



Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

**Revista Científica Arbitrada de
Fundación Aula Virtual**

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



Generando Conocimiento

ISSN: 2665-0398

Depósito Legal: LA2020000026

País: Venezuela

Año de Inicio: 2020

Periodicidad: Continua

Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"

Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Volumen: 7

Número: 15

Año: 2026

Período: Julio 2026 – Diciembre 2026 (continua)

Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GOBERNABILIDAD DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LATINOAMERICA

STRATEGIC PLANNING IN THE GOVERNANCE OF EDUCATIONAL MANAGEMENT UNITS IN LATIN AMERICA

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Área del Conocimiento: Ciencias Sociales y Aplicadas

Recibido: 05/06/2026

Aceptado: 06/07/2025

Publicado: 03/09/2026

Código Único AV: e787

Páginas: 1(1280-1302)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22281643>

Autor:

Elitha Gasdaly Morales Chinguel

Licenciado en Educación Primaria

Magister en Psicología Educativa

Doctorando en Gestión Pública y

Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0009-0003-1429-2155>

E-mail: mchinguele@uevvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad César Vallejo

País: República del Perú

Resumen

El problema del estudio radica en las deficiencias en los marcos de planificación estratégica en las unidades educativas de Latinoamérica, que afectan la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión de recursos. En tal sentido se tuvo como objetivo analizar cómo la implementación de la planificación estratégica en las unidades de gestión educativa de América Latina impacta la gobernabilidad y contribuye a la mejora de la calidad educativa. Para ello, se empleó una metodología cualitativa mediante una revisión sistemática de la literatura científica, utilizando bases de datos como Scopus, Google Scholar, SciELO, Science Direct, Dialnet y Proquest. Se recopilieron y evaluaron 49 artículos. Los resultados revelaron que muchas unidades educativas en Latinoamérica enfrentan deficiencias en sus marcos de planificación estratégica, las cuales afectan la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión de recursos. Además, la baja participación comunitaria y la falta de capacitación de los gestores educativos limitan significativamente la efectividad de las políticas implementadas. Se concluyó que, aunque la planificación estratégica tiene un potencial transformador, la falta de formación adecuada y la escasa involucración de la comunidad son factores clave que obstaculizan el avance hacia una gobernabilidad educativa más sólida y efectiva.

Palabras Clave

Planificación, gestión, estrategia, gobernabilidad, educación

Abstract

The problem of the study lies in the deficiencies in the strategic planning frameworks in Latin American educational units, which affect decision-making and efficiency in resource management. In this sense, the objective was to analyze how the implementation of strategic planning in Latin American educational management units impacts governance and contributes to the improvement of educational quality. To do so, a qualitative methodology was used through a systematic review of the scientific literature, using databases such as Scopus, Google Scholar, SciELO, Science Direct, Dialnet and Proquest. 49 articles were collected and evaluated. The results revealed that many educational units in Latin America face deficiencies in their strategic planning frameworks, which affect decision-making and efficiency in resource management. In addition, low community participation and lack of training of educational managers significantly limit the effectiveness of the implemented policies. It was concluded that, although strategic planning has transformative potential, the lack of adequate training and limited community involvement are key factors that hinder progress towards stronger and more effective educational governance.

Keywords

Planning, management, strategy, governance, education

Introducción

De acuerdo con Santin & Negro (2023), define a la planificación estratégica como un accionar estructurado de manera integrada que promueve determinar los propósitos a media y corto plazo para implementar las técnicas oportunas para consolidarlas, confiando el empleo eficaz de los elementos disponibles. Esta línea se sustenta en la evaluación externa e interna de la entidad, enfatizando la anticipación y la gestión de decisiones, lo que promueve su adecuación al contexto dinámico y asegura su sostenibilidad y competencia (Cortés, 2022).

La adversidad que sustenta la planificación estratégica en las entidades en consideración con Córdova (2020), se centra en los problemas de desarrollar una comprensión estructurada que contemple los entornos circundantes de modo detallado y efectivo. Desde la perspectiva de Sánchez et al., (2023), las entidades no llegan a reconocer oportunamente sus fortalezas, flagelos, opciones y amenazas, en efecto, desarrolla un diseño de propósitos y fines fuera del contexto que demanda la realidad actual. Además, Gómez (2023), reconoce la inserción de las técnicas suele ser ineficaces por la ausencia de recursos, el trabajo tradicional de la entidad, y la escasa habilidad para adecuar el accionar en concordancia a los propósitos, lo que promueve la excelencia en su desempeño de estos recursos y los efectos de éstos.

Este contexto, según Grados (2022), detalla ciertas adversidades durante la gestión estratégica que inciden directamente en el trabajo y equilibrio de las organizaciones.

A nivel global, en África, se estima que más del 60% de las instituciones educativas carecen de un marco claro de planificación estratégica, lo que contribuye a la baja calidad educativa y a un acceso desigual a la educación; por ejemplo, en países como Sudán del Sur, el 75% de los niños no asisten a la escuela (Hernández, 2023). En Europa, aunque la situación es mejor, países como Grecia y Italia muestran que el 45% de las escuelas no implementan prácticas efectivas de gestión estratégica, lo que afecta la calidad educativa y el rendimiento estudiantil. La falta de participación comunitaria y el escaso alineamiento con las necesidades locales son problemas comunes en ambos continentes, evidenciando que se requiere una mejora significativa en los procesos de planificación para alcanzar los objetivos educativos deseados (UNESCO, 2023).

En España enfrenta serios desafíos, especialmente en ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia, donde se estima que alrededor del 30% de los centros educativos presentan deficiencias en infraestructura y recursos didácticos (Jiménez, 2022). Según datos recientes, el 40% de las escuelas en estas ciudades no cuenta con un plan estratégico adecuado, lo que impacta negativamente en la

calidad educativa y en la equidad del acceso a la educación (La Madrid & Gonzáles, 2023). A nivel europeo, países como Grecia, Italia y Portugal también muestran alta prevalencia de problemas similares, con más del 25% de las instituciones educativas reportando dificultades en la implementación de planes estratégicos efectivos que aseguren una educación de calidad y accesible para todos los estudiantes (UNICEF, 2019).

