DOI: https://doi.org/10.23857/dc.v11i2.4354

Ciencias Sociales y Políticas
Artículo de Investigación

La toma de decisiones de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador a través de un plan estratégico integral desde un enfoque prospectivo y retrospectivo

Decision-making in Ecuador's Higher Education Institutions through a comprehensive strategic plan from a prospective and retrospective approach

Tomada de decisão nas instituições de ensino superior do Equador por meio de um plano estratégico integral a partir de uma abordagem prospectiva e retrospectiva

Paúl Danilo Cruz-Rodríguez [I]
grupocruzecuador@gmail.com
https://orcid.org/0009-0009-0314-2366

Correspondencia: grupocruzecuador@gmail.com

*Recibido: 25 de febrero de 2025 *Aceptado: 19 de marzo de 2025 * Publicado: 30 de abril de 2025

I. Magister en Derecho Mención en Derecho Procesal Constitucional, Abogado de los Tribunales de la República, Técnico Ejecutivo Asistente Jurídico, Tecnólogo Ayudante Judicial, Investigador Independiente, Riobamba, Ecuador.

Resumen

En el contexto dinámico y desafiante que enfrentan las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador, caracterizado por transformaciones políticas, económicas, tecnológicas y sociales, se vuelve imperativo contar con herramientas estratégicas que orienten la toma de decisiones de manera eficiente y sostenible. Este estudio examina la capacidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) ecuatorianas para integrar la planificación estratégica desde una perspectiva tanto retrospectiva como prospectiva, con el fin de fortalecer su gobernanza y capacidad de adaptación ante los retos del entorno.

El propósito central de la investigación es analizar cómo las Instituciones de Educación Superior (IES) estructuran sus procesos de toma de decisiones mediante planes estratégicos integrales, considerando elementos históricos que han condicionado su evolución institucional (enfoque retrospectivo) y proyecciones de futuro que orientan sus objetivos y estrategias (enfoque prospectivo). La investigación se sustenta en un enfoque cualitativo con diseño exploratorio-descriptivo, a partir del análisis documental de planes estratégicos institucionales y entrevistas semiestructuradas a actores clave del sistema de educación superior.

Los hallazgos revelan que, si bien la mayoría de las Instituciones de Educación Superior (IES) contemplan formalmente la planificación estratégica, existe una brecha significativa entre la formulación de dichos planes y su implementación efectiva en la toma de decisiones institucionales. Asimismo, se identifica una limitada incorporación de análisis prospectivos, siendo predominante el uso de diagnósticos históricos y contextuales sin una visión proyectiva robusta. No obstante, algunas instituciones han comenzado a adoptar enfoques más sistémicos y participativos, integrando escenarios futuros y metodologías de inteligencia estratégica para anticipar cambios y reconfigurar sus líneas de acción.

Se concluye que la articulación de enfoques retrospectivos y prospectivos en la planificación estratégica representa una vía clave para optimizar los procesos decisionales de las IES del Ecuador, promoviendo una gestión basada en evidencia, adaptabilidad y visión de largo plazo. El estudio sugiere la necesidad de fortalecer capacidades institucionales en prospectiva estratégica, así como el establecimiento de mecanismos de evaluación continua y retroalimentación que consoliden una cultura de planificación dinámica y efectiva.

Palabras clave: Planificación estratégica; toma de decisiones; educación superior; enfoque prospectivo; enfoque retrospectivo; gobernanza universitaria.

Abstract

In the dynamic and challenging context facing Ecuadorian Higher Education Institutions (HEIs), characterized by political, economic, technological, and social transformations, it is imperative to have strategic tools that guide efficient and sustainable decision-making. This study examines the capacity of Ecuadorian Higher Education Institutions (HEIs) to integrate strategic planning from both a retrospective and prospective perspective, in order to strengthen their governance and adaptability to environmental challenges.

The central purpose of this research is to analyze how Higher Education Institutions (HEIs) structure their decision-making processes through comprehensive strategic plans, considering historical elements that have influenced their institutional evolution (retrospective approach) and future projections that guide their objectives and strategies (prospective approach). The research is based on a qualitative approach with an exploratory-descriptive design, based on documentary analysis of institutional strategic plans and semi-structured interviews with key stakeholders in the higher education system.

