



## Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación Inicial en el Contexto Peruano

### Strategic Planning: A view from early Childhood Education in the Peruvian Context

Marleny Mabel Salazar-Caballero<sup>1</sup>, Mónica Ysabel Ortega-Cabrejos<sup>2</sup> y Yolanda Amelia Hoyos-Rubio<sup>3</sup>



✓ Recibido: 30/mayo/2023  
✓ Aceptado: 17/octubre/2023  
✓ Publicado: 29/noviembre/2023

📖 Páginas: 235-246



País  
<sup>1</sup>Perú  
<sup>2</sup>Perú  
<sup>3</sup>Perú



Institución  
<sup>1</sup>Universidad César Vallejo  
<sup>2</sup>Universidad César Vallejo  
<sup>3</sup>Universidad César Vallejo



Correo Electrónico  
<sup>1</sup>mmsalazarc@ucvvirtual.edu.pe  
<sup>2</sup>mortegac@ucvvirtual.edu.pe  
<sup>3</sup>yhoyos@ucvvirtual.edu.pe



ORCID  
<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-5988-7580>  
<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0003-3961-9516>  
<sup>3</sup><https://orcid.org/0000-0001-9169-3196>

Citar así: APA / IEEE

Salazar-Caballero, M., Ortega-Cabrejos, M. & Hoyos-Rubio, Y. (2023). Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación Inicial en el Contexto Peruano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 235-246. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>

M. Salazar-Caballero, M. Ortega-Cabrejos y Y. Hoyos-Rubio, "Planificación Estratégica: Una Mirada desde la Educación Inicial en el Contexto Peruano", RTED, vol. 16, n.º 2, pp. 235-246, nov. 2023.

#### Resumen

La planificación estratégica es un elemento clave para mejorar la gestión de las organizaciones educativas tanto a nivel interno como externo. Así lo han señalado diversas organizaciones destacando la importancia de brindar servicios educativos de mayor calidad. Por ello, el objetivo de la investigación fue analizar las tendencias de la planificación estratégica en la gestión de las escuelas de educación inicial en el Perú. Investigación que utilizó el paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo descriptivo, apoyado en un metaanálisis y un diseño experimental transversal. Por consiguiente, la metodología de análisis de contenido empleada se basó en las directrices Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), a partir del acceso a diez artículos de revistas científicas especializadas indexadas en las bases de datos electrónicas Scopus, Web, Science, Redalyc y Scielo. Los resultados aportaron, a modo de conclusión, algunas reflexiones sobre el concepto de planificación estratégica como práctica educativa que supera los enfoques tradicionales por ser dinámica, integral e inclusiva que garantiza el éxito de los procesos de gestión escolar en el nivel inicial.

**Palabras clave:** Educación inicial, contexto peruano, planificación estratégica.

#### Abstract

Strategic planning is a key element to improve the management of educational organizations both internally and externally. Various organizations have pointed out this, highlighting the importance of providing higher-quality educational services. Therefore, the objective of the research was to analyze the trends of strategic planning in the management of early education schools in Peru. Under a descriptive quantitative approach, research that used the positivist paradigm was supported by a meta-analysis and a cross-sectional experimental design. Consequently, the content analysis methodology used was based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines, based on access to ten articles from specialized scientific journals indexed in the electronic databases Scopus, Web, Science, Redalyc, and Scielo. In conclusion, the results provided some reflections on the concept of strategic planning as an educational practice that surpasses traditional approaches by being dynamic, comprehensive, and inclusive, guaranteeing the success of school management processes at the initial level.

**Keywords:** Early childhood education, peruvian context, strategic planning.



## Introducción

La planificación estratégica es un elemento clave para mejorar la gestión de las organizaciones educativas tanto a nivel interno como externo. Así lo han señalado diversas organizaciones destacando la importancia de brindar servicios educativos de mayor calidad. El concepto de planificación estratégica ha cobrado importancia en los últimos años, especialmente en la gestión tanto interna como externa de las organizaciones educativas. En todo el mundo, el desarrollo de la sociedad ha creado tensiones a nivel económico, político y social. Como consecuencia de esta tensión, han aumentado las exigencias a los sistemas responsables de configurar los procesos de aprendizaje del futuro ciudadano. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2002), la tarea de la educación es transformar los procesos de enseñanza - aprendizaje para desarrollar competencias que garanticen el buen desempeño, además de la eficacia efectiva de los futuros ciudadanos en un entorno cada vez más cambiante, en un mundo dinámico e informado.

En los últimos años se han hecho cada vez más evidentes las deficiencias en aspectos pedagógicos y de gestión que no responden suficientemente a las necesidades cada vez más urgentes de las comunidades educativas, los centros presentan una cultura organizativa poco favorable en términos de calidad educativa e incluso algunas deficiencias en el uso de herramientas de información, evaluación y seguimiento (Pérez-García et al., 2022). Parece que las organizaciones educativas han asistido a un incremento global del conocimiento tecnológico para el que no están preparadas.

