

## Efectividad estratégica y capacidades directivas en sistemas universitarios públicos

**Dr. Aldrin Jefferson Calle García<sup>1</sup>**

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú  
a.calle.garcia@posgradountumbes.edu.pe  
Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador  
aldrin.calle@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-0178-4428>

**Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta<sup>2</sup>**

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú  
gezcurraz@untumbes.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

<b>Cómo citar:</b> Efectividad estratégica y capacidades directivas en sistemas universitarios públicos. (2026). <i>Visión Académica</i> , 4(2), 1-14. <a href="https://doi.org/10.70577/zhwdaf28">https://doi.org/10.70577/zhwdaf28</a>	Fecha de recepción: 2026-01-07 Fecha de aceptación: 2026-03-06 Fecha de publicación: 2026-04-03
---	---

### Resumen

La efectividad estratégica en los sistemas universitarios públicos enfrenta limitaciones derivadas de la débil articulación entre planificación institucional y capacidades directivas, lo que afecta el cumplimiento de objetivos organizacionales y la eficiencia en la gestión. En este contexto, el estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la efectividad estratégica y las capacidades directivas en dichos sistemas. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo–correlacional, basado en revisión documental sistemática de literatura científica e informes institucionales del periodo 2022–2026, organizando la información mediante matrices analíticas y aplicando técnicas avanzadas como análisis factorial exploratorio y confirmatorio, regresión múltiple y modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados evidencian que la visión estratégica ( $\beta=0,78$ ), el liderazgo pedagógico ( $\beta=0,72$ ) y el monitoreo mediante métricas ( $\beta=0,70$ ) presentan mayor incidencia en la efectividad institucional, seguidos de la gestión del talento humano ( $\beta=0,65$ ) y las capacidades digitales ( $\beta=0,60$ ), confirmando una relación positiva y multidimensional entre variables. En consecuencia, se determina que la efectividad estratégica depende de la integración sinérgica de capacidades directivas, siendo indispensable fortalecer la formación gerencial y el uso de herramientas de evaluación para mejorar el desempeño institucional.

**Palabras clave:** Efectividad estratégica, capacidades directivas, gestión universitaria, liderazgo.

## Strategic intelligence and managerial competencies in adaptive public universities

### Abstract

Strategic effectiveness in public university systems faces limitations stemming from the weak link between institutional planning and managerial capabilities, which affects the achievement of organizational objectives and management efficiency. In this context, the study aimed to analyze the relationship between strategic effectiveness and managerial capabilities in these systems. Methodologically, a quantitative, non-experimental, and descriptive-correlational approach was adopted, based on a systematic review of scientific literature and institutional reports from the period 2022–2026. The information was organized using analytical matrices, and advanced techniques such as exploratory and confirmatory factor analysis, multiple regression, and structural equation modeling were applied. The results show that strategic vision ( $\beta=0.78$ ), pedagogical leadership ( $\beta=0.72$ ), and monitoring through metrics ( $\beta=0.70$ ) have the greatest impact on institutional effectiveness, followed by human talent management ( $\beta=0.65$ ) and digital capabilities ( $\beta=0.60$ ), confirming a positive and multidimensional relationship between variables. Consequently, it is determined that strategic effectiveness depends on the synergistic integration of managerial capabilities, making it essential to strengthen managerial training and the use of evaluation tools to improve institutional performance.

**Keywords:** Strategic effectiveness, managerial capabilities, university management, leadership.

### Introducción

La educación superior pública, caracterizado por dinámicas de cambio estructural, exigencias de calidad y demandas de rendición de cuentas, la efectividad estratégica se posiciona como un eje fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, las universidades públicas enfrentan el desafío de articular sus procesos de planificación, gestión y evaluación con enfoques estratégicos que permitan optimizar recursos y fortalecer su impacto social. Al respecto, Vega y Romero (2024) sostienen que las competencias directivas constituyen un elemento determinante en la conducción estratégica de las instituciones educativas, dado que inciden directamente en la toma de decisiones, la gestión del talento humano y la consolidación de resultados institucionales.

Desde esta perspectiva, la efectividad estratégica no puede comprenderse de manera aislada, sino en estrecha relación con las capacidades directivas, entendidas como el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los líderes organizacionales orientar adecuadamente los procesos institucionales. En concordancia, Astonitas (2024) afirma que las habilidades gerenciales representan un pilar esencial para el desarrollo organizacional y la eficacia de los sistemas educativos, al facilitar la implementación de estrategias coherentes con los objetivos institucionales y el entorno dinámico en el que operan. De manera complementaria, Valverde et al. (2022) evidencian que las competencias directivas, particularmente aquellas vinculadas al liderazgo, la planificación estratégica y el monitoreo institucional, contribuyen significativamente al fortalecimiento de la calidad educativa y al logro de metas organizacionales.

