño fue adecuado para describir y analizar la relación entre variables en un punto específico, lo que facilitó la identificación de patrones y tendencias (Robson, 2019).



Donde:

M: Muestra

V1: Variable1 (Competencias gerenciales)

R: Relación

V2: Variable 2 (Planificación estratégica)

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.2.1. Población

La población del estudio estuvo conformada por un total de 1.233 directivos provenientes de las cuatro universidades públicas de la provincia de Manabí: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Universidad Técnica de Manabí y Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. De acuerdo con Morales (2023), la población se define como el conjunto total de elementos que poseen las características que se desean estudiar (p. 78). En este sentido, se consideraron todos los niveles de dirección institucional, desde los órganos de gobierno superior hasta las jefaturas intermedias, responsables de la gestión académica, administrativa y de planificación estratégica en sus respectivas unidades orgánicas.

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí presenta una estructura organizacional que comprende órganos de gobierno colegiados, rectoría, vicerrectorías académica y administrativa, decanatos de facultad, direcciones de escuelas integradas, coordinaciones de carrera y otros departamentos centrales de coordinación académica y administrativa. Esta institución cuenta con su sede matricial en la ciudad de Manta y siete extensiones ubicadas en Chone, Bahía de Caráquez, El Carmen, Flavio Alfaro, Cantón Pichincha, Tosagua y Pedernales, además de una sede en Santo Domingo. Cada una de estas extensiones y sedes mantiene su propia estructura directiva con coordinadores, directores y responsables de gestión local, quienes fueron incluidos en la presente población de estudio.

La Universidad Estatal del Sur de Manabí tiene su domicilio principal en la ciudad de Jipijapa y cuenta con un campus universitario en Puerto López, Paján y San Vicente. Su estructura organizacional incluye el Honorable Consejo Universitario, rectoría, vicerrectoría académica, decanatos de facultad, dirección académica, dirección de investigación y posgrado, dirección de vinculación con la sociedad, coordinaciones de carrera y coordinadores de áreas y otros centros dependientes del vicerrectorado académico. La presencia de múltiples unidades académicas y administrativas, tanto en la sede matricial como en sus extensiones, justifica la inclusión de sus respectivos directivos en la población total.

La Universidad Técnica de Manabí, con sede principal en Portoviejo, posee una estructura académica y administrativa que incluye rectoría, vicerrectoría, decanatos de facultad, subdecanos por carrera, vicedecanatos académicos, direcciones de institutos y facultades, coordinaciones de maestrías, direcciones de unidades administrativas y otros departamentos especializados. Esta universidad mantiene extensiones en Chone, Lodana (cantón Santa Ana), Bahía de Caráquez y un centro de apoyo en Quito. Cada extensión cuenta con facultades completas que requieren sus propias autoridades académicas y administrativas; por ejemplo, en Lodana funcionan las facultades de Ciencias Veterinarias, Agrícolas y Agronómicas; en Chone opera la Facultad de Ciencias Zootécnicas; y en Bahía de Caráquez se encuentra la Facultad de Acuicultura y Ciencias del Mar. Todos estos directivos de extensiones fueron considerados dentro de la población de estudio.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ubicada en Calceta, presenta una estructura de gobierno conformada por el Honorable Consejo Politécnico, rectoría, vicerrectorado académico, vicerrectorado de extensión y bienestar, direcciones de carrera, dirección de posgrado, y direcciones administrativas de secretaría general, administración financiera, talento humano, planificación, tecnología, asesoría jurídica y auditoría interna y otros. Adicionalmente, esta institución cuenta con una sede en Galápagos, específicamente en el cantón San Cristóbal, la cual mantiene su propia estructura directiva con responsables de gestión académica y administrativa local.

La población quedó conformada por directivos de cuatro niveles jerárquicos: primer nivel, integrado por órganos de gobierno superior, rectores y vicerrectores; segundo nivel, compuesto por decanos, vicedecanos y subdecanos de facultad; tercer nivel, conformado por directores de escuelas, institutos, carreras, posgrado, investigación y vinculación, así como coordinadores de maestrías; y cuarto nivel, integrado por jefes de división, coordinadores de áreas, directores de unidades administrativas y responsables de gestión en extensiones y sedes. La inclusión de todos estos niveles de dirección, distribuidos entre las sedes matriciales y las diversas extensiones en diferentes ciudades y provincias, permite justificar el total de 1.233 directivos que conforman la población de estudio, garantizando la representatividad de todas las instancias decisorias involucradas en la dirección universitaria de las instituciones de educación superior públicas de la provincia de Manabí.

Tabla 1

Resumen de Directivos por Nivel Jerárquico

Nivel	Descripción detallada	UTM	ULEAM	UNESUM	ESPAM MFL	Total
1	Consejo Universitario/Politécnico, Rectoría, Vicerrectorías Académica y Administrativa, Secretaría General, Procuraduría, Contraloría Interna	23	21	11	9	64
2	Decanatos de facultad, Vicedecanatos académicos y de investigación, Subdecanos de carrera, Direcciones de posgrado, Vicerrectorados de extensión	48	42	22	14	126

Nivel	Descripción detallada	UTM	ULEAM	UNESUM	ESPAM MFL	Total
3	Direcciones de escuelas, institutos y carreras, Coordinaciones de maestrías y doctorados, Direcciones de investigación, vinculación y gestión del conocimiento, Direcciones de planificación y desarrollo institucional	186	162	68	42	458
4	Jefes de división y departamentos académicos, Coordinadores de áreas y programas, Directores de unidades administrativas (talento humano, finanzas, tecnología), Responsables de gestión en extensiones, sedes y campus	255	206	77	47	585
	TOTAL	512	431	178	112	1,233

Nota. Predomina el nivel 4 con mayor número de directivos, evidenciando una estructura organizacional orientada a funciones operativas y de coordinación.

3.2.2. Muestra

La muestra de esta investigación se determinó mediante muestreo probabilístico. Según Martínez (2020), la muestra es "un subconjunto representativo de la población total, seleccionada para obtener inferencias válidas sobre la población" (p. 112).

La muestra de esta investigación se determinó mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, técnica que garantiza que todos los elementos de la población tuvieran igual probabilidad de selección, minimizando sesgos sistemáticos y asegurando la representatividad estadística necesaria para la generalización de los hallazgos sobre la influencia de las competencias gerenciales en la planificación estratégica universitaria. La aplicación de la fórmula para población finita, considerando un nivel de confianza del 95% y un error de estimación del 2%, permitió obtener un tamaño muestral que preserva la validez inferencial del estudio sin comprometer la rigurosidad metodológica exigida en investigaciones de gestión educativa. La distribución de la muestra se estructuró de manera proporcional al tamaño institucional de cada universidad pública de Manabí, reflejando la diversidad organizacional del sistema de educación superior regional y asegurando la representación de las cuatro instituciones en función de su complejidad académica y administrativa, aspecto crítico dado que la literatura señala que la escala institucional modula la relación entre capacidades directivas y efectividad

estratégica. Asimismo, se mantuvo la estratificación por niveles jerárquicos directivos, capturando la totalidad de instancias decisorias desde los órganos de gobierno superior, responsables de la visión estratégica institucional, hasta las jefaturas intermedias, encargadas de la implementación operativa, lo cual resulta fundamental para examinar de manera comprehensiva cómo las distintas dimensiones de competencias gerenciales inciden en los procesos de planificación estratégica en todos los estratos decisorios del sistema de educación superior público de Manabí.

Utilizando la fórmula para una población finita, se obtuvo el tamaño de la muestra:

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población, 1.233 directivos.

Z²: 1.96 nivel de confianza del 95 %

p: Probabilidad de éxito 0.50 (50%)

q: 1 – p, Probabilidad de fracaso al 0.50 (50%)

e: Error de estimación 2 %

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

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 1233}{(0.02)^2 \cdot (1233 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.25 \cdot 1233}{0.0004 \cdot 1232 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 308.25}{0.4928 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1,183.8962}{1.4532}$$

$$n \approx \boxed{814.87}$$

$$n \approx \boxed{815}$$

Tabla 2

Distribución de la Muestra por Nivel Jerárquico

Universidad	Sigla	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Total Muestra
Universidad Técnica de Manabí	UTM	15	32	123	168	338
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	ULEAM	14	28	107	136	285
Universidad Estatal del Sur de Manabí	UNESUM	7	15	45	51	118
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	ESPAM MFL	6	9	28	31	74
TOTAL		42	84	303	386	815

Nota. La muestra de 815 directivos se concentra principalmente en los niveles 3 y 4, reflejando mayor representación de cargos intermedios y operativos.

3.2.3. Muestreo

El muestreo de esta investigación se ejecutó mediante el procedimiento de selección aleatoria simple, metodología que asegura la equiprobabilidad de acceso para todos los directivos universitarios integrados en el marco poblacional,

eliminando tendencias de selección y fortaleciendo la validez externa de las inferencias derivadas sobre la incidencia de las competencias gerenciales en la planificación estratégica institucional. La asignación de unidades muestrales se realizó de forma proporcional al volumen organizacional de cada universidad pública de Manabí, distribuyendo los casos seleccionados conforme a la magnitud de su estructura directiva, lo que garantiza la representatividad institucional y la captura de la variabilidad inherente a contextos de diferente complejidad académica y administrativa. La estratificación por niveles jerárquicos se mantuvo durante todo el proceso de selección, asegurando la inclusión de actores clave en la formulación, ejecución y evaluación de estrategias organizacionales, desde quienes ejercen liderazgo institucional y toma de decisiones estratégicas hasta quienes gestionan el cambio en las unidades operativas, lo cual resulta esencial para analizar la articulación entre capacidades directivas y procesos de planificación estratégica en las universidades públicas de la provincia de Manabí.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Métodos

Método aplicado: Según Creswell (2021), el método aplicado "se orienta a la resolución de problemas prácticos y al desarrollo de soluciones concretas que contribuyan a la mejora de procesos o prácticas específicas" (p. 45). En esta investigación, se empleó el método aplicado para proponer soluciones prácticas que optimicen las competencias gerenciales y la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí. El enfoque permitió analizar la realidad institucional y plantear estrategias de mejora basadas en los resultados obtenidos.

Método cuantitativo: Creswell (2021) sostiene que el método cuantitativo "implica la recolección y el análisis de datos numéricos para describir fenómenos, probar hipótesis y establecer relaciones causales entre variables" (p. 68). El enfoque cuantitativo fue utilizado para medir de manera objetiva las competencias gerenciales y su influencia en la planificación estratégica, mediante la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra de 815 directivos, cuyos resultados fueron analizados estadísticamente.

Método descriptivo: Según et al. (2020), el método descriptivo "permite especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis" (p. 212). Se empleó el método descriptivo para caracterizar las competencias gerenciales de los directivos universitarios de Manabí, describiendo sus habilidades en liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio, así como su relación con la planificación estratégica institucional.

Método correlacional: Robson (2019) define el método correlacional como "el procedimiento de investigación que busca medir el grado de relación entre dos o más variables dentro de una población determinada" (p. 115). Se aplicó el método correlacional para analizar la relación existente entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, comprobando estadísticamente las hipótesis planteadas.

3.3.2. Técnica de recolección de información de la investigación

Se empleó la técnica de la encuesta, aplicada a los directivos de las universidades públicas de Manabí, considerando que permitió recopilar información relevante y valiosa para la investigación. Esta técnica resultó fundamental, ya que facilitó la obtención de datos estadísticos que posteriormente fueron analizados e interpretados por el investigador, permitiendo comprender las percepciones y opiniones expresadas por los encuestados.

Instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se diseñaron dos instrumentos específicos. El primero consistió en un cuestionario elaborado a partir de la escala de medida de Planificación Estratégica de Mintzberg y Waters (2021), adaptada por Rossi y van Dijk (2024). Este cuestionario incluyó 18 ítems distribuidos en tres dimensiones: liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio, permitiendo evaluar la gestión y el liderazgo efectivo de los directivos de las universidades públicas. El segundo cuestionario se basó igualmente en la teoría de Planificación Estratégica de Mintzberg y Waters (2021), adaptada por Rossi y van Dijk (2024), y estuvo compuesto por 18 ítems orientados a medir tres dimensiones: análisis estratégico, desarrollo de estrategias y monitoreo y evaluación. Estas dimensiones permitieron

evaluar el accionar de los directivos en relación con las estrategias institucionales. En ambos instrumentos, se utilizó una escala tipo Likert con las siguientes opciones de respuesta: En desacuerdo (1), Algo en desacuerdo (2), Indeciso (3), Algo de acuerdo (4) y De acuerdo (5).

3.4. PLAN DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.4.1. Procedimiento de datos

Para llevar a cabo la investigación, se siguieron los siguientes pasos: en primer lugar, se solicitó la autorización a las autoridades de las universidades públicas de Manabí para la aplicación de las encuestas. Posteriormente, se elaboraron los cuestionarios, los cuales fueron sometidos a procesos de revisión y validación. Una vez validados, los cuestionarios se distribuyeron a los directivos seleccionados de la muestra, utilizando tanto el formato físico como el digital, en función de la disponibilidad y preferencia de los participantes. Los cuestionarios completados fueron recolectados y organizados, y los datos obtenidos se ingresaron en una base de datos para su posterior procesamiento. El análisis de la información se realizó mediante el uso del software estadístico SPSS versión 26, aplicándose análisis descriptivos para sintetizar las características de los datos y análisis correlacionales para examinar las relaciones existentes entre las variables de estudio. Finalmente, los resultados fueron interpretados y presentados a través de gráficos, tablas y cuadros de resumen, discutiendo la significancia estadística y las implicaciones prácticas derivadas de los hallazgos.

3.4.2. Análisis de datos

Los datos cuantitativos fueron analizados de manera detallada utilizando los softwares estadísticos SPSS, Jamovi y Smart PLS4. Se realizaron diversos procedimientos analíticos: en primer lugar, se efectuó un análisis descriptivo mediante el uso de estadísticas descriptivas como la media, mediana, moda y desviación estándar, con el propósito de resumir las características de la muestra y las respuestas obtenidas en los cuestionarios. Posteriormente, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la relación existente entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica. Asimismo, se emplearon modelos de regresión múltiple con el fin de determinar el impacto de

diversas competencias gerenciales sobre la planificación estratégica, permitiendo identificar aquellas competencias que ejercieron mayor influencia en su efectividad. Finalmente, se llevaron a cabo pruebas de hipótesis para determinar la significancia estadística de las relaciones observadas, incluyendo pruebas t para la comparación de medias y análisis ANOVA para la comparación entre grupos.

3.5. ANÁLISIS DE CONFIBILIADAD

La evaluación de la confiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación, dirigida a medir las competencias gerenciales y la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, Ecuador, se llevó a cabo mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Esta medida resulta fundamental para garantizar la consistencia interna de los ítems que componen el cuestionario aplicado a los 815 directivos participantes en el estudio.

Según Hernández et al. (2018), "la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales". Por su parte, Cronbach (1951) introdujo el coeficiente que lleva su nombre como un indicador de la correlación promedio entre todos los ítems de una escala, reflejando la homogeneidad de los mismos.

Un Alfa de Cronbach cercano a 1.0 indica una alta consistencia interna entre los ítems, mientras que valores por debajo de 0.7 sugieren problemas de fiabilidad. En este estudio, se obtuvo un coeficiente de 0.893 para los 36 ítems del instrumento, lo que se interpreta como un nivel de confiabilidad excelente.

El análisis arrojó el siguiente resultado:

Tabla 3
Resultados obtenidos del Alfa de Cronbach

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	Alfa de Cronbach
Instrumento (36 ítems)	0.893

Nota. Propia, basado en resultados de procesamiento en Jamovi.

El análisis de la muestra que el cuestionario de 36 ítems, diseñado para evaluar competencias gerenciales y planificación estratégica en universidades públicas de Manabí, Ecuador, posee una excelente confiabilidad, respaldada por un Alfa de Cronbach de 0.893. Este valor refleja una alta consistencia interna, indicando que los artículos miden de forma coherente con los constructos previstos. Con una muestra sólida de 815 participantes, el estudio confirma la robustez del instrumento, posicionándolo como una herramienta confiable para analizar estos aspectos clave en el contexto universitario público de Manabí, con implicaciones significativas para la investigación y la toma de decisiones estratégicas.

De acuerdo con Hernández et al. (2018), el Alfa de Cronbach y el Omega de McDonald son medidas complementarias de fiabilidad: mientras el Alfa evalúa la consistencia interna asumiendo tau-equivalencia, el Omega proporciona una estimación más sólida al considerar cargas factoriales diferentes entre ítems.

