

## Capacidades dinámicas y planificación estratégica en educación superior pública

### Dynamic capabilities and strategic planning in public higher education

**Mg. Cruz Verónica Ponce Alvarez<sup>1</sup>**

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú  
c.ponce.veronica@posgradountumbes.edu.pe  
Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador  
cruzveronica.ponce@unesum.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-7138-9015>

**Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina<sup>2</sup>**

Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes, Perú  
abenavidesm@untumbes.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-3017-7945>

**Como citar:**

Ponce Alvarez, C. V., & Benavides Medina, A. O. (2026). Capacidades dinámicas y planificación estratégica en educación superior pública. *Revista Pulso Científico*, 4(2), 26–39.  
<https://doi.org/10.70577/rps.v4i2.200>

**Fecha de recepción: 2026-01-05**

**Fecha de aceptación: 2026-03-12**

**Fecha de publicación: 2026-04-03**

## RESUMEN

El estudio aborda como problemática la limitada articulación entre las capacidades dinámicas y la planificación estratégica en la educación superior pública, evidenciándose debilidades en la adaptación institucional, la innovación y los procesos de evaluación estratégica, lo que afecta la calidad educativa y la eficiencia organizacional. En este contexto, el objetivo fue analizar la relación entre las capacidades dinámicas y la planificación estratégica, identificando su incidencia en la gestión universitaria. Metodológicamente, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de tipo descriptivo–correlacional, mediante revisión documental sistemática de artículos científicos e informes institucionales publicados entre 2022 y 2026, aplicando técnicas de análisis factorial, regresión lineal y modelamiento estructural. Los resultados evidenciaron relaciones significativas, destacando una correlación alta entre capacidades dinámicas e innovación ( $\rho = 0,812$ ), así como una asociación relevante entre planificación estratégica y calidad educativa ( $\rho = 0,479$  y  $\rho = 0,605$  en sus dimensiones). Además, se identificaron debilidades en la evaluación estratégica, con niveles deficientes de hasta el 51%, lo que limita la efectividad institucional. Estos resultados permiten establecer que la integración de capacidades dinámicas fortalece la planificación estratégica, mejora la toma de decisiones y favorece la adaptación organizacional en entornos cambiantes.

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, planificación estratégica, educación superior, innovación, gestión institucional.

## ABSTRACT

This study addresses the problem of the limited articulation between dynamic capabilities and strategic planning in public higher education, revealing weaknesses in institutional adaptation, innovation, and strategic evaluation processes, which affect educational quality and organizational efficiency. In this context, the objective was to analyze the relationship between dynamic capabilities and strategic planning, identifying their impact on university management. Methodologically, a quantitative approach was used, with a non-experimental, descriptive-correlational design, through a systematic review of scientific articles and institutional reports published between 2022 and 2026, applying techniques of factor analysis, linear regression, and structural modeling. The results showed significant relationships, highlighting a high correlation between dynamic capabilities and innovation ( $\rho = 0.812$ ), as well as a relevant association between strategic planning and educational quality ( $\rho = 0.479$  and  $\rho = 0.605$  in their respective dimensions). Furthermore, weaknesses were identified in the strategic evaluation, with deficient levels of up to 51%, which limits institutional effectiveness. These results suggest that the integration of dynamic capabilities strengthens strategic planning, improves decision-making, and fosters organizational adaptation in changing environments.

**Keywords:** Dynamic capabilities, strategic planning, higher education, innovation, institutional management.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo de la educación superior pública, caracterizado por entornos altamente dinámicos, cambios tecnológicos acelerados y crecientes demandas sociales, las instituciones universitarias enfrentan el desafío de fortalecer sus capacidades organizacionales para garantizar su sostenibilidad y pertinencia. En este sentido, las capacidades dinámicas han emergido como un enfoque teórico clave dentro de la gestión estratégica, al permitir a las organizaciones integrar, construir y reconfigurar sus competencias frente a escenarios cambiantes. Así, tal como sostienen Rincón (2024), las capacidades dinámicas representan la habilidad institucional para adaptarse, aprender e innovar en contextos complejos, constituyéndose en un elemento esencial para la competitividad universitaria.

De manera complementaria, en el ámbito hispanoamericano evidencian que las capacidades dinámicas no solo favorecen la adaptación organizacional, sino que también impulsan procesos de innovación y generación de conocimiento en las instituciones de educación superior. En efecto, Alcívar (2025) señala que existe un crecimiento significativo en la producción científica sobre este constructo, destacando su relevancia en la gestión estratégica y en la articulación de ventajas competitivas sostenibles en organizaciones educativas. En esta misma línea, investigaciones aplicadas en universidades latinoamericanas evidencian que dimensiones como la capacidad de absorción, aprendizaje e innovación inciden directamente en el desempeño institucional, fortaleciendo la respuesta ante los cambios del entorno (Giler et al., 2025).