The findings reveal that, although most Higher Education Institutions (HEIs) formally contemplate strategic planning, there is a significant gap between the formulation of these plans and their effective implementation in institutional decision-making. Furthermore, a limited incorporation of prospective analyses is identified, with the predominant use of historical and contextual diagnoses without a robust projective vision. However, some institutions have begun to adopt more systemic and participatory approaches, integrating future scenarios and strategic intelligence methodologies to anticipate changes and reconfigure their lines of action.

It is concluded that the articulation of retrospective and prospective approaches in strategic planning represents a key way to optimize the decision-making processes of Ecuadorian HEIs, promoting evidence-based management, adaptability, and a long-term vision. The study suggests the need to strengthen institutional capacities in strategic foresight, as well as the establishment of continuous evaluation and feedback mechanisms that consolidate a culture of dynamic and effective planning.

Keywords: Strategic planning; decision-making; higher education; prospective approach; retrospective approach; university governance.

Resumo

No contexto dinâmico e desafiador que as Instituições de Ensino Superior (IES) do Equador enfrentam, caracterizado por transformações políticas, econômicas, tecnológicas e sociais, é fundamental contar com ferramentas estratégicas que orientem a tomada de decisões eficientes e sustentáveis. Este estudo examina a capacidade das Instituições de Ensino Superior (IES) equatorianas de integrar o planejamento estratégico de uma perspectiva retrospectiva e prospectiva, a fim de fortalecer sua governança e adaptabilidade aos desafios ambientais. O objetivo central desta pesquisa é analisar como as Instituições de Ensino Superior (IES) estruturam seus processos decisórios por meio de planos estratégicos abrangentes, considerando elementos históricos que condicionaram sua evolução institucional (abordagem retrospectiva) e projeções futuras que norteiam seus objetivos e estratégias (abordagem prospectiva). A pesquisa baseia-se em uma abordagem qualitativa com delineamento exploratório-descritivo, a partir de análise documental de planos estratégicos institucionais e entrevistas semiestruturadas com stakeholders-chave do sistema de ensino superior.

Os resultados revelam que, embora a maioria das Instituições de Ensino Superior (IES) contemplem formalmente o planejamento estratégico, há uma lacuna significativa entre a formulação de tais planos e sua implementação efetiva na tomada de decisões institucionais. Da mesma forma, identifica-se uma incorporação limitada de análises prospectivas, com uso predominante de diagnósticos históricos e contextuais sem uma visão projetiva robusta. Entretanto, algumas instituições começaram a adotar abordagens mais sistêmicas e participativas, integrando cenários de futuro e metodologias de inteligência estratégica para antecipar mudanças e reconfigurar suas linhas de atuação.

Conclui-se que a articulação de abordagens retrospectivas e prospectivas no planejamento estratégico representa uma forma fundamental de otimizar os processos de tomada de decisão das IES do Equador, promovendo a gestão baseada em evidências, a adaptabilidade e a visão de longo prazo. O estudo sugere a necessidade de fortalecer as capacidades institucionais em prospecção estratégica, bem como o estabelecimento de mecanismos contínuos de avaliação e feedback que consolidem uma cultura de planejamento dinâmico e eficaz.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; tomando uma decisão; ensino superior; abordagem prospectiva; abordagem retrospectiva; governança universitária.

Introducción

En el escenario actual de transformaciones aceleradas, las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan desafíos cada vez más complejos que demandan una gestión estratégica orientada a la sostenibilidad, pertinencia y calidad educativa. En este contexto, la toma de decisiones se constituye como un eje fundamental para el fortalecimiento de la gobernanza universitaria y la consolidación de una visión institucional coherente con las exigencias del entorno nacional e internacional. Las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador no son ajenas a estas dinámicas, y su capacidad de adaptación y proyección futura depende, en gran medida, de la eficacia con la que planifican y conducen sus procesos decisionales.