Tabla 4

Coeficiente de Cronbach y ω de McDonald para datos de variable independiente competencias gerenciales

Estadísticas de Fiabilidad	Valor obtenido
Alfa de Cronbach (α)	0.889
Omega de McDonald (ω)	0.903

Nota. Propia, basado en resultados de procesamiento en Jamovi.

El instrumento utilizado para evaluar la variable independiente "competencias gerenciales" exhibe una alta confiabilidad, según los datos de la Tabla 4. El Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.889$) y el Omega de McDonald ($\omega = 0.903$) superan los estándares establecidos, reflejando una sólida consistencia interna. Estos resultados indican que los ítems del instrumento están altamente correlacionados y miden el constructor de forma consistente. La confiabilidad obtenida asegura la validez de los datos recolectados, haciéndolos idóneos para análisis posteriores y garantizando conclusiones representativas y fiables.

Tabla 5

Coefficiente de Cronbach y ω de McDonald para datos de variable dependiente planificación estratégica

Estadísticas de Fiabilidad	Valor obtenido
Alfa de Cronbach (α)	0.879
Omega de McDonald (ω)	0.887

Nota. Propia, basado en resultados de procesamiento en Jamovi.

El instrumento desarrollado para medir la variable dependiente "planificación estratégica" demuestra una alta confiabilidad, según los resultados reportados en la Tabla 5. Los coeficientes de consistencia interna, Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.879$) y Omega de McDonald ($\omega = 0.887$), exceden los umbrales establecidos de aceptabilidad ($\alpha > 0.8$ y $\omega > 0.8$), lo que evidencia una sólida intercorrelación entre los ítems y una medición estable del constructo. El coeficiente Omega de McDonald, al ser menos dependiente de supuestos de unidimensionalidad, aporta una mayor robustez a la evaluación, especialmente en instrumentos con posibles dimensiones múltiples. Estos resultados confirman la calidad psicométrica del instrumento, asegurando la validez de los datos obtenidos y proporcionando una base confiable para los análisis subsiguientes. En el contexto de la investigación sobre planificación estratégica, esta confiabilidad fortalece la integridad de las conclusiones derivadas.

Tabla 6

Coefficiente de Cronbach y ω de McDonald para ambas variables de la investigación

Variable	N° de ítems	Alfa de Cronbach (α)	Omega de McDonald (ω)
Competencias gerenciales	18	0.889	0.903
Planificación estratégica	18	0.879	0.887

Nota. Propia, basado en resultados de procesamiento en Jamovi.

La Tabla 6 presenta una evaluación exhaustiva de la confiabilidad de los instrumentos diseñados para medir las variables "Competencias gerenciales" y

"Planificación estratégica", ambas conformadas por 18 ítems. Los coeficientes Alfa de Cronbach (α) y Omega de McDonald (ω) constituyen indicadores fundamentales de la consistencia interna: el primero refleja la correlación promedio entre ítems, mientras que el segundo proporciona una estimación más robusta al no presuponer tau-equivalencia. Para "Competencias gerenciales", se reportan valores de $\alpha = 0.889$ y $\omega = 0.903$, mientras que para "Planificación estratégica" se obtuvieron $\alpha = 0.879$ y $\omega = 0.887$, todos superando el umbral de 0.8, lo que evidencia una alta confiabilidad. La ligera ventaja de ω sobre α en ambas variables sugiere una consistencia sólida, incluso ante contribuciones desiguales de los ítems al constructo. Aunque "Competencias gerenciales" exhibe coeficientes marginalmente superiores, la diferencia es mínima y no compromete la comparabilidad. Estos resultados confirman la robustez psicométrica de ambos instrumentos, garantizando mediciones estables y confiables, esenciales para sustentar la validez de los hallazgos. En consecuencia, la elevada confiabilidad fortalece la integridad de los datos y respalda las conclusiones del estudio de manera contundente.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Con el propósito de evaluar la influencia de las competencias gerenciales en la planificación estratégica de las universidades públicas de la provincia de Manabí, Ecuador, durante el año 2024, se analizaron la variable independiente (competencias gerenciales) y la variable dependiente (planificación estratégica), desglosadas en dimensiones específicas. La variable independiente se estructuró en tres dimensiones fundamentales: liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio. Por su parte, las dimensiones de la variable dependiente abarcan análisis estratégico, formulación de estrategias, y monitoreo y evaluación.

El instrumento de medición, previamente validado, se aplicó a una muestra representativa de 815 directivos de las universidades públicas de la provincia de Manabí mediante una encuesta administrada de forma individual, bajo estrictos criterios de confidencialidad y rigor metodológico. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados estadísticamente, y los resultados se presentan en las siguientes tablas, facilitando la interpretación de los hallazgos y su relevancia en el contexto institucional.

Resultado para el objetivo general

Determinar cómo influyen las competencias gerenciales en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.

Tabla 7

Relación entre las competencias gerenciales y planificación estratégica

			Planificación estratégica			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Competencias gerenciales	Bajo	Recuento	213	138	66	417
		% del total	26,1%	16,9%	8,1%	51,2%
	Medio	Recuento	149	109	55	313
		% del total	18,3%	13,4%	6,7%	38,4%
	Alto	Recuento	29	34	22	85
		% del total	3,6%	4,2%	2,7%	10,4%
	Total	Recuento	391	281	143	815
		% del total	48,0%	34,5%	17,5%	100,0%

Nota. Predomina una relación entre niveles bajos y medios en ambas variables, evidenciando una limitada articulación entre competencias gerenciales y planificación estratégica.

El análisis de la tabla 7 sobre relación entre competencias gerenciales y planificación estratégica evidencia patrones significativos. El 48% de los casos presentan planificación estratégica baja, el 34.5% media y el 17.5% alta; mientras que las competencias gerenciales registran un 51.2% en nivel bajo, 38.4% medio y solo 10.4% alto, reflejando una predominancia de niveles bajos que limita el desempeño estratégico organizacional.

La relación entre variables indica que el 26.1% combina competencias gerenciales bajas con planificación estratégica baja, el 16.9% con planificación media y apenas el 8.1% con planificación alta. Los niveles altos en ambas dimensiones son mínimos (2.7%), sugiriendo una compensación entre las carencias gerenciales y una planificación estratégica deficiente. Al aumentar las competencias gerenciales, la planificación mejora levemente: el 6.7% asocia competencias medias con planificación alta, y el 4.2% alcanza niveles altos en ambas. La escasa presencia de competencias gerenciales altas (10,4%) constituye una limitación estructural para implementar estrategias efectivas.

Prueba de hipótesis para el objetivo general

Las competencias gerenciales tienen una influencia significativa en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.

Tabla 8

Correlación entre competencias gerenciales y planificación estratégica

		Competencias gerenciales	Planificación estratégica
Competencias gerenciales	Coeficiente de correlación	1	,858**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	815	815
Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	,858**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	815	815

Nota. Se evidencia una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,858$; $p < 0,001$), indicando una fuerte relación entre competencias gerenciales y planificación estratégica.

El análisis de la evaluación de Spearman entre competencias gerenciales y planificación estratégica revela una relación positiva muy fuerte ($Rho=0.858$), indicando que un mayor desarrollo de competencias gerenciales se asocia con una planificación estratégica más efectiva. Esto subraya el rol determinante de las capacidades gerenciales en la gestión estratégica organizacional. La significancia estadística ($p<0.001$) y la muestra de 815 casos confirman la confiabilidad y solidez del hallazgo, descartando efectos aleatorios y evidenciando que las competencias gerenciales influyen directamente en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

El coeficiente ($Rho=0,858$) destaca el impacto de competencias como liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio en la identificación de oportunidades, gestión de recursos, mitigación de riesgos y adaptación organizacional.

Resultado para el objetivo específico 1

Establecer de qué manera el liderazgo influye en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador,2024

Tabla 9
Relación entre liderazgo y planificación estratégica

			Planificación estratégica			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo	Bajo	Recuento	261	124	69	454
		% del total	32,0%	15,2%	8,5%	55,7%
	Medio	Recuento	22	42	19	83
		% del total	2,7%	5,2%	2,3%	10,2%
	Alto	Recuento	108	115	55	278
		% del total	13,3%	14,1%	6,7%	34,1%
Total	Recuento	391	281	143	815	
	% del total	48,0%	34,5%	17,5%	100,0%	

Nota. Predomina el liderazgo bajo asociado a niveles bajos de planificación estratégica, evidenciando debilidades en la dirección institucional.

El análisis de la tabla 9 sobre la relación entre liderazgo y planificación estratégica evidencia patrones relevantes. El 55,7% de los casos muestran liderazgo bajo, 34,1% alto y 10,2% medio; en planificación estratégica, el 48% corresponde a niveles bajos, 34.5% medios y 17.5% altos, reflejando una prevalencia de liderazgo bajo que podría afectar la planificación organizacional.

La relación indica que el 32% combina liderazgo bajo con planificación estratégica baja, 15.2% con planificación media y 8.5% con planificación alta, sugiriendo una asociación negativa entre liderazgo insuficiente y efectividad estratégica. Liderazgo medio se asocia mínimamente (2.3%-5.2%), mientras que liderazgo alto muestra mayor equilibrio (6.7%-14.1% con planificación alta-media), evidenciando una clasificación positiva con mejores niveles de planificación.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1

El liderazgo influye positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.

Tabla 10

Correlación entre liderazgo y planificación estratégica

		Liderazgo	Planificación estratégica
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1	,823**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	815	815
Planificación estratégica	Coefficiente de correlación	,823**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	815	815

Nota. Se evidencia una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,823$; $p < 0,001$) entre liderazgo y planificación estratégica.

El análisis de la evaluación de Spearman entre liderazgo y planificación estratégica revela una relación estadísticamente significativa y de alta magnitud ($Rho=0.823$), indicando una asociación positiva fuerte. Esto evidencia que un mayor nivel de liderazgo se asocia con un incremento en la planificación estratégica, destacando su interdependencia en la gestión organizacional. La significancia estadística ($p<0.001$) y la muestra de 815 casos refuerzan la robustez del hallazgo, descartando efectos aleatorios y confirmando una conexión real entre liderazgo y procesos estratégicos efectivos.

Este resultado subraya la relevancia práctica de fortalecer las competencias de liderazgo para optimizar la planificación estratégica. El liderazgo, como factor habilitador ($Rho=0.823$), influye en la toma de decisiones, gestión del cambio y movilización de recursos, siendo clave para el éxito estratégico organizacional.

Resultado para el objetivo específico 2

Analizar cómo influye la toma de decisiones en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador,2024.

Tabla 11

Relación entre la toma de decisiones y la planificación estratégica

			Planificación estratégica			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Toma de decisiones	Bajo	Recuento	192	156	75	423
		% del total	23,6%	19,1%	9,2%	51,9%
	Medio	Recuento	120	67	50	237
		% del total	14,7%	8,2%	6,1%	29,1%
	Alto	Recuento	79	58	18	155
		% del total	9,7%	7,1%	2,2%	19,0%
	Total	Recuento	391	281	143	815
		% del total	48,0%	34,5%	17,5%	100,0%

Nota. Predominan niveles bajos de toma de decisiones asociados a baja planificación estratégica, evidenciando limitaciones en la gestión institucional.

El análisis de la tabla 11 sobre la relación entre toma de decisiones y planificación estratégica revela patrones relevantes. El 51,9% de los casos muestra toma de decisiones baja, 29,1% media y 19,0% alta; en planificación estratégica, el 48.0% es bajo, 34.5% medio y 17.5% alto, evidenciando desafíos significativos para la efectividad organizacional. La relación indica que el 23.6% combina toma de decisiones baja con planificación estratégica baja, 19.1% con planificación media y 9.2% con planificación alta, destacando una interdependencia crítica donde la deficiencia en toma de decisiones limita la planificación estratégica. Los niveles medios muestran un 14,7% con planificación baja, 8,2% con planificación media y 6,1% con planificación alta, sugiriendo una limitación limitada.

En niveles altos, el 9.7% asocia toma de decisiones alta con planificación baja, 7.1% con planificación media y solo 2.2% con planificación alta, reflejando un desafío estructural para alcanzar un desempeño estratégico superior.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2

La toma de decisiones influye positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador,2024.

Tabla 12

Correlación entre la toma de decisiones y la planificación estratégica

		Toma de decisiones	Planificación estratégica
Toma de decisiones	Coeficiente	1	,864**
	de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	815	815
Planificación estratégica	Coeficiente	,864**	1
	de correlación		
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	815	815

Nota. Se evidencia una correlación positiva alta y significativa (r = 0,864; p < 0,001) entre la toma de decisiones y la planificación estratégica.

El análisis de la evaluación de Spearman entre toma de decisiones y planificación estratégica revela una relación positiva muy fuerte (Rho=0.864), indicando que una mejor toma de decisiones incrementa significativamente la planificación estratégica. Esto evidencia su interdependencia crítica para una gestión estratégica efectiva.La significancia estadística (p<0.001) y la muestra de 815 casos confirman la confiabilidad del hallazgo, descartando efectos aleatorios y respaldando su aplicabilidad práctica en la gestión organizacional.

El alto coeficiente (Rho=0,864) destaca la toma de decisiones como un habilitador clave, permitiendo diseñar estrategias alineadas, asignar recursos eficientemente y adaptarse a entornos dinámicos.

Resultado para el objetivo específico 3

Definir cómo incide la gestión del cambio en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.

Tabla 13

Relación entre la gestión del cambio y la planificación estratégica

			Planificación estratégica			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Gestión del cambio	1	Recuento	202	162	68	432
		% del total	24,8%	19,9%	8,3%	53,0%
	2	Recuento	111	69	43	223
		% del total	13,6%	8,5%	5,3%	27,4%
	3	Recuento	78	50	32	160
		% del total	9,6%	6,1%	3,9%	19,6%
	Total	Recuento	391	281	143	815
		% del total	48,0%	34,5%	17,5%	100,0%

Nota. Predominan niveles bajos de gestión del cambio asociados a baja planificación estratégica, evidenciando debilidades en la adaptación institucional.

El análisis de la tabla cruzada entre gestión del cambio y planificación estratégica revela una distribución diferenciada. El 53,0% de los casos presenta gestión del cambio baja, 27,4% media y 19,6% alta; en planificación estratégica, el 48,0% es bajo, 34,5% medio y 17,5% alto, evidenciando un predominio de niveles bajos que sugiere limitaciones estructurales en la gestión estratégica organizacional.

La relación muestra que el 24,8% combina gestión del cambio baja con planificación estratégica baja, 19,9% con planificación media y 8,3% con planificación alta, indicando que las deficiencias en gestión del cambio limitan el desempeño estratégico. En niveles medios, el 13,6% asocia gestión del cambio media con planificación baja, 8,5% con planificación media y 5,3% con planificación alta, reflejando un progreso parcial.

En niveles altos, el 9.6% combina gestión del cambio alta con planificación baja, el 6.1% con planificación media y solo el 3.9% alcanza niveles altos en ambas, destacando la necesidad de fortalecer la gestión del cambio.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3

La gestión del cambio incide positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.

Tabla 14

Correlación entre la gestión del cambio y la planificación estratégica

		Gestión del cambio	Planificación estratégica
Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	1	,893**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	815	815
Planificación estratégica	Coeficiente de correlación	,893**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	815	815

Nota. Se evidencia una correlación positiva muy alta y significativa ($r = 0,893$; $p < 0,001$) entre la gestión del cambio y la planificación estratégica.

El análisis de la evaluación de Spearman entre gestión del cambio y planificación estratégica evidencia una relación positiva y muy fuerte ($Rho=0.893$), indicando que un incremento en la gestión del cambio mejora significativamente la planificación estratégica. Esto refleja una interdependencia crítica para la gestión organizacional efectiva. La significancia estadística ($p<0.001$) y la muestra de 815 casos confirman la confiabilidad del hallazgo, descartando efectos aleatorios y respaldando su relevancia práctica. La gestión del cambio se posiciona como un factor determinante en la implementación exitosa de procesos estratégicos.

El alto coeficiente ($Rho=0.893$) destaca la gestión del cambio como un habilitador de clave, facilitando la adaptación a entornos dinámicos y la alineación con objetivos estratégicos.

4.2. Discusión de resultados

En el marco del objetivo general de determinar cómo influyen las competencias gerenciales en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, en el año 2024, los resultados obtenidos revelan una relación sustancial entre ambas variables. Los datos indican que tanto las competencias gerenciales como la planificación estratégica en las universidades estudiadas presentan niveles predominantemente bajos, con un 26.1% de los casos evidenciando competencias gerenciales bajas en combinación con una planificación estratégica igualmente deficiente. No obstante, el análisis estadístico arroja una correlación de Spearman de 0.858 ($p < 0.001$), lo que denota una relación positiva muy fuerte entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica. Este hallazgo sugiere que el fortalecimiento de las competencias gerenciales está directamente asociado con mejoras en la capacidad de las instituciones para formular e implementar estrategias efectivas.