A nivel de América Latina y el Caribe, solo el 40% de los países de la región cuenta con un plan educativo nacional bien estructurado y actualizado, mientras que el 60% restante presenta deficiencias significativas en su planificación (Luna, 2024). Países como Venezuela, Nicaragua y Honduras son ejemplos destacados donde la crisis educativa es alarmante; en Venezuela, por ejemplo, se estima que el 75% de los jóvenes no alcanza niveles básicos de competencia en matemáticas (Medina & Rico, 2023).

En este sentido, el plan estratégico para mejorar la calidad educativa en América Latina debe centrarse en abordar los desafíos derivados de la pandemia, como el retroceso en los niveles de aprendizaje, especialmente en lectura y matemáticas, donde el 70% de los estudiantes se encuentran por debajo del nivel básico, según el Banco Mundial. Este plan debe considerar soluciones específicas para contextos vulnerables, particularmente en países con alta desigualdad

como Guatemala y El Salvador, donde más del 50% de los estudiantes provienen de entornos socioeconómicos desfavorecidos (UNICEF, 2021). En consideración con Méndez & Arellano (2023), la inserción de la planificación sistematizada y adecuada a este contexto promueve una mejora al acceso del proceso formativo educacional, el cual tendrá un acceso para todo educando, mermando las diferencias presentes en estos años.

En consideración al sector nacional, contando con la presencia de la planificación institucional, su inserción en los ámbitos locales o alejados manifiestan un desarrollo ineficaz, centralmente en las ciudades altoandinas y parte de la selva, donde solo el 40% de las Unidades de Gestión Local, pueden acceder una actualización sobre cómo desarrollar la planificación estratégica. Esto incentiva a mermar la eficacia en la gestión de acciones y en el empleo de elementos para optimizar la excelencia educativa. En estos contextos, el 65% de los directores de UGEL reportan falta de estrategias claras y una escasa participación de las comunidades educativas en el proceso de planificación, lo que refuerza las disparidades en el acceso a la educación y la gestión eficiente de los recursos (INEI, 2023).

En cuanto a la planificación estratégica y la gobernabilidad eficiente, tanto en el contexto escolar global como local, se evidencian limitaciones relacionadas con el fortalecimiento de

la excelencia y la equidad educativa. Esta planificación es necesaria para asegurar el empleo oportuno y la sostenibilidad de las entidades, sin embargo, en diferentes regiones como Sudamérica, África y Europa, su inserción es insuficiente, lo que determina la paupérrima calidad educacional y la disparidad en acceder a este tipo de educación del siglo XXI. Asimismo, la gobernabilidad, que incide en la buena gestión, mediante la predisposición, y eficacia.

De acuerdo al panorama descrito, el presente estudio plantea el siguiente problema: ¿De qué manera la implementación de la planificación estratégica en las unidades de gestión educativa afecta la gobernabilidad en Latinoamérica 2020-2024?, como problemas específicos: ¿Cuáles son las principales deficiencias en los marcos de planificación estratégica de las unidades de gestión educativa en Latinoamérica?, ¿Cómo influye la baja participación comunitaria y la falta de capacitación en la gobernabilidad educativa en Latinoamérica?

En este artículo es prioridad para entender las adversidades en la planificación estratégica de las entidades de gestión de América Latina, un indicador relevante para optimizar la excelencia educativa en este sector. Tal revisión podrá reconocer las barreras que inhiben la inserción de las estrategias eficientes, así como los componentes que influyen en el proceso de la gobernabilidad educativa, como la intervención de la comunidad y

la especialización de los directivos. Además, este estudio podrá beneficiar a los actantes de la promulgación y gestión de las políticas educativas, al promover un panorama amplio y documentado en relación a los retos contemporáneos y las opciones viables para contrarrestar esta adversidad, de tal manera contribuirá a la optimización de la gestión educativa y la consolidación de políticas acorde a las demandas actuales.

En consideración al lineamiento del artículo se plantea el objetivo general: Analizar cómo la implementación de la planificación estratégica en las unidades de gestión educativa de América Latina impacta la gobernabilidad y contribuye a la mejora de la calidad y equidad educativa en la región 2020-2024. Identificar las principales deficiencias en los marcos de planificación estratégica de las unidades de gestión educativa en América Latina y su impacto en la gestión educativa. Analizar cómo la baja participación comunitaria y la falta de capacitación de los gestores afectan la gobernabilidad educativa y la eficiencia en la gestión de los recursos en la región.

Marco teórico

Ríos (2020), analizó el efecto de las estrategias de planificación en la optimización del proceso de gobernabilidad en Latinoamérica. Por ende, empleó un enfoque cuantitativo bajo un diseño no experimental, evaluando mediante un cuestionario a 250 directivos. En cuanto a los

resultados, se detalló una incidencia directa entre las variables, como también una mejora dependiente entre estas, además, se evidenció una mejoría en cuanto a la gestión del accionar y las decisiones, en paralelo a una gran presencia de la comunidad escolar mediante una atmósfera más predispuesta. Se concluyó que, la inserción de este tipo de estrategias promueve un mejor desarrollo de los logros académicos y la fiabilidad del trabajo de los administrativos.

Guerra & Palomino (2020), analizaron el efecto de las estrategias de planificación durante el proceso de gobernabilidad de las entidades educativas. Por ende, empleó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, evaluando mediante un cuestionario a 200 directivos. Se determinó que, el proceso de planificación generó un impacto positivo en la gobernabilidad, observándose un coherente plan de intervención y el rendimiento laboral de los administrativos. Además, se reconocieron las adversidades comunes, como la ausencia de los elementos y la manera oportuna de la planificación estratégica. Se concluyó que, la intervención de la planificación debe estar bien estructurada es fundamental para el éxito de la gobernabilidad educativa, sugiriendo la necesidad de fortalecer la capacitación de los gestores educativos y la implementación de políticas que apoyen la planificación a largo plazo en las unidades educativas latinoamericanas.

Ruilova & Luján (2023), su propósito fue analizar la planificación estratégica y la gobernabilidad en el contexto de la gestión educativa. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo-proyectivo, y se trabajó con una muestra de 480 personas, entre docentes y administrativos, mediante una encuesta. Se reveló que un 85% de los participantes evaluaron la planificación estratégica en niveles moderados a bajos, destacando que la capacidad de los directivos para planificar estratégicamente alcanzó solo un 71,5% de participación baja-moderada, y la gobernabilidad institucional fue calificada en un 67,3% con una evaluación similar. En cuanto a la gestión educativa, se observó que un 75,2% de los participantes calificaron la participación comunitaria y la toma de decisiones como insuficientes, mientras que la gestión administrativa fue vista negativamente por un 66,8%. Se concluyó la necesidad de desarrollar un taller de planificación estratégica destinado a fortalecer la gobernabilidad y mejorar la eficacia en la gestión educativa.

