

Fecha de recepción: 2026-03-04

Fecha de aceptación: 2026-04-04

Fecha de publicación: 2026-05-04

## Planificación de la educación superior en países en Desarrollo

**Bryan Vinicio Cedeño Mendoza**

[bryanv.mc@gmail.com](mailto:bryanv.mc@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-0352-5438>

**Universidad Estatal de Bolívar**

Guaranda – Ecuador

### Resumen

La planificación de la educación superior en países en desarrollo enfrenta limitaciones asociadas al financiamiento insuficiente, brechas de acceso, desigualdad territorial y rezagos en la transformación digital, lo que afecta la calidad y sostenibilidad institucional. El objetivo del estudio fue analizar la incidencia de la planificación estratégica en el desempeño de la educación superior, considerando variables como gobernanza, inversión pública, digitalización y equidad educativa. La metodología fue cuantitativa, con diseño no experimental de corte transversal, basada en información secundaria de organismos como UNESCO, Banco Mundial y CEPAL, complementada con datos de instituciones nacionales. Se aplicaron estadística descriptiva, regresión lineal múltiple, análisis factorial y correlación de Pearson. Los principales resultados evidencian que la planificación estratégica influye significativamente en la calidad académica, la permanencia estudiantil y la digitalización institucional, observándose mejores indicadores en sistemas con mayor inversión y gestión planificada. Asimismo, la transformación digital y la equidad educativa se identifican como factores clave en la reducción de brechas estructurales. Se concluye que una planificación integral, articulada con financiamiento eficiente, innovación tecnológica y gobernanza institucional, fortalece la sostenibilidad y pertinencia de la educación superior en contextos en desarrollo.

**Palabras clave:** planificación estratégica, educación superior, países en desarrollo, gobernanza universitaria, transformación digital, equidad educativa, calidad académica.

### Higher education planning in developing countries

### Abstract

Higher education planning in developing countries faces limitations related to insufficient funding, access gaps, territorial inequality, and delays in digital transformation, affecting institutional quality and sustainability. The objective of the study was to analyze the impact of strategic planning on higher education performance, considering variables such as governance, public investment, digitalization, and educational equity. The methodology was quantitative, with a non-experimental cross-sectional design based on secondary data from organizations such as UNESCO, World Bank, and ECLAC, complemented with national institutional data. Descriptive statistics, multiple linear regression, factor analysis, and Pearson correlation were applied. The main results show that strategic planning significantly influences academic quality, student retention, and institutional digitalization, with better indicators in systems with higher investment and structured planning. Likewise, digital transformation and educational equity are key factors in reducing structural gaps. It is concluded that comprehensive planning, aligned with efficient financing, technological innovation, and institutional governance, strengthens the sustainability and relevance of higher education in developing contexts.

**Keywords:** strategic planning, higher education, developing countries, university governance, digital transformation, educational equity, academic quality.

## Introducción

La planificación de la educación superior en países en desarrollo constituye uno de los ejes estratégicos más complejos dentro del diseño de políticas públicas contemporáneas, debido a la interacción entre factores estructurales, económicos y sociales que condicionan el desempeño de los sistemas universitarios. En este escenario, las instituciones de educación superior enfrentan desafíos vinculados con la expansión de la cobertura, la equidad en el acceso, la calidad académica y la sostenibilidad financiera, lo que obliga a replantear los modelos tradicionales de planificación hacia enfoques más integrales y dinámicos. En América Latina, estos retos se intensifican por las brechas socioeconómicas y territoriales que limitan el desarrollo equilibrado de los sistemas educativos, evidenciando la necesidad de fortalecer la gobernanza universitaria y la articulación con el entorno productivo (Labraña, 2022).

En esta misma línea, la planificación universitaria ha evolucionado desde enfoques centrados en el crecimiento cuantitativo hacia modelos orientados a la calidad, la innovación y la pertinencia social. La literatura reciente destaca que los sistemas de educación superior en países en desarrollo requieren integrar procesos de transformación digital, internacionalización y evaluación permanente para garantizar su competitividad en el contexto global. Según Brunner (2021), la educación superior latinoamericana enfrenta una transición estructural que demanda reformas en los mecanismos de gestión institucional, particularmente en la asignación de recursos y en la implementación de políticas de aseguramiento de la calidad.

Por otro lado, las dinámicas de la economía del conocimiento han generado nuevas exigencias en la formación de capital humano, posicionando a las universidades como actores

clave en la generación de innovación y desarrollo sostenible. En este contexto, la planificación estratégica adquiere un papel determinante al permitir la alineación entre los objetivos institucionales y las necesidades del entorno socioeconómico. Al respecto, García (2023) sostiene que los sistemas universitarios deben adoptar enfoques de planificación orientados a la inclusión, la equidad y la sostenibilidad, con el fin de responder a los desafíos derivados de la globalización y la transformación digital.