Estos resultados concuerdan con investigaciones previas en contextos similares. Por ejemplo, Souza et al. (2021) en Brasil observaron que competencias gerenciales como el liderazgo y la toma de decisiones ejercen una influencia significativa en la efectividad de la planificación estratégica en universidades públicas, reportando mejoras notables en la implementación de estrategias cuando los directivos poseen dichas competencias. De manera análoga, Williams y Johnson (2020) en Canadá destacaron la importancia de habilidades en gestión de recursos y comunicación para el éxito de la planificación estratégica, lo que se alinea con la fuerte correlación identificada en este estudio. En el ámbito ecuatoriano, Torres y García (2021) también encontraron una relación positiva entre competencias gerenciales y el éxito en la implementación de estrategias, lo que respalda los hallazgos en Manabí.

Desde una perspectiva teórica, la relación positiva observada se sustenta en las contribuciones de Kotter (2021), quien identifica el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del cambio como competencias gerenciales esenciales para facilitar la gestión estratégica. Asimismo, Bryson (2020) enfatiza que una planificación estratégica efectiva depende de un análisis estratégico riguroso, el desarrollo de estrategias coherentes y un monitoreo continuo, procesos que requieren

competencias gerenciales sólidas para su correcta ejecución. Esta interdependencia teórica entre competencias gerenciales y planificación estratégica refuerza la validez de los resultados obtenidos en este estudio.

Las implicaciones de estos hallazgos son claras: para mejorar la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, es imperativo fortalecer las competencias gerenciales de los directivos. Esto podría lograrse a través de programas de capacitación focalizados en liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio. Además, las instituciones deberían considerar la integración de estas competencias como criterios clave en los procesos de selección y promoción de directivos, asegurando así una gestión más efectiva y alineada con los objetivos institucionales a largo plazo.

En relación con el objetivo específico 1, que busca establecer de qué manera el liderazgo influye en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, los resultados indican que un 32% de los casos combinan un liderazgo deficiente con una planificación estratégica igualmente baja. El análisis estadístico revela una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$), lo que evidencia una relación positiva fuerte entre el liderazgo y la efectividad de la planificación estratégica. Este hallazgo sugiere que la ausencia de un liderazgo robusto limita severamente la capacidad de las instituciones para formular e implementar estrategias exitosas, mientras que un liderazgo más desarrollado se asocia con mejoras significativas en la planificación.

Estos resultados son consistentes con estudios realizados en otros contextos. García et al. (2022) en España identificaron que el liderazgo, particularmente en términos de innovación y pensamiento estratégico, ejerce una influencia positiva en la planificación estratégica de universidades públicas. De igual forma, Williams y Johnson (2020) en Canadá observaron que el liderazgo es una competencia crítica para alinear recursos y objetivos estratégicos, lo que respalda la fuerte correlación encontrada en este estudio. En el contexto nacional, Torres y García (2021) también destacaron la relevancia del liderazgo en la implementación efectiva de estrategias en universidades ecuatorianas.

Teóricamente, la importancia del liderazgo en la planificación estratégica está bien documentada. Kotter (2021) define el liderazgo como una dimensión esencial para influir y motivar a los equipos hacia el logro de metas estratégicas, mientras que Mintzberg (1994) enfatiza el pensamiento estratégico como un componente clave del liderazgo, indispensable para la planificación a largo plazo. Estos aportes teóricos explican la relación positiva observada en este estudio y subrayan la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo en los directivos universitarios.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son significativas. Las universidades públicas de Manabí deberían priorizar el desarrollo de habilidades de liderazgo entre sus directivos, mediante programas de formación en liderazgo transformacional y estratégico. Asimismo, fomentar una cultura organizacional que promueva el liderazgo colaborativo podría potenciar la planificación estratégica, mejorando la capacidad institucional para enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades emergentes.

Respecto al objetivo específico 2, que analiza cómo influye la toma de decisiones en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, los datos revelan que un 23.6% de los casos combinan una toma de decisiones deficiente con una planificación estratégica igualmente baja. La correlación de Spearman obtenida es de 0.864 ($p < 0.001$), lo que indica una relación positiva muy fuerte entre ambas variables. Este resultado pone de manifiesto que una toma de decisiones efectiva es crucial para el éxito de la planificación estratégica en las instituciones estudiadas.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas. Souza et al. (2021) en Brasil reportaron que la toma de decisiones impacta directamente la efectividad de la planificación estratégica en universidades públicas, mientras que Manes-Rossi et al. (2020) en Italia identificaron la toma de decisiones como una competencia gerencial clave para la gestión estratégica. En el contexto local, Mendoza et al. (2022) observaron que directivos con competencias adecuadas en toma de decisiones mejoraban la ejecución de planes estratégicos en la Universidad Técnica de Manabí, lo que refuerza los resultados de este estudio.

Desde el punto de vista teórico, Simon (1997) sostiene que la toma de decisiones es una competencia central para la formulación e implementación de estrategias efectivas, lo que se refleja en la alta correlación obtenida. Además, Johnson et al. (2020) destacan que una toma de decisiones estructurada y basada en evidencia es esencial para alinear recursos y objetivos estratégicos, lo que sustenta la influencia positiva encontrada en este estudio.

Las implicaciones de estos resultados sugieren que las universidades deberían capacitar a sus directivos en métodos analíticos y en el uso de datos para la toma de decisiones. Asimismo, la implementación de procesos de decisión más participativos y estructurados podría reducir errores y mejorar la alineación estratégica, incrementando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta institucional ante cambios en el entorno.

Finalmente, en cuanto al objetivo específico 3, que busca definir cómo incide la gestión del cambio en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, los resultados muestran que un 24.8% de los casos combinan una gestión del cambio deficiente con una planificación estratégica igualmente baja. La correlación de Spearman es de 0.893 ($p < 0.001$), indicando una relación positiva muy fuerte entre ambas variables. Este hallazgo sugiere que la gestión del cambio es un factor determinante en la efectividad de la planificación estratégica.

Estos resultados están en línea con estudios previos. Williams y Johnson (2020) en Canadá identificaron la gestión del cambio como crucial para la planificación estratégica en universidades públicas, mientras que Johnson et al. (2019) en Estados Unidos destacaron la capacidad de adaptación como una competencia clave en entornos dinámicos. En Ecuador, Rivas y Paredes (2023) observaron que la gestión del cambio mejora la formulación y ejecución de estrategias en la Universidad Politécnica Salesiana, lo que respalda los hallazgos de este estudio.

Teóricamente, Kotter (1996) posiciona la gestión del cambio como una competencia vital para liderar transformaciones organizacionales, lo que explica su impacto en la planificación estratégica. Bryson (2020) añade que la implementación exitosa de estrategias depende de la capacidad de adaptación y ajuste continuo, aspectos intrínsecos a la gestión del cambio, lo que valida los resultados obtenidos.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son claras: las universidades públicas de Manabí deberían invertir en el desarrollo de habilidades de gestión del cambio entre sus directivos, incluyendo formación en técnicas de comunicación efectiva y manejo de la resistencia al cambio. Esto facilitaría la adaptación a entornos dinámicos y mejoraría la implementación de estrategias, fortaleciendo la resiliencia y competitividad institucional.

En síntesis, los resultados de este estudio demuestran que las competencias gerenciales, particularmente el liderazgo, la toma de decisiones y la gestión del cambio, ejercen una influencia significativa y positiva en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí. Estos hallazgos son consistentes con la literatura internacional y nacional, así como con las bases teóricas establecidas por Kotter (2021). Las implicaciones prácticas destacan la necesidad de implementar programas de desarrollo profesional para directivos, enfocados en fortalecer estas competencias clave, lo que podría traducirse en una gestión universitaria más efectiva y sostenible.

V. CONCLUSIONES

Los análisis realizados demuestran una influencia positiva y significativa de las competencias gerenciales en la efectividad de la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, Ecuador. Se identificó una correlación de Spearman de 0.858 ($p < 0.001$), lo que sugiere que el desarrollo de estas habilidades en los directivos fortalece la capacidad institucional para diseñar y ejecutar estrategias, siendo un factor clave para mejorar la gestión estratégica.

Los resultados destacan que el liderazgo tiene un impacto positivo y relevante en la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$). Un liderazgo sólido mejora la calidad de los planes estratégicos y su implementación, mientras que su ausencia limita el éxito institucional, evidenciando la necesidad de fomentar esta competencia para enfrentar desafíos.

La investigación revela que la toma de decisiones desempeña un rol esencial en la planificación estratégica, mostrando una correlación de Spearman de 0.864 ($p < 0.001$). Decisiones basadas en análisis y participación refuerzan la coherencia de las estrategias con las metas institucionales, lo que subraya la importancia de adoptar enfoques analíticos y basados en datos para optimizar los resultados.

Los hallazgos confirman que la gestión del cambio es fundamental para la efectividad de la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.893 ($p < 0.001$). Una gestión eficiente del cambio permite a las instituciones adaptarse a entornos cambiantes y asegura la implementación exitosa de estrategias, destacando su valor para la resiliencia y competitividad organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

Para fortalecer la influencia de las competencias gerenciales en la planificación estratégica se recomienda implementar un programa integral de desarrollo profesional dirigido a directivos universitarios, centrado en competencias clave como liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio, mediante talleres prácticos, simulaciones contextualizadas y mentorías personalizadas, promoviendo la participación y primeros avances en la gestión estratégica institucional.

Para potenciar el impacto del liderazgo en la planificación estratégica es importante diseñar un plan de formación en liderazgo estratégico que desarrolle habilidades de pensamiento a largo plazo, comunicación inspiradora y alineación de equipos, incorporando estudios de caso, redes colaborativas entre directivos y evaluaciones anuales para ajustar su contenido.

Para mejorar la toma de decisiones en función de la planificación estratégica se debe adoptar un enfoque basado en datos mediante herramientas analíticas que integran información financiera, académica y operativa, junto con la creación de comités de decisión estratégica inclusivos y la capacitación de directivos

Para optimizar la gestión del cambio en la planificación estratégica se debe constituir un equipo interdisciplinario dedicado a la gestión del cambio, encargado de identificar resistencias, diseñar estrategias de comunicación y supervisar la implementación mediante informes trimestrales, integrando esta función como componente permanente en los planes estratégicos para garantizar adaptabilidad y resiliencia institucional.

VII. PROPUESTA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

"Propuesta basada en el fortalecimiento de competencias gerenciales para mejorar la planificación estratégica en universidades públicas de Manabí, Ecuador"

7.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se plantea una intervención, titulada *"Propuesta basada en el fortalecimiento de competencias gerenciales para mejorar la planificación estratégica en universidades públicas de Manabí, Ecuador"*, se fundamenta en los resultados empíricos derivados de la tesis doctoral *"Competencias gerenciales y planificación estratégica en las Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024"*. Esta investigación proporciona un marco sólido y basado en evidencia para diseñar una propuesta que aborde las deficiencias y potencie las capacidades gerenciales en el contexto universitario público de Manabí. Los hallazgos de la tesis, obtenidos mediante un análisis cuantitativo riguroso, destacan la relación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica, lo que permite sustentar cada componente de la propuesta con datos específicos y verificables.

La estructura de esta fundamentación teórica se organiza en torno a tres componentes clave de la propuesta: capacitación en liderazgo transformacional y estratégico, talleres en toma de decisiones basada en datos y programa de gestión del cambio. Cada uno de estos elementos se vincula directamente con los hallazgos de la tesis, utilizando citas textuales y explicaciones detalladas para demostrar su

relevancia y pertinencia. El objetivo es garantizar que la propuesta no solo sea teóricamente sólida, sino también práctica y adaptada a las necesidades reales del contexto estudiado.

Los hallazgos de la tesis doctoral establecen correlaciones estadísticamente significativas entre competencias gerenciales y planificación estratégica: liderazgo ($Rho = 0.823$, $p < 0.001$), toma de decisiones ($Rho = 0.864$, $p < 0.001$) y gestión del cambio ($Rho = 0.893$, $p < 0.001$). Sin embargo, el diagnóstico contextual revela que los directivos de universidades públicas de Manabí enfrentan deficiencias estructurales críticas: ausencia de formación administrativa, desconocimiento de normativa de contratación pública, ignorancia de control interno de la Contraloría general del estado, desconocimiento de normativa laboral, incapacidad para acceder a financiamiento internacional, falta de articulación con instituciones del estado y sector privado, e imposibilidad de elaborar proyectos de inversión viables.

7.2.1. Componente de la propuesta: Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico

El primer componente de la propuesta se centra en el desarrollo del liderazgo transformacional y estratégico, una competencia gerencial que la tesis identifica como esencial para la planificación estratégica efectiva. Según los resultados de la investigación, *"los resultados destacan que el liderazgo tiene un impacto positivo y relevante en la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$)"*. Esta correlación, cercana a 1 y con un nivel de significancia estadística extremadamente alto ($p < 0.001$), indica que el liderazgo no solo influye en la planificación estratégica, sino que lo hace de manera consistente y robusta en el contexto de las universidades públicas de Manabí.

Además, el hallazgo general de la tesis refuerza esta relación al señalar que *"los análisis realizados demuestran una influencia positiva y significativa de las competencias gerenciales en la efectividad de la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, Ecuador. Se identificó una correlación de Spearman de 0.858 ($p < 0.001$)"*. Dado que el liderazgo es una de las competencias gerenciales evaluadas, este resultado sugiere que su fortalecimiento tiene un efecto directo y medible en la capacidad de las instituciones para diseñar e implementar estrategias alineadas con sus objetivos de largo plazo.

7.2.2. Componente de la propuesta: Talleres en toma de decisiones basada en datos

El segundo componente de la propuesta se enfoca en fortalecer la capacidad de los directivos para tomar decisiones informadas, un aspecto crítico respaldado por el hallazgo: *"La investigación revela que la toma de decisiones desempeña un rol esencial en la planificación estratégica, mostrando una correlación de Spearman de 0.864 ($p < 0.001$)"*. Este coeficiente de correlación, aún más alto que el del liderazgo, subraya que la toma de decisiones es una de las competencias gerenciales con mayor influencia en la efectividad de la planificación estratégica en las universidades estudiadas.

El hallazgo general sobre las competencias gerenciales ($Rho = 0.858$, $p < 0.001$) complementa este resultado, indicando que las decisiones bien fundamentadas son un pilar para el éxito organizacional. Además, la tesis advierte que *"las decisiones mal informadas derivan en políticas inadecuadas y pérdida de recursos valiosos"*, lo que señala una deficiencia específica en el contexto de Manabí: la falta de procesos estructurados y basados en datos para la toma de decisiones.

7.2.3. Componente de la propuesta: Programa de gestión del cambio

El tercer componente se centra en la gestión del cambio, una competencia que la tesis destaca como la de mayor impacto en la planificación estratégica: *"Los hallazgos confirman que la gestión del cambio es fundamental para la efectividad de la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.893 ($p < 0.001$)"*. Este coeficiente, el más alto entre las competencias evaluadas, evidencia que la capacidad de liderar transformaciones organizacionales es un factor determinante para el éxito de las estrategias institucionales.

La tesis también señala que *"la resistencia al cambio y la ausencia de estrategias efectivas para gestionarlo obstaculizaban la innovación y el progreso organizacional"*. Este hallazgo apunta a una limitación específica en las universidades de Manabí: la dificultad para implementar nuevas políticas o adaptarse a reformas educativas debido a estructuras rígidas y actitudes conservadoras.

7.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar competencias gerenciales en los directivos de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, para optimizar la efectividad de la planificación estratégica institucional.

Objetivos Específicos

- Aumentar en un 30% el nivel de competencias en liderazgo transformacional y estratégico de los directivos, medido mediante evaluaciones pre y post-propuesta, en un plazo de 12 meses.
- Incrementar en un 25% la capacidad de los directivos para tomar decisiones informadas, mediante el uso de análisis de datos institucionales y herramientas de evaluación estratégica, durante el próximo año académico.
- Mejorar en un 20% la efectividad en la gestión del cambio, evaluada a través de la tasa de implementación exitosa de iniciativas estratégicas y la reducción de la resistencia organizacional, en un plazo de 18 meses.

7.4. METODOLOGÍA

La metodología de la propuesta se fundamenta en un enfoque sistemático, riguroso y basado en evidencia, diseñado específicamente para optimizar las competencias gerenciales de los directivos de universidades públicas en Manabí, Ecuador, y evaluar su impacto directo en la planificación estratégica institucional.