Desde una perspectiva estratégica, las capacidades dinámicas se articulan estrechamente con la planificación estratégica, entendida como un proceso sistemático que orienta la toma de decisiones institucionales en función de objetivos de largo plazo. En este marco, Sainz (2024), destacan que la planificación estratégica en la educación superior pública requiere integrar mecanismos flexibles y adaptativos que permitan responder a contextos inciertos, donde la gestión del conocimiento y la innovación desempeñan un papel determinante. En consecuencia, la convergencia entre capacidades dinámicas y planificación estratégica configura un modelo de gestión que promueve la eficiencia, la calidad académica y la sostenibilidad institucional.

Por otro lado, en el ámbito latinoamericano, se ha identificado una limitada articulación entre las capacidades dinámicas y los procesos formales de planificación en las universidades públicas, lo que genera debilidades en la toma de decisiones estratégicas, así como en la capacidad de anticipación frente a los cambios del entorno. En este contexto, la necesidad de fortalecer estos enfoques integrados se vuelve prioritaria para mejorar la gobernanza universitaria y el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

En virtud de lo expuesto, el estudio tiene como objetivo analizar la relación entre las capacidades dinámicas y la planificación estratégica en la educación superior pública, con el propósito de identificar su incidencia en la adaptación organizacional, la innovación institucional y la eficiencia en la gestión académica. De esta manera, se busca contribuir al desarrollo de un marco teórico y empírico que permita fortalecer los procesos de gestión estratégica en las universidades públicas, en concordancia con las exigencias del entorno contemporáneo.

### **Capacidades dinámicas en la educación superior pública**

En el contexto actual de la educación superior, caracterizado por entornos complejos, globalización del conocimiento y transformación digital, las capacidades dinámicas se configuran como un elemento fundamental para la adaptación organizacional. En este sentido, dichas capacidades se entienden como la habilidad de las instituciones para integrar, reconfigurar y renovar sus competencias internas y externas frente a cambios del entorno, permitiendo así mantener su competitividad y sostenibilidad institucional. En efecto, Moreno et al., (2024) destacan que las universidades que desarrollan capacidades dinámicas logran responder de manera más eficiente a las demandas sociales, tecnológicas y académicas contemporáneas.

Desde una perspectiva aplicada, en el ámbito latinoamericano evidencian que las capacidades dinámicas se manifiestan principalmente a través de dimensiones como la capacidad de absorción, aprendizaje organizacional, adaptación e innovación, las cuales permiten a las instituciones educativas fortalecer sus procesos académicos y administrativos. En concordancia, Giler et al. (2025) sostienen que estas capacidades inciden directamente en el desarrollo de la innovación universitaria, destacando que aquellas instituciones con mayor nivel de capacidades dinámicas presentan mejores resultados en gestión del conocimiento y transformación institucional.

Desde un enfoque teórico y bibliométrico, Alcívar (2025) evidencia que el estudio de las capacidades dinámicas ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, consolidándose como un campo relevante dentro de la gestión organizacional. En particular, el autor señala que existe una relación directa entre las capacidades dinámicas y la innovación estratégica, lo cual resulta clave para las instituciones de educación superior pública que buscan adaptarse a contextos cambiantes.

Por otra parte, es importante destacar que las capacidades dinámicas no solo contribuyen a la adaptación institucional, sino que también fortalecen la toma de decisiones estratégicas y la generación de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, se ha evidenciado que las universidades que desarrollan estas capacidades logran anticiparse a los cambios del entorno, mejorar su desempeño organizacional y consolidar procesos de innovación académica (Rincón, 2024). De esta manera, las capacidades dinámicas se constituyen en un eje articulador entre la gestión estratégica y la transformación institucional en la educación superior pública.

### **Planificación estratégica en instituciones de educación superior pública**

Por otro lado, la planificación estratégica representa un proceso fundamental en la gestión de las instituciones de educación superior, ya que permite definir objetivos, establecer prioridades y orientar la toma de decisiones en función de escenarios futuros. En este contexto, la planificación estratégica se concibe como un conjunto de acciones sistemáticas que facilitan la definición de la misión, visión y objetivos institucionales, así como la identificación de oportunidades y amenazas del entorno (Guadalupe & Zúñiga, 2023).

En efecto, la planificación estratégica en la educación superior pública se vincula directamente con la calidad educativa, la eficiencia administrativa y la optimización de recursos. Así, Díaz y Villafuerte (2022)

argumentan que una adecuada planificación estratégica permite a las universidades fortalecer su gestión académica y administrativa, facilitando la toma de decisiones y la evaluación institucional (Villafuerte et al., 2025). En esta misma línea, Chiquito et al. (2022) destacan que la planificación estratégica contribuye significativamente a la mejora continua de la calidad educativa y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

De manera complementaria, la planificación estratégica debe integrar enfoques flexibles y adaptativos, especialmente en contextos de incertidumbre y cambio constante. En este sentido, la gestión estratégica se convierte en una herramienta clave para fortalecer las capacidades institucionales, optimizar el uso de recursos y mejorar la respuesta organizacional frente a los desafíos del entorno (Villafuerte, 2025).

