



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN






FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

La planificación estratégica en las IES del Ecuador: ¿herramienta efectiva o formalidad institucional?

(Strategic planning in Ecuador's HEIs: an effective tool or an institutional formality?)

Iván Alejandro Rueda Fierro^{*1} ; Grace Natalie Tamayo Galarza²  y Acosta Andino Byron Fabricio³ 

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Facultad de Economía y Gestión Empresarial (Ecuador), iaruedaq@puce.edu.ec

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Facultad de Economía y Gestión Empresarial (Ecuador), gntamayo@puce.edu.ec

³ Escuela Politécnica Nacional (Ecuador), byron.acosta@epn.edu.ec

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar: Rueda-Fierro, I., Tamayo-Galarza, G., & Acosta-Andino, B. La planificación estratégica en las IES del Ecuador: ¿herramienta efectiva o formalidad institucional?. *Vinculatégica EFAN*, 11(6), 79–96.

<https://doi.org/10.29105/vtga11.6-1221>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 1 de mayo del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 28 de noviembre del 2025

La planificación estratégica es una herramienta esencial que ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño al proporcionar una dirección clara, facilitar la toma de decisiones informada, aumentar la adaptabilidad, optimizar recursos y mantener la competitividad. El objetivo de esta investigación fue determinar si existe una asociación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional en las instituciones de educación superior del Ecuador. Se trabajó con los datos de la evaluación institucional realizada a las 53 universidades ecuatorianas en cinco criterios: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura y los planes estratégicos vigentes para el periodo de análisis, que se encontraban en las páginas web institucionales. Al realizar el análisis de correlación, se encontró que no existe asociación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional. Tampoco se encontró relación entre tener un plan estratégico estructurado y su gestión con los resultados de la evaluación institucional. Se concluye que la planificación estratégica no tuvo incidencia en los resultados de la evaluación institucional, así como la categoría obtenida por las IES ecuatorianas.

Palabras clave: planificación estratégica, desempeño organizacional, IES, universidades.

Códigos JEL: A22, L21, M10

Abstract

Strategic planning is a vital tool that supports organizations in enhancing performance by providing clear direction, facilitating informed decision-making, increasing adaptability, optimizing resource allocation, and maintaining competitiveness. The objective of this research was to determine whether a positive association exists between strategic planning and organizational performance in Ecuadorian higher education institutions. The analysis used data from the institutional evaluation of 53 Ecuadorian universities, assessed across five criteria: academics, academic efficiency, research, organization, and infrastructure. In addition, current strategic plans for the period under review, available on each institution's website, were examined. The correlation analysis revealed no significant association between strategic planning and organizational performance. Furthermore, no relationship was found between having a structured strategic plan and its management, and the outcomes of the institutional evaluation. It is concluded that strategic planning had no measurable impact on the evaluation results or on the final categorization of Ecuadorian higher education institutions.

Key words: strategic planning, organizational performance, HEIs, universities

JEL Codes: A22, L21, M10



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

La planificación estratégica es una herramienta esencial para las organizaciones porque permite mejorar su desempeño organizacional al proporcionar una dirección clara, facilitar la toma de decisiones informadas, aumentar la adaptabilidad, optimizar recursos y mantener la competitividad (Al-Hadrawi et al., 2024). El plan estratégico se lleva a cabo para que alcance la vinculación entre el grupo directivo y los grupos de trabajo para conseguir la participación de todos (Acua et al., 2018). Este proceso es más eficaz cuando la definición de las estrategias parte de un esfuerzo compartido y colectivo hacia una visión común que en el caso de las universidades deben conciliar las áreas académicas de investigación y de gestión (Biondi & Russo, 2022).

En relación con la planificación estratégica en las IES, se pueden identificar tres niveles principales en los que estas instituciones han trabajado históricamente (Kotler & Murphy, 1981). El primer nivel corresponde a los procesos básicos de presupuestación y programación. El segundo se centra en la planificación a corto plazo, abarcando áreas clave como el reclutamiento estudiantil, la infraestructura física, el desarrollo institucional y la actualización de programas curriculares. La mayoría de las universidades han desarrollado, al menos parcialmente, este tipo de planificación. El tercer nivel, más avanzado, se refiere a la planificación a largo plazo, la cual implica una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa del entorno externo con el fin de definir prioridades y estrategias institucionales. Este enfoque sugiere que la planificación universitaria debería estar orientada a la medición del desempeño organizacional como resultado del cumplimiento estratégico. Este cambio ha estado acompañado por la consolidación de una agenda de calidad en la educación superior, caracterizada por un énfasis en indicadores de desempeño cuantitativos. Paralelamente, los sistemas de clasificación institucional exigen que las universidades redefinan su enfoque estratégico. Las políticas gubernamentales en diversos países, orientadas a ampliar el acceso de estudiantes provenientes de sectores desfavorecidos, obligan a las instituciones a replantear sus estrategias y objetivos futuros. Para afrontar estos retos, la planificación estratégica es esencial para que las universidades sigan ofreciendo servicios educativos de alta calidad (Taroum & Masaud, 2024).

En este contexto, el informe del CINDA (2007) basado en el análisis de experiencias de planificación estratégica en 16 universidades de Iberoamérica, concluye que dicha herramienta es ampliamente utilizada como medio para mejorar la calidad institucional. Sin embargo, se identifica una debilidad común: la falta de seguimiento y evaluación sistemática de las estrategias implementadas. De forma complementaria, el estudio de Rodríguez & Pedraja, (2009) sobre 16 instituciones de América Latina y España señala que, el diseño adecuado de la estrategia, así como el análisis de capacidades y recursos institucionales, son factores críticos para una implementación

exitosa. Por su parte, Llinàs-Audet et al. (2011) evidencian que la planificación estratégica es ampliamente empleada en universidades españolas, generando mejoras en la toma de decisiones. No obstante, muchas instituciones señalaron la dificultad de integrar y coordinar eficazmente a todos los actores involucrados en el proceso estratégico.