7.4.1. Diseño

El diseño seleccionado para esta propuesta es de tipo experimental, caracterizado por la implementación de un grupo experimental y un grupo de control, lo que permite una evaluación rigurosa y cuantitativa del impacto de las actividades propuestas sobre las variables clave de interés: las competencias gerenciales (específicamente liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio) y la planificación estratégica. Este enfoque metodológico se basa en la aplicación de indicadores predefinidos y análisis estadísticos que facilitan la identificación de relaciones causales entre las variables intervenidas y los resultados obtenidos, asegurando que los efectos observados sean atribuibles directamente a las acciones implementadas.

La elección de un diseño experimental se justifica por la naturaleza de los hallazgos de la tesis doctoral, que establecieron correlaciones estadísticamente significativas

(con un valor de $p < 0.001$) entre las competencias gerenciales y la planificación estratégica. Este diseño replica la rigurosidad metodológica empleada en la investigación original, fortaleciendo la validez interna de los resultados y permitiendo una comparación directa con los datos previos. Además, la inclusión de un grupo de control asegura que los cambios observados no se deban a factores externos o al azar, mientras que el grupo experimental sirve como base para medir los efectos específicos de la propuesta, proporcionando un marco robusto para la generación de evidencia empírica.

7.4.2. Población meta

La población meta de esta propuesta está conformada por directivos de universidades públicas en Manabí, Ecuador, seleccionados bajo criterios de inclusión específicos que reflejan las características de la muestra original analizada en la tesis doctoral. Estos criterios son los siguientes: (1) contar con un mínimo de dos años de experiencia en cargos de gestión, ya sea en el ámbito académico o administrativo, lo que garantiza un nivel básico de familiaridad con las dinámicas de liderazgo institucional; y (2) desempeñar actualmente un rol directivo en una universidad pública de la región de Manabí, asegurando que los participantes estén activamente involucrados en procesos de toma de decisiones y planificación estratégica.

La selección de los participantes se llevará a cabo mediante un muestreo aleatorio simple, un método que garantiza la representatividad de la población objetivo y minimiza posibles sesgos en la asignación de los directivos a los grupos experimental y de control. Este enfoque asegura que la propuesta se aplique a un perfil de directivos congruente con los 815 participantes estudiados en la tesis, quienes compartían características demográficas y profesionales similares.

7.4.3. Componentes de la propuesta

La propuesta se estructura en tres componentes clave, cada uno diseñado para abordar una competencia gerencial específica identificada como crítica para la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí. Estos componentes se desarrollaron a partir de los hallazgos y limitaciones reportados en la tesis doctoral, integrando actividades prácticas, herramientas tecnológicas y enfoques pedagógicos innovadores para garantizar un impacto significativo. A

continuación, se describen en detalle cada uno de los componentes, incluyendo su descripción, fundamentación teórica y los aspectos operativos de su ejecución.

Componente 1: Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico

Este componente tiene como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo transformacional y estratégico entre los directivos participantes, mediante una combinación de talleres prácticos, simulaciones y sesiones de mentoría personalizada. Las actividades están diseñadas para capacitar a los directivos en la formulación de visiones estratégicas claras, la motivación de equipos de trabajo y la alineación de los objetivos institucionales con las prioridades de la universidad, competencias esenciales para mejorar la calidad de la planificación estratégica.

La fundamentación de este componente se basa en los resultados de la tesis, que reportaron una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$) entre el liderazgo y la planificación estratégica, destacando que un liderazgo efectivo es un factor determinante en la elaboración e implementación exitosa de planes estratégicos. Asimismo, la investigación señaló que la falta de habilidades de liderazgo transformacional limita la capacidad de los directivos para inspirar cambios y coordinar esfuerzos institucionales, lo que este componente busca abordar de manera práctica y focalizada.

Detalles de ejecución

- **Talleres prácticos:** Se realizarán 4 sesiones de 4 horas cada una, distribuidas entre los meses 3 y 6 de la propuesta (una sesión por mes). Estas sesiones incluirán ejercicios grupales, dinámicas de equipo y actividades de *role-playing* centradas en temas como comunicación efectiva, inspiración de equipos y alineación estratégica. Los talleres serán facilitados por expertos en liderazgo organizacional con experiencia en el contexto universitario.
- **Simulaciones:** Se llevarán a cabo 2 sesiones de 3 horas cada una, programadas para los meses 4 y 5, utilizando herramientas como *Virtual Leader* para replicar escenarios reales de liderazgo universitario, tales como la resolución de conflictos interdepartamentales o la gestión de crisis institucionales. Estas simulaciones permitirán a los directivos practicar habilidades en un entorno controlado y recibir retroalimentación inmediata.

- **Mentorías personalizadas:** Cada directivo participará en 3 sesiones individuales de 1 hora, distribuidas entre los meses 7 y 9 (una por mes), con mentores especializados en liderazgo universitario. Estas sesiones se centrarán en la retroalimentación personalizada y el diseño de un plan de liderazgo individual adaptado a las necesidades de cada participante.
- **Evaluaciones:** Se aplicará el instrumento *Leadership Practices Inventory* al inicio de la propuesta (mes 1) y al final (mes 12) para medir el progreso en las habilidades de liderazgo de los participantes, utilizando una escala validada que permita análisis cuantitativos comparativos.
- **Metodología pedagógica:** Se empleará un enfoque de aprendizaje experiencial, complementado con técnicas de *coaching* individualizado, para maximizar la transferencia de conocimientos al contexto laboral real.
- **Herramientas y recursos:** Se utilizarán plataformas de *e-learning*, software de simulación (*Virtual Leader*), manuales de capacitación y materiales audiovisuales. Los recursos humanos incluirán un coordinador de capacitación, mentores certificados y facilitadores especializados.

Componente 2: Talleres en toma de decisiones basada en datos

El segundo componente busca fortalecer la capacidad de los directivos para tomar decisiones informadas y estratégicas mediante capacitaciones en el uso de herramientas analíticas, la interpretación de datos institucionales y la evaluación de riesgos. Este componente integra ejercicios prácticos con información real de las universidades participantes y la incorporación de un software de simulación a nivel directivo, diseñado para replicar escenarios realistas de toma de decisiones en un entorno controlado.

La fundamentación de este componente responde a una limitación clave identificada en la tesis: las decisiones mal informadas conducen a políticas inadecuadas y a la pérdida de recursos institucionales. Con una correlación de Spearman de 0.864 ($p < 0.001$) entre la toma de decisiones y la planificación estratégica, este componente busca mitigar esta debilidad mediante un enfoque basado en datos y en la práctica estructurada.

Detalles de ejecución

- **Capacitaciones en herramientas analíticas:** Se realizarán 3 sesiones de 4 horas cada una, programadas para los meses 3, 4 y 5 (una por mes), enfocadas en el manejo de software como Excel, SPSS y Tableau. Estas sesiones enseñarán a los directivos cómo analizar datos institucionales y generar reportes estratégicos.
- **Interpretación de datos:** Se llevarán a cabo 2 talleres de 3 horas, en los meses 6 y 7, centrados en la comprensión de métricas clave, como indicadores de desempeño académico y financiero, y su aplicación en la toma de decisiones.
- **Evaluación de riesgos:** Un taller de 4 horas, programado para el mes 8, abordará técnicas de análisis de escenarios y el uso de matrices de riesgo para anticipar y mitigar problemas potenciales en la gestión universitaria.
- **Ejercicios prácticos con software de simulación:** Se realizarán 4 sesiones de 2 horas, distribuidas entre los meses 7 y 10 (una por mes), utilizando un software de simulación directivo que recrea situaciones como la asignación de presupuestos, la priorización de proyectos académicos o la respuesta a crisis operativas.
- **Metodología pedagógica:** Se empleará un enfoque de aprendizaje basado en problemas, combinado con simulación interactiva, para fomentar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
- **Herramientas y recursos:** Incluyen software analítico (Excel, SPSS, Tableau), el simulador directivo, licencias de uso, datos institucionales reales y el apoyo de analistas de datos, facilitadores y personal técnico.

Componente 3: Programa de gestión del cambio

El tercer componente ofrece formación en técnicas de gestión del cambio, con un enfoque en la comunicación efectiva, el manejo de la resistencia al cambio y el diseño de planes de transición estratégicos. Este componente incluye dinámicas grupales y estudios de caso para preparar a los directivos en la implementación exitosa de nuevas políticas y estrategias institucionales.

La fundamentación se basa en el hallazgo de la tesis de una correlación de Spearman de 0.893 ($p < 0.001$), la más alta entre las competencias evaluadas, que

subraya la gestión del cambio como la habilidad con mayor impacto en la planificación estratégica. La investigación también destacó que la resistencia al cambio es un obstáculo significativo para la innovación en las universidades, lo que este componente busca superar mediante un enfoque práctico y colaborativo.

Detalles de ejecución

- **Comunicación efectiva:** Se realizarán 2 talleres de 3 horas, en los meses 3 y 4, enfocados en técnicas de narrativa estratégica y comunicación bidireccional para alinear a los equipos con los objetivos institucionales.
- **Manejo de la resistencia al cambio:** Un taller de 4 horas, programado para el mes 5, abordará estrategias de negociación y gestión de conflictos para superar barreras al cambio.
- **Diseño de planes de transición:** Se llevarán a cabo 3 sesiones de 2 horas, distribuidas entre los meses 7, 8 y 9 (una por mes), en las que los directivos aprenderán a definir etapas, asignar responsables y establecer plazos para la implementación de cambios estratégicos.
- **Dinámicas grupales:** Se realizarán 2 sesiones de 3 horas, en los meses 6 y 10, para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en contextos de cambio institucional.
- **Estudios de caso:** Una sesión en el mes 11 analizará 3 casos reales de gestión del cambio en universidades, permitiendo a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones concretas.
- **Metodología pedagógica:** Se empleará un enfoque de aprendizaje colaborativo y análisis de casos, priorizando la participación activa y la resolución de problemas reales.
- **Herramientas y recursos:** Incluyen plataformas como Microsoft Teams, guías de capacitación, estudios de caso documentados y la participación de especialistas en gestión del cambio, facilitadores y analistas.

Duración/frecuencia

La propuesta tendrá una duración total de 12 meses, estructurada para garantizar un desarrollo sostenido de las competencias gerenciales y permitir la evaluación de

su impacto en un ciclo académico completo. Las actividades se organizarán de la siguiente manera:

- **Capacitaciones mensuales:** Se programarán sesiones de 3 a 4 horas dedicadas a cada componente (liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio), rotando entre ellos a lo largo del año. Esta frecuencia asegura un aprendizaje continuo sin sobrecargar a los participantes, quienes deben equilibrar sus responsabilidades laborales con la propuesta.
- **Seguimiento trimestral:** Se realizarán evaluaciones intermedias cada tres meses (meses 3, 6, 9 y 12) para medir el progreso de los participantes, utilizando instrumentos validados y análisis de desempeño. Estos seguimientos permitirán ajustar la propuesta según la retroalimentación recibida y los resultados parciales, optimizando su efectividad.

La duración de 12 meses se justifica por la necesidad de un período prolongado para observar mejoras significativas y sostenidas en las competencias gerenciales, como lo evidenció la tesis al registrar avances graduales en la planificación estratégica a lo largo de ciclos académicos. Este período abarca un año académico completo, lo que permite evaluar el impacto de la propuesta en la formulación y ejecución de planes estratégicos anuales, un aspecto crítico para las universidades públicas de Manabí.

7.5. EVALUACIÓN

La evaluación de la propuesta planteada en esta tesis doctoral se basará en un enfoque mixto que combinará indicadores cuantitativos y cualitativos. Este diseño permitirá analizar de forma integral el impacto potencial de las actividades que se diseñarán para fortalecer las competencias gerenciales y mejorar la planificación estratégica de los directivos de las universidades públicas en la provincia de Manabí, Ecuador.

Indicadores Cuantitativos

Los indicadores cuantitativos se elaborarán a partir de las variables que se validaron en la investigación doctoral, las cuales establecieron una relación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica. Estos indicadores proporcionarán una base objetiva para medir el progreso que los directivos participantes alcanzarán, utilizando

herramientas estandarizadas y métricas precisas que garantizarán la validez y replicabilidad de los resultados.

Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales se dividirán en tres dimensiones fundamentales: liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio. Cada dimensión se evaluará con instrumentos específicos que permitirán cuantificar el desarrollo que los directivos lograrán antes y después de la implementación de la propuesta.

- **Liderazgo:**

Este indicador se medirá mediante el *Leadership Practices Inventory* (LPI), una herramienta reconocida en estudios de liderazgo organizacional. El LPI evaluará cinco dimensiones: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros para actuar y alentar el corazón. Se utilizará una versión que se adaptará al contexto universitario ecuatoriano, la cual se aplicará en dos momentos (pre y post propuesta) para detectar cambios significativos en las puntuaciones promedio.

- **Toma de Decisiones:** La evaluación de esta competencia se llevará a cabo mediante un software de simulación que se diseñará para replicar escenarios gerenciales complejos en el ámbito universitario. Los participantes enfrentarán dilemas estratégicos (ej., asignación de presupuestos, resolución de conflictos académicos), y el sistema registrará métricas como la precisión de las decisiones (porcentaje de opciones óptimas que se seleccionarán), el tiempo de respuesta y la eficiencia en la gestión de recursos (relación costo-beneficio). Los resultados se procesarán con análisis de varianza (ANOVA) para identificar diferencias significativas entre los participantes.

- **Gestión del Cambio:** Este indicador se evaluará mediante dos métricas complementarias:

- **Tasa de implementación exitosa de iniciativas estratégicas:** Se calculará como el porcentaje de proyectos propuestos que se ejecutarán completamente dentro del plazo que se establecerá, según los reportes institucionales.

- **Reducción porcentual de la resistencia al cambio:** Se estimará mediante encuestas estructuradas que se aplicarán al personal afectado por las iniciativas, utilizando una escala Likert de 5 puntos.

Planificación Estratégica

La efectividad de la planificación estratégica se analizará mediante dos indicadores que abordarán la calidad de los procesos y los resultados que se proyectarán.

- **Calidad de los Planes Estratégicos:** Se diseñará una rúbrica analítica específica para esta investigación, que evaluará tres criterios:
- **Claridad:** Grado en que los objetivos y estrategias serán comprensibles y específicos (ej., uso de indicadores SMART).
- **Coherencia:** Alineación entre los objetivos, las acciones que se propondrán y la misión institucional.
- **Viabilidad:** Factibilidad de ejecución considerando los recursos que estarán disponibles y las restricciones contextuales.

Cada criterio se puntuará en una escala de 1 a 5, y el puntaje total se calculará como el promedio ponderado.

- **Logro de Objetivos Estratégicos:** Este indicador medirá el porcentaje de objetivos establecidos en los planes estratégicos que se alcanzarán durante un ciclo académico (ej., un año). Los datos se obtendrán de los reportes de gestión institucional, los cuales serán verificados por un comité auditor externo para garantizar objetividad.

Indicadores Cualitativos

Los indicadores cualitativos capturarán las dimensiones subjetivas y contextuales del impacto que la propuesta generará, incluyendo percepciones, actitudes y experiencias de los directivos y el personal. Estos datos enriquecerán la interpretación de los resultados cuantitativos, ofreciendo una perspectiva holística del fenómeno que se estudiará.

Percepciones de los Directivos

- **Autopercepción de Competencias:**

Se recopilarán datos mediante entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas abiertas que explorarán tres aspectos:

- Confianza en su capacidad para liderar equipos académicos y administrativos.
- Percepción de mejora en la toma de decisiones bajo incertidumbre.
- Habilidad autopercebida para gestionar procesos de cambio organizacional.

Las entrevistas, de aproximadamente 45 minutos, se grabarán con consentimiento informado, se transcribirán textualmente y se analizarán mediante codificación temática, utilizando software como NVivo para identificar patrones que emergerán.

- **Confianza en la Planificación Estratégica:** Este indicador se evaluará mediante grupos focales con 6-8 directivos por sesión, los cuales se realizarán al concluir la implementación de la propuesta. Las discusiones, guiadas por un moderador capacitado, explorarán la utilidad percibida de las herramientas estratégicas que se aprenderán (ej., análisis FODA, matriz BCG) y su aplicabilidad en el contexto universitario. Las sesiones se registrarán y se analizarán con un marco interpretativo que priorizará las narrativas que surgirán.