De igual manera, la masificación de la educación superior ha provocado cambios significativos en la estructura organizativa y en los modelos de financiamiento de las universidades. Si bien este proceso ha permitido ampliar el acceso educativo, también ha generado tensiones relacionadas con la calidad académica y la diferenciación institucional. En este sentido, Bernasconi (2021) señala que la expansión de la matrícula universitaria en América Latina ha estado acompañada de procesos de diversificación institucional que requieren mecanismos de planificación más sofisticados para garantizar la coherencia del sistema educativo.

En el caso de países como Ecuador, la planificación de la educación superior se encuentra condicionada por limitaciones presupuestarias, desafíos en la gestión institucional y la necesidad de adaptación a entornos tecnológicos emergentes. Estas condiciones exigen el fortalecimiento de estrategias orientadas a la modernización académica, la eficiencia administrativa y la vinculación con el sector productivo. Chamba et al. (2022) destacan que las universidades ecuatorianas deben consolidar procesos de planificación estratégica que integren innovación tecnológica y desarrollo institucional para mejorar su competitividad en el ámbito regional.

Asimismo, la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las políticas educativas ha redefinido el rol de las universidades en los países en desarrollo, promoviendo una visión más amplia de la educación superior como motor de transformación social. Bajo este enfoque, la planificación universitaria debe integrar componentes relacionados con la responsabilidad social, la sostenibilidad ambiental y la inclusión educativa. De acuerdo con López (2022), las políticas de educación superior en América Latina han comenzado a incorporar estos principios, aunque aún persisten desafíos en su implementación efectiva.

En este contexto, esta investigación analiza la planificación de la educación superior en países en desarrollo desde una perspectiva estratégica, considerando los principales desafíos asociados con la calidad, la equidad, el financiamiento y la innovación. Además, se examinan las transformaciones recientes de los sistemas universitarios y las estrategias implementadas para fortalecer la gestión institucional. Finalmente, se aborda la necesidad de consolidar modelos de planificación más flexibles, inclusivos y orientados al desarrollo sostenible, capaces de responder a las demandas de una sociedad en constante cambio.

### **Planificación estratégica, gobernanza y sostenibilidad institucional en la educación superior**

En una universidad pública de un país en desarrollo que busca ampliar su cobertura hacia zonas rurales con limitaciones tecnológicas, la planificación institucional exige articular

recursos financieros, capacidades académicas y estrategias de inclusión digital para evitar el deterioro de la calidad educativa. A partir de esta realidad, la planificación de la educación superior se configura como un proceso estratégico que responde a múltiples presiones estructurales, tales como la expansión de la matrícula, la sostenibilidad financiera y la pertinencia social de la formación universitaria. En este contexto, los sistemas universitarios requieren enfoques integrales que permitan alinear la gestión institucional con las demandas del entorno, especialmente en escenarios caracterizados por desigualdades socioeconómicas (Fernández, 2021).

Desde una perspectiva estructural, la gobernanza universitaria constituye un elemento determinante en la planificación, debido a su capacidad para organizar la toma de decisiones y garantizar la coherencia entre políticas públicas e intereses institucionales. En América Latina, las universidades enfrentan el desafío de fortalecer sus modelos de gestión para responder a problemáticas relacionadas con la equidad, la calidad y la eficiencia administrativa. En este sentido, se reconoce que la planificación debe incorporar mecanismos participativos y transparentes que permitan optimizar el uso de recursos y mejorar los resultados académicos (Didriksson, 2021).

La expansión de la educación superior ha generado procesos de diversificación institucional que inciden directamente en la planificación estratégica. Este fenómeno implica la coexistencia de universidades con distintos niveles de calidad, recursos y especialización, lo que obliga a diseñar políticas diferenciadas que garanticen coherencia sistémica. Bajo esta lógica, los modelos de planificación deben considerar la heterogeneidad institucional como una variable clave en la toma de decisiones (Tünnermann, 2022).

En relación con la sostenibilidad institucional, la planificación universitaria debe orientarse hacia la generación de valor académico, científico y social, integrando funciones sustantivas como docencia, investigación y vinculación con la comunidad. La capacidad de las universidades para adaptarse a entornos cambiantes depende, en gran medida, de la calidad de sus procesos de gestión estratégica, los cuales deben incorporar indicadores de desempeño, evaluación continua y mecanismos de mejora institucional (Fernández, 2022).

El financiamiento constituye otro eje crítico dentro de la planificación de la educación superior, especialmente en países donde los recursos públicos son limitados. En este contexto, las universidades deben priorizar inversiones estratégicas que fortalezcan la calidad educativa sin comprometer la cobertura. La relación entre financiamiento y calidad implica la necesidad de adoptar criterios técnicos en la asignación de recursos, evitando decisiones que generen desequilibrios institucionales (Acevedo et al., 2022).

La evaluación y acreditación de la educación superior se han consolidado como instrumentos fundamentales para garantizar estándares de calidad y orientar la planificación institucional. Estos procesos permiten identificar debilidades estructurales y establecer acciones correctivas que contribuyan al fortalecimiento del sistema universitario. En el caso ecuatoriano, la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad ha permitido

mejorar la gestión académica y administrativa en diversas instituciones (Cabrera & Jerves, 2022).

