



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN
DESARROLLO INSTITUCIONAL

TÍTULO DEL PROYECTO:

INDICADORES ESTRATÉGICOS COMO HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN
DE PLANIFICACIÓN DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

AUTORA

ECO. NATALIA BERNARDINA NARANJO MORÁN

TUTOR

PhD. EDUARDO JAVIER ESPINOZA SOLÍS

MILAGRO, 2022



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el tema **INDICADORES ESTRATÉGICOS COMO HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, elaborado por la **ECO. NATALIA BERNARDINA NARANJO MORÁN**, el mismo que reúne las condiciones y requisitos previos para ser defendido ante el tribunal examinador, para optar por el título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACION PUBLICA MENCION DESARROLLO INSTITUCIONAL**.

PHD. EDUARDO JAVIER ESPINOZA SOLÍS

C.I.: 0922663638

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Comité Académico del Programa de **Maestría en Administración Pública mención Desarrollo Institucional**, de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título de una institución nacional o extranjera.

ECO. NATALIA BERNARDINA NARANJO MORÁN

CI.: 0919704379

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y DIRECCIÓN DE POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL CON MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL**, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	60.00
DEFENSA ORAL	39.33
PROMEDIO	99.33
EQUIVALENTE	Excelente



Carlos Leonidas
Yance Carvajal

Phd. YANCE CARVAJAL CARLOS LEONIDAS
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Carlos Roberto
Ochoa Gonzalez

Dip. OCHOA GONZALEZ CARLOS ROBERTO
VOCAL



Finado electrónicamente por:
Josue Jesus Carrera
Ruijlova

CABRERA RUILOVA JOSUE JESUS
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A mis padres Alfonso y Patricia (+) quienes con su amor, esfuerzo, constancia y ejemplo han contribuido para alcanzar esta meta, gracias por inculcar la dedicación, trabajo duro y no temer a las circunstancias adversas porque nuestro Dios está siempre con nosotros. A mi hermano Rafael, su apoyo incondicional durante todo este proceso. A todos los miembros de mi familia que me han demostrado que somos unidos sobre todo en los momentos más difíciles y finalmente, a Galo por brindarme su amistad sincera y apoyo plasmado en sus valiosos comentarios a lo largo de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por su infinito amor y bondad hacia nosotros como sus hijos, por brindarme sabiduría, capacidad de discernir y poder de elegir un camino a seguir. A mi hijo **Derek A. Naranjo Morán y mi familia**, por su todo amor, sacrificio y respaldo, por ser un pilar fundamental en mi vida. A mi tutor, docentes y aquellos compañeros que conforman la Universidad Estatal de Milagro UNEMI, por sus sabias enseñanzas, consejos y experiencias compartidas que han enriquecido mis conocimientos.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Sr. Dr. Jorge Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Cuarto Nivel, cuyo tema es **INDICADORES ESTRATÉGICOS COMO HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN**, y que corresponde al Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.

Eco. Natalia Bernardina Naranjo Morán

Maestrante

Índice

Introducción	1
Planteamiento del Problema	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Marco Teórico	7
Planificación estratégica	7
Indicadores estratégicos.....	9
Metodología.....	12
Población y muestra	13
Análisis demográfico.....	14
Resultados y Discusión	16
Resultados obtenidos del cuestionario	16
Análisis interpretativo del cuestionario y las entrevistas	24
Impacto de indicadores en la gestión de planificación.....	24
Aporte de la planificación en la gestión	25
Selección de indicadores relevantes	26
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	34
Referencias	37

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable 1	5
Tabla 2 Operacionalización de la Variable 2	5
Tabla 3 Cargos escogidos a ser entrevistados.....	14
Tabla 4 Propuesta de selección de indicadores PEDI	28

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Cargo Institucional, Edad y Sexo de Personal Entrevistado	14
Gráfico 2 Cargos institucionales del personal entrevistado.....	16
Gráfico 3 Sistema de indicadores para el seguimiento del plan institucional.....	17
Gráfico 4 Proceso de evaluación de la planificación	18
Gráfico 5 Establecimiento de sistema de indicadores	19
Gráfico 6 Establecimiento de sistema de indicadores	19
Gráfico 7 Oportunidades de mejora derivadas del seguimiento.....	20
Gráfico 8 Procedimientos ineficientes en el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.....	21
Gráfico 9 Resultados de la gestión al seguimiento y cumplimiento de los indicadores estratégicos.....	22
Gráfico 10 Aporte o contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.....	23

Resumen

Las Instituciones de Educación Superior (IES) utilizan el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) como herramienta de gestión. El presente artículo intentará articular los criterios de planificación estratégica e indicadores como las variables a estudiar que derivan la pregunta de investigación: *¿De qué manera los indicadores estratégicos influyen en la Gestión de Planificación de una IES?*. Como objetivo principal, se pretende *establecer el aporte de los indicadores estratégicos en el desarrollo de las operaciones de calidad para efectuar una propuesta que coadyuve a la toma de decisiones*. Para ello, se obtendrán opiniones de los principales actores relacionados con el problema de investigación; se definirán los aportes obtenidos en los principales ejes misionales de la gestión de la planificación; y, se seleccionarán los indicadores más relevantes a fin de establecer un sistema que contribuya a la toma de decisiones.

El enfoque aplicado fue el cualitativo donde la revisión documental relacionada al tema proporcionó una dimensión descriptiva y para la recolección de datos se utilizó la entrevista. Esto concluye que los indicadores estratégicos inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la Gestión de Planificación de una institución pública de educación superior, se obtiene una perspectiva técnica de la aplicación de indicadores encaminados a la calidad y establece una línea base para el desarrollo de otros estudios en unidades de análisis similares poco exploradas.

Planificación estratégica, indicadores, gestión, planificación, universidad.

Abstract

Universities use the Strategic Planning as a management tool. This article will try to integrate that principles and indicators as the variables to study that derive the research question: How strategic indicators influence the Planning Management of a Public University? As a main objective, it is intended to establish the contribution of strategic indicators in the development of quality operations to make a proposal that contributes to the decision-making of a university. To do this, opinions will be obtained from the main actors related to the research problem; the contributions obtained in the main mission axes of planning management will be defined; and, the most relevant indicators will be selected in order to establish a system that contributes to decision making. The applied approach was qualitative, where the review of articles and thesis related to the topic provided a descriptive dimension and the key data collection tool was the interview. All this leads to the fact that strategic indicators have a significant impact on decision-making within the Planning Management of a public university, in which a technical perspective of the application of indicators for strategic quality management is obtained, and the study allows to obtain a base line for the development of other investigations in similar units of analysis little explored.

