

ORIGINAL ARTICLE

Quality strategies and actions in the Almirante Illingworth Technological Institute, Ecuador

*Estrategias y acciones de calidad en el Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth, Ecuador*Iskra Catalina Sánchez Solórzano¹  Judith Lissette Navarrete Morán¹  ¹ Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth, Ecuador.

How to cite: Sánchez, I. C., & Navarrete, J. L. (2026). Quality strategies and actions in the Almirante Illingworth Technological Institute, Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_4), 44–53. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_4.4217

Received: 27-05-2026

Accepted: 12-10-2026

Published: 15-10-2026

ABSTRACT

In Ecuador, higher technological institutes train professionals to meet the needs of the productive sector and are subject to quality assurance processes in higher education. In this context, translating institutional assessments into concrete strategies and improvement actions remains a challenge. The objective of this study was to design quality strategies and an action plan for the Almirante Illingworth Higher Technological Institute (AITEC) as a means of strengthening institutional educational quality management. A mixed-methods study was conducted, with a predominantly quantitative approach, a non-experimental, cross-sectional design, and a descriptive-diagnostic and proposal-oriented scope. A questionnaire was administered to the educational community using non-probability, self-selected sampling, yielding 328 valid responses. Data were analyzed using descriptive statistics and content analysis. The findings informed the development of a SWOT matrix, the systematic cross-analysis of strategic factors, and the incorporation of benchmarking references to formulate an action plan. The results revealed predominantly favorable assessments of internal factors, with faculty quality receiving the highest rating. Curriculum updating, technological infrastructure, and internal communication were identified as areas for relative improvement. Among external factors, opportunities for partnerships with businesses and the threat of economic instability were particularly prominent. Five strategies and 14 actions were formulated in alignment with the institution's quality objectives. The study concludes that continuous improvement can be grounded in both existing institutional capabilities and the identification of relative improvement priorities. The effectiveness of the proposed plan will need to be determined through its subsequent implementation and evaluation.

Keywords: Educational strategies; Strategic planning; Higher education; Quality of education.

RESUMEN

En Ecuador, los institutos superiores tecnológicos forman profesionales orientados a las necesidades del sector productivo y están sujetos a procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior. En este contexto, constituye un desafío transformar los diagnósticos institucionales en estrategias y acciones concretas de mejora. El objetivo del estudio fue diseñar estrategias de calidad y un plan de acción para el Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC), como insumo para fortalecer la gestión institucional de la calidad educativa. Se desarrolló un estudio con enfoque mixto de predominio cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-diagnóstico y propositivo. Se aplicó un cuestionario a la comunidad educativa mediante muestreo no probabilístico autoseleccionado, obteniéndose 328 respuestas válidas. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva y análisis de contenido. Los resultados permitieron construir una matriz FODA, realizar cruces estratégicos e incorporar referentes del benchmarking para formular un plan de acción. Como resultado, los factores internos recibieron valoraciones mayoritariamente favorables, destacándose la calidad del cuerpo docente. La actualización curricular, la infraestructura tecnológica y la comunicación interna constituyeron áreas de mejora relativa. Entre los factores externos sobresalieron las oportunidades de vinculación empresarial y la amenaza de inestabilidad económica. Se formularon cinco estrategias y 14 acciones articuladas con los objetivos institucionales de calidad. Se concluye que la mejora continua puede fundamentarse tanto en las capacidades institucionales existentes como en la identificación de prioridades relativas. La efectividad del plan deberá determinarse mediante su implementación y evaluación posterior.

Palabras clave: Estrategias educativas; Planificación estratégica; Educación superior; Calidad de la educación.



INTRODUCCIÓN

La calidad en la educación superior constituye un elemento central para la formación de profesionales competentes y de ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad. Alcanzar este objetivo es un desafío complejo que demanda la implementación de políticas y estrategias orientadas a la mejora continua y la innovación (Condor Campos et al., 2025). En este contexto, resulta relevante la articulación de las funciones sustantivas de la educación superior –docencia, investigación y vinculación con la sociedad–, cuya interrelación incide directamente en el fortalecimiento de la calidad educativa. La innovación, como elemento transversal a estas funciones, cumple un papel relevante en la medida en que busca responder de manera coherente a los cambios del entorno (Olaya Reyes et al., 2024).

Espino Wuffarden et al. (2023) señalan que la integración de la tecnología educativa, a través de plataformas en línea y herramientas digitales, ha permitido crear entornos de aprendizaje más interactivos y personalizables. En la misma línea, Villamar Vásquez et al. (2025) destacan que la metacognición y la autorreflexión constituyen ejes centrales para que el estudiante comprenda y gestione su propio proceso de aprendizaje.

Carranco Madrid et al. (2025) señalan que las políticas institucionales de investigación contribuyen a identificar necesidades y desarrollar soluciones en beneficio de la comunidad, por lo que fortalecer las capacidades investigativas y fomentar una cultura de innovación sostenible constituye una vía para la mejora de la calidad educativa. Respecto de la vinculación con la sociedad, Ledesma & Cobos (2025) han mencionado que la participación de la comunidad en los proyectos universitarios influye positivamente en la calidad educativa y promueve el desarrollo integral de los estudiantes. La sinergia entre las funciones sustantivas se asocia, en consecuencia, con el fortalecimiento integral de la calidad educativa.

El escenario actual, globalizado y competitivo, exige que las instituciones de educación superior se adapten a un ritmo de cambio continuo y a las crecientes demandas sociales. Como señalan Rincón & Gordillo (2025), este contexto hace necesario adoptar un enfoque integral que favorezca tanto la formación de profesionales competentes como el desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

Para afrontar este desafío, la gestión por procesos y la implementación de sistemas de calidad se plantean como estrategias fundamentales. Poquioma Woo et al. (2021) destacan que la gestión directiva debe ir acompañada de sistemas de calidad que permitan no solo cumplir con los estándares de acreditación, sino también tomar decisiones orientadas a la mejora continua. En este sentido, dichos sistemas constituyen herramientas que permiten a las instituciones educativas evaluar y mejorar de manera continua sus operaciones, favoreciendo la calidad en la investigación, la docencia y la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios.

En este contexto, el Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC), institución ecuatoriana de educación superior tecnológica con condición de superior universitario, emprendió en 2023 el proyecto de investigación de largo plazo denominado “*La política de calidad en la educación superior: Caso Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth*”. Esta iniciativa surgió con el propósito de fortalecer la gestión institucional de la calidad mediante un proceso progresivo de revisión de políticas, definición de objetivos y formulación de estrategias de mejora, en correspondencia con las exigencias del sistema ecuatoriano de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

El proyecto se desarrolló mediante etapas complementarias. En 2023, el primer estudio comprendió la revisión bibliográfica de conceptos fundamentales relacionados con la calidad educativa y la actualización de la política institucional de calidad. Posteriormente, en 2024, se establecieron los objetivos institucionales de calidad y se realizó un estudio de *benchmarking* con institutos superiores tecnológicos ecuatorianos, orientado a identificar buenas prácticas de gestión y tendencias relevantes del sector que sirvieran como referentes externos para la mejora institucional (Chica & Erazo, 2024; Navarrete Morán & Sánchez Solórzano, 2025).

Sin embargo, la identificación de buenas prácticas externas no garantizaba por sí misma su pertinencia para el contexto particular del AITEC. Resultaba necesario complementar estos referentes con un diagnóstico de las condiciones institucionales y de las percepciones de los integrantes de su comunidad educativa. En respuesta a esta necesidad, el presente estudio, correspondiente a la siguiente etapa del proyecto, desarrolló en 2025 un diagnóstico participativo mediante el análisis FODA.

El objetivo del presente estudio es entonces diseñar estrategias de calidad y un plan de acción para el AITEC, como insumo para fortalecer la gestión institucional de la calidad educativa. La contribución de esta investigación es doble. Por un lado, propone una vía práctica para traducir el diagnóstico institucional en estrategias y acciones concretas. Por otro, aporta evidencia sobre un enfoque participativo que involucra a la comunidad educativa en el proceso de diagnóstico, lo cual podría favorecer la apropiación de la cultura de calidad por parte de sus miembros (Núñez Esqueda, 2023). Por todo esto, con esta investigación se busca

ofrecer evidencia que pueda ser de utilidad para otras instituciones interesadas en fortalecer la gestión de la calidad mediante un enfoque estratégico y participativo. Además, se espera contribuir al conocimiento sobre la construcción de estrategias de calidad en institutos tecnológicos.

METODOLOGÍA

Diseño y contexto de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto con predominio cuantitativo, bajo un diseño no experimental, transversal y de estudio de caso, con alcance descriptivo-diagnóstico y una fase propositiva (Ramírez & Lugo, 2020, Ramos, 2020).

Se realizó en el Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth (AITEC), institución de educación superior tecnológica de Ecuador. Se inscribió en un proyecto institucional desarrollado entre 2023 y 2025, cuyos antecedentes fueron la actualización de la política de calidad, elaborada en 2023 y aprobada por el Órgano Colegiado Superior en 2024, y la definición de cinco objetivos institucionales de calidad. El procedimiento metodológico comprendió cuatro fases articuladas.

Fase 1. Benchmarking estratégico

Se utilizaron como fuente complementaria los resultados de un estudio de *benchmarking* desarrollado en 2024, en el marco del proyecto institucional “La política de calidad en la educación superior: Caso Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth”. La ejecución de este estudio fue documentada en una publicación anterior (Navarrete Morán & Sánchez Solórzano, 2025); por tanto, en la presente investigación sus hallazgos se emplearon como referentes externos para complementar la formulación de estrategias de calidad.

El estudio previo tuvo como población objetivo a los responsables de la gestión de la calidad de 152 institutos superiores tecnológicos ecuatorianos incluidos en el proceso de evaluación externa de 2024 del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la educación superior en Ecuador. Se seleccionaron intencionalmente 44 instituciones públicas y privadas con condición de superior universitario, de las cuales se obtuvo un 35 % de respuestas válidas.

La información se recopiló mediante un cuestionario en línea de 11 preguntas cerradas, siete de ellas con opciones abiertas para registrar experiencias adicionales. El instrumento se estructuró en cinco dimensiones: política institucional de calidad, prácticas de evaluación, estrategias de mejora continua, formación integral de los estudiantes, e investigación aplicada y vinculación con la sociedad. Su elaboración tomó como referencia el Modelo de Evaluación Externa 2024 con fines de acreditación del CACES.

Los datos de las preguntas cerradas se analizaron mediante estadística descriptiva, principalmente distribuciones porcentuales. Las respuestas abiertas se examinaron mediante análisis de contenido, identificando prácticas recurrentes relacionadas con la gestión y el aseguramiento de la calidad. Para el presente estudio se recuperaron las prácticas identificadas en el sector como elementos de contraste y referencia para la formulación estratégica institucional.

Fase 2. Diagnóstico institucional mediante análisis FODA

Población y participantes

La población de estudio estuvo constituida por aproximadamente 1.000 integrantes de la comunidad educativa del AITEC, incluidos estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos. La recolección de información se realizó durante julio de 2025. El cuestionario se distribuyó a la totalidad de la comunidad mediante correo electrónico institucional, con participación voluntaria y anónima. Se obtuvieron 328 respuestas válidas, equivalentes a una tasa de respuesta aproximada del 32,8 %. La muestra fue no probabilística y autoseleccionada, al estar integrada por quienes decidieron responder al cuestionario.

Instrumento de recolección de datos

Se aplicó el cuestionario en línea “Encuesta para la mejora continua: Análisis FODA de AITEC”, elaborado a partir de los objetivos institucionales de calidad, el Plan Operativo Anual 2024-2025 y el Informe de Autoevaluación 2023. El instrumento comprendió tres secciones. La primera permitió identificar el rol institucional de los participantes, sin solicitar nombres ni datos de contacto. La segunda incluyó diez factores internos relacionados con la calidad educativa, valorados mediante una escala de cinco estrellas, en la que las puntuaciones bajas indicaban percepciones desfavorables y las altas, percepciones favorables. La tercera comprendió cinco oportunidades y cinco amenazas del entorno institucional, evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos: 1 = no es un factor relevante; 2 = factor poco relevante; 3 = relevancia moderada; 4 = factor importante; y 5 = factor clave.

Las secciones diagnósticas incorporaron preguntas abiertas opcionales para identificar factores adicionales no contemplados en los ítems cerrados. Previamente a su aplicación, el contenido del cuestionario fue revisado

cualitativamente por cuatro expertos en gestión de calidad y planificación estratégica, quienes examinaron la claridad, pertinencia y estructura de los ítems.

Procesamiento y análisis de datos

Las respuestas cerradas se procesaron mediante Microsoft Excel, utilizando frecuencias absolutas, porcentajes y medias aritméticas por ítem para describir y jerarquizar los factores evaluados. En los factores internos, las medias permitieron identificar los aspectos mejor valorados y aquellos con mayor margen de mejora relativo. Para los cuatro factores con valoraciones más altas se dispuso de las distribuciones completas de respuestas, a partir de las cuales se calculó la desviación estándar muestral. Para los restantes factores internos se utilizaron las medias disponibles.

En los factores externos se analizaron las distribuciones porcentuales de las cinco categorías de respuesta. La jerarquización de oportunidades y amenazas se efectuó considerando el porcentaje de participantes que asignó la puntuación máxima de relevancia. Las respuestas abiertas se examinaron mediante análisis de contenido, agrupándolas por temas recurrentes para identificar factores adicionales a los incluidos en el cuestionario. Estos resultados tuvieron una función complementaria y exploratoria en el diagnóstico institucional.

Fase 3. Formulación de estrategias de calidad

Los resultados del diagnóstico se organizaron en una matriz FODA orientada a la gestión de la calidad educativa. Se seleccionaron dos fortalezas (F1-F2), tres debilidades o áreas prioritarias de mejora (D1-D3), tres oportunidades (O1-O3) y tres amenazas (A1-A3). La selección de los factores externos se efectuó a partir de las tres oportunidades y las tres amenazas con mayor proporción de puntuaciones máximas de relevancia. Para los factores internos se consideraron los extremos de la jerarquización: la fortaleza F1 correspondió al factor con la media más alta, mientras que F2 correspondió al cuarto factor mejor valorado. Los factores D1, D2 y D3 se seleccionaron entre los cuatro que obtuvieron las medias más bajas.

Posteriormente, se realizó el análisis FODA cruzado para formular estrategias ofensivas (FO), adaptativas (DO), defensivas (FA) y de supervivencia (DA), mediante la combinación de fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, y debilidades y amenazas, respectivamente (Pérez Cruz, 2023).

Cada estrategia se vinculó con los factores que dieron origen a su formulación mediante los códigos correspondientes, lo que permitió identificar su procedencia dentro de la matriz. Los hallazgos del *benchmarking* se emplearon como referentes externos para contrastar y complementar las estrategias, considerando las prácticas de gestión de calidad identificadas en las instituciones tecnológicas participantes. Como resultado de este procedimiento se formularon cinco estrategias institucionales articuladas con los objetivos de calidad previamente establecidos.

Fase 4. Elaboración del plan de acción

Las estrategias formuladas se operacionalizaron mediante un plan de acción institucional orientado a establecer las condiciones para su futura implementación y seguimiento. Para cada estrategia se definieron acciones específicas, metas, indicadores de cumplimiento, medios de verificación, fechas de inicio y finalización, periodicidad de seguimiento, responsables y recursos necesarios. El horizonte de planificación comprendió el período del 1 de abril de 2026 al 31 de marzo de 2028.

La estructuración del plan permitió vincular las estrategias con los cinco objetivos institucionales de calidad y establecer mecanismos para el monitoreo de su ejecución (Huamán Camacho et al., 2023). El plan constituyó el producto propositivo de la investigación. Su implementación, el cumplimiento de las metas y la evaluación de sus efectos sobre la calidad educativa no formaron parte del alcance del presente estudio.

Consideraciones éticas

En ambos procesos de recolección de información se comunicaron a los participantes los objetivos de la investigación, el carácter voluntario y anónimo de su participación, la confidencialidad de los datos y su utilización exclusiva con fines investigativos. En el estudio de *benchmarking* también se informó que los datos proporcionados no serían compartidos con terceros. El cuestionario de diagnóstico institucional no solicitó nombres ni datos personales de contacto. La información relativa al propósito de la investigación y a la voluntariedad de la participación se presentó en la introducción del formulario.

RESULTADOS

Resultados del estudio de benchmarking

Las instituciones participantes contaban con una política de calidad formalmente documentada; el 87 % indicó revisarla y actualizarla anualmente y el 13 %, cada dos años. Para evaluar su cumplimiento, el 87 % realiza auditorías internas y externas y el 13 %, solo internas. Todas asignaron un grado muy alto de importancia a la participación de docentes y estudiantes en la implementación de la política.

Entre las estrategias para fomentar la cultura de mejora continua se mencionaron las sesiones de retroalimentación interna y los talleres de mejora continua con personal docente y administrativo. Para evaluar los procesos, las instituciones utilizan autoevaluaciones periódicas en departamentos y carreras e indicadores de desempeño para el monitoreo continuo; para implementar oportunamente las mejoras, el monitoreo constante de las acciones correctivas, la creación de planes de acción con plazos definidos y la integración de las mejoras en los planes estratégicos u operativos anuales.

En formación integral se reportó la incorporación de habilidades blandas en el currículo, programas de formación continua para estudiantes, aprendizaje basado en problemas, laboratorios y simulaciones, y actualización constante de equipamiento y tecnologías de la información. La investigación aplicada se integra mediante incentivos a proyectos de docentes y estudiantes y la incorporación de resultados de investigación en el currículo, y el impacto de la vinculación con la sociedad se mide con evaluaciones de impacto social, testimonios y estudios de caso.

Análisis FODA

Se analizaron las 328 respuestas válidas. El 88,4 % de los participantes fueron estudiantes, el 9,1 % docentes y directivos (8,5 % docentes) y el 2,4 % personal administrativo. El orden de participación (estudiantes, docentes, personal administrativo) coincide con el orden esperable de tamaño de estos grupos en la institución; dado el carácter voluntario de la participación no se afirma representatividad estadística. Los resultados no se desagregaron por rol.

Factores internos

La valoración de los diez factores internos fue positiva: las diez medias se ubicaron entre 4,37 y 4,54 sobre 5. La calidad y competencia del cuerpo docente obtuvo la valoración más alta (4,54), seguida por la participación y el compromiso de la comunidad en las iniciativas de calidad y por la integración entre docencia e investigación aplicada (ambas con 4,52) y por los procesos de autoevaluación y mejora continua (4,51). En el otro extremo, la actualización y pertinencia de los planes de estudio y la infraestructura física (4,37), la infraestructura tecnológica (4,40) y la eficacia de la comunicación interna sobre planes, avances y resultados en materia de calidad (4,41) recibieron las valoraciones relativamente más bajas. En la Tabla 1 se muestra los resultados de los factores mejores puntuados.

Tabla 1. Distribución de respuestas de los cuatro factores internos mejor valorados.

Factor	1 ★	2 ★	3 ★	4 ★	5 ★	Media	DE*
Cuerpo docente	1,5 %	0,9 %	5,5 %	25,9 %	66,2 %	4,54	0,77
Participación y compromiso	1,5 %	0,9 %	4,9 %	9,6 %	63,1 %	4,52	0,77
Integración docencia-investigación	2,4 %	0,0 %	5,8 %	26,8 %	64,9 %	4,52	0,81
Autoevaluación y mejora continua	2,1 %	0,9 %	4,0 %	29,6 %	63,4 %	4,51	0,80

Nota. Elaborado a partir de los resultados del trabajo, 2025. *DE = desviación estándar muestral, calculada por los autores a partir de las frecuencias reportadas.

Dado que la escala definía como a (5) fortaleza y (1) debilidad, y que las diez medias superan 4, los factores con menor puntuación no constituyen debilidades en sentido estricto, sino aspectos percibidos favorablemente con mayor margen de mejora relativo. Esta distinción orienta la lectura de la matriz FODA presentada más adelante.

Factores externos

Los factores externos se valoraron mediante una escala de relevancia de 1 a 5. Entre las oportunidades, la posibilidad de establecer nuevas alianzas con empresas para prácticas laborales e investigación concentró la mayor proporción de puntuaciones máximas (58,23 %), seguida por el acceso a nuevas tecnologías educativas (53,05 %) y por la existencia de problemas complejos a nivel local y nacional que demandan soluciones innovadoras (50,91 %).

La demanda de posgrados tecnológicos fue la menos valorada (41,77 %), aunque con el 75,31 % de las respuestas en las categorías 4 y 5. Entre las amenazas, las más relevantes fueron la inestabilidad económica que puede afectar la inversión en educación o la capacidad de pago de los estudiantes (47,56 %), la poca apertura de las empresas para trabajar con estudiantes en proyectos de interés común (46,04 %) y la alta competencia de otros institutos y universidades (42,07 %). La rigurosidad de los estándares de acreditación del CACES fue el factor con menor proporción de puntuaciones máximas (39,63 %) y el único situado por debajo del 40 %.

Formulación de estrategias

La consolidación del diagnóstico produjo la matriz FODA de la Tabla 2, en la que cada factor se vincula con su base empírica.

Tabla 2. Matriz FODA enfocada en la calidad educativa

Código	Factor	Base empírica
F1	Alto nivel de calidad y competencia del cuerpo docente	Media 4,54 (la más alta)
F2	Procesos de autoevaluación y de mejora continua implementados	Media 4,51
D1	Alineación parcial de los planes de estudio con las demandas actuales del ámbito laboral	Media 4,37 (entre las más bajas)
D2	Limitada infraestructura tecnológica e innovación en la enseñanza	Media 4,40 (infraestructura tecnológica)
D3	Comunicación sobre calidad poco sistemática y de difusión inconsistente	Media 4,41 (comunicación interna)
O1	Posibilidad de establecer nuevas alianzas con empresas para prácticas laborales e investigación	58,23 % de puntuación máxima
O2	Acceso a nuevas tecnologías educativas (IA, simuladores, plataformas) para innovar en la enseñanza	53,05 % de puntuación máxima
O3	Existencia de problemas complejos a nivel local y nacional que demandan soluciones innovadoras y de impacto social	50,91 % de puntuación máxima
A1	Inestabilidad económica que pueda afectar la inversión en educación o la capacidad de pago de los estudiantes	47,56 % de puntuación máxima
A2	Poca apertura de empresas para trabajar con estudiantes en proyectos de interés común	46,04 % de puntuación máxima
A3	Alta competencia de otros institutos y universidades	42,07 % de puntuación máxima

Nota. Elaborado a partir de los resultados del trabajo, 2025. Los términos “limitada”, “parcial” y “poco sistemática” expresan prioridad relativa de mejora, no un nivel bajo.

A partir de los cruces entre factores se determinaron cinco estrategias, cuya correspondencia con los factores que las originan y con las prácticas identificadas en el benchmarking se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Análisis FODA cruzado.