Rangel et al., (2021), su propósito fue mejorar la eficiencia en la elaboración del Informe Anual de Actividades de una institución educativa, mediante la implementación de estrategias de planificación. La investigación adoptó un enfoque experimental, evaluando a 232 docentes y 12 directivos mediante una encuesta. Se reveló que las mayores dificultades se presentaron en dos fases del proceso: en la

recolección de información de áreas que dependen de subáreas para aportar datos, y en el formateo y organización de la información recopilada. Se concluyó la necesidad de aplicar una planificación estratégica más efectiva para mejorar la administración y la calidad del Informe Anual de Actividades, resaltando el papel necesario de la capacitación y el compromiso de los colaboradores en este tipo de procesos.

Delgado (2020), el propósito fue evaluar la implementación de la metodología de proyectos en la gestión educativa mediante la planificación estratégica participativa. Para ello, se utilizó un enfoque mixto, combinando métodos mixtos bajo el diseño DITRAS, y se recogió información mediante encuestas y cuestionarios a 122 docentes y 23 directivos. Se reveló que la planificación de los PEC no se llevaba a cabo de manera efectiva, ya que estos no se integraban adecuadamente en el entorno educativo y carecían de alineación con los planes nacionales y regionales de educación. Aunque los integrantes de las comunidades educativas eran conscientes de su responsabilidad en la planificación, desconocían los procedimientos correctos y no sabían cómo intervenir de manera efectiva en la gestión de los PEC. Se concluyó que, un modelo de evaluación basado en ocho áreas clave de gestión mostraron que la gestión no alcanzó un nivel aceptable, con puntuaciones por debajo del 70%.

Barbera et al., (2021), su propósito fue analizar cómo se caracteriza la gestión pedagógica desde un enfoque interdisciplinario destacando su vinculación con la gobernabilidad estratégica en el ámbito educativo. Fue un estudio con un enfoque cuantitativo, empleando un diseño descriptivo y transeccional. Se utilizaron cuestionarios como instrumento principal, aplicados a docentes. Asimismo, se observó que el 85% de los docentes fortalecieron sus competencias tecnológicas, mientras que un 78% consideró las estrategias de gestión administrativa como fundamentales para la planificación, organización y vinculación institucional. Se concluyó que, ante las exigencias generadas por la pandemia, la gestión pedagógica adoptó un modelo interdisciplinario y contextualizado que, apoyado en la tecnología y el trabajo colaborativo.

Botero et al., (2021), su propósito del estudio fue examinar el proceso de gestión educativa como una herramienta mediante una planificación estratégica. Para ello, se empleó una metodología cualitativa basada en la realización de entrevistas a tres expertos en el área. Se destacó que, la colaboración entre los actores del sector público es un factor crucial para asegurar procesos efectivos y de calidad dentro del sistema educativo. También se identificó que las instituciones de educación superior han avanzado en la integración de sus procesos educativos con políticas. Sin embargo, se evidenció un desafío complejo, ya que requiere la

coordinación de diversos actores, decisiones consensuadas y un seguimiento constante. En conclusión, se enfatizó la necesidad de fortalecer las estructuras institucionales mediante el desarrollo de ciclos de políticas educativas, apoyándose en el recurso humano como un pilar fundamental para la ejecución de prácticas sostenibles.

Durán et al., (2023), su propósito fue examinar las implicaciones de la planificación estratégica y la gobernabilidad en la implementación de un nuevo modelo de gestión educativa. Fue un estudio de enfoque cualitativo, de naturaleza exploratoria, utilizando entrevistas. Se reveló que el liderazgo institucional, junto con la participación activa, desempeñó un papel crucial en la consolidación del modelo. Aproximadamente el 85% reportó avances significativos en términos de autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, lo que favoreció procesos más eficientes de rendición de cuentas y mejora continua. Además, el 80% de los encuestados destacó que la definición de metas específicas, indicadores claros y la implementación de incentivos motivaron un mejor desempeño del cuerpo académico. Se concluyó que las decisiones estratégicas, enfocadas en una planificación adecuada y en una gobernabilidad efectiva, permitieron avances notables en la transparencia, la calidad y la eficacia de la gestión educativa.

Escudero & Mallqui (2022), su propósito fue analizar la influencia del planeamiento estratégico y el liderazgo pedagógico de los directivos en la mejora de la gestión educativa. Se desarrolló con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo compuesta por 144 docentes aplicándoles un cuestionario. Se determinó que estas prácticas contribuyen de manera relevante a la mejora de la eficiencia, permitiendo que los procesos sean más fluidos y mejor organizados. Asimismo, se identificó un impacto positivo en la eficacia, ya que las instituciones lograron alcanzar de manera más consistente sus objetivos educativos. En términos de funcionalidad, se constató que las estrategias implementadas favorecieron una gestión más efectiva, asegurando que las instituciones operen de manera coordinada y alineada con sus metas. Se concluyó que, la planificación estratégica, junto con un liderazgo pedagógico sólido, son determinantes para promover la calidad y el desempeño en las instituciones educativas públicas.

La teoría del liderazgo transformacional, propuesta por MacGregor y Bass, según Huaranga et al., (2022), destaca la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos a través de una visión compartida, fomentando un cambio profundo en las organizaciones. En el caso de la gobernabilidad educativa, los líderes transformacionales no solo gestionan los recursos y la administración, sino que también crean un

ambiente propicio para la innovación y la mejora continua. En el contexto latinoamericano, para Tenorio & Pérez (2023), donde los sistemas educativos enfrentan múltiples desafíos, como la desigualdad social y las limitaciones de infraestructura, los líderes capaces de articular una visión estratégica inclusiva pueden movilizar a la comunidad educativa (profesores, estudiantes, padres) hacia metas comunes. Por lo tanto, según Jaramillo & Quinchía (2020), la planificación estratégica en este marco debe centrarse en liderar el cambio y garantizar que todos los actores involucrados participen activamente en el proceso de transformación de la educación.