A nivel internacional, Gutiérrez (2018), a través de un estudio descriptivo, advierte la falta de procedimientos claros en algunas estrategias de gestión, lo que sugiere un débil control y reorientación de los procesos involucrados. A su vez, en el ámbito nacional, Trinidad-Marcelo (2022) señala que una de las razones de la ineficiencia de la gestión escolar y el no logro de objetivos específicos es que generalmente no se aplican modelos de planificación estratégica en la

planificación institucional, a pesar de que ello nos impulsa a formular sistemas de gestión escolar diferentes, partiendo de una situación problemática real orientada hacia un futuro deseado. A juicio de Trinidad-Marcelo (2021) la realidad es que la mayoría de las instituciones educativas públicas en el Perú no formulan ni articulan correctamente las herramientas de gestión llámense PEI, PAT, PCI o RI.

En correspondencia con el autor antes mencionado, Batista (2020) sostiene que, toda acción educativa debe surgir de la condición humana y de sus problemas sociales y culturales reales. Teniendo en cuenta lo anterior, así como el hecho de que este artículo se basa, en cierto modo, en un análisis preliminar de una investigación en desarrollo dirigida a introducir modelos de planificación estratégica en la gestión escolar de los centros educativos públicos, surge la siguiente pregunta ¿qué factores influyen en la adopción de la planificación estratégica en las escuelas de educación inicial en el Perú y cómo se relacionan con los resultados educativos alcanzados por los alumnos? Por lo que, el objetivo del trabajo es analizar las tendencias de la planificación estratégica en la gestión de las escuelas de nivel inicial en el Perú.

## Metodología

Para cumplir con el objetivo de investigación y sobre la base de las orientaciones para generación de conocimiento, se realizó un estudio a través del método analítico bajo el paradigma positivista utilizando para ello, un enfoque cuantitativo descriptivo apoyado en meta-análisis y el diseño experimental transversal, dado que así se garantiza un proceso de investigación ordenado y lineal desde la formulación de la pregunta, el desarrollo de métodos para responderla, la recolección de datos hasta la síntesis de los resultados obtenidos (De Hoyos, 2020). Investigación que se fundamentó bajo el paradigma constructivista ya que permitió teorizar la realidad de la planificación estratégica en el contexto peruano desde la perspectiva de la Educación Inicial (Guerra-García, 2020).

El enfoque mediante el cual se realizó este estudio es cuantitativo, apoyado en los procesos de codificación y cuantificación de las variables o categorías de estudio, por lo que siguió según Hernández-Sampieri, (2018) un orden lógico e invariable. Trabajo de revisión sistemática que se ha realizado siguiendo las directrices de la declaración PRISMA (Moher et al. 2009). Para ello, se establecieron periodos de búsqueda desde 2018 hasta noviembre 2022. Se utilizaron las bases de datos Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo por ser las más reconocidas y utilizadas en numerosas investigaciones; asimismo, se añadió Google Scholar para buscar específicamente artículos realizados a nivel nacional.

Los términos utilizados en la búsqueda inicial fueron "planificación estratégica" y "educación inicial" mediante la conjunción "and" para limitar la consulta a una combinación de ambos, posteriormente se combinaron y añadieron términos como "planificación estratégica en las escuelas peruanas", "educación inicial en el Perú" o "planificación estratégica a nivel inicial".

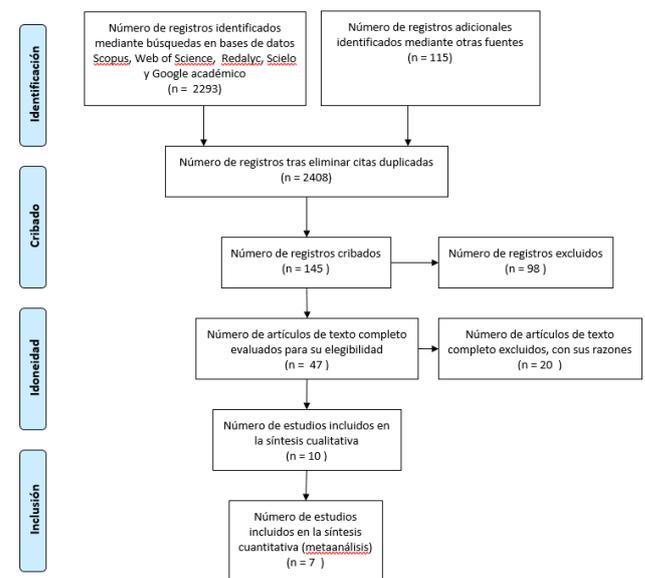
Para seleccionar los artículos que forman parte de la muestra, se aplicaron los siguientes criterios de inclusión: a) que fueran trabajos científicos; b) que contaran con una muestra de estudio; c) que se realizaran en el contexto educativo peruano y; d) que se publicaran a partir de enero de 2018. Asimismo, se establecieron los criterios de exclusión: a) que se trataran de tesis, tesinas o monografías de doctorado o de maestría; b) que las investigaciones no tuvieran como tema principal la planificación o la gestión estratégicas; c) que los artículos se hubieran publicado antes de 2018.