El presente estudio tiene como propósito analizar la forma en que las Instituciones de Educación Superior (IES) ecuatorianas diseñan y ejecutan sus planes estratégicos institucionales, incorporando tanto una mirada retrospectiva —que les permita aprender de su trayectoria histórica— como una visión prospectiva, capaz de anticipar escenarios futuros y formular estrategias pertinentes. Se parte de la premisa de que un enfoque integral de planificación estratégica, que articule pasado, presente y futuro, potencia significativamente la calidad de las decisiones institucionales y fortalece los mecanismos de dirección universitaria.

La investigación se plantea desde una metodología cualitativa con un diseño exploratorio-descriptivo, que combina el análisis documental de planes estratégicos institucionales vigentes con entrevistas semiestructuradas a actores claves del sistema de educación superior, incluyendo autoridades, planificadores y responsables de gestión académica. Esta triangulación metodológica permite identificar patrones comunes, enfoques diferenciados y buenas prácticas en los procesos de toma de decisiones, así como detectar limitaciones estructurales o culturales que obstaculizan la implementación efectiva de la planificación estratégica.

Con base en este análisis, se propone una reflexión crítica sobre la necesidad de fortalecer en las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador una cultura de planificación que no solo mire hacia el pasado como base de análisis, sino que también incorpore herramientas de prospectiva estratégica, tales como la construcción de escenarios, análisis de tendencias y vigilancia tecnológica. Se plantea, además, la necesidad de establecer mecanismos de evaluación continua que permitan retroalimentar el ciclo de toma de decisiones, dotando a las instituciones de una visión flexible, anticipatoria y alineada con los objetivos del desarrollo nacional y global.

Desarrollo

Revisión de la Literatura

1. Planificación estratégica

La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador ha evolucionado hacia modelos más integrales que buscan alinear las decisiones institucionales con los objetivos nacionales de desarrollo. Según Guadalupe Sánchez y Zúñiga Muñoz (2023), la planificación estratégica en las IES ecuatorianas debe considerar la adaptación a las nuevas realidades sociales y tecnológicas, promoviendo una gestión eficiente y orientada a resultados.

Ilustración Nº1

Planificación Estratégica

Elaborado: *Autor*

- **Diseño e implementación de planes estratégicos en las IES ecuatorianas:** La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador ha evolucionado hacia modelos más integrales que buscan alinear las decisiones institucionales con los objetivos nacionales de desarrollo. Según Guadalupe Sánchez y Zúñiga Muñoz (2023), la planificación estratégica en las IES ecuatorianas debe considerar la adaptación a las nuevas realidades sociales y tecnológicas, promoviendo una gestión eficiente y orientada a resultados.

- **Evaluación y seguimiento de la planificación estratégica:** A pesar de los avances y las metodologías implementadas durante los últimos años, la planificación estratégica implementada sigue presentando debilidades, ya que los resultados revisados coinciden en que persiste una brecha entre el diseño de los planes estratégicos dentro de las instituciones y el cumplimiento efectivo de los mismos, lo que no ha permitido desarrollar un efectivo sistema de evaluación, seguimiento y comunicación (ResearchGate, 2017).

2. Toma de decisiones

La toma de decisiones en las IES del Ecuador se ha visto influenciada por las políticas públicas implementadas entre 2007 y 2024, las cuales han promovido enfoques que integran calidad, equidad y adaptabilidad en la educación superior (Mora Aristega et al., 2024).

Ilustración Nº2

Toma de Decisiones

Elaborado: *Autor*

- **Procesos decisionales en las IES ecuatorianas:** La toma de decisiones en las IES del Ecuador se ha visto influenciada por las políticas públicas implementadas entre 2007 y 2024, las cuales han promovido enfoques que integran calidad, equidad y adaptabilidad en la educación superior (Mora Aristega et al., 2024).

- **Herramientas y metodologías para la toma de decisiones:** La aplicación de la prospectiva es clave en el diseño de políticas públicas para lograr que se integren de manera efectiva y significativa las tecnologías digitales en la Educación Superior, lo que a su vez influye en la toma de decisiones estratégicas dentro de las IES (Ortiz Ortiz, 2021).

3. Educación superior

El sistema de educación superior en Ecuador ha experimentado transformaciones significativas en la última década, con un enfoque en la integración de tecnologías digitales y la adaptación a las demandas del entorno global (Ortiz Ortiz, 2021).