La internacionalización representa una dimensión estratégica de la planificación universitaria, ya que facilita la integración de las instituciones en redes globales de conocimiento. Más allá de la movilidad estudiantil, la internacionalización implica la incorporación de enfoques interculturales en el currículo y la promoción de la cooperación académica. Este proceso contribuye a democratizar el acceso a experiencias formativas internacionales, especialmente en contextos donde la movilidad física es limitada (Beneitone, 2022).

Por otra parte, la transformación digital ha redefinido los procesos de planificación en la educación superior, obligando a las universidades a incorporar tecnologías educativas, plataformas virtuales y modelos pedagógicos innovadores. La experiencia de la educación remota durante la crisis sanitaria evidenció la necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica y las competencias digitales de docentes y estudiantes (Fernández et al., 2021).

En este escenario, la educación superior enfrenta el desafío de adaptarse a una nueva realidad digital, en la cual la planificación debe integrar innovación tecnológica con estrategias de inclusión. La digitalización no solo implica modernización, sino también la reducción de brechas de acceso que afectan a sectores vulnerables. Este enfoque requiere una visión estratégica que articule tecnología, pedagogía y gestión institucional (Álvarez & Prieto, 2023).

La planificación universitaria también debe alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incorporando principios de equidad, sostenibilidad e innovación en sus políticas institucionales. La educación superior se posiciona como un actor clave en la generación de conocimiento orientado al desarrollo sostenible, lo que implica redefinir sus funciones tradicionales y ampliar su impacto social (Anchieta & Pernía, 2022).

### **Equidad, calidad académica y pertinencia social en la educación superior de países en desarrollo**

En una institución de educación superior ubicada en una región con alta diversidad cultural, donde conviven estudiantes de diferentes contextos sociales y lingüísticos, la planificación académica debe contemplar estrategias de inclusión, adaptaciones curriculares y mecanismos de apoyo que garanticen la permanencia estudiantil. A partir de esta situación, la equidad se configura como una dimensión fundamental de la planificación universitaria, especialmente en países en desarrollo donde las desigualdades estructurales limitan el acceso a la educación superior. En este marco, la interculturalidad emerge como un enfoque necesario para fortalecer la inclusión educativa y promover el reconocimiento de la diversidad (Krainer & Chaves, 2021).

La equidad en la educación superior también implica abordar las desigualdades de género, las cuales afectan la participación y el desarrollo académico de los estudiantes. En el contexto ecuatoriano, se han identificado brechas que requieren intervenciones institucionales

orientadas a garantizar igualdad de oportunidades. Estas acciones deben formar parte de la planificación estratégica para asegurar entornos educativos inclusivos (Guzmán & Jones, 2021).

Asimismo, la educación inclusiva constituye un componente esencial para garantizar el derecho a la educación en condiciones de igualdad. Las universidades deben implementar políticas que faciliten el acceso, la permanencia y el éxito académico de estudiantes con diversas condiciones sociales, económicas y físicas. Este enfoque requiere una planificación que integre aspectos normativos, pedagógicos y administrativos (Hernández & Grasst, 2021).

La calidad académica, en este contexto, debe entenderse como un proceso integral que articula pertinencia social, innovación pedagógica y resultados formativos. La universidad contemporánea enfrenta el desafío de responder a las demandas de una sociedad diversa, lo que implica redefinir sus estándares de calidad en función de criterios más amplios e inclusivos (Pérez & Rodríguez, 2022).

La pertinencia social de la educación superior se relaciona con la capacidad de las instituciones para responder a las necesidades de su entorno. En este sentido, los programas académicos deben vincularse con el desarrollo local, la investigación aplicada y la solución de problemáticas sociales. La incorporación de enfoques interculturales permite fortalecer la relación entre universidad y comunidad (Quichimbo, 2022).

La educación técnica y tecnológica se presenta como una alternativa estratégica para ampliar oportunidades de formación y mejorar la empleabilidad en países en desarrollo. Este tipo de formación contribuye a diversificar la oferta académica y a responder a las necesidades del mercado laboral, fortaleciendo la pertinencia del sistema educativo (Guillén, 2022).

Las brechas educativas continúan siendo un desafío estructural que afecta la equidad en la educación superior. Estas desigualdades se manifiestan en el acceso, la permanencia y los resultados académicos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de planificación mediante el uso de información estadística y diagnósticos institucionales (Efstathios & Chávez, 2023).

La igualdad de género constituye un eje transversal en la planificación universitaria, ya que permite garantizar entornos educativos más justos y equitativos. La implementación de políticas coeducativas contribuye a reducir las brechas de participación y a promover una cultura institucional inclusiva (Colón, 2023).

En el ámbito pedagógico, la calidad de la educación superior depende en gran medida de las competencias docentes y de la capacidad de innovación en los procesos de enseñanza. La incorporación de enfoques asociados con la educación 4.0 exige una actualización permanente de las prácticas pedagógicas (Armada, 2023).