Fortalezas		Debilidades
Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO): * F2/O2 Optimización del monitoreo continuo de los procesos de calidad utilizando herramientas tecnológicas	Estrategias adaptativas (DO): * D1/O3 Potenciación de la formación práctica articulando los programas de estudios con los resultados de investigación que responda directamente a las necesidades del mercado laboral. * D2/O2 Crecimiento gradual en tecnologías educativas que impulsen la innovación pedagógica y la formación práctica.
Amenazas	Estrategias defensivas (FA): * F1/A2 Fortalecimiento de la propuesta de valor académica para el incremento de confianza de los grupos de interés.	Estrategias de supervivencia (DA): * D3/A3 Establecimiento de un programa de formación, acompañamiento y desarrollo en cultura de calidad que incremente la competitividad institucional

Nota. Elaborado a partir de los resultados del trabajo, 2025.

Plan de acción

A partir de las cinco estrategias formuladas mediante el análisis FODA cruzado y contrastadas con los hallazgos del *benchmarking*, se elaboró un plan de acción integrado por 14 acciones vinculadas con los cinco objetivos institucionales de calidad. Para cada acción se establecieron metas e indicadores orientados a facilitar su ejecución y seguimiento durante el período 2026-2028. La Tabla 4 presenta la articulación entre los objetivos de calidad, las estrategias, las acciones propuestas y sus correspondientes criterios de cumplimiento.

El plan prioriza la modernización tecnológica, la actualización curricular, la investigación aplicada, la vinculación con la sociedad, el fortalecimiento de la cultura de calidad y la evaluación de los procesos institucionales. Su formulación constituye el principal resultado propositivo de la investigación y establece una base para el seguimiento de las acciones de mejora, cuya implementación y efectividad deberán evaluarse posteriormente.

Tabla 4. Plan de acción para la implementación de las estrategias de calidad institucional (2026-2028)

Objetivo de calidad y estrategia	Acción	Meta	Indicador
O1. Formación académica. E1. Incorporación gradual de tecnologías educativas.	1.1. Identificar necesidades de renovación o adquisición de recursos tecnológicos.	100 % de las áreas evaluadas.	Porcentaje de áreas académicas y administrativas evaluadas.
	1.2. Renovar o adquirir equipamiento, software, licencias y simuladores.	80 % de los recursos tecnológicos priorizados instalados.	Porcentaje de recursos instalados respecto a los planificados.
O1 y O2. Formación académica e investigación. E2. Articulación curricular con la investigación y las demandas laborales.	2.1. Actualizar los diseños microcurriculares con resultados de investigación y necesidades del sector laboral.	25 % de los diseños actualizados por período académico y 100 % en dos años.	Porcentaje de diseños microcurriculares actualizados.
	2.2. Realizar ajustes curriculares sustantivos y no sustantivos.	Cuatro proyectos de ajustes curriculares aprobados por el CES en dos años.	Número de proyectos de ajustes curriculares aprobados.
	2.3. Desarrollar proyectos de investigación interinstitucional.	Un proyecto de investigación ejecutado por año.	Número de proyectos interinstitucionales en ejecución.

Objetivo de calidad y estrategia	Acción	Meta	Indicador
O3. Vinculación con la sociedad. E3. Fortalecimiento de la propuesta de valor académica.	3.1. Ofertar programas de formación continua según las demandas laborales.	Cuatro nuevos programas en dos años.	Número de programas ofertados.
	3.2. Evaluar el impacto social de los proyectos de vinculación finalizados.	100 % de proyectos finalizados con evaluación.	Porcentaje de proyectos con evaluación realizada.
	3.3. Elaborar portafolios de testimonios y casos de éxito.	Dos portafolios, con al menos 10 testimonios y cinco casos de éxito.	Número de testimonios y casos de éxito publicados.
O4. Cultura de calidad. E4. Formación y acompañamiento en cultura de calidad.	4.1. Realizar reuniones semestrales de retroalimentación por área.	Cuatro reuniones por área en dos años.	Número de reuniones realizadas respecto a las planificadas.
	4.2. Desarrollar talleres sobre metodologías de calidad.	Cuatro talleres y 70 % de participación de la comunidad educativa.	Número de talleres y porcentaje de participantes capacitados.
	4.3. Ejecutar campañas de comunicación interna sobre calidad educativa.	Cuatro campañas en dos años.	Número de campañas ejecutadas.
O5. Aseguramiento de la calidad. E5. Optimización del seguimiento institucional mediante herramientas tecnológicas.	5.1. Diseñar una metodología de seguimiento, control y evaluación institucional.	Una metodología aprobada y difundida.	Número de documentos metodológicos aprobados.
	5.2. Implementar una plataforma de seguimiento de la planificación institucional.	Plataforma 100 % operativa y 90 % de responsables capacitados.	Porcentaje de avance de la plataforma y de responsables capacitados.
	5.3. Ejecutar la autoevaluación institucional y formular acciones de mejora.	100 % de ejecución anual de la autoevaluación.	Porcentaje de avance del proceso de autoevaluación.