Estudios más recientes como el realizado por Al-Hadrawi et al. (2024) donde analizaron el impacto de la planificación estratégica en el desempeño financiero y competitivo, concluyeron que esta herramienta mejora el mismo ya que permite anticiparse al generar escenarios lo que permite tomar decisiones y ajustar las estrategias. En el mismo sentido, Rajanala et al. (2024) analizaron el efecto de la autonomía financiera en la capacidad de planificación estratégica y el desempeño organizacional en universidades privadas indias mostrando que esta planificación afecta positivamente el desempeño. También Dowsett (2020) demostró que la ejecución del plan estratégico tuvo un impacto positivo en áreas clave de las universidades, como el cumplimiento presupuestario, el entorno laboral y la innovación. Por último, Biondi y Russo (2022) en su análisis de caso a 3 universidades públicas italianas concluyó que las herramientas de planificación estratégica contribuyen a los sistemas de gestión del desempeño. Este vínculo se expresa en la conexión entre las perspectivas de política de desarrollo de cada universidad, delineadas en los documentos de planificación estratégica, así como los sistemas, operaciones y lógica utilizados por la administración para definir sus objetivos de gestión, monitorear su desempeño, identificar acciones correctivas y evaluar los resultados alcanzados. Con base a este contexto el objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la gestión del plan estratégico de las instituciones de educación superior en el Ecuador y su desempeño organizacional.

Marco Teórico

La planificación estratégica ha sido reconocida como un componente fundamental para garantizar la eficacia institucional en el ámbito universitario. No obstante, a diferencia del contexto empresarial, en la educación superior persiste una comprensión parcial o fragmentada sobre su naturaleza, su tecnología y los mecanismos para tomar e implementar decisiones estratégicas. Esto se debe, en gran medida, a que las funciones primordiales de las universidades, como la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, suelen estar gestionadas por unidades académicas descentralizadas. Estos departamentos y unidades son responsables de desarrollar y gestionar planes estratégicos derivados y alineados con el plan estratégico de su facultad, que a su vez está inevitablemente alineado con el plan estratégico corporativo de la universidad (Ali, 2025).

Para avanzar en el cumplimiento de su misión, las universidades requieren herramientas y modelos adecuados que les permitan evaluar sus planes estratégicos y los procesos que los sustentan,

no solo en términos de eficiencia institucional, sino también en cuanto a la creación de valor social y el apoyo al desarrollo social a largo plazo (Coskun & Nizaeva, 2023). En este sentido, conceptos clave de la gestión estratégica, como la ventaja competitiva, las capacidades organizacionales o el rendimiento sostenible, brindan a los gestores universitarios un marco útil para detectar problemas, diseñar estrategias y fortalecer las competencias necesarias para enfrentar los retos actuales y cumplir con sus metas institucionales (Siegel & Leih, 2018).

Uno de los rasgos distintivos del enfoque clásico de planificación estratégica es su carácter secuencial: primero se formula la estrategia y luego se procede a su ejecución y evaluación. Este modelo concibe la toma de decisiones como una serie de pasos ordenados que permiten a los responsables definir el rumbo estratégico más adecuado para la institución. En este contexto, la implementación estratégica consiste en transferir lo acordado y planificado colectivamente (en un documento de plan estratégico) por todos los niveles de la organización a actividades diarias que generan resultados cuantificables; en otras palabras, la ejecución de un proceso para lograr parte o la totalidad de la misión y la visión de la universidad (Ali, 2025). Por ello, toda planificación estratégica debe incorporar mecanismos claros para asegurar su ejecución. Desde esta perspectiva, el valor de la planificación en las universidades no radica en anticipar el futuro con precisión, sino en tomar mejores decisiones en el presente para construir el futuro deseado (Papadimitriou, 2014). Sin embargo, esto implica adaptar enfoques originalmente concebidos para la gestión empresarial a las particularidades de las IES.

En consecuencia, la planificación estratégica educativa ayuda a las instituciones educativas a aprovechar sus fortalezas, reducir sus debilidades y orientar a los responsables de la toma de decisiones hacia la definición de sus futuras características, facilitando así la superación de los retos y el desarrollo continuo (Hussein et al., 2021). En este contexto, las principales prioridades en la implementación estratégica son las competencias y habilidades necesarias para que el equipo de implementación estratégica defina claramente los objetivos, proyectos e indicadores clave de rendimiento (KPI) alineados con el propósito y la visión de la universidad (Ali, 2025). Según Howes (2018), uno de los principales retos que enfrentan los gestores universitarios en este ámbito, es construir una visión común que oriente el proceso de planificación y que refleje fielmente los valores institucionales.

Por otro lado, gran parte de la literatura sobre evaluación del desempeño universitario se ha centrado en aspectos de gobernanza y distribución de recursos a nivel macro (Kallio et al., 2017). No obstante, la creciente presión derivada de estas nuevas formas de medición ha generado tensiones que las han llevado a las IES a implementar nuevos sistemas de contabilidad y mecanismos de control del desempeño (Polozhentseva & Klevtsova, 2017). En muchos países, el financiamiento público está

cada vez más condicionado por los resultados en investigación y docencia (Tabassum et al., 2017). Por ejemplo, la productividad científica suele evaluarse en función del número de artículos publicados en revistas académicas y el prestigio de estas publicaciones, medido por su posición en rankings internacionales. Esta lógica puede inducir a los académicos a priorizar la cantidad sobre la calidad, comprometiendo la rigurosidad y confiabilidad de los resultados de investigación (Kallio et al., 2017).