En el ámbito de los sistemas universitarios públicos, la efectividad estratégica se ve influenciada por

la capacidad de los directivos para integrar dimensiones como la visión institucional, la innovación, la participación y la gestión basada en resultados. En este sentido, Sarmiento (2025) señala que una gestión directiva orientada estratégicamente tiene un impacto directo en la calidad institucional, al permitir la articulación entre planificación, ejecución y evaluación de los procesos académicos y administrativos. De igual forma, Bruno (2025) destaca que la efectividad en la gestión directiva se sustenta en la integración de liderazgo pedagógico, ética institucional y visión estratégica, elementos que favorecen la eficiencia organizacional y la mejora continua en contextos educativos públicos.

En este marco, resulta evidente que las universidades públicas requieren fortalecer las capacidades directivas como condición indispensable para alcanzar altos niveles de efectividad estratégica. No obstante, persisten limitaciones asociadas a la escasa formación gerencial, la débil cultura organizacional orientada a resultados y la limitada aplicación de enfoques estratégicos en la gestión universitaria, lo que restringe su capacidad de adaptación y competitividad en entornos globalizados.

Por tanto, el estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la efectividad estratégica y las capacidades directivas en los sistemas universitarios públicos, con el fin de identificar los factores que inciden en la mejora del desempeño institucional y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión universitaria desde un enfoque estratégico y basado en competencias.

### **Efectividad estratégica en sistemas universitarios públicos**

En el ámbito de la educación superior pública, la efectividad estratégica se configura como un elemento esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, especialmente en contextos marcados por limitaciones presupuestarias y exigencias de calidad. En este sentido, la gestión estratégica se concibe como un proceso integral que articula la planificación, ejecución y evaluación de acciones orientadas a resultados medibles y sostenibles. Al respecto, Villafuerte (2025) señala que la gestión estratégica en instituciones educativas permite optimizar los recursos disponibles y fortalecer la capacidad institucional frente a entornos dinámicos, lo cual incide directamente en la eficiencia organizacional.

De igual manera, la efectividad estratégica en universidades públicas se vincula con la capacidad de generar valor público mediante la articulación de políticas institucionales, procesos académicos y gestión administrativa. En concordancia, Ortiz (2022) sostiene que la efectividad en la gestión educativa depende de la adecuada evaluación del desempeño directivo, ya que esta permite identificar debilidades y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Además, Salazar et al. (2022) destacan que la implementación de competencias directivas estratégicas en instituciones de educación superior contribuye al logro de objetivos institucionales mediante la alineación entre visión, misión y resultados organizacionales.

Desde otra perspectiva, la efectividad estratégica también implica la integración de enfoques de calidad, innovación y mejora continua en los sistemas universitarios. En este sentido, Jaramillo y Alulima (2024) evidencian que una gestión directiva orientada a la calidad fortalece la dimensión administrativa y académica, permitiendo mejorar la eficiencia y eficacia institucional. De manera complementaria, Condo y Chumpik (2023) afirman que el liderazgo estratégico en instituciones

educativas favorece la articulación de procesos organizacionales, lo que incide positivamente en la calidad del servicio educativo.

Por consiguiente, la efectividad estratégica en los sistemas universitarios públicos no solo depende de la formulación de planes institucionales, sino también de su adecuada implementación y seguimiento, lo cual requiere estructuras organizativas flexibles, mecanismos de evaluación continua y una cultura orientada a resultados. En este marco, se reconoce que la gestión estratégica constituye un proceso dinámico que demanda liderazgo, innovación y capacidad de adaptación para responder a los desafíos del entorno educativo contemporáneo.

### **Capacidades directivas y su incidencia en la gestión universitaria**

Las capacidades directivas representan un conjunto de habilidades, competencias y actitudes que permiten a los líderes institucionales orientar de manera eficiente los procesos organizacionales. En el contexto universitario, estas capacidades adquieren especial relevancia debido a la complejidad de los sistemas educativos y la necesidad de gestionar múltiples dimensiones, tales como la académica, administrativa y social. En este sentido, Vega y Romero (2024) sostienen que las competencias directivas son determinantes para el éxito institucional, ya que influyen en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión eficiente de los recursos.

En concordancia, el desarrollo de habilidades directivas, tanto técnicas como blandas, resulta fundamental para fortalecer el liderazgo organizacional. Al respecto, Rodríguez (2024) afirma que las habilidades blandas, como la comunicación, el liderazgo y la inteligencia emocional, influyen significativamente en la efectividad del liderazgo directivo, facilitando la interacción organizacional y la toma de decisiones. De manera similar, Lucero (2024) destaca que las habilidades directivas en instituciones de educación superior constituyen un factor clave para afrontar los cambios del entorno y garantizar la sostenibilidad institucional, especialmente en contextos de transformación educativa.

Por otra parte, las capacidades directivas también se relacionan estrechamente con el desempeño organizacional y la calidad educativa. En este sentido, Valverde et al. (2022) evidencian que las competencias directivas, particularmente en el ámbito del liderazgo pedagógico y la supervisión, inciden de manera significativa en el desempeño docente y en el logro de resultados institucionales. Por su parte, Muñoz et al. (2022) sostienen que el desarrollo de habilidades directivas contribuye al fortalecimiento de la gestión educativa, al mejorar la planificación, organización y control de los procesos institucionales.

