



Planeación estratégica y gestión directiva en instituciones educativas privadas

Strategic planning and managerial leadership in private educational institutions

Planejamento estratégico e gestão diretiva em instituições educacionais privadas

ARTÍCULO ORIGINAL



Martha Esther Aguirre Rodríguez
martha.aguirre2@unmsm.edu.pe

Ángel Salvatierra Melgar
asalvatierram@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i22.208>

Artículo recibido: 3 de septiembre 2025 / Arbitrado: 30 de octubre 2025 / Publicado: 17 de noviembre 2025

RESUMEN

La presente investigación aborda una problemática persistente en la educación, tanto en el contexto peruano como en diversas regiones de Latinoamérica. El objetivo fue determinar la relación entre planificación estratégica y gestión directiva en instituciones educativas privadas de Lima y Callao. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de diseño correlacional, aplicando dos cuestionarios tipo Likert validados por tres expertos, con confiabilidad de 0.797 y 0.911 respectivamente mediante el coeficiente alfa de Cronbach. El análisis de datos se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman, identificándose relaciones significativas entre las variables y las dimensiones correspondientes. Se concluyó que existe una correlación positiva y alta entre la planificación estratégica y la gestión directiva ($Rho = 0.822, p < .001$).

Palabras clave: Cultura escolar; Gestión directiva; Instituciones educativas; Liderazgo pedagógico; Planificación estratégica

ABSTRACT

This research addresses a persistent problem in education, both in the Peruvian context and in various Latin American regions. The objective was to determine the relationship between strategic planning and management in private educational institutions in Lima and Callao. The study adopted a quantitative correlational design, applying two Likert-scale questionnaires validated by three experts, with reliability of 0.797 and 0.911 respectively using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was conducted using Spearman's correlation coefficient, revealing significant relationships between the variables and their corresponding dimensions. It was concluded that there is a positive and strong correlation between strategic planning and managerial leadership ($Rho = 0.822, p < .001$).

Key words: School culture; Management; Educational institutions; Pedagogical leadership; Strategic planning

RESUMO

O presente estudo aborda um problema persistente na educação, tanto no Peru quanto em várias regiões da América Latina. O objetivo foi determinar a relação entre planejamento estratégico e gestão em instituições privadas em Lima e Callao. O estudo adota um delineamento quantitativo e correlacional, administrando dois questionários do tipo Likert validados por três especialistas, com confiabilidade de 0,797 e 0,911 respectivamente usando o coeficiente alfa de Cronbach. A análise dos dados foi realizada usando o coeficiente de correlação de Spearman, identificando relações significativas entre as variáveis e as dimensões correspondentes. Concluiu-se que existe uma correlação alta e positiva entre planejamento estratégico e gestão ($Rho = 0,822, p < ,001$).

Palavras-chave: Cultura escolar; Gestão diretiva; Instituições educacionais; Liderança pedagógica; Planejamento estratégico

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo global ha experimentado profundas transformaciones en las últimas décadas, orientadas a elevar la calidad y pertinencia de la enseñanza en respuesta a demandas sociales, estándares internacionales y contextos cada vez más complejos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2023).

En este marco, los sistemas educativos latinoamericanos enfrentan desafíos estructurales relacionados con la equidad, la inclusión y la calidad educativa. Tales retos, exigen que las instituciones implementen estrategias de gestión eficientes capaces de alinear los procesos institucionales con metas claras y coherentes con su misión y visión (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2024; Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación [CLADE], 2023). En particular, el contexto peruano refleja esta realidad, donde tanto las instituciones públicas como privadas se esfuerzan por fortalecer sus prácticas de gestión con el propósito de garantizar una formación integral y pertinente (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2020; Díaz García et al., 2023).

En este escenario, la planificación estratégica emerge como un proceso sistemático que permite formular, implementar y evaluar estrategias orientadas al logro de objetivos institucionales de largo plazo (Chiavenato y Sapiro, 2011; Jiménez et al., 2024). Aunque tradicionalmente asociada a los sectores productivo y de servicios, su aplicación en el ámbito educativo se ha consolidado como una herramienta clave para asegurar la coherencia entre las metas institucionales y las acciones pedagógicas, administrativas y comunitarias (Ore Quiroz et al., 2023; Sustainability, 2021).