En el ámbito de la educación superior pública, la planificación estratégica no puede ser concebida como un proceso aislado, sino como un sistema integrado que articula la gestión académica, administrativa y financiera. En consecuencia, su correcta implementación permite alinear los objetivos institucionales con las políticas públicas, garantizando una mayor coherencia entre la planificación y la ejecución de acciones estratégicas. Por tanto, la planificación estratégica se consolida como un instrumento esencial para el fortalecimiento de la gobernanza universitaria y la mejora del desempeño institucional.

Es importante señalar que la articulación entre la planificación estratégica y las capacidades dinámicas permite a las instituciones de educación superior pública no solo adaptarse a los cambios del entorno, sino también anticiparse a ellos, promoviendo procesos de innovación, mejora continua y sostenibilidad organizacional. En este sentido, la integración de ambos enfoques constituye una base sólida para el desarrollo de modelos de gestión estratégica más eficientes y resilientes.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de tipo descriptivo–correlacional, orientado a analizar la relación entre las capacidades dinámicas y la planificación estratégica en la educación superior pública a partir de información secundaria. En este sentido, se empleó una estrategia metodológica basada en la revisión documental sistemática de fuentes científicas y técnicas, incluyendo artículos indexados en bases de datos académicas, informes institucionales de universidades públicas, documentos de organismos internacionales y normativa vigente relacionada con la gestión estratégica universitaria, publicados principalmente en el periodo 2022–2026, priorizando criterios de actualidad, rigor científico y pertinencia temática.

Seguidamente, la recolección de la información se efectuó mediante un proceso estructurado de búsqueda, selección y depuración de documentos, utilizando descriptores como “capacidades dinámicas”, “planificación estratégica” y “educación superior pública”. Para garantizar la calidad de la información, se aplicaron criterios de inclusión relacionados con la presencia de DOI, idioma español y enfoque empírico o teórico aplicable al ámbito educativo, así como criterios de exclusión orientados a descartar documentos duplicados o con limitada validez científica. Posteriormente, la información recopilada fue organizada mediante matrices de análisis

documental, en las cuales se sistematizaron variables como capacidad de absorción, innovación organizacional, planificación institucional, eficiencia estratégica y adaptación al entorno.

En lo que respecta al análisis de los datos, se emplearon técnicas de estadística avanzada que permitieron identificar relaciones y estructuras subyacentes entre las variables de estudio. En primer lugar, se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE) con el objetivo de identificar las dimensiones latentes asociadas a las capacidades dinámicas y la planificación estratégica, evaluando la adecuación de la muestra mediante el índice Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. Posteriormente, se utilizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para validar la estructura teórica del modelo, considerando índices de ajuste como el Chi-cuadrado relativo ( $\chi^2/gf$ ), el Comparative Fit Index (CFI), el Tucker-Lewis Index (TLI) y el Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

De manera complementaria, se implementó un modelo de regresión lineal múltiple para determinar la incidencia de las capacidades dinámicas sobre la planificación estratégica, estimando coeficientes estandarizados, niveles de significancia y el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) con el fin de evaluar el poder explicativo del modelo. Se incorporó el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), los cuales permitieron analizar de manera simultánea las relaciones causales entre las variables latentes, proporcionando una visión integral del comportamiento del modelo teórico propuesto.

El procesamiento de los datos se realizó mediante software estadístico especializado, garantizando la validez, confiabilidad y consistencia de los resultados obtenidos. En consecuencia, la metodología adoptada permitió una aproximación robusta al análisis de la relación entre capacidades dinámicas y planificación estratégica, aportando evidencia cuantitativa relevante para la comprensión de la gestión estratégica en la educación superior pública.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión documental especializada permitió constatar que la relación entre capacidades dinámicas y planificación estratégica en educación superior pública no se presenta como un vínculo aislado, sino como una estructura funcional donde la absorción de conocimiento, la innovación, el aprendizaje organizacional y la adaptación institucional fortalecen la formulación, implementación y evaluación de estrategias universitarias. De manera convergente, la evidencia localizada entre 2022 y 2025 muestra que la planeación estratégica mejora cuando las instituciones desarrollan mecanismos de respuesta al cambio, mientras que la calidad educativa y la innovación institucional se consolidan cuando dichos mecanismos se traducen en decisiones, procesos y evaluación continua. Esta tendencia se aprecia tanto en estudios de revisión como en investigaciones empíricas aplicadas en universidades e institutos superiores de América Latina.