Cabe destacar que de las bases de datos consultadas (Scopus, Web of Science, Redalyc, Scielo y Google Scholar), se obtuvieron inicialmente 2293 artículos relacionados con el tema de investigación. Sin embargo, al aplicar el criterio de temporalidad (2018 - 2022), el número se redujo a 145 artículos. Posteriormente, se eliminaron los artículos duplicados, es decir, aquellos que aparecían en más de una base de datos, quedando 47 artículos. Seguidamente, se revisaron los títulos y los resúmenes de estos

artículos, descartando los que no cumplían con los criterios de inclusión establecidos, lo que resultó en una selección de 17 artículos. Finalmente, se realizó un análisis detallado de estos 17 artículos, excluyendo 10 que no correspondían a una muestra educativa. De esta forma, la muestra final quedó conformada por 7 artículos, tal como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Clasificación de los Artículos Incluidos sobre la Base de la Revisión.*



*Nota.* En la figura aparece reflejado el proceso seguido para excluir los artículos de la revisión de acuerdo con las normas descritas en la declaración Prisma (Page et al., 2021). Elaboración propia (2023).

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de una revisión orientada a analizar las tendencias de la planificación estratégica en la gestión de las escuelas de educación inicial en el Perú. Los estudios seleccionados fueron agrupados según el tipo de información y luego sistematizados para responder a la pregunta de investigación. De los siete artículos de investigación que conformaron la muestra final de la revisión sistemática, se obtuvieron los siguientes resultados en concordancia con el objetivo de la revisión (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Publicaciones sobre la Planificación Estratégica de la Educación Inicial en el Contexto Peruano.*

<b>Autor/año</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Resultados u aportes</b>
<b>Valladares-Durand et al. (2022)</b>	165 documentos	Análisis de texto	Para que la planificación estratégica sea eficaz, debe llevarse a cabo de forma responsable, tras el seguimiento de los procesos introducidos, tomando en cuenta su evaluación y seguimiento. De esta manera, se pretende aprovechar sus fortalezas y ventajas, sorteando las propias limitaciones que puede mostrar el hecho de enseñar y aprender en el que está inmersa la labor del profesor.
<b>Trinidad-Marcelo (2022)</b>	09 directores	Cuestionario	La variedad de criterios procedimentales en la planificación de la gestión escolar entre los centros educativos públicos hace que no se consiga el objetivo institucional previsto.
<b>Trinidad-Marcelo (2021)</b>	09 miembros del personal directivo	Observación y análisis documental	La planificación estratégica situacional permite resolver diversos problemas emergentes en materia de gestión escolar, determinar el futuro deseado para la escuela, así como consolidar las metas y objetivos fijados en el plan estratégico de la escuela.
<b>Paredes-Pérez et al. (2021)</b>	101 empleado entre directivos, docentes y administrativos	Cuestionario	El éxito de un directivo o de un gerente en una organización en funcionamiento dependerá en un 75% del dominio, la aplicación y la gestión de las habilidades blandas, a la hora de trabajar y gestionar sus relaciones con otros miembros de la organización
<b>Casimiro-Urcos et al. (2020)</b>	57 maestras	Cuestionario y observación	Al no tener un perfil profesional basado en competencias, las actividades del profesorado en el proceso educativo independientemente del rigor con el que se implementen tampoco asumen los cambios requeridos, por lo que los resultados son poco alentadores.
<b>Ledesma-Cuadros et al. (2020)</b>	220 padres de familia	Cuestionario elaborado en formulario Google	Se encontraron diferencias esenciales en cuanto a accesibilidad y proyección comunitaria; participación, convivencia y proyección comunitaria; prevención de riesgos y trabajo comunitario en el contexto de la pandemia, excepto accesibilidad; prevención de riesgos, participación y convivencia puesto que estos niveles de supervisión son equivalentes.
<b>Huanca-Arohuanca &amp; Geldrech-Sánchez (2020)</b>	47 docentes de 6 IEI de la región altioplánica	Encuesta	A veces o de vez en cuando, la planificación implica graves problemas para la credibilidad de los casos en los que se transmiten conocimientos. Pero una planificación nula conduce a la improvisación y anula la seguridad.

*Nota.* Extraída de las bases de datos electrónicas Scopus, Web of Science, Redalyc, Scielo y Google Scholar, elaboración propia (2023).

La planificación estratégica es un proceso fundamental para el desarrollo de las instituciones educativas, especialmente en el nivel inicial. Sin embargo, en el contexto peruano, prácticamente no existe producción científica sobre este tema, lo que indica falta de interés o de recursos para abordarlo. De acuerdo con la revisión realizada, en los últimos cinco años solo se han publicado siete (07) investigaciones sobre planificación estratégica en este nivel, de las cuales tres (03) corresponden al año 2020, dos (02) al 2021 y dos (02) al 2022. Estos datos muestran una tendencia creciente, pero aún son insuficientes para generar conocimiento y propuestas para mejorar la calidad de la educación en el nivel inicial.

La muestra de los estudios analizados estuvo constituida principalmente por profesores y directores de escuela, y en algunos casos también se incluyeron algunos padres de familia. Sin embargo, el tamaño de la muestra fue muy limitado, pues ninguno de los estudios incluyó a más de 250 participantes. Además, en dos estudios el tamaño de la muestra fue inferior a 10 participantes, lo que dificultó la generalización de los resultados. Sólo un estudio contaba con más de 220 participantes, pero esta cifra sigue estando por debajo del umbral recomendado para este tipo de investigación.

Respecto a los métodos de investigación utilizados por los autores, el más frecuente fue el uso de cuestionarios para recabar información de

los participantes. Por tanto, la encuesta fue el método predominante, aunque también se utilizaron la observación y el análisis de documentos como fuentes de datos complementarias. Todas estas herramientas proporcionaron una imagen más completa y rigurosa del fenómeno estudiado.