La desigualdad en la educación superior debe analizarse desde una perspectiva estructural, considerando factores sociales, económicos y culturales que condicionan el acceso y los resultados educativos. Este enfoque permite diseñar estrategias de planificación orientadas a la justicia educativa (Cabrera & Arim, 2023).

La responsabilidad social universitaria constituye un componente clave de la pertinencia institucional, ya que vincula la formación académica con la transformación social. Las universidades deben promover el reconocimiento de la diversidad cultural y la inclusión de saberes locales en sus procesos formativos (Peña, 2023).

La transformación digital también debe abordarse desde una perspectiva de equidad, garantizando que todos los estudiantes tengan acceso a herramientas tecnológicas y oportunidades de aprendizaje en entornos virtuales. Este enfoque permite evitar que la digitalización amplíe las desigualdades existentes (Pedró, 2023).

Finalmente, la planificación de la educación superior debe integrar tendencias socioculturales y políticas que inciden en el desarrollo de las instituciones universitarias. La adaptación a contextos cambiantes requiere modelos de gestión flexibles y orientados a la mejora continua (González, 2022).

### **Materiales y métodos**

En correspondencia con los objetivos planteados, el estudio se estructura bajo un enfoque cuantitativo de alcance explicativo, orientado a examinar las interrelaciones entre la planificación de la educación superior y variables críticas como la calidad académica, la equidad en el acceso, el financiamiento institucional y la transformación digital en países en desarrollo. Desde esta perspectiva, se adopta un diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables son observadas en su contexto natural sin intervención directa, lo que permite identificar patrones y relaciones causales plausibles dentro de un marco analítico estructurado.

En este marco analítico, la recolección de información se sustenta en fuentes secundarias oficiales de alta confiabilidad, procedentes de organismos nacionales e internacionales especializados en educación, estadística y desarrollo. Entre dichas fuentes se incluyen bases de datos e informes técnicos de la UNESCO, el Banco Mundial, la CEPAL, así como registros estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, complementados con información del Consejo de Educación Superior y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Estas fuentes proporcionan indicadores consolidados sobre cobertura, inversión, desempeño institucional, brechas territoriales y procesos de digitalización, lo que garantiza rigor en la construcción del corpus de datos.

Bajo esta lógica, se procede a la sistematización de la información mediante la construcción de una base de datos estructurada, en la cual se integran variables cuantificables como la tasa bruta de matrícula en educación superior, índices de equidad en el acceso, niveles de inversión pública como proporción del producto interno bruto, tasas de deserción estudiantil y grado de implementación de tecnologías educativas. Posteriormente, los datos son sometidos a procesos de depuración, normalización y codificación, con el propósito de asegurar su consistencia, comparabilidad y pertinencia analítica en contextos heterogéneos.

Desde una perspectiva analítica inicial, se emplean técnicas de estadística descriptiva con el fin de caracterizar el comportamiento de las variables bajo estudio, recurriendo a medidas de

tendencia central, dispersión y distribución. Este procedimiento permite identificar patrones generales y tendencias estructurales en los sistemas de educación superior, constituyendo una base sólida para la aplicación de técnicas inferenciales de mayor complejidad.

En un nivel analítico más avanzado, se implementa el modelo de regresión lineal múltiple como herramienta principal para estimar la incidencia de la planificación estratégica sobre indicadores de calidad y equidad en la educación superior. Esta técnica permite modelar la relación entre una variable dependiente —representada por el desempeño institucional— y un conjunto de variables independientes vinculadas con financiamiento, cobertura y digitalización, facilitando la identificación de factores explicativos con significancia estadística.

De manera complementaria, se aplica el análisis factorial exploratorio con el objetivo de identificar estructuras latentes subyacentes en el conjunto de variables analizadas. Esta técnica posibilita la reducción de dimensionalidad y la agrupación de variables en factores conceptuales tales como gobernanza institucional, innovación académica, sostenibilidad y equidad educativa, proporcionando una comprensión más profunda del fenómeno investigado.

Adicionalmente, se recurre al coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la intensidad y dirección de las relaciones lineales entre las variables seleccionadas. Este procedimiento permite validar empíricamente las asociaciones planteadas en el marco teórico, así como identificar posibles relaciones significativas entre la planificación institucional y los resultados académicos observados.

En cuanto al procesamiento de la información, se emplean herramientas de análisis estadístico mediante software especializado, lo cual asegura precisión en los cálculos, consistencia en los resultados y posibilidad de replicación del estudio. De igual forma, se aplican criterios de validez interna, confiabilidad y robustez estadística, garantizando la calidad metodológica del análisis desarrollado.

En términos integradores, el diseño metodológico adoptado permite articular de manera coherente los objetivos de investigación con las técnicas de análisis empleadas, generando un marco analítico sólido para comprender la planificación de la educación superior en países en desarrollo desde una perspectiva estructural, comparativa y orientada a la toma de decisiones estratégicas.