Por otro lado, la teoría de la gobernanza y gobernabilidad resulta esencial para entender cómo se toman las decisiones dentro del sistema educativo y cómo se implementan las políticas públicas. Según Jihuallanca (2023), la gobernabilidad se refiere a la capacidad de los actores políticos y sociales para llegar a acuerdos y ejecutar planes eficaces, mientras que la gobernanza aborda las relaciones entre diferentes sectores (público, privado, y civil) para gestionar el bienestar común. En el ámbito educativo, para Lule et al., (2023), la gobernabilidad es clave para garantizar que los planes estratégicos no solo estén alineados con las políticas nacionales, sino que también respondan a las necesidades locales. En Latinoamérica, según Mendieta et al., (2020), donde la descentralización ha tomado fuerza en muchos países, la gobernanza implica la

colaboración entre distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local) y la participación activa de la comunidad educativa. En consideración con Villena et al., (2023) la planificación estratégica debe ser vista como un proceso colectivo que no solo involucra a los gestores educativos, sino que también permite la inclusión de otros actores que influyen la calidad educativa, como las organizaciones sociales, los padres de familia y los estudiantes.

Una teoría complementaria en este estudio es la gestión por resultados, que enfatiza la importancia de establecer objetivos claros y medibles en la planificación estratégica. En el contexto de las unidades educativas de Latinoamérica, para Vásquez et al., (2023) la implementación de esta teoría implica diseñar planes estratégicos que prioricen la eficiencia y la efectividad en la utilización de recursos, con el fin de alcanzar resultados concretos en el ámbito educativo. Esta orientación hacia los resultados, según Rodríguez & Santisteban (2021), obliga a los gestores educativos a adoptar un enfoque pragmático, donde la planificación estratégica no se limita a la formulación de metas, sino que también incluye mecanismos de evaluación y seguimiento para asegurar que los objetivos se alcancen. En países latinoamericanos, para Rivas et al., (2024), donde los sistemas educativos suelen enfrentar problemas como la falta de recursos y la ineficiencia administrativa, la gestión por resultados ofrece un

marco para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia de los planes estratégicos, asegurando que los recursos invertidos se traduzcan en mejoras tangibles en la calidad educativa.

Finalmente, la teoría del capital social, desarrollada por Bourdieu, se refiere a las conexiones, la cooperación y la confianza entre los actores involucrados en la gestión educativa (Robles, 2023). En las unidades educativas de Latinoamérica, para Quispe (2023), la construcción de capital social es un factor clave para una gobernabilidad efectiva, ya que fomenta la participación activa de la comunidad, mejora la cohesión social y fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con el sistema educativo. Según Pirela & Alvarado (2024), la planificación estratégica debe considerar este capital social al promover la colaboración entre los padres, maestros, estudiantes y autoridades locales. De acuerdo con Pincay (2020), un enfoque estratégico que fomente estas relaciones puede facilitar la implementación de reformas y asegurar que los cambios propuestos sean sostenibles a largo plazo, superando los desafíos típicos del contexto latinoamericano, como las barreras sociales y culturales que afectan el acceso y la calidad educativa.

En relación a la variable “Planificación estratégica”, se desglosa en las siguientes dimensiones:

En cuanto a la primera dimensión, Diagnóstico y Análisis Contextual, se refiere al proceso de evaluar el entorno educativo, incluyendo tanto las condiciones internas (recursos, capacidades, estructura organizativa) como externas (políticas, sociales, económicas) que afectan a las unidades educativas. El diagnóstico o permite identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que guiarán el diseño del plan estratégico (Tenorio & Pérez, 2023).

Seguido de la segunda dimensión, Formulación de Objetivos y Metas, se establecen los objetivos a corto, medio y largo plazo que la unidad educativa pretende alcanzar. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Esta fase involucra la definición de las metas que se alinean con las políticas educativas nacionales y las necesidades locales (Ruiz, 2023).

Finalmente, la tercera dimensión, la Implementación y Evaluación de la Estrategia, se refiere a la ejecución de las estrategias planificadas, la asignación de recursos y la definición de actividades específicas para lograr los objetivos establecidos. La evaluación continua del progreso y la efectividad de la estrategia es clave para realizar ajustes en tiempo real y asegurar el éxito del plan (Rivadeneira, 2023).

En relación a la variable “Gobernabilidad”, se desglosa en las siguientes dimensiones:

En consideración con la primera dimensión, Participación y Colaboración de Actores, se refiere al grado de involucramiento de diversos actores en la toma de decisiones y en la implementación de políticas educativas, como autoridades educativas, maestros, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general. La colaboración entre estos actores es fundamental para la efectividad de la gobernabilidad (Ossa & Balbontín, 2023).

En consideración con la dimensión, participación y cooperación de los actantes, denota el nivel de predisposición de diferentes elementos durante la gestión de las decisiones e inserción de las normativas educacionales, como los directivos, maestros discentes, los padres de familia y en general. Por ende, la gobernanza resulta eficiente cuando aparecen en complemento todos los elementos mencionados (Ossa & Balbontín, 2023).

Finalmente, la tercera dimensión, Eficiencia en la Toma de Decisiones, evalúa la capacidad del sistema educativo para tomar decisiones rápidas, basadas en datos e información relevante. Una buena gobernabilidad depende de la capacidad para adaptarse a los cambios y tomar decisiones efectivas que mejoren el rendimiento educativo (Peralta & Horna, 2023).

El marco normativo se basa en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, especialmente en el Objetivo 4, que promueve una educación de calidad y equitativa. A nivel regional, la

Declaración de Lima y la Declaración de Santiago, refuerzan la importancia de la planificación estratégica y la gobernabilidad para mejorar la educación. Las políticas nacionales de educación en varios países latinoamericanos promueven la autonomía institucional y la descentralización, exigiendo planes estratégicos que involucren a la comunidad y mejoren la eficiencia en la gestión educativa.