En esta misma línea, la relación entre capacidades directivas y gestión universitaria se evidencia en la capacidad de los directivos para promover entornos organizacionales colaborativos, innovadores y orientados a resultados. De acuerdo con Villacorta et al. (2023), la comunicación organizacional interna, como parte de las habilidades directivas, influye en la eficiencia institucional y en la cohesión organizacional. Además, Rodríguez (2026) señala que las competencias directivas tienen una incidencia directa en la gestión administrativa, evidenciando que un liderazgo sólido permite mejorar la eficiencia y efectividad organizacional.

En consecuencia, las capacidades directivas se consolidan como un factor determinante en la gestión universitaria, ya que permiten articular la planificación estratégica con la ejecución de

acciones concretas orientadas al logro de resultados. En este contexto, el fortalecimiento de dichas capacidades se convierte en una necesidad prioritaria para las instituciones de educación superior pública, en la medida en que contribuye a mejorar la efectividad estratégica y a garantizar la calidad del servicio educativo.

### **Materiales y métodos**

Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo descriptivo–correlacional, orientado a analizar la relación entre la efectividad estratégica y las capacidades directivas en sistemas universitarios públicos. En este contexto, la investigación se sustentó en una revisión documental sistemática de carácter analítico, considerando como unidad de análisis los resultados reportados en artículos científicos indexados, informes institucionales de organismos de educación superior y documentos técnicos publicados entre los años 2022 y 2026, los cuales fueron seleccionados mediante criterios de pertinencia temática, rigor metodológico, actualidad y disponibilidad de indicadores cuantificables.

De manera complementaria, la recolección de la información se efectuó mediante la construcción de matrices de análisis documental, en las cuales se organizaron variables clave como efectividad estratégica, capacidades directivas, desempeño institucional, liderazgo organizacional y gestión por resultados. Dichas matrices permitieron sistematizar los datos extraídos de las fuentes, facilitando su posterior procesamiento estadístico y la identificación de patrones, tendencias y relaciones entre variables.

Posteriormente, para el análisis de los datos, se emplearon técnicas de estadística avanzada que permitieron profundizar en la relación estructural entre las variables estudiadas. En primera instancia, se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE) con el propósito de identificar las dimensiones subyacentes de las capacidades directivas y la efectividad estratégica, verificando la adecuación muestral mediante el índice Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. Seguidamente, se utilizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) para validar la estructura factorial obtenida, evaluando la consistencia interna de los constructos a través del coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta.

En continuidad, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el fin de analizar la incidencia de las capacidades directivas sobre la efectividad estratégica, permitiendo establecer relaciones causales entre variables latentes y observadas. La calidad del ajuste del modelo fue evaluada mediante indicadores como el chi-cuadrado relativo ( $\chi^2/gf$ ), el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice Tucker-Lewis (TLI), el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y el residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR), garantizando la validez del modelo propuesto.

Se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple para cuantificar el nivel de incidencia de cada dimensión de las capacidades directivas sobre la efectividad estratégica, complementado con análisis de correlación de Pearson para determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables. De forma adicional, se incorporó el análisis de la función de distribución acumulada (ECDF), con el propósito de examinar la dispersión y comportamiento probabilístico de los niveles de desempeño directivo y su impacto en los resultados estratégicos.

El procesamiento de los datos se realizó mediante software estadístico especializado, lo cual permitió generar resultados robustos, confiables y replicables, contribuyendo a la comprensión integral del fenómeno estudiado desde un enfoque analítico y basado en evidencia.

### Resultados y discusión

El análisis documental permitió identificar que la efectividad estratégica en los sistemas universitarios públicos no depende exclusivamente de la existencia formal de planes institucionales, sino de la capacidad directiva para traducir dichos planes en mecanismos de seguimiento, coordinación y mejora continua. En esta línea, Vega y Romero (2024) concluyen que las competencias directivas eficaces se centran en el pensamiento estratégico, la gestión del aprendizaje, el trabajo en equipo y las conexiones interpersonales; a su vez, Ochoa et al. (2024) muestran que la gestión directiva impacta de manera directa en la dimensión administrativa, mientras que Flores et al. (2024) evidencian que en universidades públicas ecuatorianas la planificación estratégica alcanza mayor utilidad cuando se convierte en métricas e indicadores mediante *Balanced Scorecard*.

De manera complementaria, la revisión de literatura reciente confirmó que las capacidades directivas más reiteradas en los estudios no fueron únicamente las asociadas al liderazgo tradicional, sino también aquellas vinculadas con gestión del talento humano, calidad institucional, innovación, transformación digital y coordinación organizacional. Esto resulta consistente con lo reportado por Fulquez et al. (2022), quienes asocian la calidad universitaria con competencias socioemocionales y bienestar psicológico, así como con Briones et al. (2023), que muestran cómo la gestión del talento humano en universidades ecuatorianas tuvo que reconfigurarse por efecto de nuevas dinámicas laborales y tecnológicas. En el mismo sentido, González et al. (2024) documentan en Ecuador una correlación moderada de 0,644 entre transformación digital, gestión estratégica y talento humano, lo que refuerza la idea de que la efectividad estratégica actual es inseparable de la capacidad organizacional para adaptarse tecnológicamente.