Strategic planning, indicators, management, planning, university.

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) utilizan el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) como herramienta de gestión necesaria para identificar las principales problemáticas del entorno y definir nuevos roles garantizando su eficiencia y calidad, teniendo en cuenta los criterios establecidos por la autoridad competente mediante los lineamientos que se dicten para el efecto. Este documento, de vital importancia para las IES, nace del concepto de planificación estratégica que “incurre en la eficiencia, productividad de la gestión aplicada en las universidades hispanohablantes, mejorando su administración, calidad en la educación, optimización de los recursos, claridad en la misión y visión y el cumplimiento de los objetivos” Suárez et al. (2020, pág. 906).

En Ecuador, la planificación estratégica también hizo su arribo a las Universidades, es así que autores como Murillo et al. (2020) expresan que: El concepto de la planificación estratégica cobra fuerza en las Instituciones de Educación Superior (IES) a principios de la década de los ochenta, época en la cual los cambios políticos direccionaban al país a un corto periodo de organización de la institucionalidad pública (pág. 203).

La importancia de su beneficio se destaca “a partir de los años noventa del siglo anterior, la planificación estratégica se convirtió en una de las

herramientas gerenciales más utilizadas en organizaciones privadas y públicas” Ordoñez (2016). Por otro lado, ILPES/CEPAL (2013) manifiesta que “la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados” (pág. 11).

Existen estudios sobre el tema, Llinàs et al. (2011), mencionan que las IES han empezado a utilizar herramientas de la gestión estratégica a fin de alcanzar las metas trazadas permitiendo subir sus niveles de calidad y competitividad en un sector altamente globalizado. Por último, López et al. (2015, pág. 197) destacan la importancia de establecer un proceso metodológico que evidencie los logros alcanzados, avances en su desarrollo y la mejora continua.

Según Cabeza (2004) la definición de indicador, contempla la construcción de una expresión objetiva de una particularidad de variables que interesen a un determinado sujeto y que pueda ser medido y valorado para que éste brinde información sobre la característica observada (pág.106). Por otro lado, ILPES/CEPAL (2013) añade que “los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones” (pág. 57). En gran medida, las instituciones públicas cometen el error de establecer indicadores que solo miden resultados claves o circunstancias críticas que deben ser observadas o medidas de cerca; producto de una

inadecuada la planificación estratégica sin tener en cuenta productos trascendentales y efectos deseados.

Los conceptos examinados, respaldan el estudio de la unidad de análisis, a fin de mostrar la relevancia de los indicadores estratégicos como herramienta óptima de decisión tal como lo explica Llinàs et al. (2011). Esta herramienta puede mostrar problemas que afectan directamente en la comprensión de sus avances y en mantener su focalización a la alineación de la estrategia dentro de la institución, lo que implica que la ausencia de indicadores correctos, de comprensión simple y de eficiencia comprometida, dejan de ser instrumentos útiles para las instituciones de educación superior, de ahí la importancia de que “la planificación estratégica requiere de técnicas cada vez más fiables para su ejercicio” (Armijos & Gómez, 2017, pág. 119).

Planteamiento del Problema

A partir de este momento se intentará articular los criterios de planificación estratégica e indicadores de gestión que son las variables declaradas en el desarrollo del presente artículo y se consideran primordiales en el establecimiento de los cimientos teóricos válidos para el tratamiento de la problemática hallada.

La unidad de análisis escogida es una institución pública de educación superior, domiciliada en la ciudad de Guayaquil que presenta un modelo de gestión con una estructura orgánica en la que figura dentro del proceso asesor la Gerencia de Planificación Estratégica. Históricamente, el plan de trabajo del Rector(a) electo y posesionado(a) encierra los cimientos de su planificación que conlleva un plazo de cinco años para ejecutarlo, finalizando con la evaluación de los resultados alcanzados. Sin embargo, se advierte de manera empírica y por simple observación que la gestión de planificación presenta dentro de su fase de seguimiento y control: limitantes en el monitoreo de indicadores que retrasan el identificar alertas en los planes y obstaculizan el realizar un análisis integral para la toma de decisiones, además existe un amplio número de indicadores, en algunos casos poco representativos o que no aportan de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esto se apoya con lo expresado por Almuiñas & Galarza “los problemas se pueden presentar en las tres etapas del proceso de planificación estratégica: ^(a)en su concepción inicial (planificación y organización del proceso); ^(b)su

implementación o ejecución; y ^(c)en su seguimiento y control” (2012, pág. 83).

Lo que deriva hacia la pregunta de investigación: *¿De qué manera los indicadores estratégicos influyen en la Gestión de Planificación de una institución de educación superior pública?*

La relación entre las observaciones detectadas y comprobar el problema se sustenta en la operacionalización de las variables del estudio. Para el efecto, las variables y dimensiones determinadas son:

Tabla 1 Operacionalización de la variable 1

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Operacionalización	
			Indicadores	Tipo de Variable
Indicadores Estratégicos	Expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que, al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas	Representatividad	Indicadores escogidos/ Indicadores planteados	Razón / Numérica
		Fiabilidad	Indicadores sin variación o modificación / Indicadores establecidos	Razón / Numérica

Tabla 2 Operacionalización de la Variable 2

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Operacionalización	
			Indicadores	Tipo de Variable
Planificación Estratégica	Herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados	Seguimiento y Monitoreo	Objetivos Estratégicos sin alertas / Objetivos Estratégicos Establecidos	Razón / Numérica
		Evaluación	Objetivos Estratégicos cumplidos / Objetivos Estratégicos Establecidos	Razón / Numérica

Elaborado por: Autor de la investigación

Mediante una exploración documental, se analizará cada una de las variables presentadas en la problemática con la finalidad de determinar su nivel de incidencia por cada una de ellas.

Para alcanzar este fin, se la información necesaria se gestiona de manera directa con el máximo representante de la institución.

Objetivo General

Establecer el aporte de los indicadores estratégicos en el desarrollo de las operaciones de calidad para efectuar una propuesta que coadyuve a la toma de decisiones de una IES.

Objetivos Específicos

- Obtener opiniones de los principales actores relacionados con el problema de investigación que validen el impacto de los indicadores estratégicos en la gestión de planificación;
- Definir los aportes obtenidos en los principales ejes misionales de la gestión de la planificación; y,
- Seleccionar los indicadores más relevantes a fin de establecer un sistema que contribuya a la toma de decisiones.