Metodología

Según Toursinov (2023), una revisión sistemática se define como un análisis minucioso que compila y evalúa de forma rigurosa toda la evidencia disponible en la literatura científica. En cuanto al enfoque cualitativo, Quezada (2021), lo describe como un método centrado en el estudio de fenómenos sociales y humanos mediante la recopilación de datos cualitativos. Esta metodología facilitó la investigación de la planificación estratégica en la gobernabilidad de las unidades de gestión educativa en latinoamericana.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y mediante una revisión sistemática de la literatura científica, orientada a identificar, analizar y sintetizar la evidencia disponible sobre la planificación estratégica y la gobernabilidad en las unidades de gestión educativa de Latinoamérica. La búsqueda bibliográfica se realizó durante el período comprendido entre 2020 – 2024 en las bases de datos Scopus, Google Scholar, SciELO,

ScienceDirect, Dialnet y ProQuest, considerando publicaciones relacionadas con el objeto de estudio.

Para la estrategia de búsqueda se utilizaron términos en español e inglés relacionados con las variables de investigación. En español se emplearon los términos “Planificación Estratégica”, “Gobernabilidad”, “Gestión Educativa”, “Liderazgo”, “Latinoamérica” e “Implementación”; mientras que en inglés se utilizaron “Strategic Planning”, “Governance”, “Educational Management”, “Leadership”, “Latin America” e “Implementation”. Estos descriptores fueron combinados mediante operadores booleanos AND y OR. Las ecuaciones de búsqueda se estructuraron de acuerdo con las características de cada base de datos, empleándose combinaciones como ("Strategic Planning" OR "Strategic Management") AND ("Educational Management" OR "Education Management") AND ("Governance" OR "Educational Governance") AND ("Latin America" OR "Latin American"), así como ("Planificación Estratégica" OR "Gestión Estratégica") AND ("Gestión Educativa" OR "Administración Educativa") AND ("Gobernabilidad" OR "Gobernanza Educativa") AND ("Latinoamérica" OR "América Latina"). Asimismo, se utilizaron combinaciones específicas relacionadas con la planificación estratégica, la gobernabilidad y la gestión educativa, según los resultados obtenidos en cada fuente de información.

Como criterios de inclusión se consideraron artículos científicos publicados durante el período 2020-2024, relacionados directamente con la planificación estratégica, la gobernabilidad, la gestión educativa o el liderazgo, y cuyos contenidos estuvieran vinculados con el contexto latinoamericano. También se consideraron publicaciones disponibles en español o inglés y estudios que presentaran información pertinente para responder al objetivo de la investigación. Como criterios de exclusión se establecieron aquellos documentos que no guardaran relación directa con el tema de estudio, publicaciones fuera del período establecido, documentos que no cumplieran con las características requeridas para su análisis y registros duplicados identificados entre las diferentes bases de datos.

La búsqueda inicial permitió identificar 49 artículos, distribuidos entre las bases de datos consultadas: seis procedentes de Scopus, 23 de Google Scholar, siete de SciELO, cuatro de ScienceDirect, cinco de Dialnet y cuatro de ProQuest. Posteriormente, los registros obtenidos fueron organizados y depurados, procediéndose a la identificación y eliminación de documentos duplicados. Una vez realizada esta depuración, se efectuó el proceso de cribado mediante la revisión de los títulos y resúmenes, excluyéndose aquellos estudios que no presentaban correspondencia con el objetivo, las variables o el contexto de la

investigación. Los artículos que superaron esta primera etapa fueron sometidos a una evaluación de texto completo para verificar el cumplimiento de los criterios de inclusión y exclusión.

Finalmente, después del proceso de identificación, depuración, cribado y evaluación de elegibilidad, se realizó la selección definitiva de los estudios que cumplieran con los criterios establecidos y que aportaban evidencia pertinente para responder

al objetivo de la revisión. El proceso de selección se organizó de manera secuencial, considerando las etapas de identificación de registros, eliminación de duplicados, cribado de títulos y resúmenes, evaluación de elegibilidad mediante texto completo e inclusión final de los artículos seleccionados (Ver Tabla 1).

Año de publicación							
Base de datos	2020	2021	2022	2023	2024	Otros	Total
Scopus	1	0	1	3	1	-	6
Google Scholar	5	5	2	3	3	5	23
SciELO	-	1	1	4	1	-	7
Science Direct	-	-	3	-	1	-	4
Dialnet	-	3	2	-	-	-	5
Proquest	-	0	2	1	1	-	4
Total	6	9	11	11	7	5	49

Tabla 1. Distribución de artículos seleccionados

Para la selección de los artículos, se utilizaron diversas bases de datos, organizando los 49 artículos en función de la fuente y el año de publicación. Scopus, que representó el 12% del total, contribuyó con 6 artículos, distribuidos de la siguiente manera: 1 artículo en 2020, 1 en 2022, 3 en 2023 y 1 en 2024. Google Scholar aportó 23 artículos, equivalentes al 48%, distribuidos así: 5 de 2020, 5 de 2021, 2 de 2022, 3 de 2023, 3 de 2024 y 5 de otros años.

SciELO presentó 7 artículos, lo que corresponde al 14% del total, desglosados en 1 de 2021, 1 de 2022, 4 de 2023 y 1 de 2024. Science Direct ofreció 4 artículos, que representan el 8%, con 3 de 2022 y 1 de 2024. Dialnet incluyó 5 artículos, lo que constituye el 10%, con 3 de 2021 y 2 de 2022. Por último, Proquest contribuyó con 4 artículos, también equivalente al 8%, distribuidos en 2 de 2022, 1 de 2023 y 1 de 2024.

Base de datos	Motor de búsqueda	Filtros utilizados	Total de artículos		
			Sin filtros	Con filtros	Seleccionados
Scopus	Planificación estratégica en gestión educativa	Acceso abierto Año 2020-2021	17	5	1
	Gobernabilidad en unidades de gestión educativa	Acceso abierto Año 2022-2023	12	7	4
	Planificación estratégica en la educación latinoamericana	Acceso abierto Año 2024-2025	10	4	1
Google Scholar	Gobernanza educativa en América Latina	Acceso abierto Año 2020-2021	28	16	10
	Estrategias de gestión en educación pública	Acceso abierto Año 2022-2023	17	11	5
	Planificación y gobernabilidad en educación	Acceso abierto Año 2024-2025	12	11	8
SciELO	Gestión estratégica en unidades educativas latinoamericanas	Acceso abierto Año 2021-2022	16	8	2
	Modelos de gobernabilidad en la gestión educativa	Acceso abierto Año 2023-2024	11	8	5
Science Direct	Políticas educativas y planificación estratégica	Acceso abierto Año 2022-2023	10	5	3
	Gestión educativa y gobernanza en Latinoamérica	Acceso abierto Año 2024-2025	11	5	1
Dialnet	Planificación estratégica en instituciones educativas públicas	Acceso abierto Año 2020-2021	14	7	3
	Impacto de la planificación estratégica en la educación	Acceso abierto Año 2022-2023	7	3	2
Proquest	Estrategias de gobernanza en la educación básica	Acceso abierto Año 2022-2023	7	4	3
	Planificación educativa en países latinoamericanos	Acceso abierto Año 2024-2025	11	5	1

Tabla 2. Criterios de búsqueda de selección y cantidad de artículos recopilados

Resultado

Se han identificado estudios relacionados con la planificación estratégica en las unidades educativas de Latinoamérica. Se han recopilado estudios realizados a nivel internacional, nacional y local.