En el escenario actual de la educación superior, factores como los rankings universitarios, los sistemas de acreditación de calidad, la reputación institucional y la búsqueda de la excelencia se han vuelto determinantes para el éxito y la sostenibilidad de las universidades. Estos elementos influyen de manera directa en las formas de gestión y toma de decisiones dentro de las instituciones de educación superior (Rajanala et al., 2024). Es importante destacar que los sistemas de medición del desempeño en las universidades difieren sustancialmente de los utilizados en el ámbito empresarial, debido a sus estructuras organizativas particulares. El incremento acelerado de la competencia entre instituciones y la diversidad de sus funciones obliga a los gestores universitarios a replantear los métodos tradicionales de evaluación de resultados e incorporar modelos innovadores, algunos de ellos inspirados en prácticas del sector privado (Balabonienė & Večerskienė, 2014). Asimismo, los objetivos detrás de la medición del desempeño varían según el tipo de organización, su visión, misión y estrategia institucional. Como lo manifiestan Balabonienė y Večerskienė (2014), mientras que las entidades privadas orientan sus esfuerzos hacia la maximización de beneficios económicos, las organizaciones del sector público, incluidas las universidades, deben centrar su evaluación en la calidad del servicio prestado. En el caso de la educación superior, esto implica medir el grado de cumplimiento de sus funciones misionales: la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad, es decir priorizar el desempeño financiero sobre el no financiero (Coskun & Nizaeva, 2023).

Como se puede observar, el concepto actual de desempeño organizacional va más allá de los indicadores financieros e incorpora variables como la satisfacción de los usuarios o beneficiarios, considerando las demandas del entorno y brindando una perspectiva más integral. La evaluación del rendimiento universitario, de acuerdo con Balabonienė y Večerskienė (2014), debe incluir no solo la selección de métricas e indicadores pertinentes, sino también la definición concreta de tareas asociadas a dichas mediciones, lo cual permite monitorear el avance hacia los objetivos estratégicos y facilitar la transferencia de resultados esperados. Los logros se valoran desde diferentes dimensiones: el cumplimiento de metas institucionales, la percepción de los usuarios, el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Esta última es clave para que una institución sea capaz de resolver problemas actuales y anticiparse a desafíos futuros, lo cual puede observarse, por ejemplo, en la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial en los procesos educativos, un tema de creciente interés para las nuevas generaciones (Puente et al., 2025; Reyes et

al., 2025).

Una vía formal para evaluar el desempeño institucional en las IES es mediante la aplicación de modelos de acreditación. El crecimiento, tanto en número como en relevancia, de las agencias acreditadoras y organismos responsables de asegurar la calidad académica evidencia un esfuerzo estructurado y sistemático por parte de los sistemas de educación superior para garantizar estándares aceptables de desempeño. La acreditación debe entenderse como un proceso integral que evalúa el grado de cumplimiento de los propósitos institucionales, programas o carreras, y representa una oportunidad para demostrar la calidad de una universidad ante diversos actores (Hussein et al., 2021). Este proceso también sirve como mecanismo para identificar hasta qué punto las instituciones están respondiendo a las necesidades del entorno y del desarrollo nacional. La evaluación institucional implica analizar la coherencia entre los objetivos planteados, los recursos disponibles y los resultados obtenidos, con el fin último de impulsar procesos de mejora continua. Asimismo, cumple una función de rendición de cuentas ante la comunidad universitaria, las autoridades reguladoras y la sociedad en general. Los modelos de acreditación propuestos por organismos como el CEAACES (2015) en Ecuador, se estructuran a partir de criterios objetivos, independientes y reconocidos, que permiten valorar de manera transparente el desempeño universitario. Cabe señalar que cada país ha desarrollado marcos de evaluación acordes con su realidad educativa y contexto sociopolítico particular.

La literatura especializada aún presenta escasa evidencia empírica sobre la relación entre la gestión de planes estratégicos y el desempeño institucional en el ámbito universitario. Los estudios existentes abordan esta temática desde diversas perspectivas, como el impacto de la autonomía financiera en los resultados de gestión (Rajanala et al., 2024), su impacto en la competitividad (Hussein et al., 2021) y la sostenibilidad de los planes estratégicos, así como los factores que influyen en su éxito o fracaso (Al-Hadrawi et al., 2024; Bieler & McKenzie, 2017; Biondi & Russo, 2022).

En un contexto de creciente presión externa, las IES han empezado a mostrar mayor interés por fortalecer su gestión institucional. El aumento de la competencia, junto con la exigencia social de mayor transparencia y rendición de cuentas, ha llevado a las universidades a adoptar enfoques más sistemáticos y profesionales para administrar su planificación estratégica. Según Hussein et al. (2021), la planificación estratégica representa el medio administrativo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones, ya que permite tomar decisiones correctas, facilita la obtención de información, aclara la dirección estratégica y mejora la coordinación y el control mediante la evaluación del rendimiento, para lograr la competitividad.

Como reflejan los estudios revisados, la relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional sigue siendo ambigua. Su impacto puede ser positivo, negativo o incluso inexistente,

dependiendo del tipo de institución, su entorno y la naturaleza de sus actividades. En el caso específico de las universidades, el desempeño organizacional se orienta al cumplimiento de funciones misionales como la docencia, la investigación y la vinculación social. Por ello, se hace necesario profundizar en investigaciones que aporten evidencia más robusta sobre cómo y en qué medida los procesos de planificación estratégica influyen efectivamente en los resultados institucionales.

Metodología

Esta investigación busca responder a la siguiente pregunta central: ¿Existe una relación entre la gestión del plan estratégico institucional y el desempeño organizacional de las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador? Para abordar esta interrogante se desarrolló un estudio de tipo correlacional con el propósito de identificar el grado de asociación entre la planificación estratégica institucional y los resultados obtenidos por las IES en la evaluación de desempeño realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) en el año 2013. El diseño metodológico empleado fue no experimental, de tipo transversal. La unidad de análisis estuvo conformada por las IES públicas, privadas y cofinanciadas que fueron objeto de evaluación por parte del CEAACES en el año 2013, conformando un total de 53 instituciones. Esta evaluación correspondió al primer modelo multicriterio implementado para valorar el desempeño de las IES en el país y fue el último en contemplar un proceso de categorización institucional. El modelo conceptualizaba a las IES como unidades académicas estructuradas y funcionales, evaluadas a través de cinco dimensiones: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

Para determinar la posible relación entre un plan estratégico debidamente estructurado con el desempeño organizacional, se consideraron 31 IES de las 53 que contaban con el mismo en el momento de la evaluación. Estas mismas IES se utilizaron también para determinar si existe correlación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional obtenido en la evaluación institucional. Para la medición del desempeño, fueron utilizados los reportes de evaluación del desempeño institucional de cada universidad realizada por el CEAACES en el año 2013.