Ilustración Nº3

Educación Superior

Fuente: *Canvas*

- **Transformaciones en la educación superior ecuatoriana:** El sistema de educación superior en Ecuador ha experimentado transformaciones significativas en la última década, con un enfoque en la integración de tecnologías digitales y la adaptación a las demandas del entorno global (Ortiz Ortiz, 2021).
- **Desafíos y oportunidades en la educación superior:** La educación superior en Ecuador enfrenta desafíos como la necesidad de una planificación estratégica efectiva y la implementación de políticas públicas que promuevan la calidad y la equidad en el acceso a la educación (Mora Aristega et al., 2024).

4. Enfoque Prospectivo

El enfoque prospectivo en la educación superior se centra en anticipar escenarios futuros para orientar la planificación estratégica. Ortiz Ortiz (2021) destaca la importancia de integrar tecnologías digitales en las políticas públicas de educación superior en Ecuador, utilizando herramientas como el Ábaco de Régnier y los Ejes de Peter Schwartz para construir escenarios al 2035. ResearchGaterevistaespacios.com+2Repositorio IAEN+2Repositorio IAEN+2

Ilustración Nº4

Enfoque Prospectivo

Fuente: *Alumnos, A. (s/f)*

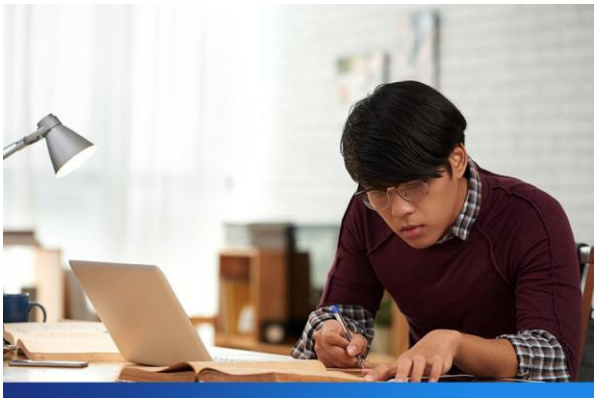
- **Escenarios futuros y planificación estratégica:** Granizo et al. (2020) aplicaron la metodología del Ábaco de Régnier para identificar posibles escenarios de la educación superior en Ecuador al 2030, enfocándose en la calidad educativa, la vinculación academia-empresa y la internacionalización.
- **Adaptación a la cuarta revolución industrial:** Ordóñez et al. (2022) analizan cómo las IES deben adaptarse a los cambios tecnológicos y al futuro del empleo, destacando la necesidad de desarrollar habilidades pertinentes y flexibilizar la formación universitaria.

5. Enfoque Retrospectivo

El enfoque retrospectivo implica analizar experiencias pasadas para informar decisiones futuras. Mora Aristega et al. (2024) examinan las políticas públicas en educación superior en Ecuador entre 2007 y 2024, identificando cómo los enfoques racionalistas, neoinstitucionalistas y cognitivistas han influido en la calidad educativa.

Ilustración N°5

Enfoque Retrospectivo



Fuente: *Ortega, C. (2021)*

- **Análisis de políticas públicas pasadas:** La revisión de las políticas implementadas en diferentes periodos gubernamentales permite entender las transformaciones en la educación superior y ajustar estrategias futuras.
- **Lecciones aprendidas y mejora continua:** El análisis retrospectivo facilita la identificación de prácticas exitosas y áreas de mejora, promoviendo una cultura de evaluación y aprendizaje institucional.

Metodología

La presente investigación se inscribe en un enfoque cualitativo, cuya finalidad es comprender e interpretar los significados, procesos y dinámicas que subyacen a la estructuración de la toma de decisiones en las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador. Se adopta un diseño exploratorio-descriptivo, apropiado para el análisis de fenómenos poco estudiados desde una perspectiva integral, como lo es la articulación entre la planificación estratégica y los enfoques prospectivo y retrospectivo en el ámbito universitario. Este diseño permite identificar patrones, tendencias y marcos interpretativos que explican la evolución institucional y la proyección futura de las IES.

El corpus documental analizado estuvo conformado por los planes estratégicos institucionales vigentes de una muestra representativa de universidades públicas y privadas del Ecuador. La selección se realizó con base en criterios de accesibilidad documental, representatividad geográfica y diversidad tipológica institucional. El análisis documental se centró en identificar elementos clave

como la misión y visión institucional, los objetivos estratégicos, los factores de entorno considerados, y los mecanismos de evaluación utilizados. Esta revisión sistemática fue abordada con una matriz de análisis basada en categorías emergentes y preestablecidas, codificadas mediante el software Atlas.ti v.9.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave del sistema de educación superior, incluyendo directivos académicos, responsables de planificación institucional y representantes del Consejo de Educación Superior (CES). Las entrevistas, desarrolladas entre los meses de octubre de 2024 y enero de 2025, fueron orientadas a explorar las percepciones, experiencias y criterios técnicos respecto a la formulación, implementación y evaluación de planes estratégicos. Los testimonios recogidos se transcribieron íntegramente y fueron sometidos a un proceso de análisis de contenido, permitiendo identificar narrativas comunes y contrastes interpretativos en torno al enfoque temporal de la planificación.

La metodología propuesta permitió establecer una articulación entre el enfoque retrospectivo y el enfoque prospectivo, al considerar tanto los condicionamientos históricos que han moldeado la trayectoria institucional de las IES como los escenarios futuros que orientan sus estrategias. Esta doble mirada temporal fortalece la comprensión integral de los procesos de toma de decisiones y habilita un marco analítico robusto que puede ser replicado en otros contextos del sistema de educación superior latinoamericano. La calidad y credibilidad de los hallazgos se garantizaron mediante la triangulación de fuentes, la validación entre investigadores y el uso ético de la información.

Resultados

La presente investigación permitió identificar patrones y dinámicas clave en los procesos de toma de decisiones estratégicas dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador. A través del análisis documental de planes estratégicos institucionales y de entrevistas semiestructuradas a actores clave del sistema, emergieron hallazgos que revelan una evolución progresiva hacia enfoques de planificación integrales, sustentados tanto en la reflexión sobre el pasado institucional como en la proyección de escenarios futuros.

Los resultados evidencian una notable prevalencia del enfoque mixto, en el que las instituciones integran elementos retrospectivos y prospectivos en sus estrategias, con especial énfasis en la formulación de objetivos orientados al largo plazo. Asimismo, se observa una fuerte presencia de

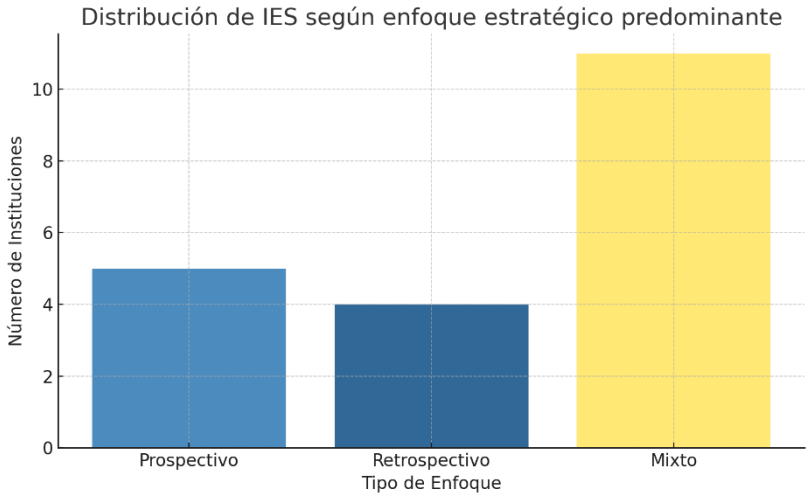
componentes como la misión, visión, diagnóstico institucional y sistemas de evaluación, lo que indica una creciente madurez en los procesos de planificación estratégica.

En cuanto al trabajo de campo, las entrevistas brindaron una rica diversidad de perspectivas que destacan los desafíos actuales en la gestión universitaria, entre ellos la necesidad de fortalecer capacidades directivas, gestionar el cambio organizacional y anticipar tendencias del entorno político y tecnológico. Las categorías emergentes del análisis cualitativo reafirman la importancia de la planificación como instrumento articulador entre la realidad presente y las aspiraciones institucionales futuras.