Marco Teórico

Planificación estratégica

Una amplia perspectiva acerca de la planificación estratégica se expone a continuación:

Peter Drucker (1954), efectuó un aporte significativo con su obra *The Practice of Management*, en el que estableció conceptos y métodos destacados de la planificación estratégica como la administración por objetivos (evaluación del rendimiento de los empleados y la productividad empresarial) así como, el capital intelectual (recursos intangibles de una organización que incrementa el valor de la empresa).

El mismo investigador contribuyó para que autores como García et al. afirmen que “El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas” (2017, pág. 20), es decir que, este proceso permite producir y actualizar la estrategia acorde a las necesidades que se presente en el entorno de la institución. Kotler et al. expresan que es “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (2017, pág. 69).

Otro enunciado al respecto lo emiten Mintzberg et al., expresando que “es un patrón o plan de decisiones que determina y revela los objetivos y propósitos

de la organización, asimismo produce las acciones políticas para lograr tales metas; establece la clase de organización económica y humana que se pretende ser” (1991, pág. 4); incorpora varios interrogantes sobre la planificación y su efectividad haciendo énfasis en la formación del pensamiento estratégico. Estos autores identifican diez dimensiones distintas o escuelas de planificación estratégica y los clasifican en dos grupos, tres escuelas son de carácter prescriptivo o normativo (formal), y siete son de carácter descriptivo y explicativo (creativo). Chiavenato señala que es “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (2017, pág. 27) y describe sus tres niveles principales: el estratégico (confina toda la organización), el táctico (confina un área o departamento delimitado) y el operacional (confina tareas o actividades específicas).

La planificación estratégica posee dos elementos complementarios: ^(a)la planificación táctica, “es el responsable de crear metas y condiciones para que las acciones establecidas en la planificación estratégica sean alcanzadas” (Lazarus Management, 2022); las decisiones pueden ser tomadas por cargos medios y los planes se muestran más detallados por lo que se entiende que este tipo de plan es la descomposición de la planificación estratégica. Y ^(b) la planificación operativa, que de acuerdo al portal GanttPro (2022), es un instrumento de la administración para toda institución que contribuye a ejecutar el plan definido, estableciendo y designando los fondos necesarios para

cumplirlo, asegurando su funcionamiento a futuro; delimitando acciones para reducir riesgos.

La bibliografía examinada resalta a la planificación estratégica como una herramienta efectiva, dinámica y flexible para la toma de decisiones en la organización, identificando su visión futura, alcanzando metas y objetivos propuestos en diferentes periodos de tiempo. Esto es concordante con lo citado por García et al.

Según Koontz et al. un proceso de planificación estratégica, debe incluir la planificación, organización, dirección y control; las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa) (2017, pág. 17).

Indicadores estratégicos

Por otro lado, si la gestión estratégica es un ejercicio habitual y continuo a lo largo del tiempo que busca minimizar la incertidumbre de una organización, se debe imperativamente incluir el análisis del proceso de control de la gestión hasta alcanzar la definición de indicadores estratégicos. Esta temática se compagina claramente con lo establecido en la teoría de sistemas de Bertalanffy (1976), que distingue los métodos dinámicos o activos como

componentes de actividad que se relacionan con procesos y los estáticos o pasivos que son actividades que ya están siendo procesadas.

Diversos pensadores determinan la importancia del establecimiento de indicadores al momento de evaluar la productividad y controlar los esfuerzos para alcanzar el éxito de una organización, entre ellos se puede mencionar aquellos que definen la segunda variable:

Romano cita una frase atribuida a Drucker “Todo lo que se puede medir, se puede mejorar” (2019) que explica la importancia de medir y establecer indicadores a fin de que viabilice, conserve o replantee las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la organización, esto es quiere decir que soportan el proceso de dirección de una institución.

Serna dogmatiza que es “una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que, al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas” (2006).

Lorenzon (2020) señala que un indicador es:

Una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente, dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Existen dos tipos básicos de indicadores para los procesos: Los “indicadores de resultado” (relacionados con el logro de los objetivos de la organización) y los “indicadores de desempeño” (relacionados con la eficiencia del proceso) (pág.305).

Una vez examinados los conceptos más importantes se puede definir que los indicadores estratégicos son herramientas que miden los avances de las metas y objetivos trazados por la organización dentro de un tiempo determinado en términos cualitativos o cuantitativos para obtener una eficiencia competitiva, situación que se alinea con lo establecido por Kaplan y Norton (2000) en su obra El Cuadro de Mando Integral.

A partir de la revisión de las variables en la literatura, se establecen las siguientes hipótesis: **Hi**, *los indicadores estratégicos inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la Gestión de Planificación de una institución pública de educación superior.* Y **Ho**, *Los indicadores estratégicos no inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la Gestión de Planificación de una institución pública de educación superior.* Estas deberán ser confirmadas o desvirtuadas producto del análisis que se planteará, en el que se define el enfoque, tipo de examinación y herramientas que se usarán para tal fin.

Metodología

El estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo. La revisión documental, permitió comprender la importancia de la aplicación de la planificación e indicadores estratégicos así como, la revisión de artículos y tesis relacionadas al tema proporcionaron una dimensión descriptiva sobre definiciones, métodos y otros elementos además ayudaron a determinar contextos respecto a los resultados que se obtengan del actual proceso investigativo, conforme a lo expuesto por Andréu (2000), esto condujo a obtener una aproximación empírica, con la revisión bibliográfica que aporta información sobre el objeto de investigación.

Como método de recolección de datos, se utilizó la entrevista como herramienta clave; para Díaz et al. mencionan que la entrevista es “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (2013, pág. 162), esto quiere decir que, posee un valor más allá de analizar las palabras, sino que se expresan ideas e interpretan datos. Para su elaboración se analizaron cuestionarios relacionados a las variables estudiadas, así como criterios para la realización de las entrevistas y la verificación de información relevante. Este proceso investigativo toma de referencia la encuesta al Seguimiento a la Gestión Estratégica en las IES de Ecuador (2016) levantada por la Red de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria Telescopi - Ecuador en cooperación con especialistas de la Universidad del Valle de Colombia. Las preguntas más representativas se adaptaron a los componentes de la investigación a fin de ejercer un análisis

deductivo a partir de las respuestas que se obtengan de personas (directivos) pertenecientes a los procesos gobernante, sustantivo y adjetivo que utilizan indicadores estratégicos para la toma de decisiones. El procesamiento de los datos se efectuó a través del software Atlas.ti 8.