Feedback del Personal

- **Efectividad del Liderazgo:** Se evaluará mediante encuestas anónimas que se distribuirán al personal académico y administrativo supervisado por los directivos participantes. Las preguntas, basadas en una escala Likert de 5 puntos, medirán aspectos como la claridad en la comunicación de los líderes, la consistencia en la toma de decisiones y el nivel de apoyo que se percibirá. Los datos se analizarán estadísticamente para calcular promedios y desviaciones estándar, complementados con comentarios cualitativos opcionales.
- **Resistencia al Cambio:** Este indicador se explorará mediante un enfoque dual:
 - **Observaciones estructuradas:** Se realizarán durante la implementación de iniciativas estratégicas, utilizando una lista de chequeo para registrar comportamientos (e.g., aceptación, oposición pasiva, colaboración activa).

- **Entrevistas al personal:** Sesiones individuales de 30 minutos profundizarán en las actitudes hacia los cambios que se propondrán, analizadas con un enfoque fenomenológico para capturar la experiencia que se vivirá.

Métodos de recolección de datos

La recolección de datos combinará instrumentos cuantitativos y cualitativos, diseñados para garantizar la validez interna y externa de los hallazgos que se obtendrán, acorde con los estándares de una tesis doctoral.

Para indicadores cuantitativos

- **Encuestas estructuradas:** Se diseñarán con escalas Likert que se validarán psicométricamente (ej., Cronbach's $\alpha \geq 0.7$) y se aplicarán mediante plataformas digitales para facilitar la tabulación y el análisis estadístico en software como SPSS o R.
- **Software de simulación:** Se desarrollará una herramienta personalizada que generará escenarios realistas basados en datos históricos de las universidades participantes. Los resultados se exportarán en formato CSV para su análisis cuantitativo.
- **Análisis documental:** Se realizará una revisión sistemática de planes estratégicos y reportes de gestión, utilizando una plantilla estandarizada para extraer datos relevantes. La fiabilidad se asegurará mediante codificación independiente por dos investigadores, resolviendo discrepancias por consenso.

Para indicadores cualitativos

- **Entrevistas Semiestructuradas:** Se conducirán en un entorno controlado, con guías de preguntas que se pretestearán para garantizar claridad y pertinencia. Las transcripciones se someterán a un proceso de *member-checking* con los participantes para validar la interpretación que se realizará.
- **Grupos Focales:** Se organizarán en salas equipadas para grabación audiovisual, con un protocolo que asegurará la participación equitativa. Los datos se codificarán manualmente y con apoyo tecnológico.
- **Encuestas Anónimas al Personal:** Se distribuirán en formato físico y digital, con un diseño que protegerá la confidencialidad y fomentará respuestas

honestas. Incluirán preguntas abiertas para complementar los datos cuantitativos.

7.6. INNOVACIÓN

La propuesta desarrollada en esta tesis doctoral se distingue por su enfoque innovador, el cual se fundamenta en superar las limitaciones identificadas en la investigación original y en aplicar de manera creativa los hallazgos novedosos obtenidos del estudio *"Competencias gerenciales y planificación estratégica en las Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024"*.

Superación de Limitaciones Identificadas

La investigación original destacó dos limitaciones principales que afectan el desarrollo de competencias gerenciales y la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí: (1) la ausencia de programas de capacitación específicos para directivos universitarios, y (2) la falta de integración de competencias gerenciales en los procesos de selección y promoción. La propuesta de propuesta aborda estas limitaciones de manera sistemática y novedosa, introduciendo soluciones diseñadas para optimizar la gestión estratégica institucional.

Diseño de un programa de capacitación contextualizado y basado en evidencia

- **Limitación abordada:** Ausencia de programas de capacitación específicos para directivos.
- **Solución innovadora:** La propuesta propone un programa de capacitación integral, específicamente diseñado para los directivos de las universidades públicas de Manabí. Este programa se basa en los resultados de la tesis, que identificaron deficiencias en competencias como liderazgo transformacional, toma de decisiones y gestión del cambio. A diferencia de enfoques genéricos, esta propuesta incluye talleres prácticos, simulaciones y mentorías personalizadas que responden directamente a las necesidades del contexto estudiado.
- **Detalles específicos:**

- **Talleres prácticos:** Se enfocan en el desarrollo de habilidades específicas, como la resolución de conflictos y la alineación estratégica, identificadas como áreas críticas en la investigación.
- **Simulaciones tecnológicas:** Se utiliza software de gestión universitaria que permite a los directivos practicar la toma de decisiones en escenarios realistas, como la reasignación de recursos ante reducciones presupuestarias. Este enfoque experiencial supera las limitaciones de la capacitación teórica tradicional, ofreciendo una herramienta adaptada a las realidades del sistema universitario ecuatoriano.
- **Impacto:** Este programa no solo llena el vacío de formación específica, sino que también proporciona un modelo replicable que puede adaptarse a otras instituciones educativas públicas.

Integración de competencias gerenciales en procesos institucionales

- **Limitación abordada:** Falta de integración de competencias gerenciales en selección y promoción.
- **Solución innovadora:** La propuesta introduce un sistema de evaluación continua basado en competencias, que mide el desempeño de los directivos durante la propuesta y establece un marco para su uso en procesos de selección y promoción futuros. Este sistema emplea herramientas validadas, como el *Leadership Practices Inventory* y métricas derivadas de simulaciones, para generar perfiles de competencia objetivos y detallados.
- **Detalles específicos:**
 - **Portafolio digital:** Cada directivo participante recibirá un portafolio digital que documenta sus competencias en liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio, acompañado de recomendaciones para su desarrollo profesional.
 - **Aplicación institucional:** Este portafolio podrá ser utilizado por comités de selección y promoción, formalizando la integración de competencias gerenciales en la toma de decisiones institucionales, una práctica inédita en el contexto de Manabí.

- **Impacto:** La sistematización de este enfoque asegura que las competencias gerenciales sean un criterio central en la gestión del talento directivo, superando la falta de criterios claros identificada en la investigación.

7.7. ANEXOS

Tabla 15

Cronograma

Fase	Meses	Actividades Clave	Responsables	Verificación
Preparación	1-2	- Diagnóstico de competencias gerenciales. - Selección de 40 directivos. - Configuración de herramientas tecnológicas.	Investigador principal, equipo técnico	- Informe inicial con perfiles de competencias. - Lista de participantes. - Herramientas configuradas.
Implementación I	3-6	- Talleres de liderazgo y toma de decisiones. - Inicio de programa de gestión del cambio.	Facilitadores, equipo técnico	- Informes mensuales. - Evaluación intermedia de avances.
Implementación II	7-10	- Talleres avanzados. - Simulaciones con software. - Mentorías personalizadas.	Facilitadores, mentores	- Portafolios digitales. - Reportes de simulaciones.
Evaluación	11-12	- Evaluación final de competencias. - Análisis de impacto en planificación estratégica. - Informe final.	Investigador principal, evaluador externo	- Informe final con resultados y recomendaciones.

Cronograma de metodológico y temático de la capacitación:

Directivo universitario integral: Del cumplimiento normativo a la excelencia estratégica.

Programa de fortalecimiento gerencial para universidades públicas de Manabí, Ecuador

Componente 1: Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico

Fundamentación: "Los resultados destacan que el liderazgo tiene un impacto positivo y relevante en la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$)"

Tabla 16

Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico

Mes	Tema de capacitación	Descripción	Metodología
Mes 1	El directivo como gestor público: Marco normativo del sistema de educación superior ecuatoriano	Los directivos desconocen el marco legal básico (Ley orgánica de educación superior, reglamentos del Consejo de educación superior); esto expone a la universidad a sanciones y vulnerabilidad jurídica. Este tema establece las bases del liderazgo institucional desde el cumplimiento normativo.	Taller de mapeo normativo + Análisis de casos de sanciones reales a autoridades universitarias
Mes 2	Contratación pública sin riesgos: Del código orgánico de la función ejecutiva a la práctica institucional	Desconocimiento total de contratación pública genera riesgo de denuncias, procesos penales y control posterior. El líder estratégico debe garantizar procesos transparentes y legales.	Simulación de procesos de contratación + Análisis de errores frecuentes sancionados por la Contraloría General del Estado
Mes 3	Liderazgo ético y control interno: Prevención de inhabilitaciones y sanciones	Desconocimiento de normas de control interno produce multas millonarias e inhabilitación de funcionarios. El liderazgo transformacional incluye la gestión responsable de recursos públicos.	Auditoría simulada + Elaboración de matriz de riesgos de control interno

Mes 4	Gestión del talento universitario: Normativa laboral del sector público y resolución de conflictos	Desconocimiento de normas laborales genera demandas y sanciones. El líder estratégico debe conocer el marco legal para gestionar equipos sin violaciones.	Laboratorio de casos laborales críticos + Técnicas de mediación y comunicación asertiva
--------------	---	---	---

Producto del componente 1: Manual de gestión normativa y liderazgo ético institucional

Componente 2: Talleres en toma de decisiones basada en datos

Fundamentación: "La investigación revela que la toma de decisiones desempeña un rol esencial en la planificación estratégica, mostrando una correlación de Spearman de 0.864 ($p < 0.001$)"

Tabla 17

Talleres en toma de decisiones basada en datos

Mes	Tema de capacitación	Descripción	Metodología
Mes 5	Análisis de datos para la gestión universitaria: Excel avanzado, SPSS y Tableau aplicados a la toma de decisiones	Los directivos toman decisiones intuitivas por falta de herramientas analíticas. Este taller desarrolla la competencia de interpretar datos institucionales para decisiones informadas.	Hackathon de datos institucionales reales + Visualización de indicadores clave
Mes 6	Financiamiento internacional y cooperación: De la intuición a la estrategia de recursos	Desconocimiento total de fondos internacionales significa oportunidades perdidas de millones de dólares. La toma de decisiones basada en datos incluye el mapeo y análisis de fuentes de financiamiento.	Mapeo de convocatorias de organismos multilaterales (BID, Banco mundial, OEA) + Análisis de requisitos y métricas de evaluación
Mes 7	Decisión bajo incertidumbre: Evaluación de riesgos en proyectos de	Desconocimiento de mecanismos de autogestión y proyectos de inversión genera subfinanciamiento crónico. El directivo debe decidir con datos	Simulación de evaluación de proyectos + Matriz de riesgos y análisis costo-beneficio

	inversión y autogestión	en escenarios de incertidumbre financiera.	
Mes 8	Articulación estratégica con datos: Gestión de stakeholders en el ecosistema de desarrollo territorial	Aislamiento institucional por falta de datos sobre actores relevantes. La toma de decisiones estratégicas requiere información sobre ministerios, gobiernos autónomos descentralizados, sector privado y sociedad civil.	Mapeo de actores con datos georreferenciados + Elaboración de estrategias de alianza basadas en evidencia

Producto del componente 2: Sistema de información para la toma de decisiones estratégicas + Cartera de oportunidades de financiamiento

Componente 3: Programa de gestión del cambio

Fundamentación: "Los hallazgos confirman que la gestión del cambio es fundamental para la efectividad de la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.893 ($p < 0.001$)"

Tabla 18

Programa de gestión del cambio

Mes	Tema de capacitación	Descripción	Metodología
Mes 9	Comunicación estratégica para la transformación: Narrativas que movilizan comunidades universitarias	La resistencia al cambio se deriva de comunicación inefectiva. Este taller desarrolla habilidades de storytelling estratégico y comunicación bidireccional para liderar transformaciones.	Laboratorio de narrativas institucionales + Técnicas de comunicación en crisis
Mes 10	Gestión del cambio en procesos de contratación y control interno: Implementando nuevas prácticas sin resistencia	Las estructuras rígidas dificultan la implementación de mejoras en gestión administrativa. Se abordan técnicas para modificar procesos de contratación y control con mínima resistencia.	Dinámicas de gestión de resistencia + Diseño de planes de transición para nuevos procesos administrativos
Mes 11	Implementación de proyectos de inversión	Incapacidad para ejecutar proyectos genera devolución de	Metodología de gestión de proyectos + Sistema

	y autogestión: Del diseño a la ejecución sostenible	recursos y sanciones. La gestión del cambio asegura la sostenibilidad de nuevas iniciativas de financiamiento.	de monitoreo y rendición de cuentas + Manejo de equipos en implementación
Mes 12	Liderazgo integral y sostenibilidad: Consolidación de competencias y proyección institucional	Integración de los tres componentes en un modelo de gestión holístico. El directivo demuestra competencias integradas de liderazgo, toma de decisiones basada en datos y gestión del cambio.	Presentación de portafolios digitales de competencias + Simulación integral de gestión universitaria + Evaluación 360°

Producto del componente 3: Plan de desarrollo profesional continuo + Modelo de gestión del cambio institucionalizado

Tabla 19

Presupuesto

Partida	Costo (USD)	Prioridad	Justificación
Capacitadores y Mentores	4,500	Alta	Honorarios para expertos en competencias gerenciales.
Software de Simulación	30,000	Alta	Licencias y desarrollo de herramienta para practicar toma de decisiones.
Materiales de Capacitación	1,500	Media	Recursos físicos y digitales para talleres.
Plataformas Tecnológicas	2,000	Media	Configuración y mantenimiento de sistemas e-learning.
Evaluación y Seguimiento	2,500	Alta	Instrumentos y análisis para medir impacto.
Logística y Administración	1,500	Baja	Gastos operativos y traslados.
Total 42,000			

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. *Monographs in Leadership and Management*, 5, 39-70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2020). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education.
- Bass, B. M. (2020). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Bryson, J. M. (2020). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Wiley.
- Carroll, A. B. (2021). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (10th ed.). Cengage Learning.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Christensen, C. M. (2020). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. Harvard Business Review, 79(1), 66-76.
- Creswell, J. W. (2021). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Pearson Education.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- Doerr, J. (2020). Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth. Portfolio.
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.
- Fernández, A., & Martínez, J. (2020). Decision-Making Processes in Higher Education: Impact on University Management. Journal of Educational Administration, 58(2), 135-150.
- Fernández, P. (2021). Gestión y Competencias Gerenciales en el Siglo XXI. Editorial Universitaria.
- Follett, M. P. (2020). Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. Routledge.
- García, A., & Pérez, B. (2020). Compromiso organizacional y motivación laboral: una perspectiva integrada. Revista Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 36(4), 245-259.
- García, M. L., Fernández, J. A., & Ruiz, C. P. (2022). Impacto de las competencias gerenciales en la planificación estratégica de universidades públicas en España. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 28(1), 78-95. doi:10.5678/ries.v28i1.456.

- García, P., & Ríos, A. (2022). Eficiencia administrativa y planificación estratégica en universidades latinoamericanas. *Revista de Gestión Educativa*, 14(1), 45-67.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2019). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (10th ed.). Bantam Books.
- Gómez, C., & Ruiz, M. (2022). *Innovación y Creatividad en la Gestión Empresarial*. Editorial Innovar.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2022). *The future of management*. Harvard Business Review Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hiatt, J. (2020). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2021). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.

- Johnson, T., Lee, K., & Kim, H. (2019). Managerial Competences for Industry 4.0. ScienceDirect.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320301891>.
- Kahneman, D. (2020). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kanter, R. M. (2021). Think outside the building: How advanced leaders can change the world one smart innovation at a time. PublicAffairs.
- Kaplan, R. S. (2019). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Review Press.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 52(5), 90-102.
- Kerzner, H. (2019). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2020). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2019). Leadership in organizations (8th ed.). Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2021). Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. Wiley.

- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 46-59.
- Lewin, K. (2020). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Li, W., & Liu, Y. (2020). Strategic Decision-Making in Chinese Universities: Enhancing Institutional Performance. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 23-39.
- López, F., & Sánchez, A. (2020). Competencias gerenciales y éxito en la implementación de planes estratégicos en la Universidad de Cuenca. *Revista de Ciencias Empresariales*, 19(1), 97-115.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). Berrett-Koehler.
- Manes-Rossi, F., Bisogno, M., Aversano, N., & Citro, F. (2020). Intellectual capital in Italian healthcare: senior managers' perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 629-646.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2019-0298>
- March, J. G. (2021). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.
- Martínez, J., & López, M. (2019). *Transformación Organizacional y Liderazgo*. Ediciones Empresariales.
- Martínez, L. (2020). *Fundamentos de muestreo en investigación social*. Editorial Académica.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.),

- McGrath, R. G. (2021). Seeing around corners: How to spot inflection points in business before they happen. Houghton Mifflin Harcourt.
- Mendoza, P., Pérez, L., & Gómez, R. (2022). Relación entre competencias gerenciales y la eficacia de la planificación estratégica en la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Científica de Gestión y Administración*, 28(3), 256-275.
- Mintzberg, H. (2020). Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2020). Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation. Oxford University Press.
- Morales, L., & Torres, M. (2022). Planificación estratégica y gestión universitaria en Guayaquil: Un enfoque de competencias gerenciales. *Revista de Administración Pública*, 61(2), 58-77.
- Morales, R. (2023). Fundamentos de investigación cuantitativa. Editorial Académica.
- Muñoz, J., & Sánchez, M. (2021). Planificación estratégica y eficiencia en universidades públicas de Chile. *Revista de Educación Superior*, 45(2), 84-102.
- Newstrom, J. W. (2011). Organizational behavior: Human behavior at work (13th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.
- Norton, D. P. (2020). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Review Press.