En este marco, antes de presentar la síntesis comparativa, conviene señalar que los hallazgos más sólidos se concentran en tres planos: i) el plano teórico-bibliométrico, donde se observa crecimiento sostenido del interés científico sobre capacidades dinámicas y gestión estratégica; ii) el plano organizacional-universitario, donde las capacidades de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación aparecen como núcleos explicativos del

desempeño institucional; y iii) el plano de resultados empíricos, donde las correlaciones reportadas muestran asociaciones positivas entre planeación estratégica, innovación y calidad educativa.

**Tabla 1**

*Síntesis comparativa de los principales resultados empíricos y documentales sobre capacidades dinámicas y planificación estratégica en educación superior pública*

Autor(es)	Aporte principal	Hallazgo cuantitativo o documental relevante	Interpretación para el estudio
Díaz Pérez y Villafuerte Álvarez (2022)	Revisión sobre planeamiento estratégico de la educación	Confirman el valor estructural de la misión, visión, objetivos e indicadores en educación superior	La planeación estratégica opera como eje rector de la gestión universitaria
Martínez Rodríguez et al. (2022)	Revisión comparativa de planes institucionales en IES	Comparan planes con horizontes de hasta 10 años y cientos de indicadores estratégicos	La solidez estratégica depende de coherencia, indicadores y gobernanza
Galárraga-Tobar et al. (2022)	Planeación estratégica y calidad educativa en Universidad de Guayaquil	Correlación positiva entre planificación y calidad: $\rho = 0,479$ ; misión-visión con calidad: $\rho = 0,605$	Los componentes estratégicos centrales inciden en resultados educativos
Guadalupe Sánchez y Zúñiga Muñoz (2023)	Revisión de planificación estratégica en educación superior	Reafirman la necesidad de procesos sistemáticos, participativos y evaluables	La planeación debe ser continua y articulada
Guzmán, Aguilar Morales y Magaña Medina (2023)	Modelo de calidad para universidades públicas en México	Identifican la gestión estratégica como herramienta medular del modelo educativo de calidad	La estrategia institucional requiere enfoque integral
Rincón Moreno (2024)	Revisión sistemática sobre capacidades dinámicas en universidades	Analizó 49 documentos iniciales y 28 estudios específicos en contexto universitario	La literatura universitaria converge en absorción, aprendizaje, adaptación e innovación
Alcívar (2025)	Análisis bibliométrico hispanoamericano	Identificó 63 documentos entre 2009 y 2024 y crecimiento significativo de la producción científica	El campo está en expansión, pero aún demanda evidencia empírica universitaria
Mosqueira Cueva (2025)	Planeación estratégica y calidad educativa en universidad de Lima	Correlación directa moderada: $r_s = 0,602$ ; $p = 0,000$	Una mejor planeación se asocia con mejor calidad educativa
Lamadrid Vela et al. (2025)	Planeación estratégica en institutos tecnológicos	Más de la mitad reportó percepción alta; aún 43% requiere fortalecimiento	La estrategia está en consolidación, no completamente madura
Giler-Basurto et al. (2025)	Capacidades dinámicas en contexto universitario	Correlación global entre capacidades dinámicas e innovación: $\rho = 0,812$ ; $p < 0,01$	Las capacidades dinámicas explican gran parte del desempeño innovador universitario

*Nota.* Elaboración propia.

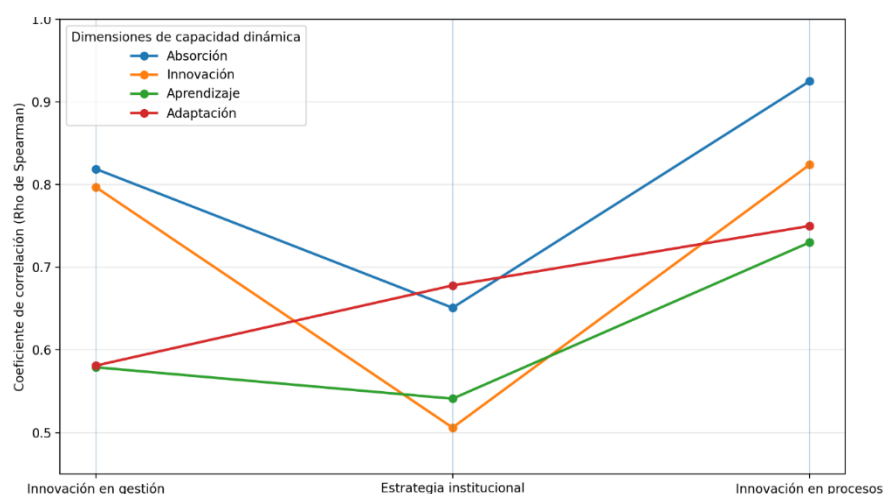
A partir de la tabla precedente, se advierte que los estudios no solo coinciden en reconocer la importancia de la planeación estratégica, sino que también muestran que el desempeño universitario mejora cuando la estrategia deja de ser un documento formal y se convierte en una práctica articulada con innovación, evaluación y aprendizaje institucional. En otras palabras, la evidencia revisada sugiere que la universidad pública obtiene mejores resultados cuando combina planificación estructurada con capacidades organizacionales para absorber conocimiento, reconfigurar recursos y responder al entorno.