Población y muestra

Hernández et al. señalan que “toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (2007, pág. 170). Al contemplar que se necesita estudiar de manera intensa y profunda la problemática planteada mediante el involucramiento de casos específicos que posean conocimientos plenos del tema que se desarrolla, esta selección permitirá contestar la interrogante de la investigación y validar la hipótesis planteada, concordante con Hernández et al., quienes mencionan que “la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (2007, pág. 384). La selección de la muestra se efectuará a través de un método no probabilístico, debido a que la elección de los elementos responde a las causas que se relacionan con el objeto de estudio o los propósitos del investigador. La muestra definida son 15 actores institucionales entre autoridades regentes, directores académicos y administrativos que soportan sus acciones con los resultados de

los indicadores estratégicos para la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3 Cargos escogidos a ser entrevistados

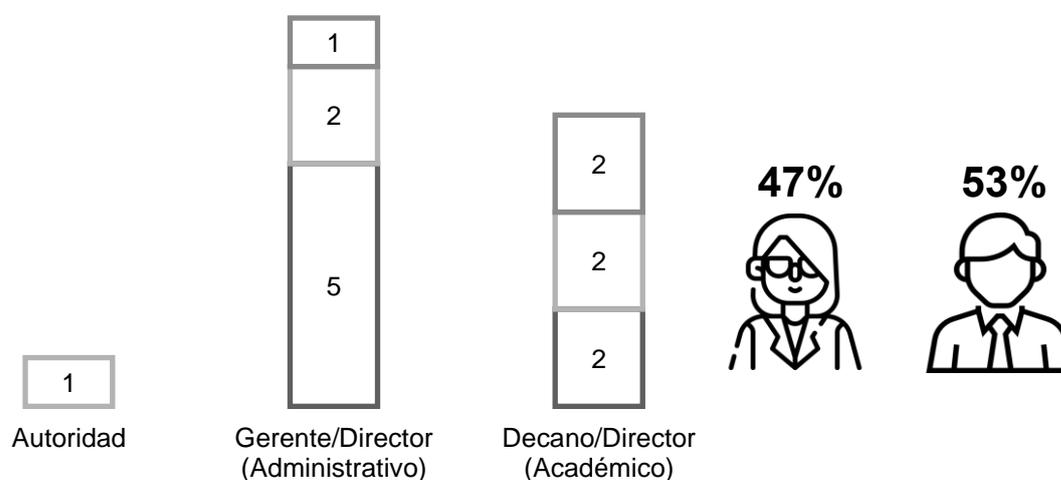
Cargo	Nivel de Proceso	Entrevistados
Autoridad (Académico)	Gobernante	1
Decano/Director (Académico)	Agregador de Valor	6
Gerente/Director (Administrativo)	Adjetivo	8

Elaborado por: Autor de la investigación.

Fuente: Institución de Educación Superior Pública - Gerencia de Planificación Estratégica.

Análisis demográfico

El resultado del cuestionario realizado dentro del estudio, arroja los siguientes datos:



■ 36 - 45 años ■ 46 - 55 años ■ Más de 56 años

Gráfico 1 Cargo Institucional, Edad y Sexo de Personal Entrevistado

Elaborado por: Autor de la investigación.

- De la muestra estudiada, la edad de los directivos fluctúa en un rango entre 36 a 45 años representado por el 47%, seguido por el rango de 46 a 55 años con un 33% y finalmente, el 20% es mayor a 56 años.
- El grupo directivo está conformado por el 53% de hombres mientras que el 47% son mujeres, este resultado refleja que los puestos directivos están cubiertos relativamente de forma equitativa, sin embargo, en su mayoría aún son ocupados por hombres.
- De la participación de los entrevistados, el 53,3% ocupan cargos directivos del área administrativa, el 40,0% ocupan cargos directivos del área académica y el 6,7% ocupa el cargo de autoridad dentro de la unidad analizada.

Resultados y Discusión

Resultados obtenidos del cuestionario

El cuestionario fue aplicado a la muestra definida y se analizaron de acuerdo a lo señalado en la parte metodológica. Se recabaron criterios de autoridades, directivos académicos y administrativos, con rangos de edad que fluctuaron entre los 36 y 70 años.

- **Pregunta 1: ¿Se evidencia una dinámica de monitoreo y evaluación en la planificación estratégica vigente?**



Gráfico 2 Cargos institucionales del personal entrevistado

Elaborado por: Autor de la investigación

Existe cultura institucional dedicada al monitoreo y evaluación del plan estratégico institucional, lo cual se evidencia con un 66,67% de menciones de las palabras claves (metas, cumplimiento, seguimiento, evaluación, monitoreo) por parte de los entrevistados, esto permite obtener en los altos niveles jerárquicos el cumplimiento de las metas propuestas mediante el ajuste oportuno y retroalimentación del alcance de las mismas; sin embargo, existe la percepción de que no todas las unidades se comprometen con acciones



Gráfico 5 Establecimiento de sistema de indicadores

Elaborado por: autor de la investigación

Se enmarcaron con palabras descriptivas como coherentes, medibles, confiables, oportunos, comparables en el tiempo y con alta fiabilidad de datos representados por el 73.33% de respuestas relacionadas al establecimiento de los indicadores. Como contribución de los entrevistados para mejorar su resultado se debe reducir la cantidad de indicadores (no mayor a 30); tener en cuenta únicamente los más importantes; estandarizar indicadores de eficiencia o gestión; considerar un análisis histórico del comportamiento o evolución y disminuir la variación o modificación en la metodología de cálculo.

- **Pregunta 5. ¿El sistema de planificación garantiza la disponibilidad de información oportuna, práctica, clara y verificable para tomar decisiones del proceso gobernante?**



Gráfico 6 Establecimiento de sistema de indicadores

Elaborado por: autor de la investigación

impide que el aporte de los resultados se torne significativo y acertado al momento de catalogar las mejoras. Se requiere de un estudio integral con la finalidad de seleccionar mejoras relevantes o estratégicas, teniendo que considerar para el futuro la existencia de factores externos que limitan su adaptación en el corto plazo.

- **Pregunta 7. ¿Considera que existen procesos o procedimientos administrativos u operativos que entorpecen o afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales?**



Gráfico 8 Procedimientos ineficientes en el cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales

Elaborado por: autor de la investigación

Existen procesos prioritarios y otros de tipo secundario que no demuestran un aporte efectivo al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales dentro del desarrollo de la organización, así se evidencia con un 60% de opiniones de directivos entrevistados. Se infiere que es preciso realizar una revisión de aquellas actividades que generen cuellos de botella en los procesos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales proponiéndose como alternativa efectuar capacitaciones en

gestión de la planificación concerniente a metodologías innovadoras como SCRUM o AGILE.