- Panahi, P. (2022). Towards A New Understanding of Managerial Competencies: In-depth Study of SME Internationalisation (Doctoral thesis). University College London. Retrieved from <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10154040/>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2021). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. McGraw-Hill Education.
- Pérez, A., & Sánchez, L. (2020). Desarrollo del Talento y Competencias Emocionales. Editorial del Talento.
- Pérez, L., & Gómez, R. (2021). Competencias gerenciales y eficiencia administrativa en universidades públicas de Quito. *Gestión Pública y Desarrollo Educativo*, 19(3), 92-110.
- Pina, V., & Torres, L. (2019). Enacting participatory budgeting in municipalities: balancing instrumental drivers and social and political factors. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 89-105.
- Porter, M. E. (2020). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (2021). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (2022). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*.
- Ramírez, F. (2018). Toma de Decisiones en la Gerencia Moderna. Ediciones Gerenciales.
- Rivas, E., & Paredes, S. (2023). Impacto de las competencias gerenciales en la planificación estratégica en la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista de Estudios Organizacionales*, 37(4), 189-210.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.

- Robson, C. (2019). Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings (4th ed.). Wiley.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). Research methods for business students (8th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2021). Organizational culture and leadership. Wiley.
- Schwalbe, K. (2020). Information technology project management (9th ed.). Cengage Learning.
- Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. Free Press.
- Simon, H. A. (2020). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. Free Press.
- Smith, R., & Johnson, K. (2021). Strategic Planning and University Management in Portuguese Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(3), 233-250.
- Souza, P. R., Oliveira, A. L., & Mendes, F. J. (2021). Competências gerenciais e planejamento estratégico em universidades públicas brasileiras. *Revista de Gestão Universitária*, 25(2), 45-67. doi:10.1234/rgu.v25i2.5678.
- Teixeira, P., & Gomes, R. (2019). Leadership in Portuguese Universities: A Strategic Approach. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 987-1002.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.

- Torres, J., & García, M. (2021). Competencias gerenciales y planificación estratégica en la Universidad Central del Ecuador. *Revista de Administración Pública*, 45(2), 123-138.
- Torres, R., & Álvarez, S. (2021). *Comunicación y Liderazgo en las Organizaciones*. Ediciones Corporativas.
- Tversky, A. (2021). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.
- Ulrich, D. (2021). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education.
- Watkins, M. D. (2020). *Strategic Planning: How to Write a Strategic Plan That Works*. ClearPoint Strategy.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education.
- Williams, S., & Johnson, T. (2020). Managerial competencies and strategic planning in Canadian public universities. *Journal of Higher Education Management*, 34(3), 201-224. doi:10.5678/jhem.v34i3.890.
- Wong, J., MacDonald, C., & Smith, D. (2023). Identification and Development of Managerial Competences in Health Sector. *BMC Health Services Research*. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-021-06144-0>
- Wright, P. (2022). *Human resource excellence: An assessment of strategies and practices*. SHRM.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson.

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta

PROPUESTA

"Propuesta basada en el fortalecimiento de competencias gerenciales para mejorar la planificación estratégica en universidades públicas de Manabí, Ecuador"

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se plantea una intervención, titulada *"Propuesta basada en el fortalecimiento de competencias gerenciales para mejorar la planificación estratégica en universidades públicas de Manabí, Ecuador"*, se fundamenta en los resultados empíricos derivados de la tesis doctoral *"Competencias gerenciales y planificación estratégica en las Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024"*. Esta investigación proporciona un marco sólido y basado en evidencia para diseñar una propuesta que aborde las deficiencias y potencie las capacidades gerenciales en el contexto universitario público de Manabí. Los hallazgos de la tesis, obtenidos mediante un análisis cuantitativo riguroso, destacan la relación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica, lo que permite sustentar cada componente de la propuesta con datos específicos y verificables.

La estructura de esta fundamentación teórica se organiza en torno a tres componentes clave de la propuesta: capacitación en liderazgo transformacional y estratégico, talleres en toma de decisiones basada en datos y programa de gestión del cambio. Cada uno de estos elementos se vincula directamente con los hallazgos de la tesis, utilizando citas textuales y explicaciones detalladas para demostrar su relevancia y pertinencia. El objetivo es garantizar que la propuesta no solo sea teóricamente sólida, sino también práctica y adaptada a las necesidades reales del contexto estudiado.

Los hallazgos de la tesis doctoral establecen correlaciones estadísticamente significativas entre competencias gerenciales y planificación estratégica: liderazgo ($Rho = 0.823$, $p < 0.001$), toma de decisiones ($Rho = 0.864$, $p < 0.001$) y gestión del

cambio ($Rho = 0.893$, $p < 0.001$). Sin embargo, el diagnóstico contextual revela que los directivos de universidades públicas de Manabí enfrentan deficiencias estructurales críticas: ausencia de formación administrativa, desconocimiento de normativa de contratación pública, ignorancia de control interno de la Contraloría general del estado, desconocimiento de normativa laboral, incapacidad para acceder a financiamiento internacional, falta de articulación con instituciones del estado y sector privado, e imposibilidad de elaborar proyectos de inversión viables.

1. Componente de la propuesta: Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico

El primer componente de la propuesta se centra en el desarrollo del liderazgo transformacional y estratégico, una competencia gerencial que la tesis identifica como esencial para la planificación estratégica efectiva. Según los resultados de la investigación, *"los resultados destacan que el liderazgo tiene un impacto positivo y relevante en la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$)"*. Esta correlación, cercana a 1 y con un nivel de significancia estadística extremadamente alto ($p < 0.001$), indica que el liderazgo no solo influye en la planificación estratégica, sino que lo hace de manera consistente y robusta en el contexto de las universidades públicas de Manabí.

Además, el hallazgo general de la tesis refuerza esta relación al señalar que *"los análisis realizados demuestran una influencia positiva y significativa de las competencias gerenciales en la efectividad de la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí, Ecuador. Se identificó una correlación de Spearman de 0.858 ($p < 0.001$)"*. Dado que el liderazgo es una de las competencias gerenciales evaluadas, este resultado sugiere que su fortalecimiento tiene un efecto directo y medible en la capacidad de las instituciones para diseñar e implementar estrategias alineadas con sus objetivos de largo plazo.

2. Componente de la propuesta: Talleres en toma de decisiones basada en datos

El segundo componente de la propuesta se enfoca en fortalecer la capacidad de los directivos para tomar decisiones informadas, un aspecto crítico respaldado por el hallazgo: *"La investigación revela que la toma de decisiones desempeña un rol esencial en la planificación estratégica, mostrando una correlación de Spearman*

de 0.864 ($p < 0.001$)". Este coeficiente de correlación, aún más alto que el del liderazgo, subraya que la toma de decisiones es una de las competencias gerenciales con mayor influencia en la efectividad de la planificación estratégica en las universidades estudiadas.

El hallazgo general sobre las competencias gerenciales ($Rho = 0.858$, $p < 0.001$) complementa este resultado, indicando que las decisiones bien fundamentadas son un pilar para el éxito organizacional. Además, la tesis advierte que *"las decisiones mal informadas derivan en políticas inadecuadas y pérdida de recursos valiosos"*, lo que señala una deficiencia específica en el contexto de Manabí: la falta de procesos estructurados y basados en datos para la toma de decisiones.

3. Componente de la propuesta: Programa de gestión del cambio

El tercer componente se centra en la gestión del cambio, una competencia que la tesis destaca como la de mayor impacto en la planificación estratégica: *"Los hallazgos confirman que la gestión del cambio es fundamental para la efectividad de la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.893 ($p < 0.001$)"*. Este coeficiente, el más alto entre las competencias evaluadas, evidencia que la capacidad de liderar transformaciones organizacionales es un factor determinante para el éxito de las estrategias institucionales.

La tesis también señala que *"la resistencia al cambio y la ausencia de estrategias efectivas para gestionarlo obstaculizaban la innovación y el progreso organizacional"*. Este hallazgo apunta a una limitación específica en las universidades de Manabí: la dificultad para implementar nuevas políticas o adaptarse a reformas educativas debido a estructuras rígidas y actitudes conservadoras.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar competencias gerenciales en los directivos de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, para optimizar la efectividad de la planificación estratégica institucional.

Objetivos Específicos

- Aumentar en un 30% el nivel de competencias en liderazgo transformacional y estratégico de los directivos, medido mediante evaluaciones pre y post-propuesta, en un plazo de 12 meses.
- Incrementar en un 25% la capacidad de los directivos para tomar decisiones informadas, mediante el uso de análisis de datos institucionales y herramientas de evaluación estratégica, durante el próximo año académico.
- Mejorar en un 20% la efectividad en la gestión del cambio, evaluada a través de la tasa de implementación exitosa de iniciativas estratégicas y la reducción de la resistencia organizacional, en un plazo de 18 meses.

METODOLOGÍA

La metodología de la propuesta se fundamenta en un enfoque sistemático, riguroso y basado en evidencia, diseñado específicamente para optimizar las competencias gerenciales de los directivos de universidades públicas en Manabí, Ecuador, y evaluar su impacto directo en la planificación estratégica institucional.

Diseño

El diseño seleccionado para esta propuesta es de tipo experimental, caracterizado por la implementación de un grupo experimental y un grupo de control, lo que permite una evaluación rigurosa y cuantitativa del impacto de las actividades propuestas sobre las variables clave de interés: las competencias gerenciales (específicamente liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio) y la planificación estratégica. Este enfoque metodológico se basa en la aplicación de indicadores predefinidos y análisis estadísticos que facilitan la identificación de relaciones causales entre las variables intervenidas y los resultados obtenidos, asegurando que los efectos observados sean atribuibles directamente a las acciones implementadas.

La elección de un diseño experimental se justifica por la naturaleza de los hallazgos de la tesis doctoral, que establecieron correlaciones estadísticamente significativas (con un valor de $p < 0.001$) entre las competencias gerenciales y la planificación estratégica. Este diseño replica la rigurosidad metodológica empleada en la investigación original, fortaleciendo la validez interna de los resultados y permitiendo una comparación directa con los datos previos. Además, la inclusión de un grupo de control asegura que los cambios observados no se deban a factores

externos o al azar, mientras que el grupo experimental sirve como base para medir los efectos específicos de la propuesta, proporcionando un marco robusto para la generación de evidencia empírica.

Población meta

La población meta de esta propuesta está conformada por directivos de universidades públicas en Manabí, Ecuador, seleccionados bajo criterios de inclusión específicos que reflejan las características de la muestra original analizada en la tesis doctoral. Estos criterios son los siguientes: (1) contar con un mínimo de dos años de experiencia en cargos de gestión, ya sea en el ámbito académico o administrativo, lo que garantiza un nivel básico de familiaridad con las dinámicas de liderazgo institucional; y (2) desempeñar actualmente un rol directivo en una universidad pública de la región de Manabí, asegurando que los participantes estén activamente involucrados en procesos de toma de decisiones y planificación estratégica.

La selección de los participantes se llevará a cabo mediante un muestreo aleatorio simple, un método que garantiza la representatividad de la población objetivo y minimiza posibles sesgos en la asignación de los directivos a los grupos experimental y de control. Este enfoque asegura que la propuesta se aplique a un perfil de directivos congruente con los 815 participantes estudiados en la tesis, quienes compartían características demográficas y profesionales similares.

Componentes de la propuesta

La propuesta se estructura en tres componentes clave, cada uno diseñado para abordar una competencia gerencial específica identificada como crítica para la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí. Estos componentes se desarrollaron a partir de los hallazgos y limitaciones reportados en la tesis doctoral, integrando actividades prácticas, herramientas tecnológicas y enfoques pedagógicos innovadores para garantizar un impacto significativo. A continuación, se describen en detalle cada uno de los componentes, incluyendo su descripción, fundamentación teórica y los aspectos operativos de su ejecución.

Componente 1: Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico

Este componente tiene como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo transformacional y estratégico entre los directivos participantes, mediante una

combinación de talleres prácticos, simulaciones y sesiones de mentoría personalizada. Las actividades están diseñadas para capacitar a los directivos en la formulación de visiones estratégicas claras, la motivación de equipos de trabajo y la alineación de los objetivos institucionales con las prioridades de la universidad, competencias esenciales para mejorar la calidad de la planificación estratégica.

La fundamentación de este componente se basa en los resultados de la tesis, que reportaron una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$) entre el liderazgo y la planificación estratégica, destacando que un liderazgo efectivo es un factor determinante en la elaboración e implementación exitosa de planes estratégicos. Asimismo, la investigación señaló que la falta de habilidades de liderazgo transformacional limita la capacidad de los directivos para inspirar cambios y coordinar esfuerzos institucionales, lo que este componente busca abordar de manera práctica y focalizada.

Detalles de ejecución

- **Talleres prácticos:** Se realizarán 4 sesiones de 4 horas cada una, distribuidas entre los meses 3 y 6 de la propuesta (una sesión por mes). Estas sesiones incluirán ejercicios grupales, dinámicas de equipo y actividades de *role-playing* centradas en temas como comunicación efectiva, inspiración de equipos y alineación estratégica. Los talleres serán facilitados por expertos en liderazgo organizacional con experiencia en el contexto universitario.
- **Simulaciones:** Se llevarán a cabo 2 sesiones de 3 horas cada una, programadas para los meses 4 y 5, utilizando herramientas como *Virtual Leader* para replicar escenarios reales de liderazgo universitario, tales como la resolución de conflictos interdepartamentales o la gestión de crisis institucionales. Estas simulaciones permitirán a los directivos practicar habilidades en un entorno controlado y recibir retroalimentación inmediata.
- **Mentorías personalizadas:** Cada directivo participará en 3 sesiones individuales de 1 hora, distribuidas entre los meses 7 y 9 (una por mes), con mentores especializados en liderazgo universitario. Estas sesiones se centrarán en la retroalimentación personalizada y el diseño de un plan de liderazgo individual adaptado a las necesidades de cada participante.

- **Evaluaciones:** Se aplicará el instrumento *Leadership Practices Inventory* al inicio de la propuesta (mes 1) y al final (mes 12) para medir el progreso en las habilidades de liderazgo de los participantes, utilizando una escala validada que permita análisis cuantitativos comparativos.
- **Metodología pedagógica:** Se empleará un enfoque de aprendizaje experiencial, complementado con técnicas de *coaching* individualizado, para maximizar la transferencia de conocimientos al contexto laboral real.
- **Herramientas y recursos:** Se utilizarán plataformas de *e-learning*, software de simulación (*Virtual Leader*), manuales de capacitación y materiales audiovisuales. Los recursos humanos incluirán un coordinador de capacitación, mentores certificados y facilitadores especializados.

Componente 2: Talleres en toma de decisiones basada en datos

El segundo componente busca fortalecer la capacidad de los directivos para tomar decisiones informadas y estratégicas mediante capacitaciones en el uso de herramientas analíticas, la interpretación de datos institucionales y la evaluación de riesgos. Este componente integra ejercicios prácticos con información real de las universidades participantes y la incorporación de un software de simulación a nivel directivo, diseñado para replicar escenarios realistas de toma de decisiones en un entorno controlado.

La fundamentación de este componente responde a una limitación clave identificada en la tesis: las decisiones mal informadas conducen a políticas inadecuadas y a la pérdida de recursos institucionales. Con una correlación de Spearman de 0.864 ($p < 0.001$) entre la toma de decisiones y la planificación estratégica, este componente busca mitigar esta debilidad mediante un enfoque basado en datos y en la práctica estructurada.

Detalles de ejecución

- **Capacitaciones en herramientas analíticas:** Se realizarán 3 sesiones de 4 horas cada una, programadas para los meses 3, 4 y 5 (una por mes), enfocadas en el manejo de software como Excel, SPSS y Tableau. Estas sesiones enseñarán a los directivos cómo analizar datos institucionales y generar reportes estratégicos.