Los planes estratégicos fueron recopilados desde los sitios web oficiales de cada institución, y usualmente se encontraban bajo el título de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) o Plan Estratégico Institucional. La documentación analizada incluyó: 1) los 31 planes estratégicos que estaban vigentes al momento de la evaluación (cubrían el año 2012 y no eran posteriores a ese período), y 2) un total de 57 informes de rendición de cuentas correspondientes a los años 2013 y 2014.

Para un segundo análisis, se realizó un estudio del contenido de cada plan estratégico de las 31

IES que contaban con el mismo en el momento de la evaluación y están publicados en las páginas web institucionales para identificar similitudes y diferencias entre ellos. Se analizó si dichos planes contaban con todos los elementos que, según la literatura deben tener los mismos: análisis del entorno externo e interno o análisis FODA; misión, visión y valores; objetivos, metas, proyectos o planes, responsables y recursos o presupuesto. En función de estos resultados, se realizó un análisis correlacional entre el desempeño obtenido y el porcentaje de presencia de elementos del plan estratégico.

Por último, se analizaron los informes de rendición de cuentas de los años 2013 y 2014 para determinar las principales falencias en el proceso de planificación estratégica, así como para verificar si el plan estratégico fue gestionado antes de la evaluación institucional realizada a través de los informes de avance de los objetivos, proyectos, las metas y el presupuesto asignado.

Para los tres análisis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson como herramienta estadística principal para analizar las relaciones entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional de las Instituciones de Educación Superior (IES) del Ecuador. Esta elección metodológica se fundamenta tanto en la naturaleza de los datos recopilados como en la estructura del diseño de investigación adoptado, además de su uso amplio en estudios de corte similar.

Resultados y Discusión

En el contexto ecuatoriano, no se dispone de registros históricos ni actualizados sobre el desempeño anual de las Instituciones de Educación Superior (IES) en ninguna base de datos oficial. Debido a esta limitación, la presente investigación se basó en la evaluación realizada por el CEAACES en el año 2013, donde se utilizó, como se mencionó antes por primera y última vez un modelo multicriterio que permitía la categorización, es decir calificar el desempeño. En dicha evaluación se valoró a 53 de las 60 IES que actualmente se encuentran en funcionamiento, utilizando el mismo conjunto de indicadores para medir su desempeño institucional. Del total de instituciones evaluadas, el 53 % corresponde a universidades públicas, el 32 % a privadas y el 15 % a cofinanciadas. Asimismo, se identificó que el 75 % de estas IES ofertan programas tanto de grado como de posgrado, mientras que el 19 % únicamente ofrecen formación de grado y el 6 % exclusivamente programas de posgrado.

En lo que respecta a la categorización obtenida, 9% (5) de las IES obtuvieron la categoría más alta A, 43% (23) eran B, 32% (17) C y 15% (8) tenían la categoría más baja D. Las universidades fueron evaluadas en su desempeño por 46 indicadores agrupados en 5 categorías: Academia, Eficiencia Académica, Investigación, Organización e Infraestructura. En función de la información proporcionada por el CEAACES y utilizando las ponderaciones establecidas en el Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas, se obtuvieron los resultados que

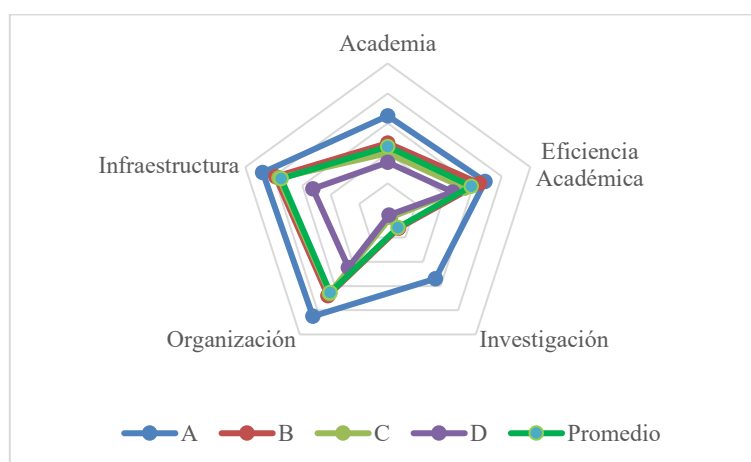
se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados obtenidos por cada IES por cada criterio