Para sintetizar los hallazgos de los artículos incluidos en la revisión sistemática, se identificaron y agruparon cuatro categorías de análisis que reflejan los principales resultados o aportaciones de la investigación sobre el tema. A continuación, se describen brevemente cada una de estas categorías encontradas que permiten ilustrar grosso modo algunos ejemplos de los artículos que las ilustran:

1. Del concepto de planificación a la planificación estratégica
2. Marco conceptual para la planificación estratégica
3. Planificación estratégica y calidad de la educación
4. Características de la planeación estratégica

De los 7 artículos de investigación que conformaron la muestra final de la revisión sistemática, y de acuerdo con el objetivo propuesto, surgieron los siguientes resultados (ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Publicaciones sobre la Planificación Estratégica de la Educación Inicial en el Contexto Peruano.*

Autor/año	Muestra	Instrumento	Resultados u aportes
Valladares-Durand et al. (2022)	165 documentos	Análisis de texto	Para que la planificación estratégica sea eficaz, debe llevarse a cabo de forma responsable, tras el seguimiento de los procesos introducidos, tomando en cuenta su evaluación y seguimiento. De esta manera, se pretende aprovechar sus fortalezas y ventajas, sorteando las propias limitaciones que puede mostrar el hecho de enseñar y aprender en el que está inmersa la labor del profesor.
Trinidad-Marcelo (2022)	09 directores	Cuestionario	La variedad de criterios procedimentales en la planificación de la gestión escolar entre los centros educativos públicos hace que no se consiga el objetivo institucional previsto.
Trinidad-Marcelo (2021)	09 miembros del personal directivo	Observación y análisis documental	La planificación estratégica situacional permite resolver diversos problemas emergentes en materia de gestión escolar, determinar el futuro deseado para la escuela, así como consolidar las metas y objetivos fijados en el plan estratégico de la escuela.

<b>Paredes-Pérez et al. (2021)</b>	101 empleado entre directivos, docentes y administrativos	Cuestionario	El éxito de un directivo o de un gerente en una organización en funcionamiento dependerá en un 75% del dominio, la aplicación y la gestión de las habilidades blandas, a la hora de trabajar y gestionar sus relaciones con otros miembros de la organización
<b>Casimiro-Urcos et al. (2020)</b>	57 maestras	Cuestionario y observación	Al no tener un perfil profesional basado en competencias, las actividades del profesorado en el proceso educativo independientemente del rigor con el que se implementen tampoco asumen los cambios requeridos, por lo que los resultados son poco alentadores.
<b>Ledesma-Cuadros et al. (2020)</b>	220 padres de familia	Cuestionario elaborado en formulario Google	Se encontraron diferencias esenciales en cuanto a accesibilidad y proyección comunitaria; participación, convivencia y proyección comunitaria; prevención de riesgos y trabajo comunitario en el contexto de la pandemia, excepto accesibilidad; prevención de riesgos, participación y convivencia puesto que estos niveles de supervisión son equivalentes.
<b>Huanca-Arohuanca &amp; Geldrech-Sánchez (2020)</b>	47 docentes de 6 IEI de la región altiplánica	Encuesta	A veces o de vez en cuando, la planificación implica graves problemas para la credibilidad de los casos en los que se transmiten conocimientos. Pero una planificación nula conduce a la improvisación y anula la seguridad.

*Nota.* Extraída de las bases de datos electrónicas Scopus, Web of Science, Redalyc, Scielo y Google Scholar, elaboración propia (2023).

Como puede observarse, durante los últimos cinco años las investigaciones sobre planificación estratégica en el nivel inicial del estado peruano han sido poco abundantes, pudiendo destacar el 2020 con tres (03) investigaciones publicadas y finalmente, el 2021 y 2022 con dos trabajos cada uno.

Aunque la mayoría de los encuestados eran profesores y directores de escuela, y en algunos casos padres de familia también, el número de participantes no superó los 250. En particular, 2 de los estudios contaban con una muestra menor a 10 participantes y sólo un estudio contó con más de 220 participantes.

La herramienta más utilizada por los autores en el diseño de las investigaciones fue el cuestionario, por lo que la encuesta fue la técnica por excelencia, seguido de la observación y el análisis de documentos.

Entre los principales resultados o aportaciones obtenidas de los artículos de la revisión sistemática, destacan cuatro categorías de análisis:

1. Del concepto de planificación a la planificación estratégica
2. Marco conceptual para la planificación estratégica

3. Planificación estratégica y calidad de la educación
4. Características de la planeación estratégica

### Discusión

La planificación estratégica es un proceso que permite a las escuelas de educación inicial definir sus objetivos, medios y acciones para mejorar la calidad de la educación y el logro de los aprendizajes. Sin embargo, su implementación y desarrollo en las escuelas de educación inicial peruanas no es uniforme y ni sistemático, sino que está condicionado por diferentes factores internos y externos.

Por consiguiente, en este estudio se ha optado por un enfoque participativo y reflexivo, que involucra la participación activa y crítica de los actores educativos en la mejora de la organización, ya que se trata de un enfoque que ofrece ventajas tanto en el interior de la organización, al crear un ambiente de trabajo positivo y aumentar el compromiso y la innovación del personal, como en el entorno externo, al promover una mayor adaptabilidad, colaboración con otras organizaciones y transparencia en la gestión. Por tanto, el análisis de los documentos seleccionados dio lugar a

cuatro categorías principales, que se describen a continuación.

### *Del concepto de Planificación a la Planificación Estratégica*

La planificación ha surgido en los países del llamado "tercer mundo", a raíz de las exigencias impuestas por los gobiernos y las organizaciones con el fin de justificar la cooperación financiera, más que como un producto de la autoconciencia (García-Romero, 2021). Dado que, la planificación es necesaria para marcar un rumbo que permita orientar y emplear de mejor manera los talentos y recursos, tratando de evitar la pasividad en las organizaciones educativas (Sánchez-Padilla et al., 2018).

A principios de siglo, la planificación estaba marcada por un enfoque estratégico de la gestión y la dirección por objetivos como forma de aplicarla, en la que las estrategias son elementos importantes (Díaz-Canel et al., 2020). Dado que, la planificación de este tipo permite determinar qué hacer, cómo hacerlo y qué recursos y estrategias utilizar que permitan la consecución de los resultados esperados. Permite, por tanto, prever los elementos necesarios e indispensables a la hora de aprender (Coronel-Tello & Acevedo-Rojas, 2020).

La planificación es un proceso participativo y consensado, en el que no existe un planificador sino un facilitador del proceso educativo; es un sistema de autoorganización, auto-regulación y auto-planificación. Por consiguiente, el propósito de la planificación estratégica es moldear y reformar los centros educativos para que su integración garantice un desarrollo y una eficacia satisfactoria (Villalón-Mar, 2018).

A través de la planificación estratégica, la institución educativa utiliza sus puntos fuertes y aprovecha las oportunidades externas a la vez que mitiga el alcance de las amenazas, lo que le permite alcanzar sus objetivos institucionales a favor de la sociedad a la que sirve (Yautentzi, 2019). La planificación estratégica ha pasado de ser parte del discurso a ser planes cada vez más consensados, es decir, elaborados de forma participativa, considerando que, cada vez son más los talleres en los que participan los

principales actores de la gestión institucional. Pese a ello, todavía existe una falta de comprensión de su verdadero valor e importancia.

Por su parte, la gestión estratégica no sólo se centra en el desarrollo de estrategias, sino también en la preparación de la sociedad para afrontar eficazmente los retos de un futuro incierto (Gonzales & Rodríguez, 2019). Considerando que, la planificación estratégica educativa parte de un modelo de gestión estratégica de carácter reflexivo, de cooperación con sentido crítico, de liderazgo y desarrollo de las realidades del contexto, que tiene en cuenta las capacidades de las personas (Díaz-Pérez & Villafuerte-Álvarez, 2022). No obstante, conviene señalar que la planificación estratégica no es exactamente igual a la gestión estratégica, pues esta última conlleva un flujo de decisiones y acciones emprendidas por los directores de nivel jerárquico para alcanzar los objetivos de la organización.

### *Marco Conceptual para la Planificación Estratégica*

La planificación como parte del proceso administrativo es, por tanto, un aspecto fundamental de la gestión dentro de una organización, especialmente en tiempos en los que la incertidumbre es constante y en los que hay distintos factores exógenos que repercuten en las operaciones diarias (Flórez-Mujica & Castañeda-Soria, 2021).

Desde una perspectiva humanista, la gestión educativa pretende situar a la persona en el centro de los procesos de las instituciones educativas (Cabrera et al., 2020). Por consiguiente, tanto la literatura como las políticas refuerzan la importancia de la inclusión y la participación de los profesores a la hora de tomar decisiones y planificar, indicando, además que el planeamiento estratégico es un proceso conjunto de colaboración entre los implicados (Carvalho & Versasca, 2019; Cevallos-Uve et al., 2021).

En este sentido, la planificación estratégica, como actividad, establece objetivos y tiene en cuenta su entorno interno y externo con el fin de desarrollar, aplicar, analizar y reajustar las estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva. Por lo que, MINEDU (2021) en su

definición de gestión escolar establece que ésta incluye diferentes procesos pedagógicos, administrativos e institucionales, lo que conlleva a dar impulso y continuidad a la gestión en una institución educativa para el logro de determinados objetivos, a la vez que apoya la planificación educativa efectiva.

### ***Características de la Planeación Estratégica***

Si bien, la planificación estratégica supone ser una herramienta fundamental para guiar a la institución; es decir, es un instrumento que ayuda a tomar decisiones y a priorizar objetivos, problemas y necesidades, así como en la determinación del método de intervención de calidad más adecuado (Trinidad-Marcelo, 2022). En consecuencia, la pdebe poseer una serie de características que la hagan muy similar a otras herramientas administrativas (Gonzales & Rodríguez, 2019).

Según el autor antes señalado, la planificación estratégica se destaca porque tiene varios de sus principios que fundamentan el tema de la planeación en su totalidad, dando especial importancia a la credibilidad y confiabilidad del método. Considerando que, la planificación ha de ser estratégica y deliberada, y en ella han de participar los profesores y otras partes interesadas de la escuela (Carvalho & Versasca, 2019). En lo que respecta a las características de la planificación estratégica Yuquilema et al. (2018) señalan que éstas se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Integral: porque dispone de componentes organizados que exponen el proceso a seguir.
2. Participativa: ya que intervienen diferentes actores del quehacer institucional, esto se hace con el fin de formularlo.
3. Iterativa: En esta característica interviene la evaluación de los efectos recibidos y los cambios que se manifiestan en el entorno social, lo que orienta continuamente la acción institucional.
4. Indicativa: porque plantea principios para que cada institución los adopte según su propia naturaleza y preocupaciones.

5. Operativa: porque las acciones tienen un impacto en el trabajo institucional.
6. Opcional: provoca un cambio en las situaciones que afectan al desarrollo, porque promete alternativas a la hora de superar.
7. Prospectiva: porque determina qué, quién, cómo y cuándo se hará con los resultados que planifica para el futuro ideal.

Por su parte, Ramírez-Gálvez (2019) sostiene que la planificación estratégica es un proceso continuo, tecno-político, reflexivo, participativo, sistemático, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, inclusivo y orientado al cambio que precede y dirige la sesión de toma de decisiones.

Según Moreno-Restrepo & Soto-Triana (2019) la planificación es un esquema cognitivo de organización de las acciones. Y es que, toda acción educativa debe nacer de las circunstancias concretas de la persona y de sus problemas sociales y culturales reales (de Batista, 2020). Por lo tanto, cuando se lleva a cabo una planificación estratégica continua y colaborativa, la persona encargada de la planificación se convierte en un facilitador (Sánchez-Padilla et al., 2018).

### ***Planificación Estratégica y Calidad de la Educación***

La gestión escolar y la calidad de la educación son aspectos clave para responder a las demandas de las comunidades y las escuelas en el contexto actual (Priyambodo & Hasanah, 2021). Sin embargo, estos aspectos no son estáticos ni homogéneos, sino que dependen de las dinámicas propias de cada plantel educativo. Por ello, es importante comprender los factores que influyen en la gestión y la calidad educativa, para así diseñar e implementar procesos de mejora institucional que se ajusten a las oportunidades reales de cada escuela (Quintana-Torres, 2018).

El hecho de no poder aplicar el cuadro de mando integral al igual que las políticas educativas se encuentra relacionado con el hecho de que las partes implicadas no cooperan, ni trabajan a medias o afrontan el problema en su totalidad, es decir, no dominan el problema, de

ahí que por mucho que lo intenten no consigan sortear los obstáculos existentes (Anwar, 2022). Dado que, como proceso continuo y sistemático de reflexión y diálogo entre los que dirigen la institución, la planificación estratégica es fundamental para identificar qué cambios hay que hacer y cómo llevarlos a cabo, orientando las acciones que son clave para conseguir resultados que superen resistencias e incertidumbres (Sánchez et al., 2018).

Ahora bien, la planificación estratégica de la educación regional, según Sychenko & Khytko (2020), supone disponer de un mecanismo eficaz para garantizar una reforma de la misma en el contexto de las propias necesidades ciudadanas, así como de su economía. Por tanto, su eficacia depende de la percepción de los problemas de desarrollo educativo prioritarios y de su coordinación para el desarrollo socioeconómico de la región.

Por su parte, Vergara et al. (2021), señalan el hecho de que la planeación estratégica facilita el aprovechamiento de oportunidades y beneficios para mejorar la toma de decisiones, contribuyendo así a crear nuevas oportunidades para que las personas y las organizaciones pongan en marcha planes, proyectos y actividades. Por consiguiente, es preciso aumentar las funciones de gestión de las autoridades regionales y locales en la planificación y aplicación de las reformas educativas de la región. Dado que, las escuelas que aplican la gestión estratégica son, en su mayoría, capaces de alcanzar eficazmente los objetivos en el funcionamiento diario de la escuela (Vidiawati & Sutarsih, 2019).

Particularmente, en el caso de los directores de instituciones educativas, se les anima a asumir un liderazgo educativo que permita la inclusión, el acceso y la permanencia en el sistema educativo (García-Romero, 2020). Considerando que, la calidad de los alumnos y el compromiso de completar los nueve años de enseñanza obligatoria, especialmente para los alumnos de familias con bajos ingresos, sólo pueden lograrse mediante una planificación eficaz (Yapandí, 2018) por parte de los gestores responsables.

Para Paredes-Pérez et al. (2021) en la medida en que se comprendan mejor las capacidades de gestión, mejor serán los

resultados de la planificación estratégica. Sin embargo, es evidente que la evaluación del plan estratégico debe ser continua y que el equipo debe recibir retroalimentación para alcanzar los objetivos fijados (Vargas-Holgado et al., 2021). Al fin y al cabo, sin un cambio político que integre las acciones de los centros educativos y de la sociedad, esta gestión no rendirá resultados (Del Pozo et al., 2018).

Y es que, buena enseñanza no es sólo el resultado de un excelente conocimiento de la materia y de la capacidad de compartirlo con los alumnos, sino que también se expresa mediante el desarrollo de un buen planeamiento estratégico basado en el análisis del contexto de la entidad y de los alumnos, trabajando conjuntamente con los compañeros (Valladares-Durand et al., 2022). Sin embargo, es preciso disponer de una visión compartida en la planificación institucional para garantizar una gestión adecuada en la trayectoria del aprendizaje inicial (Huanca-Arohuanca & Geldrech-Sánchez, 2020).