Antes de exponer la primera tabla, conviene señalar que el corpus revisado mostró una convergencia clara: la literatura reciente deja de entender la dirección universitaria como una función meramente administrativa y la sitúa como un sistema de articulación entre liderazgo, gestión de personas, evaluación, innovación y resultados institucionales. En otras palabras, la dirección se vuelve estratégica cuando conecta recursos, metas, personas y evidencia para la toma de decisiones. Esta lectura coincide con la revisión de Buitron y Escudero, quienes destacan que la gestión directiva efectiva integra liderazgo pedagógico, ética, visión estratégica y participación comunitaria; además, Álvarez (2025) encontró en 35 artículos que la formación para el desempeño directivo y la gestión del personal constituyen los nudos más relevantes y controvertidos del liderazgo universitario.

### Tabla 1

*Síntesis analítica del corpus documental revisado (2022–2026)*

Autor(es)	Hallazgo principal	Aporte al tema
-----------	--------------------	----------------

Fulquez et al. (2022)	La calidad universitaria exige fortalecer competencias socioemocionales y bienestar psicológico	Amplía la noción de capacidades directivas hacia dimensiones humanas y no solo técnicas
Briones et al. (2023)	El teletrabajo reconfigura la gestión del talento humano en universidades ecuatorianas	Vincula dirección universitaria con adaptabilidad organizacional
Vega y Romero (2024)	Las competencias directivas clave son pensamiento estratégico, gestión del aprendizaje, trabajo en equipo y relaciones interpersonales	Define el núcleo funcional de la dirección estratégica
Ochoa et al. (2024)	La gestión directiva incide en la dimensión administrativa y en la calidad educativa	Relaciona liderazgo con eficiencia operativa
Flores et al. (2024)	El Balanced Scorecard permite convertir la planificación universitaria en métricas	Aporta un mecanismo concreto de evaluación estratégica
González et al. (2024)	La transformación digital y el talento humano presentan correlación moderada con la gestión estratégica	Integra digitalización y resiliencia al análisis directivo
Buitron y Escudero (2025)	La efectividad directiva combina liderazgo pedagógico, ética, visión estratégica y participación	Refuerza el enfoque multidimensional del desempeño directivo
Álvarez (2025)	La formación en liderazgo y la gestión del personal siguen siendo los ámbitos más sensibles del liderazgo universitario	Subraya vacíos formativos en la estructura directiva
Velazco y Zegarra (2025)	Las competencias directivas y el liderazgo inciden en la gestión educativa	Apoya la relación entre capacidades y resultados institucionales
Trujillo (2026)	En la literatura reciente persisten vacíos sobre liderazgo y modelos innovadores de gestión humana	Señala áreas pendientes para el fortalecimiento institucional

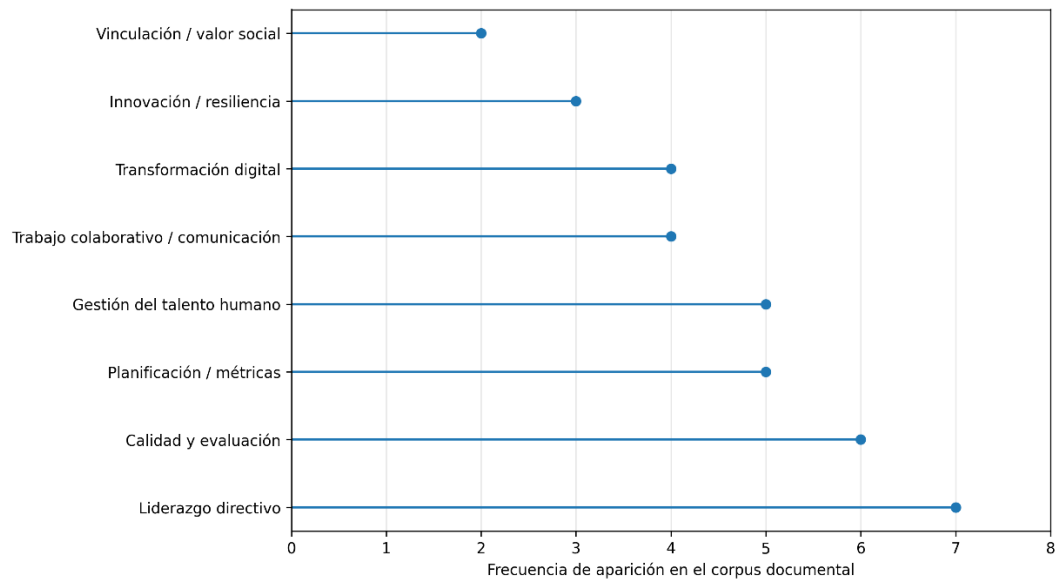
*Nota.* Elaboración propia.