IES	Academia	Eficiencia Académica	Investigación	Organización	Infraestructura	Total general	Categoría
U1	69%	64%	60%	82%	63%	66,79%	A
U2	63%	39%	32%	75%	86%	60,19%	A
U3	82%	100%	59%	76%	100%	82,21%	A
U4	57%	65%	77%	42%	90%	66,92%	A
U5	68%	52%	72%	88%	96%	74,78%	A
U6	39%	68%	12%	56%	62%	42,78%	B
U7	53%	42%	8%	54%	71%	46,60%	B
U8	45%	48%	22%	44%	76%	46,80%	B
U9	55%	72%	18%	76%	78%	55,98%	B
U10	56%	52%	10%	41%	37%	41,12%	B
U11	55%	53%	8%	58%	85%	51,70%	B
U12	42%	75%	32%	76%	79%	54,07%	B
U13	54%	26%	33%	51%	62%	48,30%	B
U14	56%	84%	35%	48%	79%	58,41%	B
U15	59%	73%	3%	76%	68%	52,68%	B
U16	52%	74%	4%	85%	74%	52,27%	B
U17	51%	73%	1%	73%	84%	51,98%	B
U18	45%	71%	15%	52%	72%	47,69%	B
U19	46%	67%	16%	59%	68%	47,79%	B
U20	48%	70%	14%	89%	88%	55,46%	B
U21	24%	47%	31%	76%	81%	44,25%	B
U22	37%	65%	10%	72%	68%	44,07%	B
U23	56%	64%	18%	65%	65%	51,89%	B
U24	44%	52%	8%	62%	82%	46,98%	B
U25	43%	68%	14%	86%	71%	49,56%	B
U26	42%	81%	41%	88%	80%	57,85%	B
U27	42%	77%	10%	75%	67%	47,37%	B
U28	26%	54%	54%	49%	58%	43,08%	B
U29	30%	65%	12%	57%	58%	38,17%	C
U30	56%	39%	0%	19%	81%	44,44%	C
U31	35%	54%	10%	59%	61%	39,48%	C
U32	24%	66%	7%	66%	72%	38,56%	C
U33	41%	43%	0%	59%	65%	39,58%	C
U34	35%	60%	7%	62%	69%	41,37%	C
U35	31%	74%	10%	56%	84%	44,18%	C
U36	41%	26%	1%	42%	63%	36,00%	C
U37	47%	64%	8%	63%	48%	42,68%	C
U38	35%	65%	1%	67%	76%	42,57%	C
U39	38%	45%	0%	69%	89%	44,37%	C
U40	38%	30%	0%	58%	54%	34,78%	C
U41	28%	29%	8%	83%	72%	38,35%	C
U42	40%	55%	0%	45%	67%	39,40%	C
U43	33%	52%	2%	76%	78%	41,96%	C
U44	44%	19%	8%	68%	81%	44,08%	C
U45	34%	86%	0%	56%	62%	40,18%	C
U46	38%	50%	0%	52%	44%	34,19%	D
U47	29%	15%	0%	58%	55%	29,87%	D
U48	24%	46%	0%	57%	47%	29,27%	D
U49	26%	14%	8%	18%	45%	24,21%	D
U50	27%	43%	0%	46%	51%	29,88%	D
U51	28%	70%	0%	34%	56%	32,79%	D
U52	38%	51%	0%	30%	46%	32,51%	D
U53	32%	36%	12%	20%	36%	28,01%	D

Según lo señalado por el CEAACES (2013), las universidades clasificadas en la categoría A exhiben un desempeño superior al promedio del sistema de educación superior en todos los criterios de evaluación. Estas instituciones presentan condiciones propicias para el desarrollo del cuerpo docente en actividades de investigación y vinculación con la sociedad. Por su parte, las IES ubicadas en la categoría B muestran resultados que se sitúan muy próximos o ligeramente por encima del promedio del sistema en los distintos criterios analizados. Las universidades clasificadas en la categoría C, si bien también se aproximan al promedio, se ubican por debajo del mismo, con excepción de los criterios relativos a organización e infraestructura, en los que presentan mejores resultados. Finalmente, las instituciones categorizadas en el nivel D presentan un desempeño significativamente inferior al promedio del sistema en todos los criterios de evaluación considerados (Figura 1).

Figura 1. *Desempeño en cada criterio por categoría*



Con relación a la gestión del plan estratégico, los resultados evidencian que, de las 53 IES analizadas, el 58% (31) disponían de un plan estratégico vigente al momento de la evaluación, lo que indica que aproximadamente seis de cada diez universidades contaban con esta herramienta de planificación para orientar el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Al desagregar esta información por categoría de desempeño, se observa que el 60% de las IES clasificadas en la categoría más alta disponían de un plan estratégico, así como el 65 % de las instituciones en la categoría B, el 53 % en la categoría C y el 50 % en la categoría D. Estos resultados reflejan que, en cada una de las categorías de desempeño, al menos la mitad de las instituciones evaluadas contaban con un plan estratégico vigente durante el periodo de análisis.

En la Tabla 2 se presentan los resultados al realizar la correlación entre el desempeño obtenido por cada universidad con el hecho de contar con un plan estratégico vigente en el periodo de

evaluación.

Tabla 2. *Coeficiente de correlación entre la presencia del PE y el desempeño en las IES*

Criterios		Resultados
Tiene PE Si 2 No 1	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	53
Academia	Correlación de Pearson	,027
	Sig. (bilateral)	,850
	N	53
Eficiencia académica	Correlación de Pearson	,093
	Sig. (bilateral)	,507
	N	53
Investigación	Correlación de Pearson	,098
	Sig. (bilateral)	,486
	N	53
Organización	Correlación de Pearson	,201
	Sig. (bilateral)	,149
	N	53
Infraestructura	Correlación de Pearson	,134
	Sig. (bilateral)	,340
	N	53
Total	Correlación de Pearson	,127
	Sig. (bilateral)	,364
	N	53

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En todos los casos analizados, el valor de significancia (p) resultó superior a 0,05, lo que indica la ausencia de una correlación estadísticamente significativa entre la existencia de un plan estratégico y los niveles de desempeño organizacional alcanzados por las instituciones. En consecuencia, se concluye que la sola presencia de un plan estratégico no implica una mejora en el desempeño institucional de las IES. Al desagregar los resultados por cada uno de los criterios considerados en la evaluación institucional, se advierte igualmente una probable falta de correlación entre la tenencia del plan estratégico y los resultados obtenidos en dichos criterios.

En un segundo nivel de análisis, se procedió a examinar los componentes de los 31 planes estratégicos vigentes en las universidades antes de la evaluación institucional, con el fin de identificar la presencia de los elementos considerados esenciales por la literatura especializada. Entre estos elementos se incluyen: el análisis del entorno externo e interno (FODA), la declaración de misión, visión y valores, así como la formulación de objetivos, estrategias, proyectos o planes, identificación de responsables y asignación de recursos o presupuesto (Ali, 2025). La Tabla 3 presenta el porcentaje de cumplimiento de estos componentes en cada institución, agrupadas según su categoría de desempeño.

Tabla 3. *Porcentaje de cumplimiento de elementos en el PE por parte de las IES*

Elemento	A	B	C	D
Diagnóstico externo	33%	40%	22%	75%
Diagnóstico Interno	33%	40%	56%	75%
Misión	100%	100%	100%	100%
Visión	100%	100%	100%	100%
Valores	100%	80%	78%	100%
Líneas estratégicas	100%	100%	89%	100%
Objetivos	100%	100%	100%	100%
Proyectos	100%	100%	78%	100%
Indicadores	67%	67%	33%	100%
Metas	100%	73%	44%	100%
Responsable	67%	80%	33%	100%
Presupuesto	33%	53%	22%	50%
Promedio del total de elementos	78%	78%	63%	92%

En cuanto a los elementos presentes en los planes estratégicos de las IES analizadas, se observa que todas incluyen enunciados de misión, visión, objetivos y proyectos, utilizados como mecanismos para la gestión estratégica. Este hallazgo concuerda con estudios previos que destacan la misión y la visión como los componentes estratégicos más frecuentemente incorporados en los procesos de planificación de las IES (Giroto et al., 2015). La presencia de estos elementos indica que las universidades ecuatorianas que disponen de un plan estratégico cuentan con una orientación institucional clara y comprenden el propósito fundamental de su existencia. Asimismo, la formulación de objetivos estratégicos acompañados de proyectos evidencia la definición de metas y la identificación de acciones específicas para su consecución. Cabe destacar que el 61% de las IES incorporaron el análisis FODA como herramienta de apoyo en el diagnóstico estratégico del entorno. En este contexto, y considerando las crecientes demandas de la sociedad, la gestión estratégica, junto con el uso adecuado de sus herramientas metodológicas, se ha consolidado como un componente esencial en la administración de las universidades (Velandia & Giroto, 2015).

Por otro lado, los elementos con menor presencia en los planes estratégicos corresponden al diagnóstico externo e interno detallado, así como a la asignación presupuestaria para los proyectos formulados. Como lo sostienen Shah (2013) y Zhang (2014), en muchas universidades se evidencia una falta de alineación entre las prioridades estratégicas institucionales y la disponibilidad de recursos financieros necesarios para su ejecución efectiva. Esta desconexión incide negativamente en el desempeño institucional, dado que el presupuesto constituye un componente fundamental en todo proceso de planificación estratégica, al permitir un uso eficiente y dirigido de los recursos para el

cumplimiento de las metas establecidas (Barasa, 2019). Una de las barreras más significativas para una gestión estratégica eficaz radica, precisamente, en los problemas relacionados con la asignación y disponibilidad de recursos financieros, los cuales deben estar claramente vinculados a las estrategias institucionales para garantizar su implementación (Parakhina et al., 2017). De acuerdo con los planes estratégicos revisados, únicamente el 25% de las IES (13) contaban con una asignación presupuestaria para cada una de sus estrategias. La ausencia de presupuestos específicos para cada iniciativa conlleva a que la ejecución de los proyectos se realice de manera discrecional, lo cual puede afectar negativamente la implementación del plan estratégico y, en consecuencia, el logro de los objetivos institucionales.

Tal como se evidencia en la Tabla 4, las universidades clasificadas en la categoría de desempeño más baja presentan un mayor grado de cumplimiento respecto a la inclusión de los elementos que, según la literatura, debe contener un plan estratégico. Este hallazgo sugiere que, aunque las IES podrían estar utilizando la planificación estratégica de manera inadecuada como herramienta de gestión, los componentes que la integran continúan representando un importante potencial para la administración institucional (Hussein et al., 2021). Investigaciones como la realizada por Hu et al. (2016), han señalado que, si bien muchas instituciones otorgan gran relevancia a elementos como la declaración de misión, el análisis FODA y la formulación de objetivos en sus planes estratégicos, en general, no demuestran un interés equivalente en la interpretación ni en la operativización de dichos objetivos. En función de estos resultados, se realizó un análisis correlacional entre el desempeño obtenido y el porcentaje de presencia de elementos del plan estratégico (Tabla 4).

Tabla 4. *Correlación entre porcentaje de elementos del PE y los resultados de la evaluación de las IES*

Elementos	Datos	Academia	Eficiencia	Infraestructura	Investigación	Organización	Total
Correlación de Pearson	1	,220	-,169	,203	-,188	,017	,066
Sig. (bilateral)		,234	,363	,272	,310	,929	,724
N	31	31	31	31	31	31	31

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al analizar la asociación, se puede concluir que no existe una correlación directa entre los resultados de la evaluación institucional y los elementos que tiene el plan estratégico ya que el valor p es mayor a 0,05, por lo tanto, se concluye que un plan estratégico mejor estructurado no tiene incidencia en el desempeño organizacional en las IES. De igual forma, tampoco se observa una correlación entre un plan estratégico estructurado con todos sus elementos y los diferentes criterios de la evaluación institucional.

El análisis final se centró en identificar si existía una relación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional obtenido por las instituciones evaluadas (Tabla 5). De las 31 IES que contaban con un plan estratégico vigente al momento de la evaluación, el 68% (21) presentaron evidencia de haber gestionado dicho plan, ya sea mediante informes de avance, reportes de rendición de cuentas o documentación relativa al uso del presupuesto asignado al plan estratégico. De este grupo, el 71% (15 IES) incluyeron informes que detallaban el cumplimiento porcentual de cada uno de los objetivos estratégicos establecidos. Es importante señalar que, en dos universidades, si bien se identificaron acciones de seguimiento al plan, no fue posible verificar una gestión sistemática del mismo. Este limitado número de instituciones que gestionan activamente su plan estratégico coincide con lo reportado por Papadimitriou (2014) quien encontró que la afirmación relacionada con la existencia de mecanismos de evaluación, medición de desempeño y comparación de indicadores estratégicos a corto y largo plazo con otras instituciones, recibió la valoración más baja tanto en universidades públicas como privadas. De manera similar, Girotto et al. (2015) evidenciaron que en pocos casos las universidades iberoamericanas reconocen que la estrategia está efectivamente operacionalizada en sus distintas unidades académicas o administrativas. En este contexto, la implementación de la planificación estratégica continúa siendo una de las debilidades más relevantes en la gestión universitaria, lo cual ha sido señalado también por (Barasa, 2019) quien subrayan la necesidad de que los equipos directivos concentren sus esfuerzos en este componente crítico del proceso estratégico.

Tabla 5. *Correlación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño de las IES*

Criterio	Hubo gestión del PE	
Academia	Correlación de Pearson	,061
	Sig. (bilateral)	,743
	N	31
Eficiencia	Correlación de Pearson	-,523**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	31
Infraestructura	Correlación de Pearson	-,379*
	Sig. (bilateral)	,035
	N	31
Investigación	Correlación de Pearson	-,058
	Sig. (bilateral)	,755
	N	31
Organización	Correlación de Pearson	-,159
	Sig. (bilateral)	,394
	N	31
Total	Correlación de Pearson	-,229
	Sig. (bilateral)	,215
	N	31

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al realizar el análisis de correlación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional se puede observar que el valor de p es mayor al nivel de significancia por lo que se puede concluir que no existe asociación entre el desempeño de las universidades y la gestión de su plan estratégico. Al realizar un análisis por cada criterio de la evaluación institucional se puede observar que el valor p es menor al nivel de significancia para los criterios de Eficiencia e Infraestructura, pero al observar la correlación, está es negativa lo que indicaría que a mayor gestión menor desempeño en esos dos criterios. En los otros criterios se puede determinar que no existe asociación. Giroto et al. (2015) sostienen que las universidades ecuatorianas hacen muy poco uso de las herramientas de gestión, aunque la mayoría incluye pilares estratégicos vinculados a las cuatro áreas establecidas en la autoevaluación institucional: académica, investigación, vinculación con la comunidad y gestión institucional.

Las universidades no pueden limitarse únicamente a una administración tradicional; se requiere una gestión activa y, en particular, una gestión estratégica. Esta forma de gestión tiene la función de articular los diversos elementos institucionales dentro de los límites de los recursos disponibles, con el propósito de incrementar la eficacia organizacional. Mientras que en el ámbito empresarial es habitual el uso de indicadores para medir la gestión estratégica, en el contexto universitario se observa una marcada carencia de datos fiables y actualizados que permitan monitorear la ejecución del plan estratégico y realizar un seguimiento sistemático de sus resultados. Esta limitación impide generar indicadores de desempeño que evidencien tendencias consistentes y útiles para evaluar el progreso institucional en sus diferentes ámbitos operativos (Shah, 2013).

Los hallazgos de este estudio son consistentes con los planteamientos de Llinàs-Audet et al. (2011) sobre las universidades españolas, donde se identifica que, si bien la formulación del plan estratégico es una práctica extendida, su implementación y monitoreo efectivo presentan mayores dificultades. Esta brecha entre diseño y ejecución impide asociar de manera directa los resultados organizacionales con la gestión estratégica. En línea con esta problemática Almuíñas y Galarza (2012) advierten que uno de los cuestionamientos más comunes hacia la planificación estratégica radica en que una adecuada formulación no garantiza necesariamente una implementación exitosa; es frecuente encontrar planes bien estructurados que, sin embargo, no se traducen en acciones concretas.

Además, los resultados obtenidos coinciden con las conclusiones de Rodríguez y Pedraja (2009), quienes sostienen que las universidades, en general, desarrollan procesos de dirección estratégica poco rigurosos, lo cual limita su capacidad para diseñar e implementar estrategias competitivas efectivas. Esta situación provoca que los planes estratégicos institucionales no logren cumplir con los fines institucionales, no se alineen adecuadamente con el entorno ni con los recursos disponibles, y, en consecuencia, no generen una ventaja competitiva sostenible. Una de las causas

principales de esta deficiencia radica en que los procesos de formulación e implementación se desarrollan de manera disociada, en lugar de concebirse como etapas integradas de un mismo proceso estratégico. En este sentido, Ali (2025) subrayan la importancia de incorporar desde el diseño estratégico los mecanismos que aseguren su puesta en práctica efectiva.

Conclusiones

Si bien la planificación estratégica ha sido tradicionalmente concebida como una herramienta propia del ámbito empresarial, su aplicación resulta igualmente pertinente en todo tipo de organizaciones, incluidas las IES. No obstante, las universidades no pueden adoptar de manera directa los modelos empresariales sin antes someterlos a un proceso de contextualización y adaptación que responda a sus particularidades estructurales y funcionales. A diferencia del sector privado, las universidades concentran su gestión en tres funciones sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Por ello, su misión institucional, los objetivos estratégicos y las acciones deben orientarse a optimizar estas dimensiones. En este marco, la planificación estratégica puede constituirse en una herramienta clave para impulsar el cambio organizacional y fortalecer la calidad de la gestión universitaria.

En esta investigación, las IES analizadas fueron evaluadas en cinco aspectos relacionados con su misión: Gestión académica, Eficiencia Académica, Investigación, Organización e Infraestructura. En función de los resultados obtenidos en los indicadores de cada criterio, las IES fueron ubicadas en cinco categorías de desempeño. En el primer análisis de correlación realizado se determinó que no existe asociación entre tener un plan estratégico y el desempeño organizacional. Se evidenció que no existe diferencias en el desempeño de las universidades que tenían plan estratégico en el momento de la evaluación frente a las que no lo tenían, sin importar si eran públicas, privadas o cofinanciadas.

En el segundo análisis se tomaron las IES que contaban con plan estratégico vigente en la evaluación institucional. Se analizaron los elementos presentes en los planes estratégicos de cada IES y se determinó que no existe una asociación entre contar con un plan estratégico mejor estructurado y el desempeño de las universidades. Se puede en este caso concluir, que un plan estratégico estructurado con los elementos señalados por la literatura no tuvo mayor incidencia en el desempeño organizacional.

Por último, en el análisis de correlación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional se encontró que probablemente no existe una asociación entre ambas variables, así como en ninguno de los cinco criterios considerados en la evaluación. Se puede concluir de esta manera que, en el caso de las IES ecuatorianas, la gestión que realizaron al plan estratégico no tuvo incidencia en la categoría de desempeño obtenida en la evaluación institucional realizada por el

organismo de acreditación estatal. Lo que puede denotar, que las IES en su planificación estratégica se enfocaron en cuestiones que no fueron relevantes para el modelo de evaluación o que, por el contrario, no necesitaron contar con esta herramienta de gestión para obtener un desempeño adecuado.

Referencias

- Acua, R., Jiménez, S., & Ibarra, D. (2018). Propuesta de plan estratégico para la agencia de carga “cargamex.” *Vinculatégica EFAN*, 670–679.
- Al-Hadrawi, R. H., Alasadi, A. A. A., & Atiyah, S. M. (2024). An analytical study of the impact of strategic scenario planning on competitive financial performance. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(12). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024261>
- Ali, A. A. (2025). Strategic planning process model for universities & colleges. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(7). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025343>
- Almuñías 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 Gual*, 5(2), 72–97. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2014). The Peculiarities of Performance Measurement in Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(0), 605–611. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.249>
- Barasa, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su9020161>
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- CEAACES. (2013). *Informe general sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*.
- CEAACES. (2015). *Propuesta de adaptación del Modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas 2013 al proceso de recategorización de universidades y escuelas politécnicas 2015*.
- CINDA. (2007). Acreditacion y direccion estrategica para la calidad en las universidades. In *Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña y Centro Interuniversitario de Desarrollo*. CINDA.
- Coskun, A., & Nizaeva, M. (2023). Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions. *Open Education Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.1515/edu-2022-0198>
- Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 478–494. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701853>
- Giroto, M., Llinàs-Audet, X., & Chariamonte, L. (2015). Trends and Dynamics of Strategic University Management in Ibero-American Higher Education. In J. H. Cifuentes-Madrid, P. Landoni, & X. Llinàs-Audet (Eds.), *Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region A Comparative Perspective* (pp. 69–128).
- Howes, T. (2018). Effective strategic planning in Australian universities: how good are we and how do we know? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(5), 442–457. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1501635>

- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2016). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003>
- Hussein, A. M., Ahmed, M. M., & Khu, M. Y. M. (2021). The impact of strategic planning in the university's competitiveness according to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 83–101. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0125>
- Kallio, K., Kallio, T., & Grossi, G. (2017). Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Public Money & Management*, 37(4), 293–300. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1295735>
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470–489.
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M., & Solé, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 33–54.
- Papadimitriou, A. (2014). Strategic planning and benchmarking organizational routines of universities in the Western Balkans. *The TQM Journal*, 26(3), 261–274. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2013-0140>
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Education Management*, 31, 62–75.
- Polozhentseva, Y., & Klevtsova, M. (2017). KPI-monitoring for university's performance improvement. *Economics and Management of National Economy*, 163, 71–74.
- Puente, E., Martínez, M., & Hernández, L. (2025). Percepción de los Estudiantes de Ingeniería Industrial de la UANL sobre la Inteligencia Artificial en la Educación Superior. *Vinculatégica EFAN*, 11(2), 1–16. <https://doi.org/10.29105/vtga11>
- Rajanala, N., Gharsi, A. Y. Al, & Saleh, M. (2024). Better autonomy for better performance: The role of Strategic planning capability mediating the relationship between Financial autonomy and Organizational performance in Indian private universities. *International Journal of Management in Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1504/ijmie.2024.10059852>
- Reyes, E., García, J., & Téllez, M. (2025). Uso de la Inteligencia Artificial: un estudio exploratorio (Use of Artificial Intelligence: An exploratory study). *Vinculatégica EFAN*, 11(2), 17–29. <https://doi.org/10.29105/vtga11>
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009a). Dirección Estratégica En Universidades: Un Estudio Empírico. *Interciencia*, 34, 413–418.
- Shah, M. (2013). Renewing strategic planning in universities at a time of uncertainty. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(February 2015), 24–29. <https://doi.org/10.1080/13603108.2012.679753>
- Siegel, D. S., & Leih, S. (2018). Strategic management theory and universities: An overview of the Special Issue. *Strategic Organization*, 16, 6–11. <https://doi.org/10.1177/1476127017750776>
- Tabassum, A., Hasan, M., Ahmed, S., Tasmin, R., Abdullah, D., & Musharrat, T. (2017). University Ranking Prediction System by Analyzing Influential Global Performance Indicators. *2017 9th International Conference on Knowledge and Smart Technology (KST)*, 126–131.
- Taroum, A. S. A., & Masaud, K. A. R. (2024). Effect of Strategic Planning on Service Quality in the 96Higher Education Sector. *European Journal of Development Studies*, 4(2), 21–27. <https://doi.org/10.24018/ejdevelop.2024.4.2.358>
- Velandia, C., & Giroto, M. (2015). Strategic Management in Universities: A Conceptual Framework Based on Ibero- American Higher Education Systems. In J. Cifuentes-Madrid, P. Landoni, & X. Llinàs-Audet (Eds.), *Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region A Comparative Perspective* (pp. 1–44). Springer.
- Zhang, A. (2014). Learning Strategic Planning from Australian and New Zealand University Experience. *Chinese Education & Society*, 47(2), 43–55. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932470203>