Nota. Elaboración a partir del plan de acción institucional. O = objetivo de calidad; E = estrategia; CES = Consejo de Educación Superior. La numeración de las estrategias y acciones se simplificó para facilitar la presentación. El período previsto comprende del 1 de abril de 2026 al 31 de marzo de 2028.

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio demuestran una percepción institucional predominantemente favorable de los factores asociados con la calidad educativa. En particular, la importancia atribuida al cuerpo docente coincide con los planteamientos de Poquioma Woo et al. (2021), y Villamar Vásquez et al. (2025), quienes destacan la contribución de las capacidades docentes y de las prácticas pedagógicas al fortalecimiento de la calidad educativa.

El desarrollo de infraestructura tecnológica y la comunicación institucional constituyen ámbitos susceptibles de fortalecimiento. Su incorporación en la planificación estratégica encuentra respaldo en investigaciones que destacan la importancia de integrar recursos tecnológicos, competencias digitales y experiencias de investigación en los procesos formativos (Alvarado et al., 2022; Olaya Reyes et al., 2024; Villamar Vásquez et al., 2025).

La relación con el sector productivo es otro aspecto relevante para la interpretación del diagnóstico. La identificación simultánea de oportunidades de cooperación y dificultades para establecer vínculos con las empresas sugiere que la articulación con el entorno representa tanto una posibilidad de desarrollo como un desafío de gestión (García & Estrada, 2023; Méndez et al., 2023, Romero et al., 2020). Esta situación respalda la pertinencia de formular estrategias que vinculen la formación académica y la investigación aplicada con las demandas del ámbito laboral.

Otro aspecto que merece consideración es el alcance participativo del diagnóstico, la participación desarrollada fue esencialmente consultiva. Este aspecto adquiere relevancia frente a lo señalado por Olaya Reyes y otros (2024) sobre la incorporación de la comunidad en los procesos institucionales. Desde esta perspectiva, los mecanismos de retroalimentación previstos en el plan de acción ofrecen una oportunidad para ampliar la participación durante su implementación, aunque su contribución efectiva a la apropiación de la cultura de calidad deberá evaluarse.

Por tanto, el estudio aporta un procedimiento para articular el diagnóstico institucional, los referentes externos y la planificación de acciones de mejora. No obstante, la concentración de las valoraciones en los niveles superiores de la escala plantea una consideración metodológica relevante para la interpretación del diagnóstico. Este comportamiento podría estar asociado con un efecto techo o con la mayor disposición a participar de personas que mantienen percepciones favorables de la institución, aunque los datos disponibles no permiten determinar la presencia ni la magnitud de estos fenómenos. En consecuencia, la clasificación de determinados factores como debilidades dentro de la matriz FODA debe entenderse en términos comparativos, como una identificación de prioridades relativas de mejora y no como evidencia de deficiencias institucionales. Esta distinción es fundamental para justificar estrategias orientadas al fortalecimiento progresivo de capacidades y procesos existentes.

Futuras investigaciones podrían incorporar muestras con mayor equilibrio entre los actores educativos, contrastar las percepciones con indicadores objetivos de desempeño y evaluar longitudinalmente el cumplimiento de las acciones propuestas. Ello permitiría determinar en qué medida la articulación entre diagnóstico participativo, *benchmarking* y planificación estratégica contribuye a mejorar los procesos de aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior tecnológica.

CONCLUSIONES

Se concluye que la formulación de estrategias de calidad no debe sustentarse únicamente en la identificación de deficiencias institucionales, sino también en el reconocimiento de capacidades existentes y oportunidades de mejora. En el caso del AITEC, las valoraciones mayoritariamente favorables evidencian que los factores relativamente menos puntuados no constituyen necesariamente debilidades estructurales, sino ámbitos que requieren atención estratégica para favorecer la mejora continua. Asimismo, el análisis FODA participativo, complementado con los resultados del *benchmarking*, proporciona una base para vincular las percepciones de la comunidad educativa con referentes externos y orientar la formulación de acciones coherentes con los objetivos institucionales de calidad.

El principal aporte del estudio es mostrar que la utilidad del diagnóstico para la gestión de la calidad reside en su traducción en decisiones estratégicas y acciones verificables, más que en la identificación aislada de fortalezas y debilidades. La efectividad de estas decisiones deberá determinarse a partir de la implementación y evaluación del plan de acción, aspectos que exceden el alcance de esta investigación.