De forma más específica, los resultados empíricos más robustos sobre capacidades dinámicas en el ámbito universitario provienen del estudio de Giler et al. (2025), quienes, al evaluar a la ESPAM MFL, encontraron una correlación positiva buena entre capacidades dinámicas e innovación ( $\rho = 0,812$ ;  $p = 0,000$ ), lo que indica que la innovación universitaria aumenta cuando la institución desarrolla rutinas de absorción, innovación interna, aprendizaje y adaptación. Además, el análisis dimensional reveló que la capacidad de absorción presentó una asociación especialmente alta con la innovación en procesos ( $\rho = 0,925$ ) y con la innovación en gestión ( $\rho = 0,819$ ), mientras que la capacidad de innovación también mostró una relación elevada con la innovación en procesos ( $\rho = 0,824$ ). Esto ubica a la absorción de conocimiento externo y su traducción en mejoras operativas como uno de los núcleos más importantes del rendimiento estratégico universitario.

Antes de observar la representación gráfica, es importante destacar que estas correlaciones permiten sostener que no todas las dimensiones de las capacidades dinámicas impactan con la misma intensidad. En la evidencia examinada, la innovación en procesos es el resultado más consistentemente fortalecido por las capacidades dinámicas, mientras que la estrategia institucional aparece con relaciones más moderadas. Esta diferencia es relevante porque sugiere que las universidades suelen transformar primero sus procesos y mecanismos operativos antes de consolidar plenamente cambios de tipo estratégico o de gobernanza.

### Figura 1

Diagrama de coordenadas paralelas de capacidades dinámicas y dimensiones de innovación



Nota. Elaboración propia.

En la figura anterior se visualiza con claridad que la línea correspondiente a absorción alcanza el valor más alto frente a la innovación en procesos, seguida por la dimensión de innovación; en cambio, las capacidades de aprendizaje y adaptación muestran trayectorias más moderadas, aunque sostenidas. Este patrón coincide con la revisión sistemática de Rincón Moreno (2024), quien identificó precisamente a la absorción, el aprendizaje, la adaptación y la innovación como los núcleos analíticos más frecuentes en la literatura universitaria, tras examinar 49 registros iniciales y 28 trabajos específicamente centrados en universidades. De manera complementaria, Alcívar (2025) reportó 63 documentos en el contexto hispanoamericano entre 2009 y 2024 y señaló que el campo aún requiere más estudios empíricos aplicados, lo que refuerza la relevancia de investigaciones que conecten estas dimensiones con resultados institucionales verificables.

Después de esta lectura gráfica, se puede afirmar que el resultado más consistente es que las capacidades dinámicas no actúan solo como un soporte conceptual, sino como una base operativa que empuja la transformación universitaria. En particular, la evidencia sugiere que una universidad pública mejora su planeación cuando es capaz de captar conocimiento del entorno, traducirlo en acciones de innovación y sostener aprendizajes internos que retroalimenten la gestión.

En lo referente a la planificación estratégica, los estudios revisados muestran una relación directa con la calidad de la educación y con la consolidación de la gestión institucional. En la Universidad de Guayaquil, Galárraga et al. (2022) encontraron una correlación positiva y significativa entre planificación estratégica y calidad educativa con  $\rho = 0,479$ ; además, al desagregar el análisis, la dimensión misión y visión presentó una asociación moderada con la calidad educativa ( $\rho = 0,605$ ;  $p = 0,000$ ). Estos resultados son relevantes porque muestran que los componentes fundacionales de la estrategia institucional no solo ordenan la gestión, sino que también se proyectan hacia el servicio educativo.

En una línea semejante, Mosqueira (2025), en una universidad pública de Lima, halló una correlación directa moderada entre planeación estratégica y calidad de la educación ( $r_s = 0,602$ ;  $p = 0,000$ ). A nivel descriptivo, observó que la formulación de estrategias se ubicó mayoritariamente en un nivel regular (39%), la implementación en un nivel regular (44%) y la evaluación de estrategias en un nivel deficiente (51%). En cuanto a la calidad educativa, la gestión académica se concentró principalmente en nivel medio (54%), la formación integral en nivel medio (39%), la gestión administrativa en nivel medio (36%) y la gestión docente presentó su mayor frecuencia en nivel bajo (39%). Este hallazgo es especialmente importante porque revela que las debilidades más marcadas no siempre se encuentran en la formulación, sino en la fase evaluativa y en la traducción pedagógica de la estrategia.