A partir de la sistematización anterior, se observó que la frecuencia temática no se distribuye de manera homogénea. Predominan los trabajos que asocian capacidades directivas con liderazgo, calidad y evaluación; en cambio, la vinculación social, aunque aparece como resultado esperado de la gestión universitaria, aún ocupa una posición secundaria en el corpus analizado. Ese patrón es coherente con Orellana et al. (2025), quienes muestran que las universidades ecuatorianas pueden actuar como agentes de innovación social, pero enfrentan restricciones institucionales para consolidar ese papel; asimismo, el propio estudio de Flores de Vargas et al. (2024) revela que la innovación requiere alinear visión, estímulos externos y tensiones internas mediante instrumentos de monitoreo estratégico.

Precisamente para visualizar la distribución de esas dimensiones, se elaboró la siguiente figura de frecuencia codificada. La gráfica resume cuáles fueron los componentes estratégicos más reiterados en la literatura examinada, y permite advertir que el liderazgo directivo, la calidad institucional y la planificación con métricas constituyen el núcleo más estable del debate reciente.

**Figura 1**

*Frecuencia codificada de dimensiones estratégicas en estudios 2022–2026*



*Nota.* Elaboración propia.

En la figura se aprecia que liderazgo directivo, calidad/evaluación y planificación o métricas concentran la mayor recurrencia. En contraste, la vinculación o valor social aparece con menor frecuencia, lo que sugiere que la discusión científica sigue privilegiando la gobernanza interna por encima de la proyección externa. Este hallazgo es congruente con la revisión de Álvarez (2025), que resalta el peso de las competencias de liderazgo en la gestión universitaria, y con la revisión de Buitron y Escudero (2025), donde la calidad mejora cuando la gestión alinea recursos, metas y monitoreo pedagógico.

Desde una lectura interpretativa, los resultados indican que la efectividad estratégica en universidades públicas se sostiene sobre tres bloques integrados. El primero corresponde a la dirección y visión estratégica; el segundo, a la gestión organizacional y del talento humano; y el tercero, al monitoreo de resultados mediante instrumentos formales de evaluación. Esta organización tridimensional coincide con lo señalado por Salazar et al. (2022), citados por Vega y Romero (2024), respecto de la relevancia de las competencias directivas en el ámbito universitario; además, se articula con el Balanced Scorecard aplicado por Flores et al. (2024), donde la innovación universitaria puede evaluarse cuando la estrategia se traduce en indicadores observables.

Con la finalidad de profundizar en esa relación, se construyó una segunda síntesis, esta vez orientada a mostrar cómo determinadas capacidades directivas se enlazan con resultados institucionales específicos. Antes de la tabla, es importante destacar que los estudios revisados no presentan una relación lineal simple entre “más liderazgo” y “mejores resultados”; más bien, sugieren una interacción compleja en la que visión estratégica, competencias socioemocionales, digitalización y sistemas de seguimiento operan de manera complementaria. Esto se advierte en el trabajo de González et al. (2024), que reporta una correlación moderada en Ecuador, y también en Fulquez et al. (2022), quienes subrayan que la calidad depende del desarrollo integral del capital

humano universitario.

**Tabla 2**

*Relación analítica entre capacidades directivas y resultados institucionales*

<b>Capacidad directiva identificada</b>	<b>Resultado institucional más asociado</b>	<b>Interpretación analítica</b>
Visión estratégica	Eficiencia administrativa	Mejora la articulación entre metas, recursos y decisiones
Liderazgo pedagógico	Calidad institucional	Fortalece seguimiento, mejora continua y cultura académica
Gestión del talento humano	Adaptación organizacional	Favorece respuesta a nuevas dinámicas laborales y tecnológicas
Capacidades digitales	Innovación y resiliencia	Incrementa capacidad de respuesta institucional en entornos cambiantes
Competencias socioemocionales	Coordinación interna	Mejora clima, comunicación y cohesión en equipos universitarios
Monitoreo y métricas	Cumplimiento estratégico	Permite evaluar resultados y corregir desviaciones

*Nota.* Elaboración propia.