- **Pregunta 8. Mencione 4 aspectos fundamentales que la institución ha mejorado en el plan estratégico institucional vigente como resultado de la gestión al seguimiento y cumplimiento de los indicadores estratégicos.**



Gráfico 9 Resultados de la gestión al seguimiento y cumplimiento de los indicadores estratégicos

Fuente: Autor de la investigación

A partir del seguimiento y gestión al cumplimiento de los indicadores estratégicos dentro de la institución, los entrevistados manifiestan en un 73,33% que se destacan aspectos por eje como: crecimiento sostenido en investigación de alto impacto (publicaciones y captación de fondos), continuidad de operaciones académicas eficientes obedeciendo estándares internacionales de calidad, fortalecimiento de la percepción estudiantil ante los servicios que ofrece la institución, mayor participación con los sectores externos de producción y comunidad (convenios e interacción estudiantil), mayor eficiencia en el cumplimiento de las metas establecidas en los ejes misionales. Estos aportes determinan la importancia de la planificación y el uso de las

oportunidades de mejora que se identifican en el seguimiento sistemático de la gestión estratégica.

Bajo este contexto, se debe mencionar también los aspectos percibidos como mejora en el proceso de la planificación estratégica como: involucramiento de las unidades en las actividades sustantivas; incremento en la ejecución presupuestaria por eje misional, claridad en tiempos de reporte de indicadores; estandarización de los indicadores; revisión de métricas apropiadas para reportar, identificación de procesos a optimizar (compras); entre otros.

- **Pregunta 9. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de los indicadores para alcanzar objetivos estratégicos institucionales?**

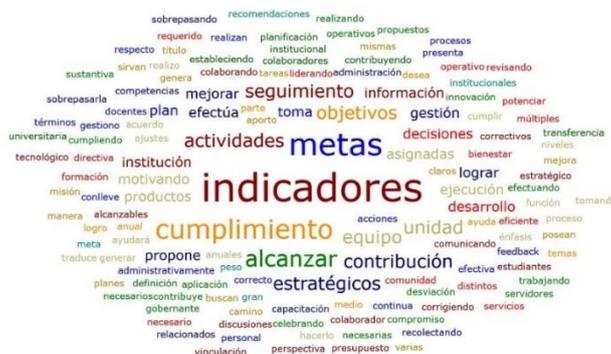


Gráfico 10 Aporte o contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos

Elaborado por: Autor de la investigación

La contribución por parte de las autoridades gerentes y demás directivos se efectúa a través del liderazgo y motivación que ejercen sobre los colaboradores para lograr el cumplimiento de las metas; mantener espacios de discusión en los distintos niveles de formulación del Plan Estratégico, Planes

Operativos Anuales, presupuesto, elaboración de indicadores y ajustes necesarios respectivos; lograr la retroalimentación necesaria para mejorar la administración de la unidad de análisis; entre otros aportes. Estos resultados revelan que los principales actores del proceso de planificación se hallan entre directivos sean administrativos o académicos que participan activamente en el monitoreo, evaluación y retroalimentación dentro de la gestión de la planificación.

Análisis interpretativo del cuestionario y las entrevistas

Toda vez que se efectuaron las entrevistas propuestas a las autoridades, directivos académicos y administrativos, estos insumos se incluyen para su procesamiento en el software Atlas ti 8, el cual permite obtener menciones y tendencias de cada interrogante por lo que a continuación se presentan los resultados:

Impacto de indicadores en la gestión de planificación

Los entrevistados cuentan con una percepción positiva alta de 75,55% respecto al impacto de los indicadores en la calidad de la gestión de planificación de la IES auscultada, demostrando el nivel de importancia que posee para las autoridades, directivos académicos y administrativos la presencia de un proceso dinámico enfocado en el seguimiento y monitoreo de lo planificado (pregunta 1); la existencia de una cultura institucional basada en un esquema formal de medición (pregunta 2); la disponibilidad de acceso de información oportuna, práctica, clara y verificable para la toma de decisiones

eficaz por parte del proceso gobernante (pregunta 5) y el establecimiento de oportunidades de mejora derivadas de la medición (pregunta 6). Este porcentaje de percepción, sostiene que las acciones necesarias para ejecutar el seguimiento y monitoreo del PEDI, se genera mediante indicadores que son establecidos de manera clara y oportuna (pregunta 4); debidamente consensuados para su seguimiento mediante sistemas formales de monitoreo (pregunta 3) formando parte de un ejercicio regular dentro de la gestión institucional.

Aporte de la planificación en la gestión

En relación a los aspectos fundamentales que la institución ha implementado en el plan estratégico institucional vigente (pregunta 8), el 73,33% de las opiniones receptadas reconoce la importancia de la planificación como razón fundamental de los resultados obtenidos en la gestión de la IES, destacándose aspectos como el crecimiento sostenido en investigación de alto impacto (publicaciones y captación de fondos); continuidad de operaciones académicas eficientes; fortalecimiento de la percepción estudiantil ante los servicios que ofrece la institución; mayor participación con los sectores externos de producción y comunidad (convenios e interacción estudiantil); mayor eficiencia en el cumplimiento de las metas establecidas en los ejes misionales.

Lo expresado se enlaza con la contribución al cumplimiento de los indicadores para alcanzar objetivos estratégicos institucionales (pregunta 9), que incorporan como elemento clave la participación activa de los principales

actores dentro de la gestión de la planificación; lo que permitirá detectar procesos o procedimientos que entorpecen o afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales (pregunta 7), Estas respuestas son concordantes con las reflexiones de Almuiñas & Galarza, que establecen la importancia del proceso de planificación y su orientación hacia resultados, que deben resolver objetivos específicos institucionales y otros aspectos vinculados con la cultura organizacional (2012, pág. 83).

Selección de indicadores relevantes

Luego de examinar las opiniones vertidas por los entrevistados dentro de cada pregunta formulada, se descubre la necesidad de actualizar y perfeccionar el tablero de indicadores reduciendo su número de indicadores, para el efecto se toma como referencia los criterios generales para la selección de los mejores indicadores mencionados por García (2016, pág. 36) el cual analiza la pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad del sistema actual contrastado con los objetivos estratégicos institucionales. Este conjunto de criterios se plasmará de forma concreta y viable como una propuesta de selección de indicadores relevantes, que a criterio de la autora del presente trabajo y de los entrevistados deben permanecer debido a su importancia y sólida contribución a los objetivos estratégicos institucionales con definiciones claras, evitando constantes modificaciones en su cálculo y analizando el comportamiento o evolución previo a definir las métricas apropiadas, y a su vez son concordantes con lo establecido en el Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas que en su artículo 59

indica: “La planificación institucional incluirá indicadores de resultado, cuyo seguimiento estará a cargo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en coordinación con los entes competentes” (2021, pág. 14). El tablero propuesto agilizará la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación, así mismo, permitirá llevar a cabo procesos involucrados en el ciclo de mejora continua, cumpliendo con lo establecido en la Guía de Planificación Institucional, SNP (2019, pág. 25).