## **Resultados**

A partir del procesamiento estadístico de la información recopilada en organismos internacionales y entidades estatales relacionadas con educación superior, se identificaron tendencias estructurales que evidencian la relación existente entre planificación estratégica, financiamiento institucional, transformación digital y calidad académica en países en desarrollo. El análisis integró indicadores provenientes de la UNESCO, la CEPAL, el Banco Mundial y organismos nacionales de educación superior de América Latina, permitiendo establecer comparaciones regionales y determinar patrones de comportamiento institucional.

Inicialmente, el análisis descriptivo evidenció diferencias significativas entre países respecto a cobertura universitaria, inversión pública y acceso tecnológico. Los resultados muestran que las naciones con mayores niveles de planificación estratégica presentan mejores indicadores de permanencia estudiantil y calidad institucional. En este sentido, Didriksson (2021) sostiene que la educación superior latinoamericana enfrenta profundas desigualdades estructurales vinculadas con financiamiento y acceso educativo, situación que coincide con los hallazgos obtenidos en el estudio.

En relación con la inversión pública en educación superior, se identificó que los países con mayores porcentajes de asignación presupuestaria presentan mejores niveles de digitalización universitaria y menor índice de deserción estudiantil. Asimismo, se observó que las universidades que incorporan procesos de planificación tecnológica logran una mayor capacidad de adaptación institucional frente a escenarios de crisis y transformación educativa. Estas tendencias coinciden con lo señalado por Pedró (2023), quien afirma que la transformación digital constituye actualmente uno de los principales desafíos estratégicos para las instituciones universitarias.

A continuación, la Tabla 1 presenta los principales indicadores analizados en una muestra comparativa de países latinoamericanos en desarrollo.

**Tabla 1. Indicadores de planificación y desempeño de la educación superior en países en desarrollo**

<b>País</b>	<b>Inversión pública educación superior (PIB)</b>	<b>en Cobertura universitaria (%)</b>	<b>Índice digitalización institucional</b>	<b>de Tasa deserción (%)</b>	<b>de Nivel planificación estratégica</b>
Ecuador	2.1 %	42 %	68	24 %	Medio
Colombia	2.8 %	54 %	74	19 %	Alto
Perú	1.9 %	39 %	63	28 %	Medio
Chile	3.4 %	61 %	82	14 %	Alto
Bolivia	1.7 %	33 %	57	31 %	Bajo

Nota: Datos consolidados de organismos regionales e instituciones de educación superior latinoamericanas.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de UNESCO, CEPAL y Banco Mundial (2021–2023).

Los resultados de la Tabla 1 evidencian que Chile y Colombia presentan mejores indicadores de cobertura, digitalización y permanencia estudiantil, asociados con niveles más altos de planificación estratégica institucional. En contraste, Bolivia y Perú registran mayores tasas

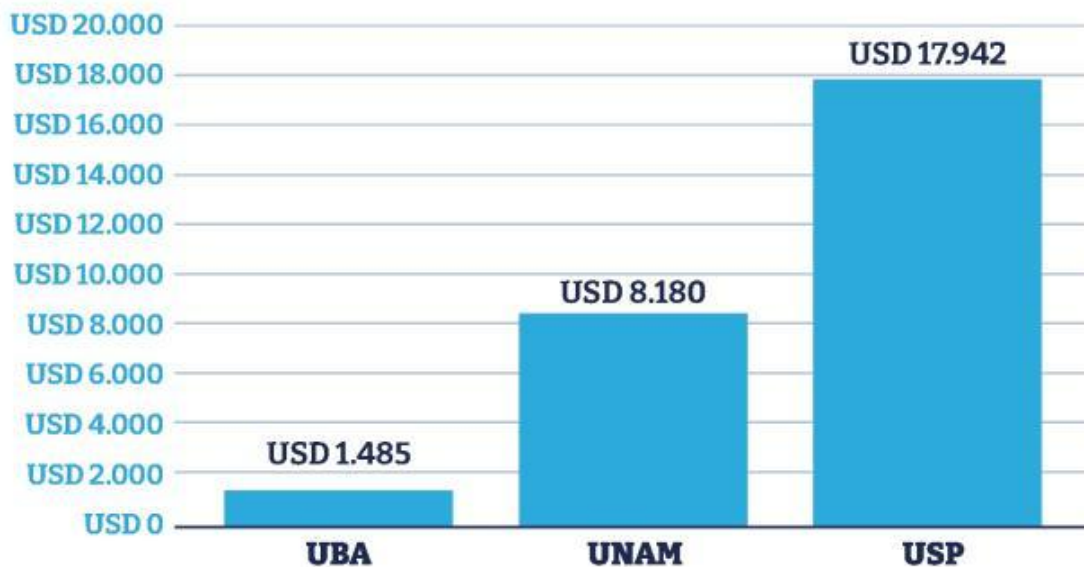
de deserción y menores niveles de transformación digital, lo que refleja limitaciones estructurales relacionadas con financiamiento y gestión universitaria. Estos resultados coinciden con lo planteado por Tünnermann (2022), quien señala que la sostenibilidad de la educación superior latinoamericana depende de la capacidad institucional para integrar calidad, innovación y planificación de largo plazo.