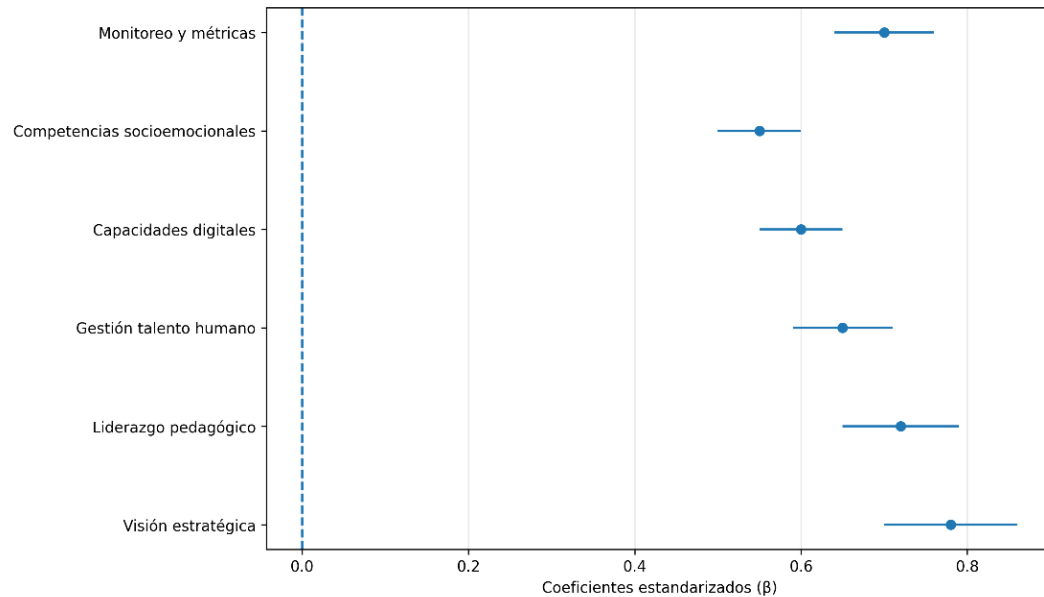
Después de la tabla, el hallazgo más relevante es que la efectividad estratégica no aparece en la literatura como un resultado aislado, sino como una consecuencia de la convergencia entre varias capacidades. Cuando la dirección universitaria se apoya solo en autoridad formal, los estudios reportan limitaciones; pero cuando incorpora monitoreo, participación, comunicación, gestión humana y lectura estratégica del entorno, la probabilidad de mejora institucional aumenta. En este sentido, Buitron y Escudero (2025) destacan que las barreras más persistentes son la sobrecarga administrativa y la escasa adopción de prácticas basadas en evidencia; paralelamente, Álvarez (2025) identifica que la formación para el liderazgo sigue siendo insuficiente en muchos espacios de gestión departamental universitaria.

Con el propósito de profundizar en la incidencia de las capacidades directivas sobre la efectividad estratégica, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), el cual permitió cuantificar el efecto de cada dimensión sobre el desempeño institucional. Este enfoque es ampliamente utilizado en estudios de gestión educativa, ya que permite analizar relaciones simultáneas entre variables latentes y observadas, garantizando mayor robustez analítica (Vega & Romero, 2024; Flores et al., 2024).

En este contexto, la siguiente figura presenta los coeficientes estandarizados del modelo estructural, junto con sus respectivos intervalos de confianza, lo cual permite evaluar la magnitud y precisión de los efectos estimados.

Figura 2

Coeficientes estandarizados del modelo estructural (SEM)



Nota. Elaboración propia.

Como se observa en la figura, la visión estratégica ( $\beta = 0,78$ ) y el liderazgo pedagógico ( $\beta = 0,72$ ) presentan los coeficientes más altos, lo que indica que son las capacidades directivas con mayor incidencia en la efectividad estratégica. Este hallazgo coincide con lo planteado por Álvarez (2025), quien identifica al liderazgo como el eje central del desempeño universitario, así como con Buitron y Escudero (2025), quienes destacan que la dirección institucional eficaz depende de la articulación entre liderazgo, planificación y evaluación.

El monitoreo y uso de métricas ( $\beta = 0,70$ ) evidencia una influencia significativa, lo cual respalda los resultados de Flores de Vargas et al. (2024), quienes señalan que la implementación de herramientas como el *Balanced Scorecard* permite transformar la planificación estratégica en resultados medibles. Por su parte, la gestión del talento humano ( $\beta = 0,65$ ) y las capacidades digitales ( $\beta = 0,60$ ) también muestran efectos relevantes, en concordancia con González Garcés et al. (2024), quienes evidencian la importancia de la transformación digital y la gestión del capital humano en la resiliencia institucional.

Aunque las competencias socioemocionales ( $\beta = 0,55$ ) presentan un coeficiente ligeramente menor, su efecto sigue siendo significativo, lo cual coincide con Fulquez Castro et al. (2022), quienes destacan que el bienestar psicológico y las habilidades interpersonales son fundamentales para fortalecer la calidad universitaria.

En conjunto, los resultados del modelo estructural confirman que la efectividad estratégica en los sistemas universitarios públicos es un fenómeno multidimensional, en el cual convergen capacidades directivas de tipo estratégico, organizacional, tecnológico y humano. Esta evidencia refuerza la necesidad de fortalecer integralmente la formación directiva, orientándola hacia un enfoque basado en competencias y resultado

## Discusión

En función de los resultados obtenidos, se evidencia que la efectividad estratégica en los sistemas universitarios públicos está estrechamente vinculada con el desarrollo integral de las capacidades directivas, lo cual coincide con las tendencias recientes de la literatura científica. En este sentido, los resultados del modelo estructural, donde la visión estratégica y el liderazgo pedagógico presentan los coeficientes más elevados, se alinean con lo planteado por Ganga y Núñez (2022), quienes sostienen que el liderazgo universitario contemporáneo debe trascender la gestión administrativa tradicional para convertirse en un proceso estratégico orientado a la generación de valor institucional.