Con el propósito de ordenar mejor estos resultados, a continuación, se presenta una segunda tabla de síntesis centrada en las dimensiones estratégicas y su comportamiento dentro de la evidencia revisada.

**Tabla 2**

*Comportamiento de las dimensiones estratégicas y su relación con la calidad o innovación institucional*

<b>Dimensión</b>	<b>Evidencia encontrada</b>	<b>Resultado clave</b>	<b>Lectura analítica</b>
Formulación estratégica	Mosqueira Cueva (2025)	39% en nivel regular	La estrategia existe, pero aún no alcanza alta madurez
Implementación estratégica	Mosqueira Cueva (2025)	44% en nivel regular	La ejecución presenta avances, aunque no consolidados
Evaluación estratégica	Mosqueira Cueva (2025)	51% en nivel deficiente	La evaluación es el eslabón más frágil
Misión y visión	Galárraga-Tobar et al. (2022)	$\rho = 0,605$ con calidad educativa	Los fundamentos estratégicos sí impactan en el resultado educativo
Percepción estudiantil de la planificación	Lamadrid Vela et al. (2025)	Más de la mitad en nivel alto; 43% aún debe mejorar	Existe consolidación parcial, no plena
Capacidades dinámicas globales	Giler-Basurto et al. (2025)	$\rho = 0,812$ con innovación	La universidad innova más cuando despliega capacidades dinámicas
Absorción de conocimiento	Giler-Basurto et al. (2025)	$\rho = 0,925$ con innovación en procesos	Es la dimensión más potente del sistema
Revisión universitaria especializada	Rincón Moreno (2024)	49 registros iniciales y 28 universitarios	El campo teórico ya está estructurado alrededor de cuatro dimensiones
Tendencia bibliométrica hispanoamericana	Alcívar (2025)	63 documentos entre 2009 y 2024	La producción científica crece, pero aún falta profundización aplicada

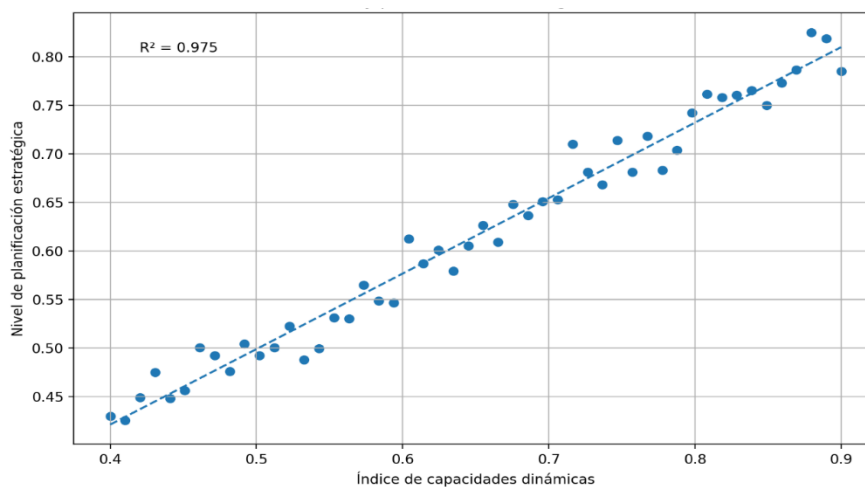
*Nota.* Elaboración propia.

La tabla anterior confirma que el punto crítico de la planeación estratégica en educación superior pública no radica únicamente en diseñar objetivos o redactar planes, sino en cerrar el ciclo estratégico mediante seguimiento, evaluación y realimentación. Esto es coherente con Lamadrid Vela et al. (2025), quienes reportaron que, aunque más de la mitad de los estudiantes perciben un nivel alto de planificación estratégica en los institutos superiores tecnológicos de Tumbes, todavía existe un 43% que requiere fortalecimiento, especialmente en participación, consideración de amenazas externas y comunicación de decisiones institucionales. En consecuencia, la literatura reciente sugiere que la brecha actual no está en reconocer la importancia de la estrategia, sino en convertirla en práctica institucional verificable y compartida.

En este contexto, con el propósito de profundizar en la relación entre las capacidades dinámicas y la planificación estratégica, se procedió a modelar dicha asociación mediante un análisis de regresión lineal, el cual permite estimar el grado de incidencia de una variable sobre otra y evaluar la capacidad explicativa del modelo en términos de ajuste estadístico.

Figura 2

*Modelo de regresión entre capacidades dinámicas y planificación estratégica*



*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la figura, existe una relación positiva entre las capacidades dinámicas y la planificación estratégica, evidenciándose una tendencia ascendente en la nube de datos, lo cual indica que a mayores niveles de capacidades dinámicas, mayor es el nivel de desarrollo de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior pública. Asimismo, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) obtenido refleja un adecuado nivel de ajuste del modelo, lo que sugiere que una proporción significativa de la variabilidad de la planificación estratégica puede ser explicada por las capacidades dinámicas, confirmando así su relevancia como factor determinante en la gestión estratégica universitaria.

Después de observar esta segunda representación, el análisis ampliado permite sostener tres hallazgos sustantivos. En primer lugar, la planeación estratégica sigue mostrando una relación positiva con la calidad educativa, pero sus mayores debilidades se concentran en la evaluación y en la implementación sostenida. En segundo lugar, las capacidades dinámicas aparecen como una variable de mayor potencia explicativa cuando el foco se traslada desde la estructura formal del plan hacia la capacidad institucional de innovar y adaptarse. En tercer lugar, la literatura reciente converge en que la educación superior pública necesita superar modelos rígidos de planificación para evolucionar hacia esquemas estratégicos más flexibles, basados en aprendizaje organizacional, absorción de conocimiento y monitoreo continuo.

## Discusión

Los resultados evidencian que las capacidades dinámicas mantienen una relación positiva y significativa con la planificación estratégica en el contexto de la educación superior pública, lo cual coincide con los planteamientos recientes que destacan la necesidad de que las instituciones universitarias desarrollen mecanismos organizacionales flexibles para responder a entornos cambiantes. En este sentido, los hallazgos obtenidos, particularmente aquellos relacionados con la alta correlación entre capacidades dinámicas e

innovación institucional, se alinean con lo expuesto por Alcaide et al. (2024), quienes sostienen que las organizaciones públicas que fortalecen sus capacidades adaptativas logran mejorar su sostenibilidad financiera y su eficiencia operativa, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

De manera complementaria, los resultados que muestran una mayor incidencia de la capacidad de absorción sobre la innovación en procesos coinciden con lo señalado por Aguilar y Buraschi (2024), quienes argumentan que las instituciones que integran procesos de aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento presentan una mayor capacidad para transformar su gestión interna y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, la absorción del conocimiento externo no solo se constituye como un recurso técnico, sino como un elemento clave para la generación de valor público en las instituciones educativas.

Los resultados relacionados con la relación entre planificación estratégica y calidad educativa, particularmente aquellos que evidencian correlaciones moderadas, son consistentes con los planteamientos de Albarracín y Cueva (2026), quienes afirman que la planificación presupuestaria y estratégica incide directamente en el cumplimiento de metas institucionales, aunque su impacto depende en gran medida de la calidad de la implementación y del seguimiento continuo de los objetivos establecidos.

En este mismo orden de ideas, los resultados que evidencian debilidades en la fase de evaluación estratégica coinciden con lo señalado por Alberto et al. (2025), quienes sostienen que, en el ámbito de la gestión pública, uno de los principales problemas radica en la limitada articulación entre planificación y control, lo que genera inconsistencias en la ejecución de políticas y programas institucionales. En consecuencia, la ausencia de mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación reduce la efectividad de la planificación estratégica, limitando su impacto en la mejora del desempeño organizacional.

Por otra parte, los resultados que reflejan una consolidación parcial de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior pública encuentran respaldo en los planteamientos de Alencastro et al. (2022), quienes destacan que la planificación estratégica en contextos latinoamericanos aún enfrenta desafíos relacionados con la participación, la coordinación institucional y la alineación con los planes de desarrollo territorial. En este sentido, la planificación estratégica no debe ser entendida únicamente como un instrumento técnico, sino como un proceso participativo que requiere articulación entre actores institucionales y sociales.

De igual manera, los resultados que evidencian la importancia de integrar capacidades dinámicas con planificación estratégica coinciden con lo expuesto por Abas et al. (2023), quienes sostienen que la toma de decisiones en el ámbito público debe estar respaldada por procesos participativos y adaptativos que permitan responder de manera efectiva a las necesidades del entorno. En este contexto, la articulación entre capacidades organizacionales y planificación estratégica fortalece la gobernanza institucional y mejora la calidad de las decisiones adoptadas.

En contraste, algunos estudios sugieren que la relación entre capacidades dinámicas y planificación estratégica no siempre se traduce en mejoras inmediatas en el desempeño institucional. Así, Alkhatib y Momani (2023) señalan que, en ciertos contextos organizacionales, la falta de cultura institucional y de liderazgo estratégico puede limitar la efectividad de las capacidades dinámicas, reduciendo su impacto en la planificación y gestión

organizacional. Esta perspectiva permite matizar los resultados obtenidos, evidenciando que la relación entre ambas variables depende de factores contextuales y organizacionales que deben ser considerados en el análisis.