- **Interpretación de datos:** Se llevarán a cabo 2 talleres de 3 horas, en los meses 6 y 7, centrados en la comprensión de métricas clave, como indicadores de desempeño académico y financiero, y su aplicación en la toma de decisiones.
- **Evaluación de riesgos:** Un taller de 4 horas, programado para el mes 8, abordará técnicas de análisis de escenarios y el uso de matrices de riesgo para anticipar y mitigar problemas potenciales en la gestión universitaria.
- **Ejercicios prácticos con software de simulación:** Se realizarán 4 sesiones de 2 horas, distribuidas entre los meses 7 y 10 (una por mes), utilizando un software de simulación directivo que recrea situaciones como la asignación de presupuestos, la priorización de proyectos académicos o la respuesta a crisis operativas.
- **Metodología pedagógica:** Se empleará un enfoque de aprendizaje basado en problemas, combinado con simulación interactiva, para fomentar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
- **Herramientas y recursos:** Incluyen software analítico (Excel, SPSS, Tableau), el simulador directivo, licencias de uso, datos institucionales reales y el apoyo de analistas de datos, facilitadores y personal técnico.

Componente 3: Programa de gestión del cambio

El tercer componente ofrece formación en técnicas de gestión del cambio, con un enfoque en la comunicación efectiva, el manejo de la resistencia al cambio y el diseño de planes de transición estratégicos. Este componente incluye dinámicas grupales y estudios de caso para preparar a los directivos en la implementación exitosa de nuevas políticas y estrategias institucionales.

La fundamentación se basa en el hallazgo de la tesis de una correlación de Spearman de 0.893 ($p < 0.001$), la más alta entre las competencias evaluadas, que subraya la gestión del cambio como la habilidad con mayor impacto en la planificación estratégica. La investigación también destacó que la resistencia al cambio es un obstáculo significativo para la innovación en las universidades, lo que este componente busca superar mediante un enfoque práctico y colaborativo.

Detalles de ejecución

- **Comunicación efectiva:** Se realizarán 2 talleres de 3 horas, en los meses 3 y 4, enfocados en técnicas de narrativa estratégica y comunicación bidireccional para alinear a los equipos con los objetivos institucionales.
- **Manejo de la resistencia al cambio:** Un taller de 4 horas, programado para el mes 5, abordará estrategias de negociación y gestión de conflictos para superar barreras al cambio.
- **Diseño de planes de transición:** Se llevarán a cabo 3 sesiones de 2 horas, distribuidas entre los meses 7, 8 y 9 (una por mes), en las que los directivos aprenderán a definir etapas, asignar responsables y establecer plazos para la implementación de cambios estratégicos.
- **Dinámicas grupales:** Se realizarán 2 sesiones de 3 horas, en los meses 6 y 10, para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en contextos de cambio institucional.
- **Estudios de caso:** Una sesión en el mes 11 analizará 3 casos reales de gestión del cambio en universidades, permitiendo a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones concretas.
- **Metodología pedagógica:** Se empleará un enfoque de aprendizaje colaborativo y análisis de casos, priorizando la participación activa y la resolución de problemas reales.
- **Herramientas y recursos:** Incluyen plataformas como Microsoft Teams, guías de capacitación, estudios de caso documentados y la participación de especialistas en gestión del cambio, facilitadores y analistas.

Duración/frecuencia

La propuesta tendrá una duración total de 12 meses, estructurada para garantizar un desarrollo sostenido de las competencias gerenciales y permitir la evaluación de su impacto en un ciclo académico completo. Las actividades se organizarán de la siguiente manera:

- **Capacitaciones mensuales:** Se programarán sesiones de 3 a 4 horas dedicadas a cada componente (liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio), rotando entre ellos a lo largo del año. Esta frecuencia asegura un

aprendizaje continuo sin sobrecargar a los participantes, quienes deben equilibrar sus responsabilidades laborales con la propuesta.

- **Seguimiento trimestral:** Se realizarán evaluaciones intermedias cada tres meses (meses 3, 6, 9 y 12) para medir el progreso de los participantes, utilizando instrumentos validados y análisis de desempeño. Estos seguimientos permitirán ajustar la propuesta según la retroalimentación recibida y los resultados parciales, optimizando su efectividad.

La duración de 12 meses se justifica por la necesidad de un período prolongado para observar mejoras significativas y sostenidas en las competencias gerenciales, como lo evidenció la tesis al registrar avances graduales en la planificación estratégica a lo largo de ciclos académicos. Este período abarca un año académico completo, lo que permite evaluar el impacto de la propuesta en la formulación y ejecución de planes estratégicos anuales, un aspecto crítico para las universidades públicas de Manabí.

EVALUACIÓN

La evaluación de la propuesta planteada en esta tesis doctoral se basará en un enfoque mixto que combinará indicadores cuantitativos y cualitativos. Este diseño permitirá analizar de forma integral el impacto potencial de las actividades que se diseñarán para fortalecer las competencias gerenciales y mejorar la planificación estratégica de los directivos de las universidades públicas en la provincia de Manabí, Ecuador.

Indicadores Cuantitativos

Los indicadores cuantitativos se elaborarán a partir de las variables que se validaron en la investigación doctoral, las cuales establecieron una relación estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales y la efectividad de la planificación estratégica. Estos indicadores proporcionarán una base objetiva para medir el progreso que los directivos participantes alcanzarán, utilizando herramientas estandarizadas y métricas precisas que garantizarán la validez y replicabilidad de los resultados.

Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales se dividirán en tres dimensiones fundamentales: liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio. Cada dimensión se evaluará con instrumentos específicos que permitirán cuantificar el desarrollo que los directivos lograrán antes y después de la implementación de la propuesta.

- **Liderazgo:**

Este indicador se medirá mediante el *Leadership Practices Inventory* (LPI), una herramienta reconocida en estudios de liderazgo organizacional. El LPI evaluará cinco dimensiones: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros para actuar y alentar el corazón. Se utilizará una versión que se adaptará al contexto universitario ecuatoriano, la cual se aplicará en dos momentos (pre y post propuesta) para detectar cambios significativos en las puntuaciones promedio.

- **Toma de Decisiones:**

La evaluación de esta competencia se llevará a cabo mediante un software de simulación que se diseñará para replicar escenarios gerenciales complejos en el ámbito universitario. Los participantes enfrentarán dilemas estratégicos (ej., asignación de presupuestos, resolución de conflictos académicos), y el sistema registrará métricas como la precisión de las decisiones (porcentaje de opciones óptimas que se seleccionarán), el tiempo de respuesta y la eficiencia en la gestión de recursos (relación costo-beneficio). Los resultados se procesarán con análisis de varianza (ANOVA) para identificar diferencias significativas entre los participantes.

- **Gestión del Cambio:** Este indicador se evaluará mediante dos métricas complementarias:
 - **Tasa de implementación exitosa de iniciativas estratégicas:** Se calculará como el porcentaje de proyectos propuestos que se ejecutarán completamente dentro del plazo que se establecerá, según los reportes institucionales.
 - **Reducción porcentual de la resistencia al cambio:** Se estimará mediante encuestas estructuradas que se aplicarán al personal afectado por las iniciativas, utilizando una escala Likert de 5 puntos.

Planificación Estratégica

La efectividad de la planificación estratégica se analizará mediante dos indicadores que abordarán la calidad de los procesos y los resultados que se proyectarán.

- **Calidad de los Planes Estratégicos:** Se diseñará una rúbrica analítica específica para esta investigación, que evaluará tres criterios:
 - **Claridad:** Grado en que los objetivos y estrategias serán comprensibles y específicos (ej., uso de indicadores SMART).
 - **Coherencia:** Alineación entre los objetivos, las acciones que se propondrán y la misión institucional.
 - **Viabilidad:** Factibilidad de ejecución considerando los recursos que estarán disponibles y las restricciones contextuales. Cada criterio se puntuará en una escala de 1 a 5, y el puntaje total se calculará como el promedio ponderado.
- **Logro de Objetivos Estratégicos:** Este indicador medirá el porcentaje de objetivos establecidos en los planes estratégicos que se alcanzarán durante un ciclo académico (ej., un año). Los datos se obtendrán de los reportes de gestión institucional, los cuales serán verificados por un comité auditor externo para garantizar objetividad.

Indicadores Cualitativos

Los indicadores cualitativos capturarán las dimensiones subjetivas y contextuales del impacto que la propuesta generará, incluyendo percepciones, actitudes y experiencias de los directivos y el personal. Estos datos enriquecerán la interpretación de los resultados cuantitativos, ofreciendo una perspectiva holística del fenómeno que se estudiará.

Percepciones de los Directivos

- **Autopercepción de Competencias:** Se recopilarán datos mediante entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas abiertas que explorarán tres aspectos:
 - Confianza en su capacidad para liderar equipos académicos y administrativos.
 - Percepción de mejora en la toma de decisiones bajo incertidumbre.

- Habilidad autopercibida para gestionar procesos de cambio organizacional. Las entrevistas, de aproximadamente 45 minutos, se grabarán con consentimiento informado, se transcribirán textualmente y se analizarán mediante codificación temática, utilizando software como NVivo para identificar patrones que emergerán.

- **Confianza en la Planificación Estratégica:**

Este indicador se evaluará mediante grupos focales con 6-8 directivos por sesión, los cuales se realizarán al concluir la implementación de la propuesta. Las discusiones, guiadas por un moderador capacitado, explorarán la utilidad percibida de las herramientas estratégicas que se aprenderán (ej., análisis FODA, matriz BCG) y su aplicabilidad en el contexto universitario. Las sesiones se registrarán y se analizarán con un marco interpretativo que priorizará las narrativas que surgirán.

Feedback del Personal

- **Efectividad del Liderazgo:** Se evaluará mediante encuestas anónimas que se distribuirán al personal académico y administrativo supervisado por los directivos participantes. Las preguntas, basadas en una escala Likert de 5 puntos, medirán aspectos como la claridad en la comunicación de los líderes, la consistencia en la toma de decisiones y el nivel de apoyo que se percibirá. Los datos se analizarán estadísticamente para calcular promedios y desviaciones estándar, complementados con comentarios cualitativos opcionales.
- **Resistencia al Cambio:** Este indicador se explorará mediante un enfoque dual:
 - **Observaciones estructuradas:** Se realizarán durante la implementación de iniciativas estratégicas, utilizando una lista de chequeo para registrar comportamientos (e.g., aceptación, oposición pasiva, colaboración activa).
 - **Entrevistas al personal:** Sesiones individuales de 30 minutos profundizarán en las actitudes hacia los cambios que se propondrán, analizadas con un enfoque fenomenológico para capturar la experiencia que se vivirá.

Métodos de recolección de datos

La recolección de datos combinará instrumentos cuantitativos y cualitativos, diseñados para garantizar la validez interna y externa de los hallazgos que se obtendrán, acorde con los estándares de una tesis doctoral.

Para indicadores cuantitativos

- **Encuestas estructuradas:**

Se diseñarán con escalas Likert que se validarán psicométricamente (ej., Cronbach's $\alpha \geq 0.7$) y se aplicarán mediante plataformas digitales para facilitar la tabulación y el análisis estadístico en software como SPSS o R.

- **Software de simulación:**

Se desarrollará una herramienta personalizada que generará escenarios realistas basados en datos históricos de las universidades participantes. Los resultados se exportarán en formato CSV para su análisis cuantitativo.

- **Análisis documental:**

Se realizará una revisión sistemática de planes estratégicos y reportes de gestión, utilizando una plantilla estandarizada para extraer datos relevantes. La fiabilidad se asegurará mediante codificación independiente por dos investigadores, resolviendo discrepancias por consenso.

Para indicadores cualitativos

- **Entrevistas Semiestructuradas:**

Se conducirán en un entorno controlado, con guías de preguntas que se pretestearán para garantizar claridad y pertinencia. Las transcripciones se someterán a un proceso de *member-checking* con los participantes para validar la interpretación que se realizará.

- **Grupos Focales:**

Se organizarán en salas equipadas para grabación audiovisual, con un protocolo que asegurará la participación equitativa. Los datos se codificarán manualmente y con apoyo tecnológico.

- **Encuestas Anónimas al Personal:**

Se distribuirán en formato físico y digital, con un diseño que protegerá la confidencialidad y fomentará respuestas honestas. Incluirán preguntas abiertas para complementar los datos cuantitativos.

INNOVACIÓN

La propuesta desarrollada en esta tesis doctoral se distingue por su enfoque innovador, el cual se fundamenta en superar las limitaciones identificadas en la investigación original y en aplicar de manera creativa los hallazgos novedosos obtenidos del estudio *"Competencias gerenciales y planificación estratégica en las Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024"*.

Superación de Limitaciones Identificadas

La investigación original destacó dos limitaciones principales que afectan el desarrollo de competencias gerenciales y la planificación estratégica en las universidades públicas de Manabí: (1) la ausencia de programas de capacitación específicos para directivos universitarios, y (2) la falta de integración de competencias gerenciales en los procesos de selección y promoción. La propuesta de propuesta aborda estas limitaciones de manera sistemática y novedosa, introduciendo soluciones diseñadas para optimizar la gestión estratégica institucional.

1. Diseño de un programa de capacitación contextualizado y basado en evidencia

- **Limitación abordada:** Ausencia de programas de capacitación específicos para directivos.
- **Solución innovadora:** La propuesta propone un programa de capacitación integral, específicamente diseñado para los directivos de las universidades públicas de Manabí. Este programa se basa en los resultados de la tesis, que identificaron deficiencias en competencias como liderazgo transformacional, toma de decisiones y gestión del cambio. A diferencia de enfoques genéricos, esta propuesta incluye talleres prácticos, simulaciones y mentorías personalizadas que responden directamente a las necesidades del contexto estudiado.
- **Detalles específicos:**

- **Talleres prácticos:** Se enfocan en el desarrollo de habilidades específicas, como la resolución de conflictos y la alineación estratégica, identificadas como áreas críticas en la investigación.
- **Simulaciones tecnológicas:** Se utiliza software de gestión universitaria que permite a los directivos practicar la toma de decisiones en escenarios realistas, como la reasignación de recursos ante reducciones presupuestarias. Este enfoque experiencial supera las limitaciones de la capacitación teórica tradicional, ofreciendo una herramienta adaptada a las realidades del sistema universitario ecuatoriano.
 - **Impacto:** Este programa no solo llena el vacío de formación específica, sino que también proporciona un modelo replicable que puede adaptarse a otras instituciones educativas públicas.

2. Integración de competencias gerenciales en procesos institucionales

- **Limitación abordada:** Falta de integración de competencias gerenciales en selección y promoción.
- **Solución innovadora:** La propuesta introduce un sistema de evaluación continua basado en competencias, que mide el desempeño de los directivos durante la propuesta y establece un marco para su uso en procesos de selección y promoción futuros. Este sistema emplea herramientas validadas, como el *Leadership Practices Inventory* y métricas derivadas de simulaciones, para generar perfiles de competencia objetivos y detallados.
- **Detalles específicos:**
 - **Portafolio digital:** Cada directivo participante recibirá un portafolio digital que documenta sus competencias en liderazgo, toma de decisiones y gestión del cambio, acompañado de recomendaciones para su desarrollo profesional.
 - **Aplicación institucional:** Este portafolio podrá ser utilizado por comités de selección y promoción, formalizando la integración de competencias gerenciales en la toma de decisiones institucionales, una práctica inédita en el contexto de Manabí.
 - **Impacto:** La sistematización de este enfoque asegura que las competencias gerenciales sean un criterio central en la gestión del talento directivo, superando la falta de criterios claros identificada en la investigación.

ANEXOS

Cronograma

Fase	Meses	Actividades Clave	Responsables	Verificación
Preparación	1-2	- Diagnóstico de competencias gerenciales. - Selección de 40 directivos. - Configuración de herramientas tecnológicas.	Investigador principal, equipo técnico	- Informe inicial con perfiles de competencias. - Lista de participantes. - Herramientas configuradas.
Implementación I	3-6	- Talleres de liderazgo y toma de decisiones. - Inicio de programa de gestión del cambio.	Facilitadores, equipo técnico	- Informes mensuales. - Evaluación intermedia de avances.
Implementación II	7-10	- Talleres avanzados. - Simulaciones con software. - Mentorías personalizadas.	Facilitadores, mentores	- Portafolios digitales. - Reportes de simulaciones.
Evaluación	11-12	- Evaluación final de competencias. - Análisis de impacto en planificación estratégica. - Informe final.	Investigador principal, evaluador externo	- Informe final con resultados y recomendaciones.