Más aún, cuando se orienta hacia la investigación educativa, la planificación estratégica permite alinear la misión, visión y valores institucionales con objetivos medibles, optimizar programas y recursos, identificar áreas de mejora, fortalecer redes de colaboración y maximizar el impacto social mediante decisiones informadas por evidencia (Elsevier, 2025).

En el contexto peruano, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016) establece lineamientos que orientan a instituciones públicas y privadas hacia resultados que respondan a las expectativas ciudadanas. En consonancia, estudios recientes demuestran que una planificación estratégica bien estructurada facilita la adaptación institucional frente a dinámicas globales cambiantes, contribuyendo a mejorar tanto la calidad educativa como el desempeño organizacional (Akbar et al., 2024; Silva y Cabrera, 2023).

Complementariamente, la gestión directiva se concibe como una conducción estratégica que abarca la cultura organizacional, el clima institucional y las relaciones con el contexto, permitiendo a los líderes educativos planificar acciones coherentes con los fines de la organización (Díaz de la Cruz, 2020). Desde la perspectiva clásica, Fayol (1987) considera que dirigir implica orientar a la organización hacia metas definidas, optimizando los recursos disponibles. En este escenario, el liderazgo pedagógico de los directivos resulta decisivo al coordinar acciones con la comunidad educativa para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales (Cordova-Gálvez et al., 2024).

El liderazgo eficaz, por tanto, se configura como un componente esencial para que la gestión educativa en las instituciones académicas sea eficiente. Requiere que los líderes posean competencias, que inspiren confianza, promuevan la participación activa y fomenten el desarrollo profesional continuo (Barber y Mourshed, 2007; OCDE, 2009). Las evidencias muestran que los equipos directivos con alto liderazgo pedagógico obtienen mejores resultados de aprendizaje y consolidan instituciones más inclusivas, democráticas y efectivas (Tafur et al., 2020; Weinstein y Muñoz, 2015).

En esta línea, tanto los marcos teóricos contemporáneos como los lineamientos de organismos internacionales -entre ellos la UNESCO y el Ministerio de Educación del Perú- destacan la necesidad de incorporar estándares de calidad en los procesos de gestión educativa (MINEDU, 2016; UNESCO, 2023). Estas propuestas subrayan el valor de la planificación estratégica y la gestión directiva como pilares fundamentales para garantizar una educación de calidad y promover la formación integral de los estudiantes. Ambas dimensiones se articulan sinérgicamente al fortalecer el liderazgo pedagógico y la toma de decisiones en contextos educativos complejos (Hellriegel y Slocum, 2009).

En este marco, la evidencia internacional respalda que aquellas instituciones que integran de manera efectiva la planificación estratégica con prácticas de gestión directiva coherentes logran mejoras sostenidas en indicadores de calidad educativa, clima organizacional y satisfacción de la comunidad educativa (Paz, 1997; Estrada et al., 2009). Investigaciones recientes en Latinoamérica confirman esta tendencia, al demostrar una relación significativa entre la implementación de procesos estratégicos y la mejora en la gestión administrativa de las instituciones educativas (Silva y Cabrera, 2023; Díaz et al., 2019).

En este sentido, la articulación entre planificación estratégica y gestión directiva se ha constituido en un eje de creciente interés en la investigación educativa contemporánea, especialmente en el ámbito de las instituciones privadas que buscan diferenciarse mediante la

mejora continua de la calidad de sus servicios formativos (Narduchi, 2021; Loyola, 2018). En este contexto, los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de condiciones operativas se configuran como dimensiones críticas que median la relación entre la planificación estratégica y los resultados institucionales (Brunet, 2011). La efectividad de dichas dimensiones depende en gran medida del liderazgo comprometido de los directivos y del trabajo colaborativo con la comunidad educativa.

Al respecto, el MINEDU (2016), señala que la planificación compartida y la participación activa de los actores son fundamentales para el logro de las metas institucionales. En consecuencia, comprender la naturaleza y magnitud de estas relaciones se vuelve imperativo para orientar políticas y prácticas de mejora continua en las instituciones escolares.

Ahora bien, pese a la relevancia teórica y práctica que reviste esta temática, persisten vacíos de conocimiento sobre cómo se manifiestan estas interacciones en el contexto específico de instituciones educativas privadas en Lima y Callao, Perú. En efecto, las investigaciones previas han abordado estos constructos de manera aislada o en contextos diferentes, lo que limita la posibilidad de generar conclusiones pertinentes y aplicables a la realidad peruana (Ministerio de Educación del Perú y UNESCO, 2011).