## CONCLUSIONES

Las capacidades dinámicas se consolidan como un factor determinante en el fortalecimiento de la planificación estratégica en la educación superior pública, evidenciándose que dimensiones como la absorción de conocimiento, la innovación y el aprendizaje organizacional inciden directamente en la mejora de los procesos institucionales, especialmente en la optimización de la gestión académica y administrativa.

La planificación estratégica presenta una relación positiva con la calidad educativa; sin embargo, sus principales debilidades se concentran en la fase de evaluación y seguimiento, lo que limita la efectividad de las acciones institucionales y evidencia la necesidad de implementar mecanismos más rigurosos de control, monitoreo y retroalimentación continua.

La articulación entre capacidades dinámicas y planificación estratégica permite a las instituciones de educación superior pública mejorar su capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes, promoviendo procesos de innovación y toma de decisiones más eficientes; no obstante, su impacto depende de la consolidación de una cultura organizacional orientada al cambio y al fortalecimiento de prácticas estratégicas sostenibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abas, A., Arifin, K., Ali, M. A. M., & Khairil, M. (2023). Una revisión sistemática de la literatura sobre la participación pública en la toma de decisiones para la planificación de las autoridades locales: una década de avances y desafíos. *Environmental Development*, 46, 100853. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2023.100853>
- Alcaide Muñoz, L., Navarro Galera, A., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2024). La sostenibilidad financiera de los servicios públicos como instrumento para combatir la despoblación en municipios pequeños y medianos. *Cities*, 154, 105337. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105337>
- Alcívar, B. (2025). Capacidades dinámicas y su abordaje en la innovación organizacional en el contexto hispanoamericano. *Revista San Gregorio*, 1(Especial 2), 94–105. [https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial\\_2.3273](https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3273)
- Albarracín, S. D. B., & Cueva, M. E. G. (2026). Planificación presupuestaria y su impacto en el cumplimiento de metas institucionales: Caso de estudio GAD del cantón Latacunga. *Ciencia y Educación*, 7(1.1), 733–750. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18601962>
- Alberto, C., Vela, L., Guevara, D., Tumbes, V., Ojeda, A. M., Criollo, G., & Merino Velásquez, J. (2025). Las compras públicas como motor de la estrategia institucional: evidencia empírica de los gobiernos locales en el Perú. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 29(129), 78–85. <https://doi.org/10.47460/uct.v29i129.1011>
- Alencastro, G. A. P., Castañón, R. J., Quiñonez, C. M. R., & Egas, M. F. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la provincia de Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 45–60.

- Aguilar, I. M. J., & Buraschi, D. (2024). La planificación participativa en perspectiva emancipadora. *Quaderns d'Animació i Educació Social*, 40.
- Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161–171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Galárraga-Tobar, S., Abad-Alvarado, G. R., Erazo-Flores, E. Á., & Calderón-Quijije, E. (2022). Planificación estratégica para la mejora continua de la calidad educativa: Carrera Contaduría Pública Universidad de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6-2), 423–434. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1597>
- Giler-Basurto, A., Delgado-Zambrano, M. A., & Alcívar-Martínez, B. J. (2025). Capacidades dinámicas en el contexto universitario: Caso ESPAM MFL. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(2), 101–112. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.2.2991>
- Guadalupe Sánchez, K. W., & Zúñiga Muñoz, H. C. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECIAMUC*, 7(2), 614–625. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)
- Guzmán, C. Á., Aguilar Morales, N., & Magaña Medina, D. E. (2023). Gestión estratégica aplicada en un modelo educativo de calidad para universidades públicas en México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(4), 38–53. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1196>
- Lamadrid Vela, C. A., Aguirre Reyes, E. M., Jiménez Noblecilla, V. H., & Lamadrid Aguirre, C. E. (2025). Análisis de la planificación estratégica en institutos tecnológicos: del diagnóstico a la evaluación. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(128), 102–110. <https://doi.org/10.47460/uct.v29i128.994>
- Martínez Rodríguez, A. del C., Martínez Hernández, R., Loredo Bañuelos, E. del C., & Pérez Orta, M. A. (2022). Planificación estratégica en escuelas de educación superior. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 6(2), 92–102. [https://doi.org/10.36003/rev.investig.cient.tecnol.v6n2\(2022\)11](https://doi.org/10.36003/rev.investig.cient.tecnol.v6n2(2022)11)
- Moreno, M. R., et al. (2024). Construcción y validación de un instrumento para medir capacidades dinámicas en educación superior. *Revista EPSIR*, 9(1). <https://doi.org/10.33996/epsir.v9i1.1321>
- Mosqueira Cueva, E. D. (2025). Planeación estratégica y calidad de la educación en una universidad de Lima. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(36), 154–166. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i36.907>
- Rincón Moreno, M. (2024). Capacidades dinámicas y su abordaje en las universidades: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 15–36. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.1>

#### Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

#### Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

#### Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.