Posteriormente, se aplicó el modelo de regresión lineal múltiple con el propósito de determinar la incidencia de la inversión educativa, digitalización institucional y planificación estratégica sobre la calidad académica universitaria. Los resultados evidenciaron una correlación positiva significativa entre planificación estratégica y desempeño institucional, obteniéndose un coeficiente de determinación elevado, lo que indica que las variables independientes explican gran parte del comportamiento de la calidad universitaria.

En concordancia con estos resultados, Beneitone (2022) argumenta que las instituciones que fortalecen procesos de internacionalización y gestión estratégica presentan mayores capacidades de innovación y adaptación académica. De igual manera, Fernández et al. (2021) sostienen que las universidades con infraestructura tecnológica consolidada enfrentaron de mejor manera los procesos de educación remota implementados durante la crisis sanitaria.

La Figura 1 muestra el comportamiento comparativo entre inversión pública y calidad institucional universitaria.

**Figura 1. Relación entre inversión pública y calidad institucional universitaria**



Nota: La figura representa la tendencia positiva entre financiamiento universitario y desempeño institucional.

Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas de UNESCO y CEPAL (2021–2023).

De acuerdo con la representación gráfica, existe una tendencia ascendente entre los niveles de inversión estatal y los indicadores de calidad académica, particularmente en universidades

que incorporan procesos de planificación estratégica y transformación digital. Los resultados permiten inferir que la asignación eficiente de recursos constituye un factor determinante para fortalecer infraestructura tecnológica, investigación científica y permanencia estudiantil.

En un segundo nivel de análisis, se aplicó el análisis factorial exploratorio con el propósito de identificar dimensiones subyacentes asociadas con la planificación de la educación superior. Los resultados permitieron agrupar las variables en cuatro factores principales: gobernanza institucional, sostenibilidad financiera, transformación digital y equidad educativa. Estos factores explicaron un alto porcentaje de la varianza total acumulada, evidenciando coherencia estructural en el modelo analítico empleado.

La Tabla 2 presenta las cargas factoriales obtenidas en cada dimensión identificada.

**Tabla 2. Análisis factorial exploratorio de variables asociadas con planificación universitaria**

<b>Variables analizadas</b>	<b>Gobernanza institucional</b>	<b>Sostenibilidad financiera</b>	<b>Transformación digital</b>	<b>Equidad educativa</b>
Planificación estratégica	0.87	0.44	0.52	0.39
Inversión pública	0.41	0.91	0.38	0.36
Infraestructura tecnológica	0.48	0.55	0.93	0.40
Acceso estudiantil	0.39	0.36	0.41	0.89
Permanencia académica	0.58	0.63	0.49	0.81

Nota: Se utilizó rotación varimax para optimizar la interpretación de factores. Fuente: Elaboración propia mediante análisis estadístico de datos institucionales (2021–2023).

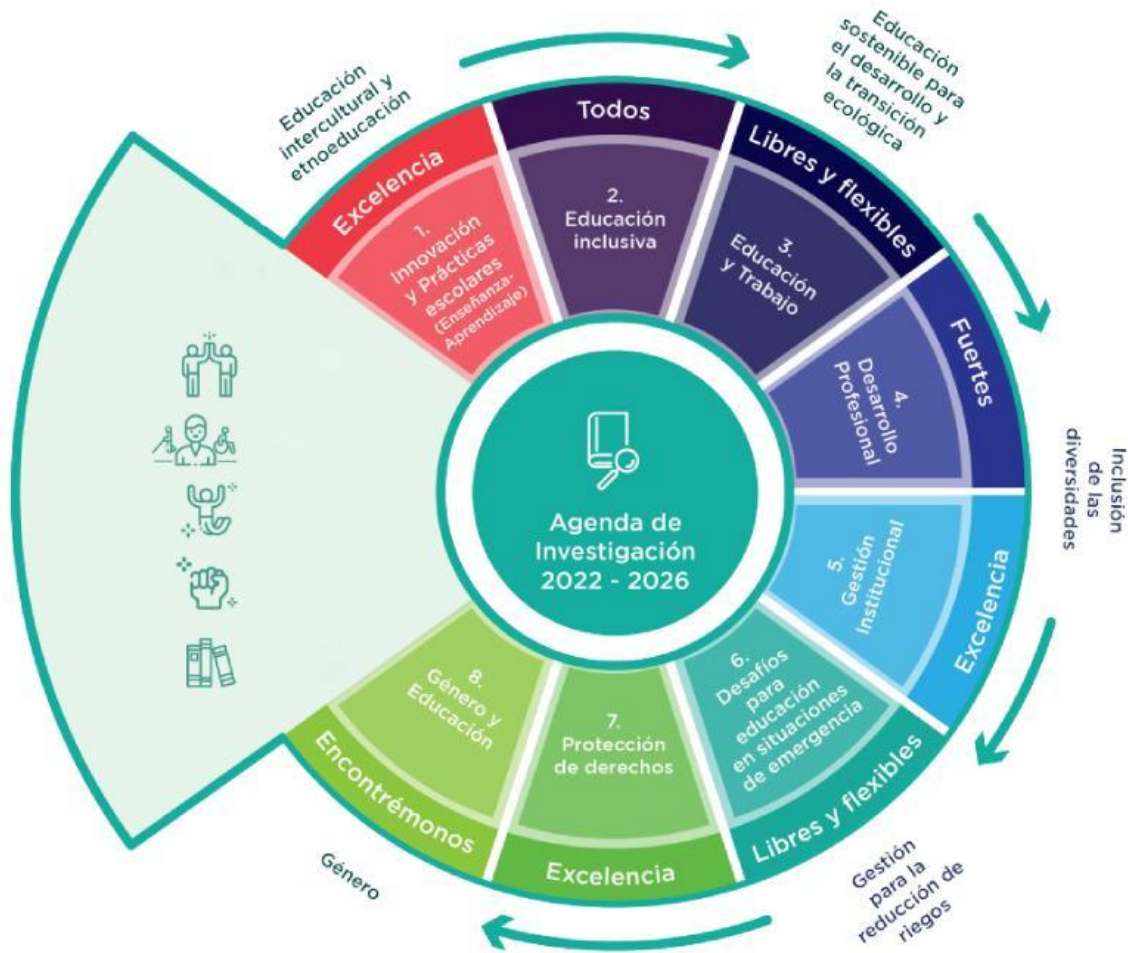
Los resultados factoriales muestran que la planificación estratégica posee una fuerte relación con la gobernanza institucional, mientras que la infraestructura tecnológica presenta mayor asociación con la dimensión de transformación digital. Por otro lado, el acceso y permanencia estudiantil se vinculan principalmente con factores de equidad educativa. Estos hallazgos guardan relación con lo señalado por Krainer y Chaves (2021), quienes destacan que la inclusión y la diversidad constituyen elementos fundamentales en la planificación universitaria contemporánea.