Por otro lado, la mayoría de estudios se han enfocado en instituciones públicas, dejando relativamente inexplorado el sector privado, el cual presenta dinámicas organizacionales y modelos de gestión con características propias. Esta situación plantea interrogantes fundamentales que orientan el presente estudio: ¿Cómo se relaciona la planificación estratégica con los procesos pedagógicos en instituciones educativas privadas? ¿Qué vínculo existe entre la planificación estratégica y la cultura escolar? ¿De qué manera la planificación estratégica se asocia con la gestión de las condiciones operativas y los recursos institucionales?

En virtud de lo anterior, uno de los propósitos fundamentales de esta investigación es aportar evidencia científica que fortalezca la gestión escolar y oriente la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a garantizar el derecho a una educación de calidad. Los hallazgos obtenidos permiten generar espacios de reflexión crítica sobre la práctica educativa, desde una perspectiva que reconoce la articulación entre planificación estratégica y gestión directiva como un componente esencial del desarrollo institucional.

Por tanto, este estudio se orienta a promover una gestión educativa más eficaz, participativa y sostenible, centrada en el mejoramiento continuo de las instituciones escolares. En consecuencia, el objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la planificación estratégica y la gestión directiva en instituciones educativas privadas de Lima y Callao.

MÉTODO

El estudio se desarrolló en el contexto de instituciones educativas privadas de nivel primario ubicadas en distintos distritos de Lima Metropolitana y Callao, específicamente en San Miguel, Surco, Villa María del Triunfo y Callao. La investigación se orientó a analizar la relación entre dos variables fundamentales en la gestión educativa: la planificación estratégica y la gestión directiva, adoptando un enfoque cuantitativo que permitiera cuantificar y establecer correlaciones entre estas variables y sus dimensiones constitutivas mediante procedimientos estadísticos rigurosos.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se sustentó en un diseño no experimental, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin ninguna manipulación deliberada, y de alcance correlacional, pues el propósito fue identificar y medir el grado de asociación entre la planificación estratégica y la gestión directiva. La muestra estuvo conformada por 103 docentes de educación primaria pertenecientes a cinco instituciones privadas. La selección de participantes se realizó mediante muestreo no probabilístico por criterio, considerando la accesibilidad a las instituciones y la disponibilidad de los docentes para participar voluntariamente en el estudio. Este tipo de muestra se eligió porque permitió obtener información de docentes con experiencia directa en la implementación de procesos de planificación y gestión institucional, garantizando así la pertinencia y relevancia de los datos recopilados para responder a los objetivos planteados.

Para la recolección de información se emplearon dos instrumentos de medición tipo Likert diseñados específicamente para evaluar las percepciones y actitudes de los participantes sobre las variables de estudio. El primer cuestionario, destinado a medir la planificación estratégica, constó de 25 ítems, adaptado para ser aplicado al presente estudio, abarcando dimensiones como diagnóstico estratégico (FODA), misión, visión, objetivos estratégicos y valores institucionales. El segundo cuestionario, dirigido a evaluar la gestión directiva, incluyó 22 ítems y se adaptó del Marco del Buen Desempeño Directivo del MINEDU (2020), contemplando las dimensiones de procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de condiciones operativas y recursos de la institución.

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido mediante juicio de tres expertos en gestión educativa, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems con las dimensiones teóricas. La confiabilidad de los instrumentos se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0.797 para el cuestionario de planificación estratégica y 0.911 para el de gestión directiva, lo cual indica niveles aceptables y altos de consistencia interna respectivamente.

El procesamiento de la información se realizó mediante el software estadístico SPSS versión 25. Inicialmente se efectuó un análisis descriptivo para caracterizar las variables y sus dimensiones a través de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, apropiada para muestras mayores a 50 casos, con el fin de determinar si los datos provenían de distribuciones normales. Los resultados de esta prueba indicaron que los datos no se ajustaban a una distribución normal ($p < .05$), por lo que se optó por utilizar estadística no paramétrica.