Tabla 4 Propuesta de selección de indicadores PEDI

Objetivo Estratégico 1.	
Desarrollar y difundir innovación e investigación de alto impacto en la sociedad.	
Objetivo Táctico 1.1 Generar y transferir investigación orientada a la demanda.	Indicador 1.1.2. Número de proyectos de investigación en ejecución.
Objetivo Táctico 1.2 Generar y transferir innovación a la industria.	Indicador 1.2.4. Número de aplicaciones de propiedad intelectual con aval de potencial de mercado.
Objetivo Táctico 1.3 Aumentar el volumen y el impacto de la producción científica.	Indicador 1.3.4. Índice de publicaciones por profesor (QS).
	Indicador 1.3.5. Porcentaje de publicaciones científicas en las revistas más prestigiosas del mundo (Q1 y Q2, SJR).
Objetivo Táctico 1.4 Incrementar la captación de fondos externos no reembolsables para actividades de investigación.	Indicador 1.4.1. Número de propuestas de investigación aceptadas para captación de fondos externos no reembolsables.
Objetivo Estratégico 2.	
Garantizar una oferta de grado y postgrado, con operaciones eficientes, que cumpla con estándares internacionales de calidad y responda oportunamente a las necesidades de la sociedad.	
Objetivo Táctico 2.1 Lograr la acreditación internacional en las carreras de grado y autoevaluar los programas de postgrado periódicamente con estándares internacionales.	Indicador 2.1.1. Número de carreras de grado preparadas para acreditarse internacionalmente.
Objetivo Táctico 2.3 Mejorar la eficiencia de las operaciones de grado y postgrado.	Indicador 2.3.2. Ratio estudiante-profesor.

Objetivo Táctico 2.4 Mejorar la eficiencia académica de grado y postgrado.	Indicador 2.4.2. Tasa de eficiencia terminal aparente de grado.
	Indicador 2.4.4. Tasa de eficiencia terminal aparente de postgrado.
	Indicador 2.4.5. Tasa de retención inicial de grado.
	Indicador 2.4.7. Porcentaje de aprobación en cursos de nivelación.
Objetivo Táctico 2.5 Aumentar el nivel de satisfacción laboral de los profesores.	Indicador 2.5.1. Grado de satisfacción laboral de los profesores.
Objetivo Táctico 2.6 Mejorar el posicionamiento global.	Indicador 2.6.1. Posición en el ranking QS mundial.
Objetivo Táctico 2.7 Proveer servicios bibliotecarios que sean soporte de las actividades académicas de unidades y centros de investigación.	Indicador 2.7.3. Porcentaje de Cobertura bibliográfica en programas de estudio (CB).
Objetivo Estratégico 3. Proporcionar experiencias educativas de calidad y aprendizaje gratificante que garanticen la formación de profesionales íntegros y competentes, y aseguren su rápida incorporación al sector productivo.	
Objetivo Táctico 3.2 Incrementar la satisfacción de los estudiantes con la experiencia educativa y entornos de aprendizaje.	Indicador 3.2.2. Grado de satisfacción de los estudiantes de grado y postgrado.
Objetivo Táctico 3.3 Incrementar la movilidad entrante y saliente de profesores y estudiantes.	Indicador 3.3.2. Porcentaje de estudiantes FTE de intercambio entrante. Indicador 3.3.4. Porcentaje de profesores e investigadores FTE visitantes saliente.
Objetivo Táctico 3.4	Indicador 3.4.2.

Lograr que nuestros graduados sean la primera opción de los empleadores.	Porcentaje de graduados de carreras de grado que consiguieron empleo en 6 meses o menos de finalizada su carrera.
Objetivo Táctico 3.6 Incrementar la oferta de carreras y programas en nuevas modalidades.	Indicador 3.6.1. Número de carreras ofertadas con componente en línea.
Objetivo Estratégico 4. Desarrollar actividades de vinculación que generen un impacto transformador en la sociedad y que contribuyan con la sostenibilidad institucional.	
Objetivo Táctico 4.3 Ejecutar planes, programas y proyectos de vinculación que generen impacto.	Indicador 4.3.4. Número de proyectos de investigación en ejecución articulados a programas de vinculación.
Objetivo Estratégico 5. Implementar un modelo de gestión eficiente, eficaz y sostenible, fundamentado en procesos que cumplan con altos estándares de calidad y con orientación a la satisfacción del cliente.	
Objetivo Táctico 5.1 Incrementar la eficiencia operativa de la gestión administrativa de forma sostenible.	Indicador 5.1.3. Huella de carbono por persona. Indicador 5.1.4. Índice de satisfacción con la eficiencia operativa de la gestión administrativa (IS)
Objetivo Táctico 5.3 Mejorar las condiciones de gobernanza para gestionar eficazmente.	Indicador 5.3.1. Grado de satisfacción con las condiciones de gobernanza.
Objetivo Táctico 5.4 Desarrollar la gestión por procesos y mejoramiento continuo.	Indicador 5.4.2. Número de procesos mejorados.
Objetivo Táctico 5.6 Aumentar la participación de mujeres en los diferentes ámbitos de acción institucional.	Indicador 5.6.3. Porcentaje de la carga politécnica destinada a actividades de investigación en las mujeres.

Elaborado por: Autor de la investigación

Fuente: PEDI 2018 - 2022 (ESPOL, 2018)

Como se muestra en la Tabla 4, se reduce el número de indicadores de 76 a 25, considerando lo señalado por el COPLAFIP y SNP; lo expresado coadyuvará a dinamizar esta herramienta estratégica y así fortalecer el desarrollo de las operaciones para la institución, creando un importante aporte desde el punto de vista académico.

Conclusiones

El análisis realizado en el presente estudio acerca de los indicadores estratégicos y su relevancia en la gestión de planificación, permite obtener las siguientes conclusiones:

- Se confirma la importancia de indicadores estratégicos que permiten evaluar el rumbo que toma la institución, acorde a la alineación establecida en sus ejes misionales dentro del PEDI. Estos proporcionan parámetros que permiten supervisar, evaluar y ajustar la ejecución de las metas institucionales, así como identificar cuellos de botella que entorpecen un correcto cumplimiento del Plan.
- Se corrobora la existencia de un sistema de indicadores previamente definidos en el PEDI; herramienta dinámica para la toma de decisiones, sin embargo, se exteriorizan inconvenientes al momento de realizar el monitoreo y seguimiento de éstos, demostrando que las unidades coordinadoras deben hallar mecanismos que fortalezcan la eficacia del desarrollo de las acciones u operaciones que se realizan para alcanzar sin dificultad los objetivos estratégicos establecidos en la institución.
- Se demuestran aportes a los ejes misionales, producto de una gestión de la planificación y la evaluación de indicadores como resultado de la participación activa de sus principales actores; lo expresado, confirma la hipótesis alternativa que expone la relevancia de los indicadores estratégicos eficientes y eficaces

que soportan la toma de decisiones para asegurar el desarrollo de las operaciones institucionales de calidad.

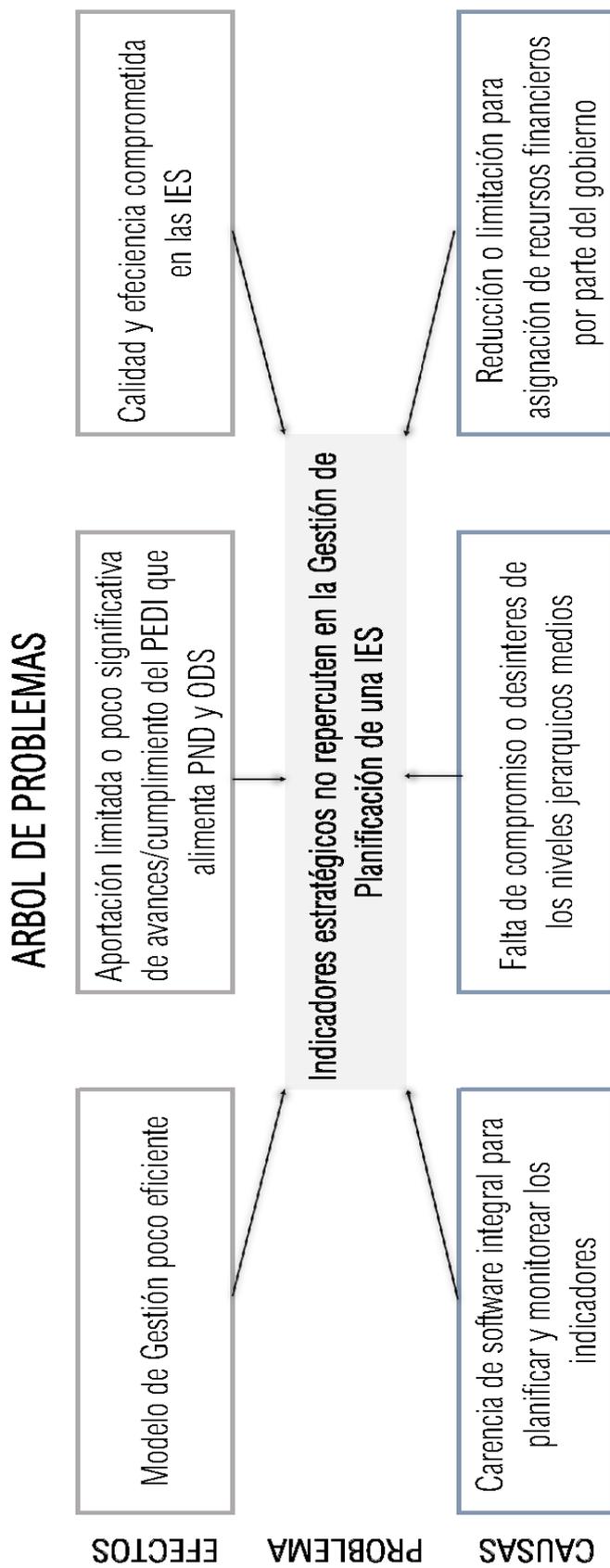
- Se confirma la Hi establecida y se concluye que los indicadores estratégicos inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la Gestión de Planificación de una institución pública de educación superior.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Considerar, en procesos futuros de investigación, la aplicación de focus groups como técnica más apropiada para la recolección de datos de manera más profunda sobre el tema investigado debido a que las opiniones obtenidas dentro de la fase de desarrollo de la investigación, se presenció que las agendas de los directivos son muy estrechas; como consecuencia poseen un nivel de comunicación abreviado y poco asertivo.
- Implementar un software de planificación estratégica con un enfoque integral, control de indicadores y cumplimiento de objetivos estratégicos se convierte en paso obligado para estudios venideros, así como la profundización de otras metodologías ágiles como SCRUM que efectúan un acercamiento más estratégico y de clarificación de objetivos, esto se sustenta debido a que la información de indicadores estratégicos del PEDI no está consolidada históricamente; se encuentra dispersa por año e implica que se toma un tiempo prolongado para su recolección, afectando a los niveles jerárquicos en la definición de cursos de acción para alcanzar los objetivos establecidos.

Anexos



Indicadores Estratégicos y su influencia en la Gestión de la Planificación

Cuestionario de Preguntas

1. **Edad**
2. **Sexo**
3. **Cargo Institucional**
4. ¿Se evidencia una dinámica de monitoreo y evaluación en la planificación estratégica vigente? Por favor explique su respuesta.
5. ¿Se dispone de un sistema de indicadores diseñados especialmente para el seguimiento del plan estratégico institucional y toma de decisiones?
6. ¿Se plantean y consensuan indicadores, métricas y sistemas formales de monitoreo y seguimiento antes de iniciar el proceso de evaluación de la planificación? Por favor explique su respuesta.
7. De acuerdo a su criterio ¿Los indicadores son establecidos de manera clara y oportuna, de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos? Explique su respuesta.
8. ¿El sistema de planificación garantiza la disponibilidad de información oportuna, práctica, clara y verificable para tomar decisiones del proceso gobernante? Explique su respuesta.
9. ¿Se aprovechan adecuadamente las oportunidades de mejora derivadas del seguimiento sistemático de la planificación estratégica? Por favor explique su respuesta.
10. ¿Considera que existen procesos o procedimientos administrativos u operativos que entorpecen o afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales? Explique su respuesta.
11. Mencione 4 aspectos fundamentales que la institución ha mejorado en el plan estratégico institucional vigente como resultado de la gestión al seguimiento y cumplimiento de los indicadores estratégicos.
12. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de los indicadores para alcanzar objetivos estratégicos institucionales? Por favor explique su respuesta.