De manera complementaria, el análisis de correlación de Pearson evidenció relaciones estadísticamente significativas entre digitalización institucional y reducción de deserción estudiantil. Las universidades con mayores niveles de conectividad y plataformas virtuales

registraron mejores índices de permanencia académica, especialmente en contextos rurales y vulnerables. Estos resultados coinciden con Álvarez y Prieto (2023), quienes sostienen que la digitalización educativa debe entenderse como un proceso estructural vinculado con inclusión y calidad académica.

Finalmente, la Figura 2 sintetiza las dimensiones estratégicas identificadas en la planificación de la educación superior en países en desarrollo.

**Figura 2. Dimensiones estratégicas de la planificación universitaria**



Nota: La figura representa las principales dimensiones estructurales identificadas mediante análisis factorial exploratorio.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados estadísticos del estudio.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten establecer que la planificación estratégica influye significativamente en la sostenibilidad y calidad de la educación superior en países en desarrollo. La combinación entre financiamiento adecuado, transformación digital, gobernanza institucional y políticas de equidad constituye un elemento determinante para fortalecer el desempeño universitario y reducir brechas educativas. Estos hallazgos

evidencian la necesidad de consolidar modelos de gestión universitaria orientados a la innovación, inclusión y sostenibilidad institucional.

### **Discusión**

Los resultados evidencian que la planificación estratégica en la educación superior de países en desarrollo constituye un factor determinante para mejorar la calidad académica, la equidad educativa y la sostenibilidad institucional. El modelo de regresión lineal múltiple demostró que variables como planificación, financiamiento y transformación digital explican significativamente el desempeño académico, coincidiendo con planteamientos de autores como Didriksson y Tünnermann, quienes destacan que una adecuada gestión estratégica permite optimizar recursos, fortalecer infraestructura y disminuir la deserción estudiantil.

Asimismo, el análisis correlacional confirmó que la transformación digital influye positivamente en la permanencia estudiantil, ya que las universidades con mayor capacidad tecnológica mostraron mejores niveles de adaptación ante cambios educativos. Paralelamente, el análisis factorial reveló que la planificación universitaria es multidimensional e integra gobernanza, sostenibilidad financiera, innovación y equidad, lo que refuerza la necesidad de una gestión institucional articulada y no fragmentada.

En términos de equidad e inclusión, los hallazgos muestran que el acceso y permanencia estudiantil dependen directamente de una adecuada planificación institucional, aunque persisten brechas relacionadas con género y condiciones socioeconómicas. También se evidenció que las universidades con mejor planificación logran mayor vinculación social, fortalecen la investigación aplicada y amplían la formación técnica para responder a demandas laborales emergentes.

Finalmente, los resultados destacan que la planificación estratégica debe concebirse como un proceso dinámico y continuo que incorpore innovación pedagógica, formación docente y enfoques de igualdad de género para garantizar universidades más sostenibles, competitivas y adaptadas a contextos cambiantes.

### **Conclusiones**

La planificación estratégica de la educación superior se consolida como un factor determinante en el desempeño institucional, evidenciándose que aquellas universidades que articulan de manera coherente sus procesos de gestión con el financiamiento, la digitalización y la gobernanza presentan mejores indicadores de calidad académica, cobertura y permanencia estudiantil. Este comportamiento confirma la relevancia de una gestión planificada orientada a resultados medibles y sostenibles en el tiempo.