REFERENCIAS

- Alvarado Peña, L., Rosas Amadeo, A., Rafael Sánchez, A., & Gonzáles Llontop, R. (2022). Validación de instrumento sobre gestión de calidad en Centros de Investigación Universitarios de Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 28(1), 386-407. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37697>
- Carranco Madrid, S., Montecé Seixas, E., Tapia Guerrero, J., & Velasco Holguín, N. (2025). Investigación en la educación superior, caminos hacia la innovación y la calidad académica. Una revisión sistemática. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 9(2), 489-501. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(2\).abril.2025.489-501](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(2).abril.2025.489-501)
- Chica Vega, A., & Erazo, J. C. (2024). Importancia de la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior. *Revista Conrado*, 20(96), 129-138. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3565>
- Condor Campos, B., Balta Sevillano, G., Ramos Trujillo, A., Bello Vilcapoma, V., & Párraga Panéz, A. (2025). Avances sobre la calidad en la educación superior. *Revista InveCom*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10975501>
- Espino Wuffarden, J., Morón Hernández, J., Huamán Munares, L., Soto Saldaña, B., & Morón Hernández, L. (2023). El desarrollo de la calidad educativa en educación superior universitaria: Revisión sistemática 2019-2023. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(4), 348-359. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.876>

- García, S., & Estrada, V. (2023). Hacia la mejora de la implementación de las políticas educativas en la educación secundaria. *UCE Ciencia. Revista de Posgrado*, 11(23). <https://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/337>
- Huamán Camacho, L., Huamán Camacho, N. E., & Valladolid Benavides, A. M. (2023). El planeamiento estratégico en las instituciones universitarias: Una revisión bibliográfica de literatura. *EduSol*, 23(83), 28-40. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000200028&lng=es&tlng=es.
- Ledesma Silva, Y., & Cobos Reina, Á. (2025). Calidad educativa y modalidad de estudios en la educación superior. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1488>
- Méndez Barrera, M., Hernández Hernández, K., Rodríguez Ibarra, M. S., & Barrón Villaverde, D. (2023). Aplicación de la herramienta FODA: Caso de estudio en un negocio de la industria restaurantera. *Ciencia Nicolaita*, (88). <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.639>
- Navarrete Morán, J., & Sánchez Solórzano, I. (2025). *Política de calidad en las instituciones de educación superior. Caso Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth*. Instituto de Estudios Superiores del Valle de Orizaba, S. C. <https://sise.univo.edu.mx/WEB2/web/ForoUniVO/Home/Memorias/2024.pdf>
- Núñez Esqueda, C. (2023). La planeación estratégica en instituciones educativas, instrumento útil para asegurar su continuidad. *Rastros Rostros*, 25(2), 1-21. <https://doi.org/10.16925/2382-4921.2023.02.04>
- Olaya Reyes, J., Landeta Bejarano, N., & Goyes Cabezas, M. (2024). Calidad en la educación superior: articulación de funciones sustantivas en la Universidad Técnica de Babahoyo. *Revista Compromiso Social*, 35-54. <https://doi.org/10.5377/recoso.v1i13.19290>
- Pérez Cruz, J. (2023). Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la etapa evaluativa del Proyecto Educativo Institucional. *EduSol*, 23(83), 1-13. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000200001
- Poquioma Woo, M., Saldaña Poquioma, K., Barrenechea Moreno, H., & Prado Lozano, P. (2021). Gestión de la calidad en la educación superior: una revisión sistemática. *Revista IGobernanza*, 4(16), 334-356. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.160>
- Ramírez Montoya, M., & Lugo Ocando, J. (2020). Revisión sistemática de métodos mixtos en el marco de la innovación educativa. *Revista Comunicar*, 65(28), 9-20. <https://doi.org/10.3916/C65-2020-01>
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336>
- Rincón Moreno, M., & Gordillo Ramírez, N. (2025). Procesos de aseguramiento de la calidad en la educación superior: una revisión sistemática. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-26. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1429>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 465-473. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/html/>
- Villamar Vázquez, G., Carranco Madrid, S., Jurado Ronquillo, M., & Guillén Rodríguez, P. (2025). La educación superior. Un análisis de la calidad y la relevancia en la formación de los docentes. Una revisión sistemática. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 9(1), 692-712. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.692-712](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.692-712)

Conflicts of Interest:

The authors declares no conflicts of interest.

Author Contributions:

The authors were responsible for all aspects of the study, including conceptualization, methodology, analysis, and writing.

Disclaimer/Publisher's Note:

The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the authors and individual contributors and not of Revista San Gregorio or the editors. Revista San Gregorio and/or the editors disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.