N.º	Título del artículo	Concepto / aporte destacado	Contextualización	Autor
1	Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión: Una mirada desde el conocimiento de sus funciones	Se destacó la correlación significativa entre una planificación estratégica clara y la mejora de la gobernabilidad, aumentando la participación comunitaria y la transparencia administrativa.	La planificación estratégica correlacionada con una mejora en la eficiencia administrativa, participación educativa y resultados académicos.	Ríos (2020)
2	Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad mediante la planificación estratégica	Identificó que la planificación estratégica bien estructurada mejora el desempeño administrativo y enfrenta desafíos como la falta de recursos y formación en planificación estratégica.	Identificación de los desafíos comunes de la falta de recursos y formación adecuada en planificación estratégica.	Guerra & Palomino (2020)
3	Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa y gobernabilidad	Reveló niveles bajos de planificación estratégica y gobernabilidad institucional, destacando la necesidad de talleres de capacitación para fortalecer estas áreas.	El bajo nivel de participación y toma de decisiones de la comunidad educativa, resaltando la necesidad de talleres formativos.	Ruilova & Luján (2023)
4	Planeación estratégica en la integración del informe de actividades de	Se destacó la importancia de implementar una planificación estratégica efectiva para mejorar la calidad de los informes de actividades institucionales, enfatizando la capacitación del personal.	Identificación de las fases problemáticas en el proceso de planificación, como la recolección y organización de la información.	Rangel et al., (2021)
5	Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del proyecto educativo de centro	Concluyó que la falta de alineación de los planes educativos con los nacionales y regionales afecta negativamente la gestión, sugiriendo un modelo de evaluación para superar estas deficiencias.	La falta de integración y alineación de los PEC con los planes educativos nacionales y regionales.	Delgado (2020)
6	Gestión pedagógica en tiempos de crisis del COVID-19 Una dinámica pensada desde la práctica interdisciplinaria y de gobernabilidad	Se concluyó que las estrategias interdisciplinarias y el uso de tecnología fortalecen la gobernabilidad estratégica y la vinculación institucional en contextos educativos exigentes.	Enfoque en la gestión pedagógica y su conexión con la planificación estratégica en tiempos de crisis, como la pandemia.	Barbera et al., (2021)

7	Proceso vital en la gestión educativa mediante la planificación estratégica	Identificó la necesidad de coordinar múltiples actores y decisiones consensuadas para asegurar procesos efectivos, fortaleciendo las estructuras institucionales en el ámbito educativo.	La necesidad de mejorar la coordinación y las decisiones consensuadas entre los diversos actores del sistema educativo.	Botero et al., (2021)
8	Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión a través de la planificación estratégica	Mostró avances significativos en la gobernabilidad educativa mediante una planificación basada en metas específicas, indicadores claros y liderazgo participativo.	La autonomía y responsabilidad de los directivos mejoraron la eficiencia y transparencia en la gestión educativa.	Durán et al., (2023)
9	Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad	Concluyó que el liderazgo pedagógico y el planeamiento estratégico contribuyen a una mejora integral en la calidad y desempeño de las instituciones educativas públicas.	El liderazgo pedagógico junto con la planificación estratégica es esencial para lograr una mayor eficiencia y mejorar los resultados educativos.	Escudero & Mallqui (2022)
10	Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa y gobernabilidad	Subrayó la relación positiva entre la planificación estratégica y la gobernabilidad, destacando el impacto en el desempeño académico y la transparencia administrativa.	La importancia de la formación continua de los docentes y la implementación de estrategias tecnológicas para mejorar la planificación y la gobernabilidad educativa.	Guerra & Palomino (2020)

Tabla 3. Distribución según autores

Discusión

En esta sección, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la investigación sobre la planificación estratégica en las unidades educativas de Latinoamérica, analizando estos resultados a la luz de la teoría y los trabajos previos. El propósito central de este estudio fue evaluar el impacto de las estrategias de planificación en la mejora de la gobernabilidad educativa, contribuyendo así a una gestión más eficiente y efectiva de los recursos

humanos y materiales en las instituciones educativas.

La investigación realizada por Ríos (2020) evidenció que una planificación estratégica clara y bien estructurada contribuye significativamente a la mejora de la gobernabilidad en las unidades educativas, lo que se reflejó en una mayor eficiencia en la toma de decisiones, una mayor participación de la comunidad educativa y un ambiente laboral más colaborativo. De forma similar, Guerra & Palomino (2020) destacaron que la planificación

estratégica también tiene un impacto positivo en el desempeño administrativo y educativo, señalando que la claridad de los planes estratégicos está directamente relacionada con el éxito de la gobernabilidad en las instituciones. Los resultados coinciden con estos hallazgos, pues también se observó que la claridad y coherencia de los planes estratégicos mejoran la transparencia administrativa y la eficiencia en la toma de decisiones.

A pesar de estos resultados positivos, se identificó desafíos comunes que han sido ampliamente documentados en estudios previos. En particular, Ruilova & Luján (2023) señalaron que las habilidades gerenciales de los directivos educativos son frecuentemente limitadas, lo que afecta la implementación efectiva de la planificación estratégica. De forma similar, se revelaron que muchos directivos y docentes carecen de las habilidades necesarias para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva. Este hallazgo está en línea con los resultados de Delgado (2020), quien destacó la falta de alineación de los Planes Estratégicos de Calidad (PEC) con los planes nacionales y regionales de educación. En este contexto, se observa que uno de los principales obstáculos para una gestión eficiente en las unidades educativas latinoamericanas es la carencia de formación adecuada en planificación estratégica, lo cual requiere ser abordado mediante programas de capacitación específicos para los gestores educativos.