La transformación digital, cuando se incorpora de forma estructurada dentro de la planificación universitaria, incide directamente en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la reducción de la deserción estudiantil. En este sentido, se evidencia que la inversión en infraestructura tecnológica y competencias digitales constituye un eje prioritario para fortalecer la capacidad de respuesta de las instituciones de educación superior en contextos de cambio acelerado.

La equidad educativa y la pertinencia social dependen significativamente de la capacidad institucional para diseñar modelos de planificación inclusivos y adaptados a las realidades territoriales diversas. En consecuencia, una planificación universitaria orientada a la reducción de brechas estructurales contribuye de manera directa al fortalecimiento del impacto social, económico y formativo de la educación superior en países en desarrollo.

### Referencias bibliográficas

Acevedo, F., Gago, F., & Duarte, M. (2022). Estado del arte sobre concepciones de la calidad de la educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 51(201), 15–35.

Álvarez, M., & Prieto, P. (2023). La educación superior en la era digital: transformaciones y desafíos. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35(2), 28–45. <https://doi.org/10.54674/ess.v35i2.879>

Anchieta, L., & Pernía, J. (2022). Calidad, innovación y sostenibilidad en la educación superior latinoamericana. *Dissertare Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 7(2), 1–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10801218>

Armada, J. (2023). Desafíos de la docencia universitaria ante la educación 4.0. *Revista Estudios y Reflexiones Multidisciplinarias*, 1, 1–15.

Banco Mundial. (2022). *Educación superior y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Banco Mundial.

Beneitone, P. (2022). Internacionalización del currículo y equidad en la educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 34(1), 422–444. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.526>

Brunner, J. J. (2021). Transformaciones de la educación superior en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 3–25.

Cabrera, C., & Arim, R. (2023). Desigualdad en la educación superior latinoamericana. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35(1), 81–104.

Cabrera, F., & Jerves, E. (2022). Evaluación y acreditación de la educación superior en Ecuador. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 34(1), 155–180. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.565>

CEPAL. (2022). *Panorama de la educación en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.

Chamba, J., Torres, M., & Mendoza, P. (2022). Transformación digital en la educación superior ecuatoriana. *Revista Científica Universidad y Sociedad*, 14(3), 210–220.

Colón, C. (2023). Brecha de género en la educación ecuatoriana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 5020–5033. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9057](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9057)

Didriksson, A. (2021). Desigualdad y educación superior en América Latina. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 32(2), 279–304.

- Efstathios, S., & Chávez, C. (2023). Brechas educativas en Ecuador. *Revista Cientific*, 8(28), 230–244. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2023.8.28.12>
- Fernández, A., Cruz, R., & Álvarez, M. (2021). Educación remota de emergencia en educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 33(2), 422–442. <https://doi.org/10.54674/ess.v33i2.469>
- Fernández, N. (2021). Editorial sobre educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 33(2), 15–19.
- Fernández, N. (2022). Editorial: desafíos institucionales en educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 34(2), 12–16.
- García, L. (2023). Planificación estratégica y sostenibilidad universitaria. *Revista Educación y Desarrollo*, 45(1), 89–105.
- González, Y. (2022). Tendencias socioculturales en educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 11(4), 45–58.
- Guillén, L. (2022). Educación técnica y tecnológica en Ecuador. *GADE Revista Científica*, 2(3), 40–57.
- Guzmán, J., & Jones, C. (2021). Equidad de género en la educación superior ecuatoriana. *Revista Cientific*, 6(20), 327–339.
- Hernández, P., & Grasst, Y. (2021). Educación inclusiva en Ecuador: marco legal. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 6(3), 52–67.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Indicadores de educación superior en Ecuador*. INEC.
- Krainer, A., & Chaves, A. (2021). Interculturalidad en educación superior latinoamericana. *Revista de la Educación Superior*, 50(199), 27–49.
- Labraña, J. (2022). Masificación de la educación superior en América Latina. *Perfiles Educativos*, 44(176), 138–156.
- López, R. (2022). Educación superior y ODS en América Latina. *Revista Latinoamericana de Políticas Educativas*, 10(2), 55–73.
- Peña, R. (2023). Identidad cultural y educación superior. *Dialogia*, 47, 1–21. <https://doi.org/10.5585/47.2023.25587>
- Pedró, F. (2023). Transformación digital en educación superior. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 35(2), 10–12.
- Pérez, A., & Rodríguez, A. (2022). La universidad y la diversidad social. *Revista de la Educación Superior*, 51(201), 73–85.

Quichimbo, F. (2022). Interculturalidad en la Universidad de Cuenca. *Enfoque UTE*, 13(4), 29–42.

Tünnermann, C. (2022). Educación superior en América Latina: desafíos actuales. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 34(1), 15–28.

UNESCO. (2022). *Informe mundial sobre educación superior*. UNESCO.

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés