

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS**
**STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT INSTRUMENT IN PUBLIC
EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 12/03/2024

Aceptado: 23/04/2024

Publicado: 25/04/2024

Código Único AV: e281

Páginas: 1 (72-94)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11062702>

Autor

Richar Reynaldo Quispe Gutiérrez

Contador Público

Magister en Gerencia Publica

<https://orcid.org/0000-0002-0155-2187>

E-mail: rquispegu10@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: Perú

Autor

Víctor Pedro Franco Castro

Licenciado en Educación Primaria

Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

<https://orcid.org/0000-0002-3751-4967>

E-mail: victorfrancocastro@outlook.com

Afiliación: Investigador Independiente

País: Perú

Autor

Yoysi Magali Paredes Ayca

Licenciado en Educación Inicial

Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

Doctora en Educación

<https://orcid.org/0009-0003-4873-2147>

E-mail: yoysiparedes@gmail.com

Afiliación: Investigadora Independiente

País: Perú

Autor

Karen Medellit Mendoza Gutiérrez

Licenciado en Obstetricia

Magister en Gestión Publica

Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad

<https://orcid.org/0000-0003-0447-4628>

E-mail: Meddellit.28534@gmail.com

Afiliación: Investigadora Independiente

País: Perú

Resumen

El planeamiento estratégico es una herramienta fundamental en la gestión pública, ya que permite alinear las actividades y recursos de las instituciones con los objetivos que estas buscan conseguir. Este artículo propone una revisión sistemática de la literatura científica sobre el planteamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas públicas. Para ello se analizaron veinte (20) artículos provenientes de repositorios como EBSCO, Scielo, Scinde Direct y Scopus desde el año 2018 al 2023 y se identificó que en los organismos públicos se ha incrementado el planeamiento estratégico en los últimos años, teniendo su pico más alto en los años 2023 y 2022, así mismo, se encontraron artículos provenientes de América, Asia y Europa, con un aporte preponderante del continente americano, especialmente de Perú, donde se encontraron cuatro (4) artículos aptos, seguido de México y Brasil con dos (2) artículos cada uno. Este estudio contribuye con la identificación que el enfoque preferido de estudios es el cualitativo sobre el cuantitativo, sumado a ello el alcance más frecuente es el descriptivo; por último. Las limitaciones principales del estudio fueron la cantidad limitada de repositorios incluidos, el período de tiempo seleccionado, la búsqueda en inglés y español que excluyó artículos en otros idiomas y la exclusividad de las investigaciones enfocadas en el sector público. Para terminar, se propone una agenda de investigación.

Palabras Clave:

Planeamiento estratégico, objetivos, recursos, actividades

Abstract

Strategic planning is a fundamental tool in public management, since it allows aligning the activities and resources of the institutions with the objectives they seek to achieve. This article proposes a systematic review of the scientific literature on the strategic approach as a management tool in public educational institutions. For this, twenty (20) articles from repositories such as EBSCO, Scielo, Scinde Direct and Scopus were analyzed from 2018 to 2023 and it was identified that strategic planning has increased in public organizations in recent years, having its highest peak in the years 2023 and 2022, likewise, articles from America, Asia and Europe were found, with a preponderant contribution from the American continent, especially from Peru, where they were found. Four (4) eligible articles, followed by Mexico and Brazil with two (2) articles each. This study contributes to the identification that the preferred focus of studies is the qualitative one over the quantitative one, added to this the most frequent scope is the descriptive one; finally. The main limitations of the study were the limited number of repositories included, the selected time period, the search in English and Spanish that excluded articles in other languages, and the exclusivity of research focused on the public sector. Finally, a research agenda is proposed.

Keywords:

Strategic planning, objectives, resources, activities

Introducción

El planeamiento estratégico es definido como aquel proceso en el que una organización genera políticas y planes que encaminen la actuación institucional con el objetivo de lograr un futuro anhelado, para ello se debe tener en cuenta las pautas y metas, así como la asignación de recursos físicos, financieros y humanos en las actividades predeterminadas, coordinadas con sus objetivos (Ore et al. 2020). Al respecto, se ha logrado determinar que los países que tienen un desarrollo mayor emplean de forma intensiva el planeamiento estratégico para la creación de directivas y medidas que orienten las actividades del gobierno y el desarrollo nacional, por otro lado, los países que integran el bloque latinoamericano, durante el desarrollo del siglo XX han acumulado un gran historial de fracasos respecto a los procesos de planificación, lo cual tiene su razón de ser en la debilidad que tienen sus instituciones y el enfoque inadecuado de las mismas, sumado a ello no se suele brindar la adecuada importancia a este aspecto, siendo reducida su aplicación dentro de la gestión pública y las políticas nacionales (Zarate, 2021).

Así mismo, desde la perspectiva de Díaz y Villafuerte (2022), la aplicación sectorial del planeamiento estratégico permite la mejora de los procedimientos y actividades realizadas, efectuando una optimización de los esfuerzos que se deben realizar con la finalidad de obtener metas, tal como

en el sistema educativo, donde se evidencia que el planeamiento estratégico permite que las instituciones que brindan el servicio educativo sean más eficientes y produce cambios en cada área que compone la institución, logrando el alineamiento de estas con la misión y visión organizacional, en beneficio de los usuarios del servicio educativo.

Por otro lado, se verifica la existencia previa a este trabajo de revisiones sistemáticas de literatura, las cuales corresponde a trabajos que poseen especial relevancia, por ello serán empleados a modo de antecedentes para esta investigación. En cuanto al nivel internacional, se verifica que en Filipinas el autor Macabinguil (2022) desarrolló una investigación con la finalidad de implementar el planteamiento estratégico y de gestión estratégica en las escuelas secundarias, dicha investigación es sumamente relevante pues contribuye con el desarrollo de un análisis por revisión sistemática de literatura científica, para ello se sirve de información relevante a partir del siglo XX, efectuando una comparación de los enfoques preexistentes y los actuales. Adicionalmente, se determina que las escuelas necesitan de una aplicación efectiva y eficiente de la planificación y gestión estratégica, de tal manera que las instituciones educativas puedan sobrevivir en el ambiente altamente competitivo del mundo actual, pues de no adecuarse e implementar de forma apropiada esta planificación estratégica, se corre el

riesgo de desaparecer, debido a que no se logran los objetivos de rentabilidad, calidad del servicio e imagen institucional.

Continuando con el nivel internacional esta vez en Ghana se verifica que Mensah (2020), elaboró un estudio cuya finalidad es efectuar una revisión de cómo el desarrollo y aplicación del planeamiento estratégico produce una mejora de la calidad de las instituciones de educación superior en países en desarrollo. Finalmente, a manera de hallazgo se determinó que la planificación estratégica es crucial para la mejora en la gestión de la calidad de las instituciones de educación superior, permitiendo la coordinación y el trabajo en equipo de los grupos de interés para el logro de las metas comunes, tomando en cuenta las tendencias, retos y oportunidades existentes para conseguir el escenario futuro anhelado.

Extendiendo con las investigaciones más relevantes en cuanto a un nivel internacional, se verifica que el autor Sudarsono et al. (2020), presenta como fin de su estudio identificar los determinantes y beneficios de la planificación estratégica de sistemas de información para la educación superior en Indonesia. Brindando como aporte que el planeamiento estratégico es un determinante importante de la calidad de los sistemas de información utilizados en la educación superior en Indonesia, por medio del cual se consigue la coordinación de los diversos sistemas

que componen las instituciones educativas, mejorando su desempeño, su eficacia, eficiencia, la flexibilidad de los mismos y las capacidades que estos presentan para el logro de las metas institucionales.

Finalmente, para concluir con las investigaciones internacionales encontradas, se verifica que, en Reino Unido, Jalal y Murray (2019), el autor tiene como finalidad identificar la importancia que posee la aplicación del planeamiento estratégico en la educación superior. Estableciendo como aporte, que implementando la planificación estratégica, las instituciones educativas superiores podrían superar los retos y dificultades que se presentan en el contexto donde se desarrollan, sin embargo, es necesario gestionar la negligencia y falta de conocimientos en las fases cruciales de este proceso, ya que podría generar que no se cumplan los objetivos deseados, así como la visión y misión institucionales, siendo requerido un conocimiento profundo de la realidad y la comprensión de los indicadores tanto internos como externos a las organizaciones, identificando los objetivos que se desean cumplir, así como apoyar la asignación de recursos para conseguir los resultados deseados, usando la visión y misión como guías en el proceso de planeamiento.

Respecto al panorama nacional, se verifica que también existen bastos autores que mediante sus investigaciones pueden generar grandes aportes a la

presente investigación, siendo el primero Ore et al. (2020), cuya investigación tiene como finalidad efectuar una indagación sobre la planificación estratégica como una herramienta de gestión en las compañías y los beneficios que estas obtienen. Después de desarrollar su proceso de investigación, el autor en mención llega a la conclusión que el planeamiento estratégico es un instrumento fundamental para la mejora en los procesos de tomas de decisiones, con el objetivo de ser más eficientes. Se tiene como dimensiones a la planeación, organización, dirección y control, siendo un elemento fundamental para mejorar la calidad de sus productos y reducir los costos internos, la diferenciación de productos y el crecimiento de la participación en el mercado, con efectos sobre los beneficios finales de las organizaciones con respecto a las inversiones necesarias para su realización, así como sobre el cumplimiento de las metas internas.

Como se puede verificar de la investigación nacional precisada líneas arriba, que en el territorio nacional también se cuenta con autores que pueden brindar información relevante y precisa, los cuales son capaces de generar contribución en estudios científicos, en ese sentido se tiene que Narduchi (2021), en su investigación se efectúa un análisis con la finalidad de determinar el vínculo existente entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa para la I.E. 21544-651 Horacio

Zevallos Gamez- La Villa. Para esto se desarrolló un análisis básico, con alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental, el cual le permitió al autor llegar a la conclusión que el planeamiento estratégico tuvo una elevada incidencia en la gestión administrativa de dicha institución educativa, dada por un coeficiente de 0.735, es decir que, mejorando los procesos de determinación de objetivos, creación de estrategias, asignación de recursos, dirección y seguimiento, se consigue un efecto positivo sobre la calidad del manejo a nivel administrativo de las instituciones.

Sumado a ello, se tiene que el autor Trinidad (2021), con el desarrollo de su investigación busca establecer modelos de planificación estratégica y de gestión escolar de las instituciones educativas públicas que se aplican en el proceso de planeamiento. Para cumplir con su investigación empleó el instrumento del cuestionario y la lista de cotejo, los cuales le permitieron llegar a la conclusión que la gestión escolar en el territorio peruano se considera deficiente y no logra cumplir con los objetivos que se proponen, producto de la falta de planificación estratégica, pues de emplearse la mencionada planificación los agentes educacionales podrían formular de una forma estructurada los diferentes sistemas que les permita gestionar adecuadamente el colegio. Finalmente, se determina que, de aplicarse un modelo de planificación estratégica en la gestión escolar, se

podrían obtener mejores resultados pues se realizaría una gestión articulada en todo el proceso educacional.

Para muchos no es una novedad el indicar que el Perú es un país que se encuentra en vías para desarrollarse, que en la actualidad se tienen muchas carencias y aún existen niveles elevados de burocracia, la cual muchas veces impide optimizar tiempos y acortar los procesos, adicionalmente a ello existe una renuencia al cambio y a la modernización, en ese sentido según Vargas (2018), en el sector público peruano existen importantes desbalances respecto a la aplicación de la planificación estratégica, lo cual deja como resultado la existencia de importantes brechas respecto a los avances de la gestión estatal, los cuales son mayormente visibles en los sectores de salud, educación, seguridad ciudadana, justicia e infraestructura nacional, pues es evidente que aún no se ha logrado un desarrollo adecuado, no se cuenta con funcionarios capaces y con la experiencia necesaria para poder cumplir con las metas institucionales en los organismos públicos.

En la misma línea de desarrollo, específicamente en lo que refiere al sector educación, se puede verificar la existencia de grandes retos pues como lo menciona Miranda (2023), existe un incremento en el presupuesto para la cobertura de este servicio público, registrándose un crecimiento del 16.9% del presupuesto educativo

en el 2023 en comparación con el 2022, la falta de ejecución presupuestal representa uno de los principales retos, ya que hacia el 2022 únicamente se logró la ejecución del 65% del presupuesto asignado a gobiernos regionales y locales para este sector, requiriendo mejorar las capacidades de este sector, empleando planeamiento estratégico y otras medidas pertinentes, para solventar las brechas de infraestructura educativa, dado que un 96% de las instituciones educativas iniciales y un 98% de las de nivel primario y secundaria no cuentan con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades.

La presente investigación tuvo como objetivo efectuar un análisis de tópicos similares a los esbozados en las investigaciones antes mencionada, es por ello que se ha establecido como objetivo principal de la investigación el determinar el rol del planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas públicas, 2018-2023. Ello en virtud de las deficiencias observadas como la incapacidad de una ejecución adecuada del presupuesto o la situación precaria de las instituciones educativas, las deficiencias existentes en el sector salud y otros sectores más pertenecientes al Estado. En este sentido, se desarrolla una revisión sistemática de literatura científica empleando el método PRISMA 2020 para la recopilación de artículos, investigaciones y papers que aporten sobre el tema de estudio entre los

años entre 2018 y 2023. Así, se busca identificar los aspectos importantes y los aportes teóricos recientes sobre el planeamiento estratégico, para lo cual se consideran las siguientes preguntas de estudio que aporten al cumplimiento del objetivo general del estudio:

RQ1: ¿Cuáles son los años y lugar de publicación de los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?

RQ2: ¿Cuáles son las fuentes donde se ubican los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?

RQ3: ¿Cuáles son los acercamientos y enfoques metodológicos de investigación utilizados en los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?

RQ4: ¿Cuáles son las técnicas de recolección de datos utilizados en los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018– 2023?

Luego de esta introducción, en la segunda sección se presenta la metodología; en la tercera se desarrollan los resultados; en la cuarta, la discusión; para terminar, se presentan las conclusiones y las limitaciones.

Desarrollo

El método empleado en esta revisión fue el protocolo PRISMA 2020 (Page y otros, 2021), considerando la guía PRISMA 2020 como base, y su diagrama de flujo, la cual incluye cuatro (4) fases y establece los procesos para identificar los artículos pertinentes mediante criterios de inclusión y exclusión, sumado a ello dicho método es el más idóneo y actualizado para las revisiones sistemáticas de literatura científica. Se debe dejar claro que la aplicación del protocolo PRISMA 2020 fue de gran ayuda y fundamental en esta revisión sistemática, pues posee una metodología transparente y permite reducir la arbitrariedad al momento de recolectar y emplear los datos. En la presente investigación se emplearon los ítems del método PRISMA 2020 que se encuentran estrechamente relacionados con aquella información administrativa, introducción y método. En lo que se refiere al método, se puede contemplar que de acuerdo a los criterios de elegibilidad de los datos se elaboraron filtros de inclusión y exclusión, los cuales permitieron seleccionar las mejores fuentes de información y estas fueron extraídas de bases de datos indexadas como Scopus, Scielo, entre otras.

Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico posee especial relación con el proceso de dirección, actualmente desde la perspectiva de Ore et al. (2020), todas las empresas sin importar el ámbito al cual se dediquen,

deberían implementar la realización del planteamiento estratégico, pues el propósito de ello es darle rumbo al capital humano y de esta manera se pueda dar cumplimiento a las metas, estableciendo políticas y estrategias para su cumplimiento, desarrollando y ejecutando proyectos o planes que aseguren los fines u objetivo deseados.

El planteamiento estratégico posee especial relevancia en el crecimiento de la empresa, por ello es importante que los empresarios apliquen esta herramienta gerencial en la toma de sus decisiones y precisamente en ese sentido Escalante (2021) agrega que el correcto empleo de un planteamiento estratégico puede permitir a las empresas satisfacer las nuevas necesidades que pueden surgir, ello le permitirá a la empresa poder adecuarse ante los periodos de crisis que puedan surgir. Ejemplo de ello, es la crisis del COVID-19 por la cual atravesó el mundo, gran parte de las empresas tuvieron que cerrar sus puertas pues no lograron adaptarse a las nuevas necesidades de su clientela, otro ejemplo es la adaptación a la tecnología que se tuvo que efectuar durante el periodo del COVID-19, adaptación a la cual las instituciones educativas estuvieron en vanguardia pues fueron varios los meses que tuvieron que impartir clases desde la virtualidad.

Importancia del planeamiento estratégico

Como se determinó líneas arriba el planeamiento estratégico es sumamente importante, por ello se debe estructurar un plan estratégico que permita a las organizaciones prevenir su futuro y encontrarse preparados antes las posibles contingencias que puedan suceder, en ese sentido Valenzuela (2016) precisa que es posible adelantarse a algunos escenarios poco favorables para la empresa y tener un plan de acción evitando de esa manera que sucedan eventos que la pueden desfavorecer. Lo cual contribuye en una gran manera pues se evita la toma de decisiones de forma apresurada, que en un futuro podrían generar un impacto negativo para la empresa.

Sumado a ello, se debe precisar que existe especial importancia en efectuar una planificación estratégica pues según Chávez (2018) ello brinda una gran ayuda para el crecimiento y mejora de la competitividad empresarial, también mantiene a la vanguardia la empresa y abierta a nuevos retos que puedan surgir, le permite innovar sobre todo en estos tiempos de globalización y recurrentes avances tecnológicos, pues ello exige una mayor preparación por parte de los empresarios y trabajadores de los diferentes sectores, además se requiere un nivel de destreza mayor y estar anticipado a las necesidades sociales y de la misma entidad.

Teorías sobre planeamiento estratégico

Se verifica la existencia de múltiples enfoques entorno al planeamiento estratégico, los cuales se estructuran a raíz de las bases epistemológicas. Entre las cuales poseen especial relevancia las esbozadas por Von Clausewitz, Carlos Matus, Russel Ackoff y Alberto Levy. En relación a las teorías sobre el planeamiento estratégico, según Tur-Viñes y Monserrat (2015) se confirma la existencia de diversos enfoques respecto al planteamiento estratégico, entre ellos tenemos que:

Teoría de la acción

Se encuentra esbozada por Von Clausewitz y emplea el concepto de plan estratégico como el conjunto de acciones que se encuentran diseñadas para brindar una respuesta. Desde la perspectiva de Del Espino y Navas (2018), esta teoría se halla enfocada en el plan estratégico como aquel instrumento que traduce los objetivos políticos al terreno de la acción bélica. Sumado a ello, se precisa que la estrategia viene a ser aquella actualización que se efectúa al plan y varía de acuerdo a los nuevos datos que se presenten, dependiendo también al contexto y que sea de suma relevancia para que se incorporen al plan y aporten en la obtención de los objetivos estratégicos.

En la teoría en mención según Krieger (2014), se toma a la estrategia como el cálculo permanente encargado de efectuar la actualización del plan en sus modos de operación, en virtud de aquellos nuevos datos que pueden ir generándose en orden al

contexto y que necesitan ser incluido en el plan pues permiten facilitar y sostener las directrices necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

Teoría del planeamiento estratégico situacional

Esbozada por Carlos Matus y se le denomina mediante las siglas PES, establece un triángulo mediante el cual se puede establecer el gobierno de una empresa o institución de origen público o privado, brinda la posibilidad de instituir un sistema de correlaciones entre los tres (3) conceptos, los cuales son: a) El proyecto de gobierno b) la gobernabilidad y c) la capacidad de gobierno. Sumado a ello, Gutiérrez et al. (2021) considera que esta teoría toma mayor atención en el deber ser y no en el ser, por ello se la considera como algo más que un simple proceso en el cual se deben precisar las metas y los objetivos a ser logrados en espacios o periodos concretos, con la finalidad de alcanzar la situación futura planeada. En virtud de ello es que se considera a esta teoría como fundamental para cualquier tipo de organización pues contribuye en el ejercicio para la alta gerencia.

Teoría del planeamiento interactivo de Ackoff

Esta teoría se encarga de brindar una tipología de acuerdo con cuatro (4) perspectivas temporales, las cuales son: reactivista, inactivista, proactivista e interactivista. Para el autor no existe un estado puro, por el contrario, indica que en conjunto las cuatro

(4) perspectivas configuran tonalidades que contribuyen con el tratamiento de los problemas.

Respecto a la teoría institucional, según Salazar (2014) se verifica que el entorno institucional es el encargado de mediar entre los sistemas organizacionales y tendencias motivacionales, los cuales se llegan a traducir en un comportamiento y este posee consecuencias sobre toda la organización en general, ejemplo de ello es cuando el clima de trabajo no es bueno, es ahí cuando surge una disconformidad que llega a dificultar el correcto desarrollo de las actividades académicas y administrativas, las cuales si no se subsanan de inmediato podrían llegar a afectar la gestión institucional. Llevan el concepto a la realidad que viven las instituciones educativas, se puede verificar que las fortalezas y debilidades que posee cada individuo repercute en el proceso de enseñanza, aprendizaje e interrelación entre los miembros de la institución educativa, es por ello que se deben establecer formas o estrategias que permitan mejorar el clima institucional y con ello favorecer el nivel educativo que brinda la institución.

Fases del planeamiento estratégico

Las fases del planeamiento estratégico se encuentran estructuradas mediante fases, de acuerdo a Salazar (2014), dichas fases corresponden a las siguientes: Fase de análisis y diagnóstico, fase de planificación y la última corresponde a la fase de

puesta en práctica de la planificación estratégica. Respecto a ellas, tenemos que:

Fase de análisis y diagnóstico

Respecto a la fase de análisis y diagnóstico, se verifica que es aquella encargada de identificar la situación que se encuentra generando un problema, según Sainz (2017), es aquella que describe los problemas que se detectan para poder fijar su significado. Por su parte, el autor considera que la elaboración del plan estratégico no podría crearse sin cumplir con cada una de las etapas mencionadas pues todas son necesarias para poder dar creación al plan. Respecto a esta primera etapa del plan estratégico, corresponde a una en la cual se recolecta la información de una forma amplia y rigurosa, la misma será de ayuda y base para establecer un posterior diagnóstico. Sumado a ello, indica que el análisis que se debe efectuar debe ser realizado desde el entorno externo hasta el interno, así mismo, debe verificarse un análisis del sector o rubro en el cual se desarrolla la empresa, de los proveedores de la misma, de la competencia, de absolutamente todos los factores que tienen incidencia con la empresa o su rubro. Posterior a dicho análisis se debe proceder con la elaboración del diagnóstico o situación en la cual se encuentra la empresa.

Dentro del análisis externo que debe realizarse, es necesario que se incluyan ciertos factores, los cuales según Quinche (2008) son los siguientes: políticos y legal, económico y

financiero, social, cultural y demográfico, tecnológico, ecológico o ambiental. Respecto al análisis interno, se debe efectuar un análisis sumamente minucioso que permita determinar las competencias que distinguen al establecimiento de otro, identificar los recursos que posee, establecer el orden de importancia de los problemas que presente la empresa, señalar las causas reales de los problemas, en general se debe efectuar una auditoria exhaustiva que permite analizar de forma minuciosa el estado de la institución.

Fase de planificación

Respecto a la fase de planificación, es aquella que tiene una política educativa y de planificación, por ello se enfoca en crear un proyecto educativo, en cual se pueda establecer las señas de identidad, valores y creencias que posee la institución educativa, así mismo se debe esbozar la visión y misión, este corresponde a elementos de vital importancia para la actividad en general de la institución educativa pues serán los principios rectores por los cuales se va a guiar. Según Arce (2018), también se regirán de las directrices esbozadas por el Ministerio de Educación, las mismas son de aplicación para todas las instituciones educativas del país. En esta fase de planificación, lo que se busca es establecer una capacidad y competitividad de la institución, que le permita actuar con eficacia y generar un éxito rotundo que le genere un desarrollo sostenible.

Adicionalmente, es preciso indicar que la planificación educativa es aquella que brinda la posibilidad de efectivizar el proceso de enseñanza basado en el Sistema Educativo Nacional, según Carriazo et al. (2020) tiene como objetivo el establecer la fase de la planificación como un medio para poder brindar una educación de calidad. Mediante la planeación educativa, se pueden establecer los fines, objetivos y metas de la educación. A través de este tipo de planeación, se permite establecer metas y los medios para obtenerlas, además constituye una herramienta fundamental para el accionar del docente, pues brinda la capacidad de establecer objetivos que se deseen lograr en cada una de las actividades que se desarrollarán dentro del aula.

Fase de puesta en práctica de la planificación estratégica

Finalmente, respecto a la fase de puesta en práctica de la planificación estratégica, se verifica que Del Pilar et al. (2016) menciona que es la fase que posee gran importancia pues aquí se ejecutan aquellos planes que previamente se estructuraron, se debe cuidar cada paso que se efectúa para cumplir con lo planteado en las fases previas.

Búsqueda documental

El estudio cuyo propósito es establecer el rol del planteamiento estratégico como un instrumento de gestión en instituciones educativas, tiene especial relevancia pues en la actualidad los padres de

familia y personas en general buscan que la escuela o instituciones educativas sean generadoras de cambios, por lo tanto estas deben proyectar una imagen de cordialidad entre los profesionales que laboran ahí, desde aquel que tenga mayor rango hasta el de menor rango, con ello se educará en un sistema de cordialidad y tolerancia a los niños y jóvenes estudiantes. Especialmente, mediante la elaboración de un planteamiento estratégico, las instituciones educativas podrán determinar sus fortalezas y debilidades en el proceso de enseñanza, ante dichas debilidades se brindarán estrategias que permitan subsanarlas y sumado a ello, se establecerán habilidades para potenciar las fortalezas con las que ya cuenta la institución.

El planteamiento estratégico, permitirá potenciar la institución y brindar un servicio acorde a las necesidades del público, además se podrán mejorar algunos aspectos educativos y sobre las relaciones interpersonales dentro de la institución, así mismo, permitirá a la institución afrontar cambios de una forma eficiente y como ejemplo de ello tenemos el caso del COVID-19, el cual empujó a las instituciones educativas a generar cambios dentro de ellas y adecuarse al proceso de la virtualidad, situación que en un principio resultaba algo tediosa y que con el pasar de los meses se fueron mejorando ciertas cosas, finalmente en la actualidad varias escuelas ya se encuentran totalmente adaptadas y hasta crearon los campus

virtuales que permiten una interacción directa con los alumnos. Entonces, la importancia que posee el efectuar un planteamiento estratégico es sumamente amplia.

Proceso de búsqueda documental

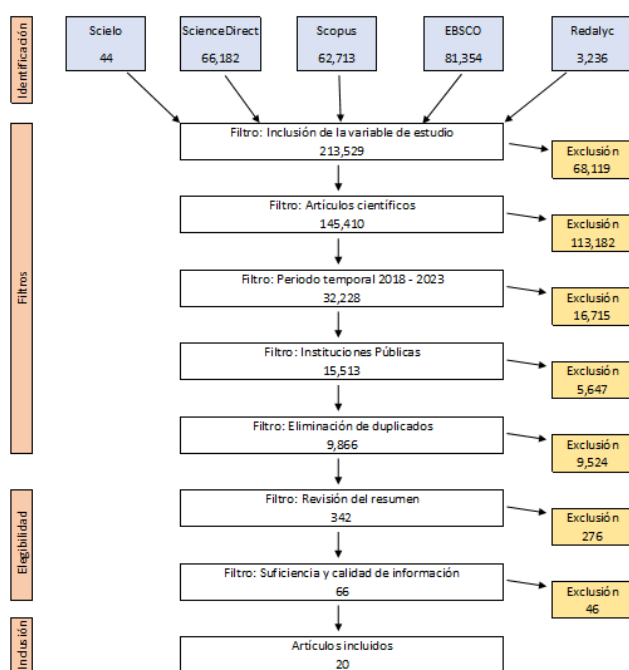
El proceso de búsqueda fue sumamente riguroso, se empleó el método Prisma 2020 para la búsqueda de la literatura científica, por intermedio de ella se efectuó la recopilación de estudios de carácter científico procedentes de varios repositorios como EBSCO, Redalyc, Scielo, Science Direct y Scopus, utilizando palabras clave y filtros para la determinación de artículos científicos relevantes, encontrando en una primera instancia 213,529 artículos sobre el tema.

Finalmente, se lograron obtener veinte (20) fuentes las cuales aportan información relevante para la investigación, las fuentes son actuales y fueron extraídas de las bases de datos antes mencionadas, por ende, poseen confiabilidad. Respecto al proceso mediante el cual se seleccionaron los artículos de investigación, primero se efectuó una búsqueda según el tema de investigación en cada uno de los portales antes mencionados y posteriormente a ello se seleccionaron aquellos que poseían títulos parecidos al de esta investigación y cuyas fechas se encontraran dentro del margen establecido, finalmente se analizó artículo por artículo para efectuar un descarte de aquellos cuyo contenido no

aportaban a la investigación o cuya información ya se encontraba mejor explicada en otro artículo, hasta quedar con los veinte (20) consignados en el punto de referencias bibliográficas, los cuales brindaron un aporte significativo para el desarrollo de la presente investigación.

Estrategia de búsqueda. Proceso de depuración de artículos

Tabla 1. Proceso de depuración de artículos



Nota: Realizado en base a los hallazgos durante el proceso de búsqueda de artículos científicos.

Resultados

Para responder al objetivo general del estudio se procede a realizar la respuesta de cada una de las preguntas del análisis, como se muestra a continuación.

¿Cuáles son los años y lugar de publicación de los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?

Tabla 2. País y año de publicación de los artículos

País	2023	2022	2021	2020	2019	2018	Total
América							11
Argentina	1						1
Brasil	2						2
Canadá	1						1
Colombia			1				1
México		1				1	2
Perú	1	3					4
Asia							4
Bahréin	1						1
Emiratos Arabes Unidos				1			1
Kirguizistán				1			1
Palestina		1					1
Europa							5
Austria				1			1
Eslovaquia		1					1
Eslovenia	1						1
España		1					1
Italia			1				1
Total	7	7	2	3	0	1	20

Nota: Realizado en base a los artículos recopilados

Gráfico 1. Año de publicación de los artículos incluidos

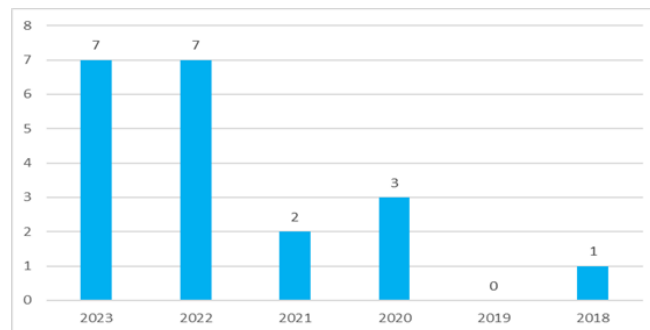
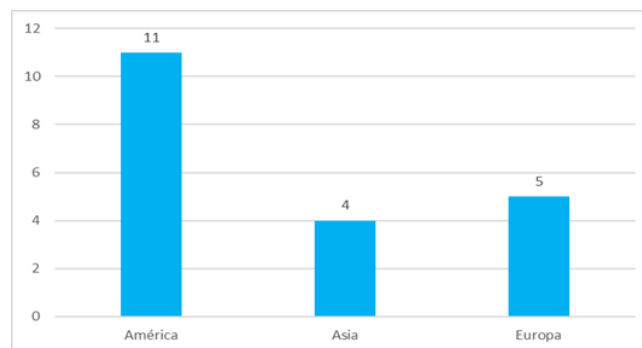


Gráfico 2. Ubicación de los artículos incluidos



Se identifica que la mayor parte de los artículos hallados sobre el tema de planeamiento estratégico se concentran entre los años 2023 y 2022, contando con siete (7) artículos cada uno de estos años, así mismo, en segundo lugar, se encuentra el año 2020 con tres (3) artículos relacionados al tema, y no se encontró ninguno específico del tema en el año 2019. Por su parte, se observa que la mayoría de las indagaciones incluidas en la revisión documental han sido aportes de países americanos, los cuales representan once (11) de los veinte (20) estudios hallados, siendo que Perú es el país de mayor aporte con cuatro (4) artículos en total, número igual a los artículos aportados por países asiáticos, mientras que los países europeos aportaron cinco (5) de los veinte (20) estudios incluidos.

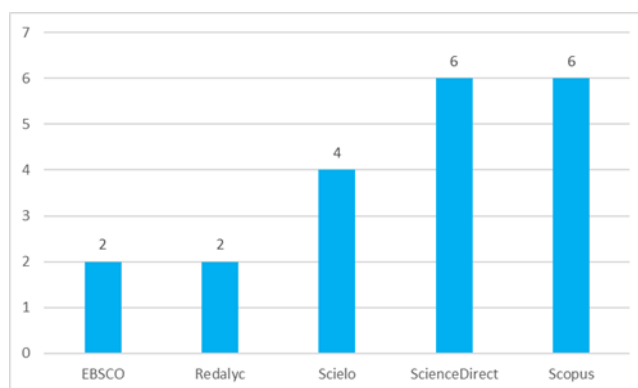
Así mismo, para responder a la segunda pregunta de investigación, es decir ¿Cuáles son las fuentes donde se ubican los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?, se observa lo siguiente:

Tabla 3. Fuente de los artículos incluidos

Repositorio	Artículos	Porcentaje
EBSCO	2	10%
Redalyc	2	10%
Scielo	4	20%
Science Direct	6	30%
Scopus	6	30%
Total	20	100%

Nota: Realizado en base a los artículos recopilados

Gráfico 3. Fuente de los artículos incluidos



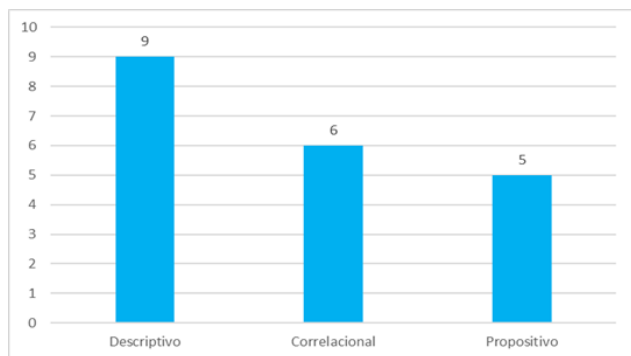
Como se observa previamente, Science Direct y Scopus son las principales fuentes de artículos para la investigación, acumulando cada uno treinta por ciento (30%) del total, seguido de Scielo, quien aportó un veinte por ciento (20%) de los artículos incluidos, y finalmente un aporte igualado entre EBSCO y Redalyc con diez por ciento (10%) del total cada uno.

Por su lado, en la respuesta a la pregunta a la tercera pregunta de investigación, ¿Cuáles son los acercamientos y enfoques metodológicos de investigación utilizados en los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?, se observa lo siguiente:

Tabla 4. Alcance de los artículos incluidos

Alcance	Artículos	Porcentaje
Descriptivo	9	45%
Correlacional	6	30%
Propositivo	5	25%
Total	20	100%

Nota: Realizado en base a los artículos recopilados

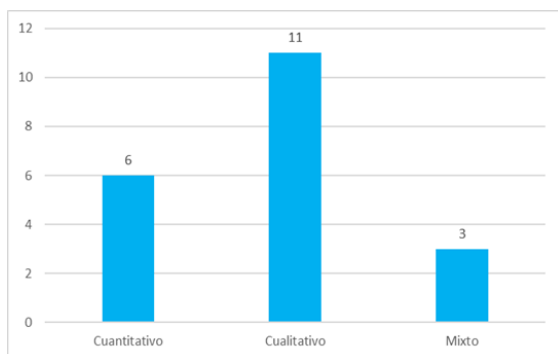
Gráfico 4. Alcance de los artículos incluidos

Se verifica que la mayor parte de los estudios incluidos en la presente investigación son de alcance descriptivo, representando un cuarenta y cinco por ciento (45%) del total, seguido de los estudios correlacionales, los cuales fueron el treinta por ciento (30%) del total de artículos incluidos en el análisis.

Tabla 5. Enfoque de los artículos incluidos

Enfoque	Artículos	Porcentaje
Cuantitativo	6	30%
Cualitativo	11	55%
Mixto	3	15%
Total	20	100%

Nota: Realizado en base a los artículos recopilados

Gráfico 5. Enfoque de los artículos incluidos

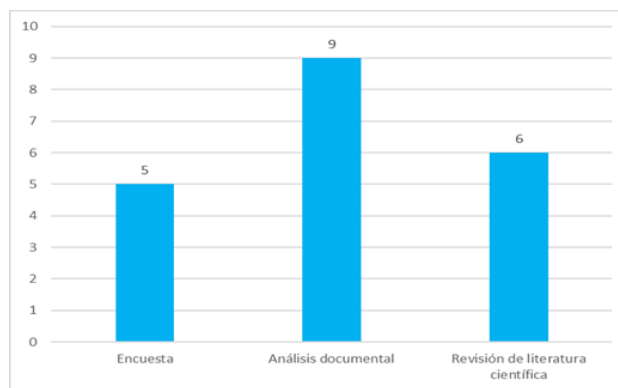
Se identifica que la mayor parte de los artículos incluidos en el estudio presentan un enfoque cualitativo, siendo el cincuenta y cinco por ciento (55%) del total, así mismo, un treinta por ciento (30%) de los artículos de estudio siguen un enfoque cuantitativo, mientras que en una menor proporción se hallan los estudios mixtos, representando el quince por ciento (15%) del total.

Finalmente, para responder a la cuarta pregunta de investigación, ¿Cuáles son las técnicas de recolección de datos utilizados en los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018– 2023? se tiene lo siguiente

Tabla 6. Técnicas de recolección de datos en los artículos incluidos

Técnicas	Artículos	Porcentaje
Encuesta	5	25%
Análisis documental	9	45%
Revisión de literatura científica	6	30%
Total	20	100%

Nota: Realizado en base a los artículos recopilados

Gráfico 6. Técnicas de recolección de datos en los artículos incluidos

Se identifica que la mayor parte de los estudios utilizan al análisis documental para el recolección de datos, siendo el cuarenta y cinco por ciento (45%) del total, seguido de un treinta por ciento (30%) de los estudios que emplean la revisión de literatura científica para obtener información relevante sobre la variable de estudio, teniendo finalmente la encuesta una frecuencia del veinticinco por ciento (25%) del total de estudios incluidos en el análisis.

Discusión

Se identificó en relación al objetivo general del estudio, determinar el rol del planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas públicas, 2018 – 2023, siendo un factor ampliamente citado dentro del ámbito del sector público, hallando un gran número de estudios que enfatizan el planeamiento estratégico en sus diversas etapas dentro de municipalidades, gobiernos centrales, y diversos sectores de la gestión pública como la defensa nacional y la educación, o en labores específicas de los diversos niveles de gobierno, desde el desarrollo industrial a nivel de un país, hasta la gestión de residuos sólidos en las municipalidades, así mismo, es un factor que afecta a toda la estructura organizacional del sector público y sus instituciones, siendo que para efectos de la presente indagación, se halló en total 213,529 estudios, de los cuales tras el proceso de filtrado de acuerdo al

periodo de estudio, la relevancia de su contenido, la no repetición de artículos, entre otros, se logró reducir hasta veinte (20) artículos que fueron incluidos y procesados dentro de la revisión sistemática de literatura científica.

Así, estos hallazgos son similares a los de Mensah (2020), quien también realizó una búsqueda amplia de los artículos sobre planeamiento estratégico en diversos repositorios, considerando diversos filtros en el contenido de los mismos para hallar finalmente treinta y tres (33) estudios previos sobre el tema que indicaron la incidencia del planeamiento estratégico y su efecto en la calidad de los servicios de las instituciones educativas. Por otro lado, se parece al aporte de Sudarsono et al. (2020), quien desarrolló una búsqueda de artículos acerca de los factores que determinaban la planificación estratégica y los efectos favorables de esta, hallando un total de setenta y dos (72) estudios previos que fueron considerados en un lapso de once (11) años, tomando en cuenta el método SLR.

En relación a la primera pregunta de indagación considerada, ¿cuáles son los años y lugar de publicación de los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023? se identificó que la mayor parte de los artículos reconocidos se han desarrollado entre los años 2022 y 2023, concentrando siete (7) artículos cada uno de estos años agrupando entre ambos casi el setenta y cinco

por ciento (75%) del total de los estudios incluidos, seguido por 2020 con tres (3) artículos, es decir que los años más recientes, posteriores a la pandemia del COVID-19 han sido los más prolíficos acerca de planeamiento estratégico como instrumento de gestión dentro de las instituciones estatales. Por su parte, se verifica que se han incluidos aportes científicos previos de tres (3) continentes, siendo América, Asia y Europa, con una mayor proporción de los estudios americanos, con once (11) en total y el país con mayor número de estudios Perú con cuatro (4), seguido de Brasil y México con dos (2) cada uno, mientras que el continente europeo, aportó cinco (5) investigaciones y Asia un total de cuatro (4).

Los resultados señalados coinciden con el aporte de Ore et al. (2020), quien identificó en total sesenta (60) estudios desarrollados entre 2010 y 2020 sobre planeamiento estratégico, identificando la distribución temporal y territorial de estos análisis, estos estudios se han desarrollado en diversos países del globo concentrándose en los años más recientes, aumentando con los años el aporte científico desarrollado acerca del tema. Así mismo, se identifica también el contraste con los aportes de Sudarsono et al. (2020), quien incluyó setenta y dos (72) artículos sobre el tema entre los años 2009 y 2019, verificando la evolución temporal de la investigación sobre el tema, y su localización

específica en Indonesia, en diversas áreas de dicho país.

Posteriormente, respondiendo a la segunda pregunta del estudio, ¿cuáles son las fuentes donde se ubican los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?, se verificó que la mayor parte de los artículos incluidos se encontraron en Science Direct y Scopus, con un treinta por ciento (30%) del total en cada caso, siendo que Scielo aportó un veinte por ciento (20%) del total, siendo estas las fuentes más importantes de artículos incluidos, dada la naturaleza de los estudios que recopilan.

Este aporte es similar al brindado Macabinguil (2022), quien obtuvo artículos de diversos repositorios y fuentes, identificando la situación de la variable de estudio en ellos y sus distribución entre fuentes y repositorio institucionales. Del mismo modo, se parece al aporte de Ore et al. (2020), quien logró recopilar diversos estudios sobre el tema en los repositorios Science Direct y Scielo, de donde se logró obtener la información solicitada en una búsqueda tanto en español como en inglés, verificando la distribución heterogénea de artículos entre estas fuentes.

Se identificó en relación a la tercera pregunta de análisis, ¿cuáles son los acercamientos y enfoques metodológicos de investigación utilizados en los artículos sobre planeamiento estratégico

como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018 – 2023?, se logró verificar que la mayor parte de estudios sobre el tema siguen un enfoque cualitativo, representando un cincuenta y cinco por ciento (55%) del total de estudios incluidos, por su parte, los estudios cuantitativos constituyen un treinta por ciento (30%) del total, siendo estos los principales acercamientos metodológicos considerados en los artículos incluidos. Por su parte, los estudios descriptivos representaron un cuarenta y cinco por ciento (45%) del total, frente a un treinta por ciento (30%) aportado por los análisis propositivos.

Estos hallazgos son similares al aporte de Macabinguil (2022), quien identificó la preponderancia de los análisis descriptivos en su revisión de literatura en los aportes de la implementación del planeamiento estratégico y cómo este afectaba de manera significativa sobre la gestión estratégica en las escuelas secundarias en diversos países alrededor del globo. Así mismo, se vincula al aporte de Sudarsono et al. (2020), quien encontró que la mayor parte de los análisis que incluyó en su revisión sistemática de literatura tuvieron un alcance descriptivo, de lo cual logró verificar la situación del planeamiento estratégico en los diversos aportes teóricos previos, contando estos con un enfoque mayormente cualitativo, así como los incluidos en el presente análisis.

Finalmente, respondiendo a la cuarta pregunta de investigación, ¿cuáles son las técnicas de recolección de datos utilizados en los artículos sobre planeamiento estratégico como instrumento de gestión en instituciones educativas, 2018– 2023? se determinó que el análisis documental fue la técnica más empleada dentro de los estudios incluidos, representando hasta el cuarenta y cinco por ciento (45%) del total, seguido de la revisión sistemática de literatura científica, con un aporte del treinta por ciento (30%) de los artículos incluidos.

Los resultados contrastan con lo hallado por Ore et al. (2020), quien observó la preponderancia de la encuesta como técnica de recolección de datos, con su instrumento respectivo el cuestionario, siendo diametralmente contrapuesto a la presente indagación, en la cual los estudios que aplicaron encuestas y cuestionarios representan una proporción reducida de los artículos totales.

Conclusiones

Se concluyó que el planeamiento estratégico es un instrumento importante para la gestión en instituciones públicas, lo cual es respaldado por el gran número de estudios que se han hecho al respecto, los cuales determinan que el empleo del planeamiento estratégico dentro de estas organizaciones permite una mejora significativa en el logro de las metas institucionales, guiando los procesos relacionados a la formulación de objetivos, la programación de actividades, alineadas con el

logro de los mismos, la asignación de recursos, los procesos de seguimiento y control, y la mejora continua que se verifica dentro de este.

En el desarrollo de la presente revisión sistemática de literatura científica se recopilaron artículos científicos sobre el empleo del planeamiento estratégico al interior de instituciones estatales, determinándose veinte (20) artículos científicos sobre el tema entre 2018 y 2023 dentro de cinco (5) repositorios científicos ampliamente reconocidos.