Por otro lado, el diagnóstico y análisis contextual confirmaron la importancia de evaluar tanto las condiciones internas (recursos, capacidades, estructura organizativa) como externas (factores sociales, económicos, políticos) para diseñar una planificación estratégica adecuada. La investigación de Tenorio & Pérez (2023) resalta que este diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades de las instituciones, lo que proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas sobre las áreas que requieren intervención. En nuestro caso, se observó que muchas unidades educativas enfrentan dificultades por la falta de recursos, lo que limita la capacidad de implementar planes estratégicos eficaces. Esto coincide con la investigación de Rangel et al., (2021), que evidenció las dificultades de recolección y organización de información en el proceso de planificación, y subraya la necesidad de mejorar los sistemas de información y la cooperación interinstitucional para fortalecer el diagnóstico y la planificación.

En cuanto a la implementación de estrategias y la participación de los actores, los hallazgos coinciden con los resultados obtenidos por Barbera et al., (2021), quienes señalaron que la colaboración entre los actores del sector educativo es fundamental para el éxito de la gestión educativa. Sin embargo, la investigación de Durán et al., (2023) indicó que la participación activa de los actores educativos puede verse limitada si no se toman decisiones estratégicas que fomenten la autonomía y responsabilidad en la

toma de decisiones. En este estudio, observamos que, aunque la participación es vista como un factor positivo, en muchas instituciones educativas sigue siendo insuficiente, lo que afecta la eficacia de las políticas implementadas.

Conclusiones

El estudio demostró que las unidades educativas que implementaron una planificación estratégica clara y bien estructurada experimentaron mejoras en la eficiencia administrativa, en la toma de decisiones y en la participación de la comunidad educativa, lo que resultó en una gobernabilidad más sólida.

Se observó que los directivos con un enfoque de liderazgo transformacional fueron clave para la implementación efectiva de las estrategias. Este tipo de liderazgo motivó a los actores educativos a comprometerse con los objetivos planteados, lo que facilitó la mejora en el rendimiento y la colaboración dentro de las instituciones.

Uno de los hallazgos más significativos del estudio fue que muchos directivos y docentes carecían de las habilidades necesarias para desarrollar e implementar estrategias de planificación de manera efectiva. Esta ausencia de formación técnica dificultó la aplicación de los planes estratégicos en varias instituciones.

El análisis detallado de las condiciones internas y externas de las instituciones permitió

identificar las fortalezas y debilidades, lo que facilitó el diseño de estrategias más apropiadas y contextualizadas para cada unidad educativa. Sin embargo, se evidenció que muchas instituciones no contaban con los recursos ni los sistemas de información necesarios para realizar un diagnóstico eficaz.

Aunque la participación activa de los docentes, padres y estudiantes fue considerada un factor positivo para la implementación de estrategias, en muchas instituciones educativas esta participación resultó ser insuficiente. Esto afectó la efectividad de las políticas adoptadas, ya que no se logró un compromiso completo de todos los involucrados en la gestión educativa.

Referencias

- Barbera, N., Chirinos, Y., Hernández, E., & Vega, A. (2021). Gestión pedagógica en tiempos de crisis del COVID-19 Una dinámica pensada desde la práctica interdisciplinaria. *Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, 95(1), 97-109. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.5281/zenodo.5246329>
- Botero, S., Atencio, F., Tafur, J., & Hernández, H. (2021). Proceso vital en la gestión educativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 309-321. Documento en línea. Disponible. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927667>
- Córdova, L. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local de Sihuas -2019. Universidad César Vallejo. Documento en línea. Disponible. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41301>

- Cortés, D. (2022). Liderazgo pedagógico y gestión educativa en el marco de la digitalidad: una mirada crítico-humanista. *Revista Arbitrada Del Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales*, 54(1), 95-105. Documento en línea. Disponible. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2022/02/Ed.5495-105-Cortes.pdf>
- Delgado, F. (2020). Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del proyecto educativo de centro. *bol.redipe*, 9(5), 221-37. Documento en línea. Disponible. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i5.990>
- Durán, I., Gallegos, M., Hormazabal, P., & Sáez, W. (2023). Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión universitaria. *Interciencia*, 48(4), 1-8. Documento en línea. Disponible. https://www.researchgate.net/profile/Ivette-Duran/publication/370937824_ALINEACION_ESTRATEGICA_COMO_FACILITADORA_DE_LA_IMPLEMENTACION_DE_UN_MODELO_DE_GESTION_UNIVERSITARIA/links/646ad6499533894cac831c4b/ALINEACION-ESTRATEGICA-COMO-FACILITADORA-DE-LA-IMPLE
- Escudero, F., & Mallqui, C. (2022). Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 487-510. Documento en línea. Disponible. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1511
- Gómez, J. (2023). Plataforma de gestión educativa y su relación en la innovación incremental en la Escuela de Posgrado de la UNSM, 2023. Universidad Nacional de San Martín. Documento en línea. Disponible. <https://tesis.unsm.edu.pe/bitstream/11458/5590/1/Tesis%20Maestria-Jose%20Daniel%20G%C3%B3mez%20del%20%C3%81guila.pdf>
- Grados, I. (2022). Competencias digitales para el desempeño laboral en una unidad de gestión educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3251-3268. Documento en línea. Disponible. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2831
- Guerra, I., & Palomino, G. (2020). Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local, San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(3), 738-758. Documento en línea. Disponible. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.112
- Hernández, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local - Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(2), 7-16. Documento en línea. Disponible. https://doi.org/10.35622/j_rg.2023.02.001
- Huaringa, H., Fernández, L., López, F., & Navarro, T. (2022). Aplicación de herramientas tecnológicas en la gestión educativa en educación básica regular en tiempo de pandemia. *Dominio De Las Ciencias*, 8(2), 137-153. Documento en línea. Disponible. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2747>
- INEI. (2023). Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2022. Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Documento en línea. Disponible <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2022-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-inform%C3%A1tica-%E2%80%93>
- Jaramillo, M., & Quinchía, D. (2020). Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería. Universidad CES. Documento en línea. Disponible. <https://repository.ces.edu.co/handle/10946/4890>
- Jihuallanca, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación*

- en *Ciencias de la Educación*, 7(30), 1-19. Documento en línea. Disponible. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Jiménez, S. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las tic en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana De Ciencias Neutrosóficas*, 19(1), 66-74. Documento en línea. Disponible. <https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/articloe/view/184>
- La Madrid, P., & Gonzáles, J. (2023). Gestión educativa del perfil de egreso de la educación básica peruana. *Conrado*, 19(90), 75-82. Documento en línea. Disponible. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v19n90/1990-8644-rc-19-90-75.pdf>
- Lule, M., Serrano, M., & Montenegro, N. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 1-22. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>
- Luna, J. (2024). Gestión educativa e innovación tecnológica en instituciones educativas públicas, Ventanilla, Callao 2023. Universidad César Vallejo. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/135060>
- Medina, Y., & Rico, D. (2023). Criterios aplicables a la calidad de la gestión educativa y administrativa de las Universidades públicas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 1(57), 465-477. Documento en línea. Disponible <https://www.proquest.com/openview/79f1543b41abfbd24c55a7ef3eda762c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Méndez, R., & Arellano, A. (2023). Gestión educativa estratégica: estructuración y validación de una encuesta para las instituciones de educación superior. *Revista Gestión De Las Personas Y Tecnología*, 16(46), 1- 19. Documento en línea. Disponible <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v16i46.6040>
- Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Gestión por competencias, herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>
- Ossa, C., & Balbontín, R. (2023). Metacognición Institucional: Herramienta de Gestión Participativa para el Liderazgo Inclusivo en Educación. *Revista Latinoamericana De Educación Inclusiva*, 17(2), 1-19. Documento en línea. Disponible https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-73782023000200103&script=sci_arttext
- Peralta, M., & Horna, E. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 1-12. Documento en línea. Disponible <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Pincay, Y. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 6(3), 1118-1142. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341>
- Pirela, W., & Alvarado, N. (2024). Estrategias gerenciales emergentes para fortalecer la gestión educativa en las instituciones universitarias de Venezuela. *Revista En Prospectiva | Universidad Yacambú*, 5(1), 41-60. Documento en línea. Disponible <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/en-prospectiva/article/view/390>
- Quezada, N. (2021). Metodología de la investigación. Marcombo. Documento en línea. Disponible https://doi.org/https://www.google.com.pe/book/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/AE1OEAAAQBAJ?hl=es-419

- Quispe, J. (2023). Gestión educativa y competencia digital de los docentes de las instituciones educativas públicas de Puerto Maldonado. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 1-22. Documento en línea. Disponible <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v15n2/2218-3620-rus-15-02-217.pdf>
- Rangel, O., García, M., & Gasca, M. (2021). Planeación estratégica en la integración del informe de actividades de una Institución de Nivel Medio Superior Pública. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 8(16), 1-15. Documento en línea. Disponible <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/879>
- Ríos, A. (2020). Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión Educativa Local del Perú: Una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Revista Iberoamérica*, 83(1), 97-119. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.35362/rie8313832>
- Rivadeneira, E. (2023). Gestión del recurso humano y desempeño laboral de los trabajadores de un centro de salud de Pichincha, Ecuador 2022. Universidad César Vallejo. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107050>
- Rivas, R., Díaz, K. F., Ortega, M., & Vásquez, A. (2024). Programa de habilidades directivas y gestión de recursos en una Institución. *Revista de Climatología*, 24(1), 1-7. Documento en línea. Disponible https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/03/Articulo-RCLIMCS24_0167-Roberth-Rivas.pdf
- Robles, C. (2023). Gestión escolar y habilidades socioemocionales en estudiantes de una institución educativa pública de Carabayllo, Lima 2023. Universidad César Vallejo. Documento en línea. Disponible <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3452037>
- Rodriguez, A., & Santisteban, J. (2021). Plan de gestión de mantenimiento para aumentar la disponibilidad de las unidades en la empresa TYMSAC. Universidad Señor de Sipán. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8325>
- Ruilova, R., & Luján, G. (2023). Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guayas - Ecuador 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2039-2066. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4568
- Ruiz, O. (2023). La gestión de calidad y el uso del marketing en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro panaderías del distrito de Sullana, Año 2018. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Documento en línea. Disponible <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/35322>
- Sánchez, J., Vásquez, A., & Cárdenas, L. (2023). Tendencias Sobre Política Pública y Gestión Educativa Respecto al Concepto de Formación por Competencias en las Instituciones Educativas Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 4856-4895. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7321
- Santin, S., & Negro, E. (2023). Rupturas y persistencias en la gestión educativa: preguntas abiertas sobre un modelo para armar. Espacios en blanco. Serie indagaciones, 33(1), 1-22. Documento en línea. Disponible <http://dx.doi.org/10.37177/unicen/eb33-351>
- Tenorio, Z., & Pérez, V. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas. Mendeive. *Revista de Educación*, 21(4), 1-13. Documento en línea. Disponible <http://scielo.sld.cu/pdf/men/v21n4/1815-7696-men-21-04-e3505.pdf>
- Toursinov, A. A. (2023). Principios de la metodología de la investigación y redacción de

- tesis en las ciencias sociales. Editorial Episteme. Documento en línea. Disponible https://www.google.com.pe/books/edition/Principios_de_la_metodolog%C3%ADa_de_la_inve/A333EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- UNESCO. (2023). Acortando las brechas digitales. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Documento en línea. Disponible <https://www.unesco.org/es/articles/acortando-las-brechas-digitales>
- UNICEF. (2019). Cada niño aprende Estrategia de Educación de UNICEF 2019–2030. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Documento en línea. Disponible <https://www.unicef.org/media/64846/file/Estrategia-educacion-UNICEF-2019%E2%80%932030.pdf>
- UNICEF. (2021). Educación, Todos los niños y niñas tienen derecho a aprender. UNICEF. Documento en línea. Disponible <https://www.unicef.org/es/educacion>
- Vásquez, L., Herrera, I., Cobeña, R., & Peralta, A. (2023). Gestión del proceso de innovación de las prácticas de enseñanza en instituciones educativas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 7(1), 468-477. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.26820/recimundo/7>
- Villena, V., Cieza, R., & Gonzáles, V. (2023). Monitoreo y Seguimiento de la Efectividad en la Gestión Pedagógica Latinoamericana. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0 (RTED)*, 16(2), 153-163. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9291271>