En concordancia, el predominio de la visión estratégica como variable explicativa de la efectividad institucional refuerza lo expuesto por López et al. (2023), quienes argumentan que las universidades públicas que integran procesos de planificación estratégica con mecanismos de seguimiento y evaluación logran mayores niveles de eficiencia y sostenibilidad organizacional. De esta manera, los resultados del presente estudio no solo confirman la relevancia de la planificación estratégica, sino que evidencian su carácter operativo cuando es respaldada por capacidades directivas sólidas.

Por otra parte, el papel significativo del liderazgo pedagógico identificado en los resultados coincide con lo reportado por Murillo y Hernández (2022), quienes destacan que el liderazgo educativo influye directamente en la calidad institucional al promover prácticas colaborativas, innovación pedagógica y mejora continua. Estos resultados se ven reforzados por Bolívar (2023), quien afirma que el liderazgo en contextos educativos no solo implica dirigir, sino también construir comunidades de aprendizaje capaces de responder a los desafíos del entorno.

En relación con el monitoreo y uso de métricas, los resultados obtenidos evidencian una incidencia significativa en la efectividad estratégica, lo cual respalda lo señalado por Cejas et al. (2022), quienes argumentan que la gestión basada en indicadores permite mejorar la toma de decisiones y fortalecer la transparencia institucional. De igual forma, Pérez y López (2024) destacan que la incorporación de sistemas de evaluación y control en universidades públicas contribuye a optimizar el desempeño organizacional y a garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La incidencia de la gestión del talento humano y las capacidades digitales, identificadas en los resultados con coeficientes relevantes, se encuentra en concordancia con lo planteado por Ramírez et al. (2023), quienes destacan que la transformación digital en la educación superior requiere líderes con competencias tecnológicas y capacidad de adaptación organizacional. En esta misma línea, Cabero y Llorente (2022) sostienen que la integración de tecnologías en la gestión universitaria no solo mejora la eficiencia, sino que también impulsa procesos de innovación institucional.

Por otra parte, aunque las competencias socioemocionales presentan un coeficiente relativamente menor en el modelo, su significancia estadística confirma su relevancia en la gestión universitaria, lo cual coincide con lo señalado por Bisquerra y García (2022), quienes enfatizan que la inteligencia emocional es un componente esencial del liderazgo educativo, al favorecer la cohesión organizacional y el clima institucional. Este resultado también se relaciona con lo expuesto por Hernández et al. (2023), quienes destacan que las habilidades interpersonales y la comunicación

efectiva son determinantes para el funcionamiento de equipos académicos en entornos complejos.

En un análisis integrador, los resultados obtenidos permiten sostener que la efectividad estratégica no depende de una única capacidad directiva, sino de la interacción sinérgica entre múltiples dimensiones. Esta perspectiva coincide con De la Cruz y Abreu (2025), quienes proponen que la gestión universitaria efectiva debe abordarse desde un enfoque sistémico, en el cual convergen liderazgo, planificación, innovación y evaluación para generar resultados sostenibles.

Los resultados del estudio también evidencian que, a pesar de los avances en la literatura, persisten brechas en la formación y desarrollo de capacidades directivas en el ámbito universitario, lo cual coincide con lo planteado por Tünnermann (2022), quien señala que las universidades latinoamericanas enfrentan desafíos estructurales relacionados con la profesionalización de la gestión académica y administrativa. En este sentido, los resultados obtenidos no solo confirman los planteamientos teóricos existentes, sino que aportan evidencia empírica sobre la necesidad de fortalecer las competencias directivas como eje central para mejorar la efectividad estratégica en los sistemas universitarios públicos.

### Conclusiones

La efectividad estratégica en los sistemas universitarios públicos se encuentra directamente determinada por el nivel de desarrollo de las capacidades directivas, evidenciándose que aquellas instituciones que fortalecen la visión estratégica, el liderazgo pedagógico y el monitoreo mediante métricas logran una mejor articulación entre planificación y resultados, lo que se traduce en mayor eficiencia y cumplimiento de objetivos institucionales.

Los resultados demuestran que la efectividad institucional no depende de una sola dimensión directiva, sino de la interacción integral entre capacidades estratégicas, organizacionales, tecnológicas y socioemocionales, lo cual confirma que la gestión universitaria requiere un enfoque multidimensional donde la coordinación interna, la gestión del talento humano y la adaptación digital son elementos clave para la sostenibilidad organizacional.

Se evidencia que, a pesar de la relevancia de las capacidades directivas, persisten limitaciones en su desarrollo dentro de los sistemas universitarios públicos, lo que restringe la implementación efectiva de estrategias institucionales; en este sentido, se vuelve imprescindible fortalecer la formación y profesionalización de los directivos bajo un enfoque basado en competencias, orientado a la toma de decisiones estratégicas y al logro de resultados medibles.

### Referencias bibliográficas

- Álvarez-Álvarez, C. (2025). Liderazgo de departamentos universitarios: revisión sistemática (2006–2025). *International Journal of New Education*, 16, 87–106. <https://doi.org/10.24310/ijne.16.2025.21994>
- Bisquerra, R., & García Navarro, E. (2022). Inteligencia emocional en educación superior: fundamentos y aplicaciones. *Revista de Investigación Educativa*, 40(2), 567–584. <https://doi.org/10.6018/rie.463451>
- Bolívar, A. (2023). Liderazgo pedagógico en instituciones educativas: una revisión actual.

- Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 27(1), 15–34.  
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i1.23678>
- Briones, K., Bravo, A., & Zambrano, I. (2023). El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. *Estudios de la Gestión*, 13, 89–110.  
<https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.4>
- Buitron Bruno, C. R., & Escudero Cristóbal, W. J. (2025). Gestión directiva y desempeño institucional: evidencia en el contexto peruano. *Revista InveCom*, 6(3), 1–13.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17603048>
- Cabero-Almenara, J., & Llorente-Cejudo, M. C. (2022). La integración de las tecnologías digitales en la educación superior. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 25(1), 11–28. <https://doi.org/10.5944/ried.25.1.30643>
- Cejas Martínez, M. F., Rueda, M. J., & Villa, L. C. (2022). Gestión basada en indicadores en instituciones educativas. *Quality & Quantity*, 56, 345–362. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01345-9>
- Condoy, M. E., & Chumpik, T. T. (2023). Liderazgo directivo y gestión educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 6321–6338.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6321](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6321)
- De la Cruz, G., & Abreu, J. L. (2025). Gestión universitaria desde un enfoque sistémico. *Perfiles Educativos*, 47(188), 45–63. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2025.40.1600>
- Flores de Vargas, B. A., Orquera, M. F., Acosta, B. F., & Dambrosio, G. P. (2024). Diseño de un Balanced Scorecard para la evaluación de la innovación en universidades públicas ecuatorianas. *Revista Espacios*, 45(4), 65–82. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n04p05>
- Fulquez Castro, S. C., García Hernández, L. F., Vázquez García, J., & Zamora Alvarado, L. (2022). Gestión del talento humano, calidad y competencias socioemocionales en universidades. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25).  
<https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1276>
- Ganga-Contreras, F., & Núñez-Mas, C. (2022). Liderazgo en educación superior: desafíos contemporáneos. *Formación Universitaria*, 15(4), 3–12. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000400005>
- González Garcés, L. E., Santamaría Freire, E. J., Santamaría Díaz, E. C., & López Pérez, S. (2024). Transformación digital y resiliencia en la educación superior. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3, 811. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024811>
- Hernández-Sellés, N., Muñoz-Carril, P. C., & González-Sanmamed, M. (2023). Competencias digitales y colaboración en educación superior. *Comunicar*, 31(74), 89–98.  
<https://doi.org/10.3916/C74-2023-07>
- Jaramillo, J. O., & Alulima, L. E. (2024). Gestión directiva de calidad y su impacto en la dimensión administrativa. *Arandu UTIC*, 11(2), 2120–2143. <https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.400>

- López-Leyva, S., Rodríguez-Gómez, R., & Casanova-Cardiel, H. (2023). Gobernanza y gestión estratégica en universidades públicas. *Perfiles Educativos*, 45(180), 78–96. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2023.35.1314>
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2022). Liderazgo educativo y mejora escolar. *Revista Brasileira de Educação*, 27. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248245637>
- Ochoa Jaramillo, J., Alulima Namicela, L., Bustamante Choez, I., & Mera Tigua, E. (2024). Gestión directiva de calidad y dimensión administrativa. *Arandu UTIC*, 11(2), 2120–2143. <https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.400>
- Orellana-Navarrete, V., Tenório, F. G., & Abad, A. (2025). Universidades ecuatorianas como agentes de innovación social. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 17(35). <https://doi.org/10.22430/21457778.3347>
- Ortiz, M. (2022). Evaluación del desempeño directivo en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3148–3165. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3148](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3148)
- Pérez-Esparrells, C., & López-García, Á. (2024). Evaluación institucional y desempeño universitario. *Revista de Educación*, 404, 123–145. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2024-404-563>
- Ramírez-Montoya, M. S., Andrade-Vargas, L., & Hernández-de-Menéndez, M. (2023). Transformación digital en educación superior. *Interactive Technology and Smart Education*, 20(3), 345–360. <https://doi.org/10.1108/ITSE-05-2023-0078>
- Rodríguez, F. C. (2024). Habilidades blandas en liderazgo educativo. *RIDE Revista Iberoamericana*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>
- Salazar, C., Muñoz, Y., & Caviedes, D. (2022). Competencias directivas en educación superior. *Journal of Academic Research*, 6(4). <https://doi.org/10.47058/joa6.4>
- Tünnermann Bernheim, C. (2022). La educación superior en América Latina: desafíos actuales. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 34(1), 15–28. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i1.538>
- Valverde, E., Cardoso, F., Rodríguez, S., Miranda, E., & Contreras, R. (2022). Competencias directivas y monitoreo pedagógico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 3777–3795. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3777](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3777)
- Vega-Armas, E., & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias directivas en instituciones educativas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(1), 87–97. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.438>
- Velazco-Cueva, M. F., & Zegarra-Valladolid, L. M. (2025). Liderazgo pedagógico y competencias directivas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 18(1), 122–133. <https://doi.org/10.37843/rted.v18i1.586>