Limitaciones y Oportunidades de Investigación

Entre las limitaciones del estudio se tuvo que el análisis del planeamiento estratégico en organismos públicos cuenta con un número reducido de investigaciones, siendo que se emplea en una mayor proporción dentro de organizaciones privadas o en estudios mixtos que analizan a la vez entidades públicas y privadas indistintamente, además dada la búsqueda de investigaciones tanto en español e inglés, y una de estas en portugués, ampliar la búsqueda a otros idiomas puede ser un factor que permita conseguir un mayor acceso a artículos científicos.

Como recomendaciones finales se encuentran la ampliación del número de fuentes para enriquecer la búsqueda, el acceso a artículo en diversos idiomas, además del español e inglés, así mismo la ampliación del periodo total considerado por el

estudio puede influir de manera significativa sobre el número de investigaciones que pueden ser incluidas, con efectos sobre el volumen total de artículos incluidos.

En cuanto a las limitaciones y oportunidades que se establecieron en el desarrollo de la presente investigación, se verifica que como primera limitación se encontraba el rango de años establecidos para la búsqueda, los cuales fueron el 2018 y 2023 pues la información reciente es minúscula, por ello existió complicación en ese aspecto. No obstante, se lograron determinar varios artículos de suma importancia para el desarrollo de la presente investigación.

Otra limitación se encontró al momento de efectuar la categorización de las investigaciones que ingresarían a formar parte de este estudio pues el método PRISMA 2020 posee filtros sumamente rigurosos para la selección de la bibliografía, de igual manera sucedió al momento de efectuar la clasificación de las líneas de investigación. En cuanto a las oportunidades, se pudieron obtener mayores conocimientos sobre el tema bajo análisis, lo cual ayudará mucho en la formación profesional.

Conflicto de intereses

El autor declara no posee ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Arce, J. (2018). Planeamiento estratégico y presupuesto según el personal administrativo de la unidad ejecutora 002 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. Chiclayo, Perú. Documento en línea, Disponible: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14717/Arce_RJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carriazo, C., Perez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87-94. Documento en línea, Disponible: <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*(104), 5-12. Documento en línea, Disponible: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Del Espino, B., & Navas, D. (2018). Planeamiento estratégico local y evaluación del desarrollo urbano sostenible integrado en ciudades medias. *Gestión y análisis de políticas públicas*(20), 143-163. Documento en línea, Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/2815/281557789010/281557789010.pdf>
- Del Pilar, C., Angarita, J., Pérez, L., & Ochoa, A. (2016). Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible. *Multiciencias*, 16(3), 267-276. Documento en línea, Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90453464005.pdf>
- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Redalyc.org*, 13(2), 161-171. Documento en línea, Disponible: <https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Díaz, A., & Villafuerte, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. Documento en línea, Disponible: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Escalante, R. (19 de Noviembre de 2021). *Conexión ESAN*. Documento en línea, Disponible: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico-en-el-sector-b2b>
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762-777. Documento en línea, Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612017/29069612017.pdf>
- Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, 2(2). Documento en línea, Disponible: <https://joherd.com/journals/index.php/JoHESSM/article/view/31/12>
- Krieger, M. (4 de Diciembre de 2014). El proceso de investigación, acción en el desarrollo del planeamiento estratégico participativo de organizaciones públicas, su aplicación al PEIP - Juntos 2020, de la FCE-UNER. *Ciencias Administrativas*, 03-11. Documento en línea, Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651380002>
- Macabinguil, M. R. (2022). *Effects of Strategic Planning and Strategic Management in Secondary Schools: A Literature Review*. Documento en línea, Disponible: <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4056442>

- Mensah, J. (2020). Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through Strategic Planning. *Asian Journal of Contemporary Education*, 4(1), 9-25. Documento en línea, Disponible: <https://doi.org/10.18488/journal.137.2020.41.9.25>
- Miranda, P. G. (2023). Educación en el Perú: breves apuntes sobre cómo garantizar una educación de calidad. IDEHPUCP: Documento en línea, Disponible: <https://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/educacion-en-el-peru-breves-apuntes-sobre-como-garantizar-una-educacion-de-calidad/>
- Narduchi, L. D. (2021). Planeamiento estratégico y gestión administrativa en la I.E. 21544-651 Horacio Zevallos Gamez – La Villa. Repositorio Unjpsc Documento en línea, Disponible: <https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5628/LILIANA%20DEL%20PI LAR%20NARDUCHI%20HUAYANAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. Documento en línea, Disponible: <http://190.119.95.85/index.php/pakamuros/articloe/view/147/127>
- Page, M., Mckenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffman, T., Mulrow, C., . . . McDonald, S. (4 de Enero de 2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Reserch methods and reporting*, 1-9. Documento en línea, Disponible: <https://www.bmj.com/content/bmj/372/bmj.n71.full.pdf>
- Quinche Martín, F. L. (2008). Una evaluación crítica de la contabilidad ambiental empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 197-216.
- Sainz, J. (2017). El plan estratégico en la práctica (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC. Documento en línea, Disponible: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=teorias+sobre+el+planeamiento+estrategico&ots=z3uAjtXt&sig=30kiagx4TbInIfuhp1z5A-UvJHU#v=onepage&q=teorias%20sobre%20el%20planeamiento%20estrategico&f=false>
- Salazar, S. (2014). Propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planeamiento estratégico para mejorar el clima institucional de la IE N°82048. Cajamarca, Perú. Documento en línea, Disponible: <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6151/BC-345%20SALAZAR%20YZQUIERDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sudarsono, B. G., Lestari, S. P., Bani, A. U., & Abd Rahman, A. B. (2020). Realization of the Benefits and Determinants of Information Systems Strategic Planning for Higher Educations in Indonesia using Systematic Literature Review. *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*, 12(6), 2552-2563. Documento en línea, Disponible: <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I6/S20201214>
- Trinidad, R. (2021). Construcción de instrumento para conocer los modelos de planificación estratégica y gestión escolar. *Alborada de la ciencia. Revista de investigación científica de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación*, 59-69. Documento en línea, Disponible: <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/albor/articloe/download/975/1128/2256>
- Tur-Viñes, V., & Monserrat, J. (Febrero de 2015). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*(88). Documento en línea, Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Bogotá, Colombia.

Documento en línea, Disponible:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>

Vargas, V. (2018). El planeamiento estratégico y los retos pendientes del sector público peruano. Universidad Continental. Documento en línea, Disponible:
<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/el-planeamiento-estrategico-y-los-retos-pendientes-del-sector-publico-peruano>

Zarate, G. E. (2021). Strategic and prospective planning under the updated Legislative Decree No. 1088: A systematic review. *Revista Iberoamericana de la Educación, Especial 1*. Documento en línea, Disponible:
<https://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/155/342>