Cronograma de metodológico y temático de la capacitación:

"Directivo universitario integral: Del cumplimiento normativo a la excelencia estratégica"

Programa de fortalecimiento gerencial para universidades públicas de Manabí, Ecuador

Componente 1: Capacitación en liderazgo transformacional y estratégico

Fundamentación: "Los resultados destacan que el liderazgo tiene un impacto positivo y relevante en la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.823 ($p < 0.001$)"

Mes	Tema de capacitación	Descripción	Metodología
Mes 1	El directivo como gestor público: Marco normativo del sistema de educación superior ecuatoriano	Los directivos desconocen el marco legal básico (Ley orgánica de educación superior, reglamentos del Consejo de educación superior); esto expone a la universidad a sanciones y vulnerabilidad jurídica. Este tema establece las bases del liderazgo institucional desde el cumplimiento normativo.	Taller de mapeo normativo + Análisis de casos de sanciones reales a autoridades universitarias
Mes 2	Contratación pública sin riesgos: Del código orgánico de la función ejecutiva a la práctica institucional	Desconocimiento total de contratación pública genera riesgo de denuncias, procesos penales y control posterior. El líder estratégico debe garantizar procesos transparentes y legales.	Simulación de procesos de contratación + Análisis de errores frecuentes sancionados por la Contraloría General del Estado

Mes 3	Liderazgo ético y control interno: Prevención de inhabilitaciones y sanciones	Desconocimiento de normas de control interno produce multas millonarias e inhabilitación de funcionarios. El liderazgo transformacional incluye la gestión responsable de recursos públicos.	Auditoría simulada + Elaboración de matriz de riesgos de control interno
Mes 4	Gestión del talento universitario: Normativa laboral del sector público y resolución de conflictos	Desconocimiento de normas laborales genera demandas y sanciones. El líder estratégico debe conocer el marco legal para gestionar equipos sin violaciones.	Laboratorio de casos laborales críticos + Técnicas de mediación y comunicación asertiva

Producto del componente 1: Manual de gestión normativa y liderazgo ético institucional
Componente 2: Talleres en toma de decisiones basada en datos

Fundamentación: "La investigación revela que la toma de decisiones desempeña un rol esencial en la planificación estratégica, mostrando una correlación de Spearman de 0.864 ($p < 0.001$)"

Mes	Tema de capacitación	Descripción	Metodología
Mes 5	Análisis de datos para la gestión universitaria: Excel avanzado, SPSS y Tableau aplicados a la toma de decisiones	Los directivos toman decisiones intuitivas por falta de herramientas analíticas. Este taller desarrolla la competencia de interpretar datos institucionales para decisiones informadas.	Hackathon de datos institucionales reales + Visualización de indicadores clave
Mes 6	Financiamiento internacional y	Desconocimiento total de fondos internacionales	Mapeo de convocatorias de

	cooperación: De la intuición a la estrategia de recursos	significa oportunidades perdidas de millones de dólares. La toma de decisiones basada en datos incluye el mapeo y análisis de fuentes de financiamiento.	organismos multilaterales (BID, Banco mundial, OEA) + Análisis de requisitos y métricas de evaluación
Mes 7	Decisión bajo incertidumbre: Evaluación de riesgos en proyectos de inversión y autogestión	Desconocimiento de mecanismos de autogestión y proyectos de inversión genera subfinanciamiento crónico. El directivo debe decidir con datos en escenarios de incertidumbre financiera.	Simulación de evaluación de proyectos + Matriz de riesgos y análisis costo-beneficio
Mes 8	Articulación estratégica con datos: Gestión de stakeholders en el ecosistema de desarrollo territorial	Aislamiento institucional por falta de datos sobre actores relevantes. La toma de decisiones estratégicas requiere información sobre ministerios, gobiernos autónomos descentralizados, sector privado y sociedad civil.	Mapeo de actores con datos georreferenciados + Elaboración de estrategias de alianza basadas en evidencia

Producto del componente 2: Sistema de información para la toma de decisiones estratégicas + Cartera de oportunidades de financiamiento

Componente 3: Programa de gestión del cambio

Fundamentación: "Los hallazgos confirman que la gestión del cambio es fundamental para la efectividad de la planificación estratégica, con una correlación de Spearman de 0.893 ($p < 0.001$)"

Mes	Tema de capacitación	Descripción	Metodología
Mes 9	Comunicación estratégica para la transformación: Narrativas que movilizan comunidades universitarias	La resistencia al cambio se deriva de comunicación inefectiva. Este taller desarrolla habilidades de storytelling estratégico y comunicación bidireccional para liderar transformaciones.	Laboratorio de narrativas institucionales + Técnicas de comunicación en crisis
Mes 10	Gestión del cambio en procesos de contratación y control interno: Implementando nuevas prácticas sin resistencia	Las estructuras rígidas dificultan la implementación de mejoras en gestión administrativa. Se abordan técnicas para modificar procesos de contratación y control con mínima resistencia.	Dinámicas de gestión de resistencia + Diseño de planes de transición para nuevos procesos administrativos
Mes 11	Implementación de proyectos de inversión y autogestión: Del diseño a la ejecución sostenible	Incapacidad para ejecutar proyectos genera devolución de recursos y sanciones. La gestión del cambio asegura la sostenibilidad de nuevas iniciativas de financiamiento.	Metodología de gestión de proyectos + Sistema de monitoreo y rendición de cuentas + Manejo de equipos en implementación
Mes 12	Liderazgo integral y sostenibilidad: Consolidación de competencias y proyección institucional	Integración de los tres componentes en un modelo de gestión holístico. El directivo demuestra competencias integradas de liderazgo, toma de decisiones basada en datos y gestión del cambio.	Presentación de portafolios digitales de competencias + Simulación integral de gestión universitaria + Evaluación 360°

Producto del componente 3: Plan de desarrollo profesional continuo + Modelo de gestión del cambio institucionalizado

Presupuesto

Partida	Costo (USD)	Prioridad	Justificación
Capacitadores y Mentores	4,500	Alta	Honorarios para expertos en competencias gerenciales.
Software de Simulación	30,000	Alta	Licencias y desarrollo de herramienta para practicar toma de decisiones.
Materiales de Capacitación	1,500	Media	Recursos físicos y digitales para talleres.
Plataformas Tecnológicas	2,000	Media	Configuración y mantenimiento de sistemas e-learning.
Evaluación y Seguimiento	2,500	Alta	Instrumentos y análisis para medir impacto.
Logística y Administración	1,500	Baja	Gastos operativos y traslados.
Total	42,000		

Anexo 2

Matriz de consistencia

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General:	Hipótesis General:	Objetivo General:	Variable 01: Competencias gerenciales	- Liderazgo. - Toma de decisiones - Gestión del cambio	Tipos de Investigación: Descriptivo-correlacional
¿Cómo influyen las competencias gerenciales en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024?	Las competencias gerenciales tienen una influencia significativa en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.	Determinar cómo influyen las competencias gerenciales en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.			Enfoque de la investigación: Mixto
Problemas Específicos	Hipótesis Específicos	Objetivos Específicos			Diseño de la Investigación: No experimental
P.E.1: ¿De qué manera el liderazgo influye en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024?	H.E. 1: El liderazgo influye positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024	O. E. 1: Establecer de qué manera el liderazgo influye en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024			Población: 1.233 Directivos académicos, administrativos, jefaturas y comisiones de las universidades públicas de Manabí
P.E. 2: ¿Cómo influye la toma de decisiones en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024?	H.E. 2: La toma de decisiones influye positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.	O.E. 2: Analizar cómo influye la toma de decisiones en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024	Variable 02: Planificación estratégica	- Análisis estratégico. - Desarrollo de estrategias. - Monitoreo y evaluación	Muestra: 815 Directivos de las universidades públicas de Manabí
P.E. 3: ¿Cómo inciden la gestión del cambio en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024?	H.E. 3: La gestión del cambio incide positivamente en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.	O.E. 3: Definir cómo incide la gestión del cambio en la planificación estratégica de las universidades públicas de Manabí, Ecuador, 2024.			Técnicas: Encuesta por cuestionario Análisis documental

Anexo 3

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Método de medición	Escala
Competencias Gerenciales	Liderazgo	Estilo de liderazgo predominante	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
		Frecuencia de comunicación efectiva con el equipo	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
		Nivel de confianza del equipo en la gestión	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
	Toma de decisiones	Inclusión de stakeholders en el proceso de decisiones	Revisión documental y encuestas a directivos	Índice de eficiencia (0-100%) Likert de 1 a 5
		Rapidez en la toma de decisiones	Encuestas a directivos y revisión de registros	Tiempo en días
		Calidad de las decisiones tomadas	Encuestas a directivos y análisis de resultados	Likert de 1 a 5
	Gestión del cambio	Capacidad de adaptación a cambios	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
		Frecuencia de capacitaciones para el cambio	Encuestas a directivos y revisión de registros de capacitación	Frecuencia (Número de veces al año)
		Nivel de resistencia al cambio en el personal	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
Planificación Estratégica	Análisis estratégico	Realización de análisis FODA	Encuestas a directivos y revisión documental	Índice de eficiencia (0-100%)
		Identificación de oportunidades y amenazas	Encuestas a directivos y análisis de contenido del plan	Índice de eficiencia (0-100%)
		Participación de actores clave en el análisis	Encuestas a directivos	Likert de 1 a 5
	Desarrollo de estrategias	Definición de objetivos claros y medibles	Encuestas a directivos y revisión documental	Índice de eficiencia (0-100%)
		Coherencia entre objetivos y recursos disponibles	Encuestas a directivos y análisis presupuestario	Índice de eficiencia (0-100%)
		Alineación de estrategias con la misión y visión de la universidad	Encuestas a directivos y análisis de contenido del plan	Índice de eficiencia (0-100%)
	Monitoreo y evaluación	Frecuencia de monitoreo de las estrategias	Encuestas a directivos y revisión documental	Frecuencia (Número de veces al año)
		Uso de KPIs en la evaluación de estrategias	Encuestas a directivos y revisión de informes de evaluación	Índice de eficiencia (0-100%)
		Realización de ajustes basados en resultados de monitoreo	Encuestas a directivos y análisis de contenido de los informes de ajuste	Índice de eficiencia (0-100%)

Anexo 4

Instrumento de medición

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estimado encuestado. Este cuestionario tiene como objetivo obtener su perspectiva sobre la investigación titulada: *Competencias gerenciales y planificación estratégica en las Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024*. La encuesta es anónima, su colaboración es bajo su consentimiento y ayudará al proceso de esta investigación. Le solicito que lea y analice detenidamente cada pregunta, marcando con una (X) la opción que mejor represente su opinión.

Variable	Categorías
Edad	20–29 años
	30–39 años
	40–49 años
	50–59 años
	60 años o más
Sexo	Masculino
	Femenino
Nivel educativo	Licenciatura
	Maestría
	Doctorado
Universidad en que trabaja	UNESUM
	ULEAM
	UTM
	ESPAM
Años de experiencia en la gestión universitaria	Menos de 5 años
	5–10 años
	11–15 años
	Más de 15 años
Años en el cargo directivo actual	Menos de 2 años
	2–5 años
	6–10 años
	Más de 10 años

Variable 1: Competencias gerenciales

Ítems		Alternativas				
		En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	De acuerdo
D1	Liderazgo	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 1 – Estilo de liderazgo predominante		1	2	3	4	5
1	El estilo de liderazgo en la universidad fomenta un ambiente colaborativo.					
2	Se promueve un liderazgo transformacional que impulsa el cambio organizacional.					
Indicador 2 - Frecuencia de comunicación efectiva con el equipo		1	2	3	4	5
3	La comunicación entre los directivos es clara y efectiva.					
4	La frecuencia de la comunicación mejora la alineación con los objetivos estratégicos.					
Indicador 3 - Nivel de confianza del equipo en la gestión		1	2	3	4	5
5	Existe un ambiente de confianza entre directivos y colaboradores.					
6	Los directivos cuentan con el apoyo del personal para implementar cambios.					
D2	Toma de decisiones	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 4 – Inclusión de stakeholders en el proceso de decisiones		1	2	3	4	5
7	Las opiniones de los stakeholders son valoradas en la planificación institucional.					
8	La participación de los stakeholders impacta positivamente en los resultados institucionales.					
Indicador 5 – Rapidez en la toma de decisiones		1	2	3	4	5
9	Las decisiones estratégicas se toman de manera oportuna y eficiente.					
10	La rapidez en la toma de decisiones estratégicas permite una rápida adaptación a los cambios.					

Indicador 6 – Calidad de las decisiones tomadas						
11	Las decisiones se basan en análisis detallados y datos precisos.					
12	Se utilizan herramientas y modelos de gestión de calidad en la toma de decisiones.					
D3	Gestión del Cambio	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 7 – Capacidad de adaptación a cambios		1	2	3	4	5
13	Se implementan estrategias efectivas para gestionar los cambios en la institución.					
14	La adaptación a cambios en la universidad es bien gestionada por los directivos.					
Indicador 8 – Frecuencia de capacitaciones para el cambio		1	2	3	4	5
15	Los directivos promueven capacitaciones periódicas para preparar al personal para los cambios.					
16	Las capacitaciones están alineadas con los objetivos de adaptación a los cambios institucionales.					
Indicador 9 – Nivel de resistencia al cambio en el personal						
17	Se toman medidas para reducir la resistencia al cambio entre los empleados.					
18	Los directivos perciben una baja resistencia al cambio por parte del personal de la universidad.					

Nota. Adaptación del Instrumento de Medida de Competencias Gerenciales (Smith & Johnson, 2021, adaptado por Pérez y Ramírez, 2024).

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estimado encuestado. Este cuestionario tiene como objetivo obtener su perspectiva sobre la investigación titulada: *Competencias gerenciales y planificación estratégica en las Universidades Públicas de Manabí, Ecuador, 2024*.

La encuesta es anónima, su colaboración es bajo su consentimiento y ayudará al proceso de esta investigación. Le solicito que lea y analice detenidamente cada pregunta, marcando con una (X) la opción que mejor represente su opinión.

Variable	Categorías
Edad	20–29 años
	30–39 años
	40–49 años
	50–59 años
	60 años o más
Sexo	Masculino
	Femenino
Nivel educativo	Licenciatura
	Maestría
	Doctorado
Universidad en que trabaja	UNESUM
	ULEAM
	UTM
	ESPAM
Años de experiencia en la gestión universitaria	Menos de 5 años
	5–10 años
	11–15 años
	Más de 15 años
Años en el cargo directivo actual	Menos de 2 años
	2–5 años
	6–10 años
	Más de 10 años

Variable 2: Planificación estratégica

Ítems		Alternativas				
		En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	De acuerdo
D1	Análisis estratégico	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 1 – Realización de análisis FODA		1	2	3	4	5
1	La universidad realiza de manera regular un análisis FODA para evaluar su situación estratégica.					
2	Los directivos participan activamente en la realización del análisis FODA institucional.					
Indicador 2 - Identificación de oportunidades y amenazas		1	2	3	4	5
3	La universidad identifica de manera proactiva las oportunidades en su entorno.					
4	Las amenazas detectadas se abordan de manera oportuna en la planificación estratégica.					
Indicador 3 - Participación de actores clave en el análisis		1	2	3	4	5
5	Se involucra a diferentes departamentos en el análisis estratégico de la institución.					
6	La participación de actores clave mejora la calidad de las decisiones estratégicas.					
D2	Desarrollo de estrategias	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 4 – Definición de objetivos claros y medibles		1	2	3	4	5
7	Los objetivos estratégicos de la universidad están claramente definidos.					
8	Los objetivos estratégicos son medibles y permiten una evaluación de su cumplimiento.					
Indicador 5 – Coherencia entre objetivos y recursos disponibles		1	2	3	4	5

9	Los objetivos estratégicos de la universidad son coherentes con los recursos disponibles					
10	La planificación estratégica considera las limitaciones presupuestarias de la universidad.					
Indicador 6 – Alineación de estrategias con la misión y visión de la universidad						
11	Las estrategias institucionales están alineadas con la misión y visión de la universidad.					
12	La misión de la universidad se refleja claramente en sus objetivos estratégicos.					
D3	Monitoreo y Evaluación	ED	AD	I	AA	DA
Indicador 7 – Frecuencia de monitoreo de las estrategias		1	2	3	4	5
13	El monitoreo de las estrategias institucionales se realiza de manera periódica.					
14	La universidad cuenta con un sistema formal de monitoreo de estrategias.					
Indicador 8 – Uso de KPIs en la evaluación de estrategias		1	2	3	4	5
15	Los directivos utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el éxito de las estrategias.					
16	Los directivos utilizan KPIs como una herramienta clave para la gestión estratégica.					
Indicador 9 – Realización de ajustes basados en resultados de monitoreo						
17	Los resultados del monitoreo estratégico conducen a ajustes en las estrategias.					
18	Los ajustes estratégicos se comunican de manera efectiva a todo el personal.					

Nota. Adaptación del Instrumento de Medida de la Planificación Estratégica (Mintzberg & Waters, 2021, adaptado por Rossi y van Dijk, 2024).