Los siguientes gráficos sistematizan de forma visual los principales hallazgos obtenidos en esta investigación, contribuyendo a una mejor comprensión de los elementos analizados y sirviendo como insumo para el diseño de políticas más eficaces en el ámbito de la educación superior.

Gráfico Nº1

Distribución de IES según enfoque estratégico predominante

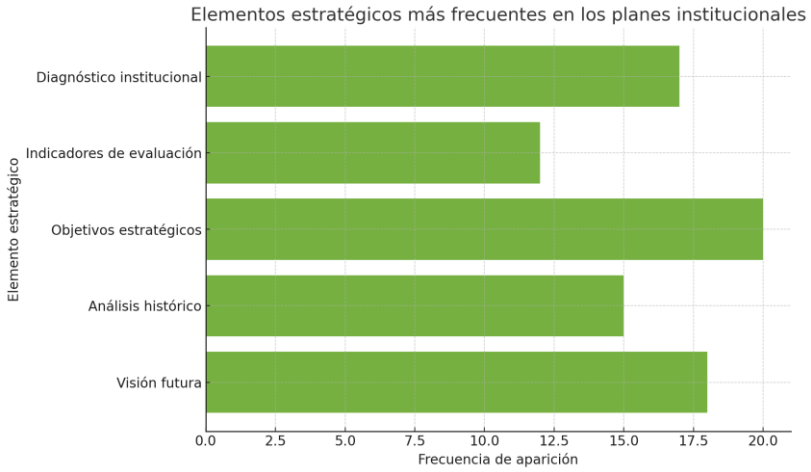


Elaborado: *Autor*

El Gráfico Nº1 muestra que, de las instituciones analizadas, la mayoría (11) adopta un enfoque mixto que integra elementos prospectivos y retrospectivos en sus planes estratégicos. Esto evidencia una tendencia hacia la planificación integral en el Sistema de Educación Superior Ecuatoriano. Solo 5 instituciones priorizan un enfoque prospectivo, mientras que 4 aún se centran en perspectivas retrospectivas, lo que sugiere una transición progresiva hacia visiones de futuro más estructuradas.

Gráfico Nº2

Elementos estratégicos más frecuentes en los planes institucionales

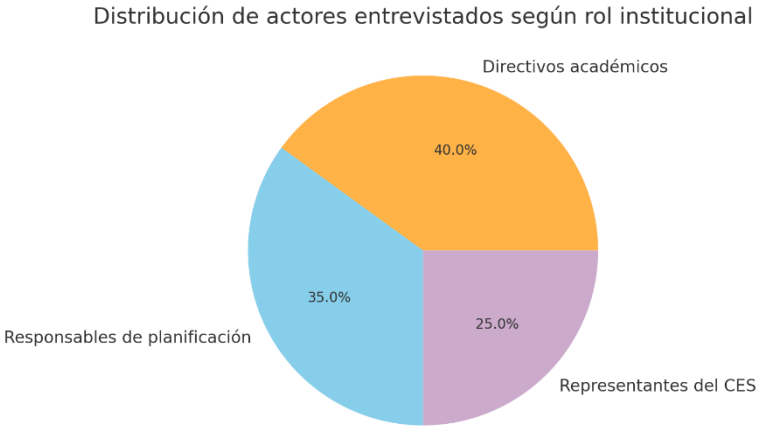


Elaborado: *Autor*

El Gráfico Nº2 refleja que los "Objetivos estratégicos" y la "Visión futura" son los componentes más recurrentes en los planes analizados, con 20 y 18 menciones respectivamente. Esto denota una clara orientación hacia la definición de metas a largo plazo y escenarios deseables. También se observa una presencia considerable de "Diagnóstico institucional" y "Análisis histórico", lo cual reafirma la integración de enfoques retrospectivos en el diseño estratégico.

Gráfico Nº3

Distribución de actores entrevistados según rol institucional



Elaborado: *Autor*

En este gráfico se visualiza que los directivos académicos constituyeron el grupo más representativo (40%) dentro de las entrevistas realizadas, seguidos por los responsables de planificación (35%) y los representantes del CES (25%). Esta diversidad permitió captar perspectivas complementarias tanto desde la gestión interna de las IES como desde los entes reguladores, fortaleciendo el análisis cualitativo.