Particularmente, en el contexto peruano la gestión educativa no cuenta con herramientas de planificación estratégica que le permitan percibir las nuevas dinámicas de los procesos educativos para orientarlos en consonancia con las políticas nacionales y locales. En consecuencia, debe aplicarse una estrategia global en todos los ámbitos de la educación, así como en el resto de la vida de la región.

Como una posible sugerencia para futuras líneas de investigación orientadas a analizar las tendencias de la planificación estratégica en la gestión de las escuelas del nivel inicial en el Perú, podría sugerirse investigar los factores que influyen en la adopción e implementación de dichas prácticas, así como su impacto en los resultados educativos y en el desarrollo integral de los niños. Asimismo, se podría explorar las percepciones, actitudes y capacidades de los directores, docentes y familias respecto a la planificación estratégica, así como las oportunidades y desafíos que enfrentan para su efectiva implementación. Por último, se podría proponer un modelo teórico y práctico para la mejora continua de la gestión escolar a través de la planificación estratégica, teniendo en cuenta el contexto sociocultural y las necesidades específicas de cada escuela.

## Conclusiones

En conclusión, la planificación y gestión estratégicas son dos procesos complementarios que permiten a las instituciones educativas mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios del entorno. Ambos procesos requieren de la participación activa de los actores involucrados, así como de una visión compartida y una evaluación continua de los resultados. De esta manera, se contribuye al desarrollo de una educación de calidad, pertinente e inclusiva, que responda a las necesidades y expectativas de la sociedad actual y futura.

El cuadro de mando integral y la planificación estratégica son dos herramientas valiosas capaz de mejorar la calidad de la educación, adaptándola a las demandas sociales y económicas. Sin embargo, su éxito depende de la participación activa y comprometida de todos los actores involucrados en el proceso educativo, desde los directivos hasta los estudiantes, pasando por los docentes, los padres y la comunidad. Solo así se podrá lograr una transformación positiva y sostenible de la educación regional.

Si bien el tema de la planificación estratégica sigue siendo abordado en diferentes áreas y niveles educativos en el contexto peruano, son muy pocas las investigaciones relacionadas con este tema en el ámbito de la educación inicial. Sin embargo, su estudio permite identificar fortalezas, debilidades, además de mejorar la calidad de la educación, por lo que algunas reflexiones fruto de la revisión permiten señalar que una de las tendencias en torno a la planificación estratégica en el ámbito educativo peruano a nivel inicial tiene que ver con un enfoque participativo-reflexivo.

La planificación estratégica, es una herramienta clave para la gestión humanística de la educación, dado que permite definir y alcanzar los objetivos de las instituciones educativas en un contexto cambiante o complejo. Además, implica la participación activa de los profesores y otras partes interesadas en el proceso educativo, lo que promueve el desarrollo profesional y la responsabilidad. De ahí que se recomiende que las instituciones educativas utilicen un enfoque estratégico orientado a mejorar la calidad y la competitividad.

## Referencias

- Anwar, K. (2022). Gestión Estratégica del Cuadro de Mando Integral y Océano Azul en Instituciones de Educación Básica. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan islam*, 6 (1), 171-184.
- Cabrera, L. J. C., Nieto, M. A. C., Lizarazo, J. C. F., & Torres, J. A. L. (2020). Gestión en la educación, perspectivas renovadoras1. *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia*, 107.
- Carvalho, M., & Versasca, J. (2019). Teachers' participation in strategic planning: a path for school planning success. *Mendeley - IATED*, 1(6), 384-388. <https://doi.org/10.21125/iceri.2019.2542>
- Casimiro-Urcos, C. N., Tobalino-López, D., Casimiro-Urcos, W. H., & Fernández, B. J. (2020). Competencias laborales y formación profesional de profesoras de educación inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 444-453.
- Cevallos-Uve, G. E., Loor-Castro, J. B., Pincay-García, A. M., Moreno-Matamoros, M. M., & Cedeño-Hidalgo, E.R. (2021). Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(spe1), 00001. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2903>
- Coronel-Tello, A. E., & Acevedo-Rojas, E. S. (2020). Planificación estratégica y calidad del servicio educativo en los estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Federico Villarreal. *IGOVERNANZA*, 3(12), 39-57. <https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.83>
- de Batista, S. R. (2020). La planificación estratégica en la Dirección y Supervisión Educativa. *Revista científica Guacamaya*, 5(1), 123-131.
- De Hoyos-Benítez, S. (2020). El método científico y la filosofía como herramientas para generar conocimiento. *Revista Filosofía UIS*, 19(1), <https://doi.org/10.18273/revfil.v19n1-2020010>
- Del Pozo, F. J., Jiménez, F., & Barrientos, A. (2018). Pedagogía Social y Educación Social en Colombia: cómo construir la cultura de paz comunitaria en el postconflicto. *Zona Próxima*, 29, 32-51. <https://doi.org/10.14482/zp.29.0004>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Alarcón-Ortiz, R., & Saborido-Loidi, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3), e1.
- Díaz-Pérez, A., & Villafuerte-Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>