Referencias

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el Mejoramiento de su Calidad. *Revista Gestão Universitária na América*, 72 - 97. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Andréu Abela, J. (2000). *Las Técnicas de Análisis de Contenido: Una Revisión Actualizada*. Universidad de Granada. Granada: Fundación Centro Estudios Andaluces. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25794w/Las%20tecnicas%20de%20 analisis.pdf>
- Armijos & Gómez. (2017). La Prospectiva Estratégica como Herramienta de Planificación en Instituciones de Educación Superior de Latinoamérica. *Revista Científica Qualitas*, 102-124. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Lorenzo-Armijos/publication/322255188_LA_PROSPECTIVA ESTRATEGICA COMO_HERRAMIENTA_DE_PLANIFICACION_EN_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR_DE_LATINOAMERICA/links/5a4e7f830f7e9bbfacfc302d/LA-PROSPECTIVA-ESTRATEGICA-COMO-
- Cabeza, M. (2004). Indicadores de Gestión en la Educación Superior como Herramienta de la Planificación Estratégica. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 10(2), 105 - 116. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36410206.pdf>

Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La Entrevista, Recurso Flexible y Dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Drucker, P. (1954). *The Practice of Managent*. London: Routledge. Obtenido de <https://es.b-ok.lat/book/18166854/49fadb>

ESPOL. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Insitucional 2018 - 2022*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Gerencia de Planificación Estratégica, Guayaquil. Recuperado el 2022, de http://planificacion.espol.edu.ec/sites/default/files/plan%20estrategico%202018%202022%20actualizado_up.pdf

ESPOL. (2021). *Rendición de Cuentas 2021*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Gerencia de Planificación Estratégica, Guayaquil. Recuperado el 2022, de <http://planificacion.espol.edu.ec/sites/default/files/rendicion%20de%20cuentas%202021.pdf>

ESPOL. (s.f.). *Normativa Interna ESPOL*. Recuperado el 13 de 01 de 2022, de <http://normativainterna.espol.edu.ec/search.aspx?option=estatutos>

GanttPro. (22 de Junio de 2022). *Gestión de Proyectos*. Obtenido de <https://blog.ganttpro.com/es/planeacion-operacional/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20operativa%20es%20un%20proceso%20importante%20en%20la%20administraci%C3%B3n,asignar%20recursos%20de%20manera%20eficaz>

García Guilianny, J., García Cali, E., Prieto Pulido, R., Cardeño Pórtela, E., Durán, S., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de Planificación Estratégica: Etapas Ejecutadas en Pequeñas y Medianas Empresas para Optimizar la Competitividad. *Revista Espacios*, 38(52).
doi:<http://hdl.handle.net/20.500.12442/1764>

García Vélez, D. (2016). *Construcción de indicadores*. EDILOJA Cía. Ltda.
Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/329922424_Construccion_de_Indicadores

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Idalberto, C. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. Obtenido de <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A. Obtenido de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Kotler, P., Armstrong, G. M., Amador Araujo, L., & Pineda Ayala, L. E. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Decimotercera Edición ed.). Pearson Educación. Obtenido de <https://es.b-ok.lat/book/5975950/9100d2>
- Lazarus Management. (2022). Recuperado el 01 de 07 de 2022, de <https://www.lazarusmanagement.es/la-planificacion-estrategica-tactica-y-operacional-diferencias-y-caracteristicas/>
- Llinàs Audet, F. J., Giroto, M., & Solé Parellada, F. (2011). La Dirección Estratégica Universitaria y la Eficacia de las Herramientas de Gestión: el Caso de las Universidades Españolas. *Revista de Educación*, 355, 33-54. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2117/13093>
- López Abreu, O. L., García Muñoz, J. J., Batte Monter, I., & Cobas Vilches, M. E. (2015). La Mejora Continua: Objetivo Determinante para Alcanzar la Excelencia en Instituciones de Educación Superior. *EduMeCentro*, 7(4), 196-215. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=61263>
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y Organizaciones* (Primera ed.). La Plata, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). doi:<https://doi.org/10.35537/10915/99629>

- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos* (2 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.
- Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Murillo Dávila, N. E. (2020). La Planificación y la Articulación entre la Academia y el Estado: Caso Universidad Estatal de Milagro. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 201-206. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/5232>
- NU. CEPAL. ILPES. (2013). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. 120. Obtenido de https://documentop.com/manual-planificacion-estrategica-e-indicadores-cepal-2013_59cf47271723dd775db33fdd.html
- Ordóñez, J. M. (16 de Junio de 2016). Planificación Estratégica y Resultados. *El Universo - Opinión*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/opinion/2016/06/16/nota/5638224/planificacion-estrategica-resultados>
- República del Ecuador - Ministerio de Finanzas del Ecuador(MEF). (2021). *Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Reglamento-C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-Planificaci%C3%B3n-y-Finanzas.pdf>
- República del Ecuador - Secretaría Nacional de Planificación [SNP]. (2019). *Guía Metodológica de Planificación Institucional. (Segunda Edición)*.

Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Romano Sforza, O. (28 de 02 de 2019). *Kambiopositivo, Un Camino desde el Optimismo, la Autoestima y la Gratitud hacia la Felicidad*. Obtenido de <http://www.kambiopositivo.com/2019/02/28/lo-que-no-se-mide-no-se-puede-mejorar-peter-drucker/>

Secretaría Nacional de Planificación [SNP]. (2017). *Instructivo para la Elaboración de Fichas Metodológicas de Indicadores del Plan Nacional de Desarrollo y demás Instrumentos de Planificación*. Recuperado el 03 de 07 de 2022, de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/PORTAL/DT/4_instructivo_fichas_indicadores.pdf

Serna Gómez, H. (2006). *Índices de Gestión. Cómo Diseñar Un Sistema Integral de Medición*. Bogotá: 3R Ediciones. Obtenido de <https://www.incubarhuila.co/books/indices-de-gestion-como-disenar-un-sistema-integral-de-medicion-de-gestion/>

Suárez Castillo, A. C., Toapanta Tonato, M. B., Navarrete Sangoquiza, J. L., Naspud Guillermo, K. N., & Armas Pazmiño, J. F. (2020). La Planificación Estratégica en la Gestión de las Universidades Hispano Hablantes: Una Revisión de Literatura de los Últimos 10 años Introducción. *Revista Electrónica Tambara*(65), 905-920. Obtenido de <http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/La->

planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica_Univers_hispano_Suarez_et-
al.pdf

Telescopi Ecuador. (2016). *Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones de Educación Superior de Ecuador*. Recuperado el 2022, de Buenas Prácticas: <http://telescopi.espol.edu.ec/>

Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
Obtenido de <https://es.b-ok.lat/book/1249183/a41f2c>