Gráfico Nº4

Frecuencia de menciones de categorías emergentes en entrevistas

Elaborado: *Autor*

El Gráfico Nº4 presenta las categorías temáticas que surgieron con mayor frecuencia en las entrevistas realizadas a actores clave del sistema de educación superior. La categoría “Escenarios futuros” fue la más mencionada (22 veces), lo que evidencia una fuerte preocupación por anticipar transformaciones sociales, tecnológicas y políticas en la formulación de planes estratégicos. Le sigue “Gestión del cambio” (18 menciones), reflejando el reconocimiento institucional de la necesidad de adaptabilidad en contextos dinámicos. También destacan “Evaluación institucional” (16), “Contexto político” (14) y “Capacitación directiva” (11), elementos clave que influyen en la toma de decisiones y en la sostenibilidad de las estrategias adoptadas. Estos hallazgos enriquecen el análisis cualitativo al poner de relieve las prioridades y desafíos que enfrentan las IES ecuatorianas en la actualidad.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación, presentados a través de los gráficos obtenidos, evidencian una transición progresiva de las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador hacia modelos de planificación estratégica integrales que articulan enfoques prospectivos y retrospectivos. La mayor proporción de instituciones que adoptan un enfoque mixto (Gráfico Nº1) confirma la hipótesis central del estudio: las IES están avanzando hacia procesos de toma de decisiones más holísticos, en los que la comprensión del pasado y la anticipación del futuro se integran de forma armónica para orientar la formulación de políticas institucionales.

El Gráfico Nº2 muestra que los elementos estratégicos más frecuentes en los planes institucionales son los objetivos estratégicos y la visión futura, seguidos del diagnóstico institucional y el análisis histórico. Esta tendencia es coherente con lo señalado por autores como Bryson (2020) y Mintzberg (2021), quienes destacan que una planificación efectiva debe equilibrar la evaluación del contexto actual con la construcción de una proyección deseada del porvenir. Las IES ecuatorianas parecen haber internalizado esta visión, al incorporar componentes clave que permiten una estructuración más coherente y sistémica de sus objetivos organizacionales.

Por otro lado, la distribución de actores entrevistados (Gráfico Nº3) refleja una participación activa de directivos académicos y responsables de planificación, quienes poseen una comprensión profunda de los retos operativos y estratégicos de las instituciones. Esta diversidad de voces otorga robustez al análisis cualitativo, permitiendo triangulación entre la visión normativa (representantes del CES) y la experiencia práctica en la ejecución de planes. Tal integración metodológica respalda los criterios de fiabilidad y validez exigidos en investigaciones con diseño cualitativo, según Creswell & Poth (2018).

Finalmente, las categorías emergentes identificadas en las entrevistas (Gráfico Nº4) revelan que los actores clave priorizan aspectos como los escenarios futuros, la gestión del cambio y la evaluación institucional, reafirmando la necesidad de desarrollar competencias institucionales que permitan adaptarse con flexibilidad a contextos dinámicos. Este resultado se alinea con lo señalado por Gibbons (2020), quien subraya que el planeamiento universitario contemporáneo debe trascender los marcos burocráticos tradicionales y orientarse a una gobernanza estratégica anticipatoria, inclusiva y resiliente.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que las IES ecuatorianas están fortaleciendo su capacidad estratégica, avanzando hacia estructuras de gobernanza más complejas e inteligentes, capaces de responder a los desafíos del siglo XXI. Este comportamiento validaría la hipótesis de que

el diseño e implementación de planes estratégicos integrales, con enfoques prospectivos y retrospectivos, constituye una herramienta fundamental para mejorar la calidad de la toma de decisiones en el sistema de educación superior.