- Flórez-Mujica, I. Y., & Castañeda-Soria, L. J. (2021). Prospectiva en la planificación estratégica universitaria de la región del Cusco al 2021. *IGOVERNANZA*, 4(15), 355-376.
- Guerra-García, J. G. (2020). El constructivismo en la educación y el aporte de la teoría sociocultural de Vygotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v32i1.2033>
- García-Romero, M. O. (2020). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental. Strategic planning and the quality of education in the elementary basic educational institutions. *Ciencia y Educación*, 1(2).
- García-Romero, M.O. (2021). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la Parroquia El Batán. *REEA*. 7(2). 213-227.
- Gonzales, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de la planificación estratégica*. 1ª Ed. Ediciones Díaz de Santos.
- Gutiérrez, C. L. (2018). La planeación estratégica para la gestión de calidad con el uso de TI en la educación superior. *Journal of Social Science and Management Research Review*, 1(1), 261909.
- Huanca-Arohuanca, J. W., & Geldrech-Sánchez, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Conrado*, 16(76), 369-376.
- Ledesma-Cuadros, M. J., Torres-Cáceres, F.S., & Sánchez-Díaz, S. (2020). Gestión comunitaria educativa en un contexto de enseñanza no presencial por la emergencia sanitaria. *Revista LLAMKASUN*. 1(3).
- MINEDU (2021). Ministerio de Educación. Plataforma digital única del Estado Peruano.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D.G., (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med*, 6(6), e1000097. doi:10.1371/journal.pmed1000097
- Moreno-Restrepo, M. F., & Soto-Triana, J. S. (2019). Planeación de estrategias de enseñanza y sus procesos cognitivos subyacentes en un grupo de docentes de básica primaria. *Revista Educación*, 43(1), 522-545. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v43i1.29798>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2002). Education for all: is the world on track? París: Autor.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española de cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Paredes-Pérez, M. A., Cárdenas-Tapia, V. R., & Palomino-Crispin, A. E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Pérez-García, E., Bocanegra-Vilcamango, B., Villalobos-Vera, C., & Dejo-Aguinaga, S. F. (2022). La utopía de la escuela rural en Lambayeque desde la Chakana pregunta y la covid-19. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 389-403.
- Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic Planning in Increasing Quality of Education. *Journal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 62-75. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1138>
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. 10.5294/edu.2018.21.2.5
- Ramírez-Gálvez, J. R. (2019). La planeación estratégica y la calidad docente en la Universidad. *Revista Torreón Universitario*, 7(19), 6-17. <https://doi.org/10.5377/torreon.v7i19.7906>
- Sánchez, M., Arias, J., Jiménez, R., Lazcano, M., Barrera, R., & Saucedo, M. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el Modelo de Gestión Educativa. *Revistas educación y salud*, 6(12), 51-65. doi.org/10.29057/icsa.v6i12.3109
- Sánchez-Padilla, M., Arias-Rico, J., Jiménez-Sánchez, R., Lazcano-Ortiz, M., Barrera-Gálvez, R., & Saucedo-García, M. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el Modelo de Gestión Educativa. *Educación y Salud. Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 6(12), 6(12). <https://doi.org/10.29057/icsa.v6i12.3109>
- Sychenko, V., & Khytko, M. (2020). Problem-goal principles of strategic planning of the regional education system development. *Public Administration and Regional Development*, 8(12), 596-617. <https://doi.org/10.34132/pard2020.08.12>
- Trinidad-Marcelo, R.T. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la ciencia*, 1(1), 9-16. doi.org/10.26490/uncp.alboradaciencia.2021.1.975
- Trinidad-Marcelo, R. T. (2022). Construcción de instrumento para conocer los modelos de planificación estratégica y gestión escolar. *Alborada de la Ciencia*, 2(2), 59-69. <https://doi.org/10.26490/uncp.alboradaciencia.2022.2.1118>
- Valladares-Durand, S. M., Vicuña-Ureta, A. M., Soto-Rivera, C. M., & Jara-Llanos, G. S. (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 238-245. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.31>
- Vargas-Holgado, Z. J., Bravo-Vivar, J., Bravo-Vivar, C., & Tovar-Camayo, J. (2021). El planeamiento estratégico y el trabajo en equipo docente de una institución

- educativa parroquial. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 246-254.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.300>
- Vergara, E., De la Cruz, M., Vertiz, J., Rosillo, F. F., Quispe, D., & Vertiz, R. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 42-53.
- Vidiawati, W., & Sutarsih, C. (2019). The Implementation of Strategic Management in Developing School. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 18(54), 19-54. [doi.org/10.2991/icream-18.2019.54](https://doi.org/10.2991/icream-18.2019.54)
- Villalón-Mar, E. (2018). Planeación estratégica en la escuela. *Revista Vinculando*.  
<https://vinculando.org/educacion/planeacion-estrategica-en-la-escuela.html>
- Yapandí, Y. (2018). Modelo de planificación estratégica para aumentar la calidad de la educación escolar básica para 2020. *JP2D (Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar) UNTAN*, 1(1), 35-47.  
<https://doi.org/10.26418/jp2d.v1i1.5>
- Yautentzi, D. (2019). La planeación estratégica como herramienta para diseñar proyectos transversales en educación y su impacto en la evaluación. *Debates en Evaluación y Currículum/Congreso Internacional de Educación: Evaluación 2018*, 4(4).
- Yuquilema, M., Ilvis, J., & Quishpi, V. (2018). *Plan estratégico institucional para el mejoramiento administrativo, técnico y pedagógico de las unidades educativas*. Equipo Editorial Grupo Compás.