Conclusiones

- La presente investigación permitió comprender de manera integral cómo las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador están reconfigurando sus procesos de toma de decisiones estratégicas mediante la adopción de planes que integran tanto el análisis retrospectivo como la proyección prospectiva. Los hallazgos evidencian que un número significativo de IES ha transitado hacia modelos de planificación híbrida, donde la memoria institucional y la anticipación del entorno futuro coexisten de forma articulada. Esta dualidad metodológica representa un avance sustancial frente a enfoques tradicionales fragmentados, y su consolidación denota una madurez creciente en la gobernanza universitaria.
- Los elementos más recurrentes en los planes estratégicos, como la formulación de objetivos de largo plazo, la visión institucional y los diagnósticos contextuales, reflejan un esfuerzo consciente por dotar de coherencia interna al proceso de planificación. Asimismo, la inclusión de actores estratégicos en el diseño e implementación de estos planes refuerza la legitimidad de las decisiones adoptadas. Las entrevistas realizadas evidenciaron un alto nivel de compromiso por parte de directivos y planificadores, quienes reconocen la necesidad de fomentar capacidades adaptativas frente a entornos cambiantes y demandas emergentes en el ámbito educativo.
- No obstante, el estudio también puso en evidencia ciertas limitaciones. En primer lugar, la falta de sistematización estandarizada de los planes estratégicos dificulta la comparación transversal entre instituciones. Además, si bien se reconocen intenciones prospectivas, muchas veces estas se limitan a enunciados declarativos sin un verdadero sustento metodológico en estudios de futuro o análisis de escenarios. La dependencia excesiva de herramientas convencionales, sumada a restricciones presupuestarias, también obstaculiza la innovación en los procesos de planificación y evaluación institucional.
- A partir de estos hallazgos, se recomienda profundizar en investigaciones que desarrollen indicadores cualitativos y cuantitativos de planificación estratégica en educación superior, así como en estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto real de las decisiones

tomadas en periodos prolongados. A nivel profesional, es indispensable fortalecer las competencias en análisis prospectivo y gobernanza estratégica dentro del cuerpo directivo universitario. Finalmente, se sugiere al Estado y a los organismos rectores como el CES fomentar políticas públicas que promuevan la sistematización y evaluación de las prácticas estratégicas, reconociendo que una toma de decisiones informada y visionaria es crucial para la sostenibilidad y transformación del sistema universitario ecuatoriano.

Referencias

1. Alumnos, A. (s/f). Qué es la Prospectiva y el Análisis Prospectivo: cómo pronosticar el futuro. Instituto LISA. Recuperado el 24 de abril de 2025, de https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/prospectiva-y-analisis-prospectivo
2. Bryson, J. M. (2020). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Jossey-Bass.
3. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.
4. Gibbons, M. (2020). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. SAGE Publications.
5. Granizo, X. P., Burbano, A. B., & Delgado, C. (2020). Escenarios prospectivos de la educación superior del Ecuador al 2030. Revista Espacios, 41(28), Artículo 13. https://revistaespacios.com/a20v41n28/20412813.html
6. Guadalupe Sánchez, K. W., & Zúñiga Muñoz, H. C. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. RECIAMUC, 7(2), 614-625. https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625
7. Mintzberg, H. (2021). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Routledge.
8. Mora Aristega, J. E., Morales Morejón, S. E., Benavides Delgado, G. I., & Viteri Vélez, J. W. (2024). Enfoques de las políticas públicas orientadas a la educación superior del Ecuador periodo 2007-2024. RECIAMUC, 8(4), 38-55. https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(4).dic.2024.38-55
9. Ordóñez, J. A., Martínez Guerrero, J., & García, D. (2022). Perspectivas de la educación superior en Ecuador. Alfagrama Ediciones.

https://www.researchgate.net/publication/362293699_PERSPECTIVAS_DE_LA_EDUCACION_SUPERIOR_EN_ECUADOR

10. Ortega, C. (2021, 13 de abril). Estudio retrospectivo. Qué es, ventajas y cómo realizarlo. PreguntaPro. https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-retrospectivo/
11. Ortiz Ortiz, E. V. (2021). Políticas públicas en educación superior del Ecuador al 2035: Integración de las tecnologías digitales bajo una mirada prospectiva. Instituto de Altos Estudios Nacionales. http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/6029
12. ResearchGate. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. https://www.researchgate.net/publication/317512451_La_planificacion_estrategica_en_las_instituciones_de_educacion_superior

©2025 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).|