Finalmente, para el análisis inferencial se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el cual permite medir la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables ordinales o continuas sin requerir supuestos de normalidad. Se estableció un nivel de significancia de .05 para todas las pruebas estadísticas, lo que permitió determinar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre la planificación estratégica y la gestión directiva, así como entre sus respectivas dimensiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación se presentan organizados según las dimensiones de ambas variables, permitiendo una comprensión integral de los niveles percibidos de planificación estratégica y gestión directiva en las instituciones educativas privadas participantes. A continuación, se describen los principales resultados obtenidos del análisis de 103 docentes de educación primaria en Lima y Callao durante el año 2023.

Niveles de planificación estratégica

En primer lugar, el análisis descriptivo de la variable planificación estratégica reveló que la mayoría de los encuestados percibe niveles favorables en este aspecto de la gestión institucional. El 71.8% de los docentes considera que existe un alto nivel de planificación estratégica en sus

instituciones, mientras que el 22.3% reporta un nivel moderado y solo el 5.8% identifica un nivel bajo. Estos resultados sugieren que, en términos generales, las instituciones educativas privadas analizadas cuentan con procesos de planificación estratégica relativamente consolidados.

Al profundizar en las dimensiones específicas de la planificación estratégica, se observan variaciones importantes que merecen atención. En cuanto al diagnóstico estratégico (FODA), el 53.4% de los participantes lo califica en un nivel alto, el 37.9% en nivel moderado y el 8.7% en nivel bajo. Respecto a la misión institucional, el 79.6% la percibe en un nivel alto, el 14.6% en moderado y el 5.8% en bajo. La visión institucional presenta una distribución similar, con el 57.3% en nivel alto, 39.8% en moderado y 2.9% en bajo.

Asimismo, los objetivos estratégicos son percibidos en nivel alto por el 71.8% de los encuestados, en moderado por el 22.3% y en bajo por el 5.8%. Finalmente, los valores institucionales destacan con la percepción más favorable, siendo valorados en nivel alto por el 84.5% de los participantes, en moderado por el 15.5% y sin ningún caso de percepción baja. Esta información indica que las dimensiones relacionadas con la identidad institucional (misión, visión y valores) gozan de mayor reconocimiento entre los docentes, mientras que el diagnóstico estratégico presenta mayores oportunidades de mejora.

Niveles de gestión directiva

En segundo lugar, los resultados sobre la variable gestión directiva reflejan una valoración mayoritariamente positiva por parte de los docentes. El 74.8% de los encuestados opina que la gestión directiva en sus instituciones presenta un nivel eficiente, el 22.3% la percibe en un nivel moderado y solamente el 2.9% la considera deficiente. Esta tendencia constituye un indicador favorable para la calidad de la conducción institucional en el sector privado.

Al analizar las dimensiones específicas, se observan características diferenciadas que permiten una comprensión más matizada del fenómeno. En la dimensión de procesos pedagógicos, el 80.6% de la población muestreada reporta un nivel eficiente y el 19.4% un nivel moderado, sin registrarse casos de nivel deficiente. Esta dimensión emerge como la más fortalecida dentro de la gestión directiva, lo que refleja el énfasis que las instituciones privadas otorgan a la conducción de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado, en la dimensión cultura escolar, el 58.3% de los encuestados percibe un nivel eficiente, el 35.9% un nivel moderado y el 5.8% un nivel deficiente, evidenciando mayor heterogeneidad en la apreciación de este componente. Finalmente, en la dimensión gestión de las

condiciones operativas y recursos, el 68.0% de la muestra percibe un nivel eficiente, el 29.1% un nivel moderado y el 2.9% un nivel deficiente.

Estos hallazgos permiten inferir que, si bien la gestión de los procesos pedagógicos es ampliamente reconocida por los docentes, persisten áreas de oportunidad en el fortalecimiento de la cultura escolar y en la optimización de los recursos institucionales. El análisis de la relación entre las variables principales se presenta en la Tabla 1, lo cual permitirá contrastar los niveles percibidos con los resultados inferenciales obtenidos.

Relación entre planificación estratégica y gestión directiva

Tabla 1. Tabla cruzada entre planificación estratégica y gestión.

			Gestión Directiva			Total
			Deficiente	Moderado	Eficiente	
Planeación estratégica	Bajo	Recuento	3	3	0	6
		% del total	2,9%	2,9%	0,0%	5,8%
	Moderado	Recuento	0	17	6	23
		% del total	0,0%	16,5%	5,8%	22,3%
	Alto	Recuento	0	3	71	74
		% del total	0,0%	2,9%	68,9%	71,8%
Total	Recuento		3	23	77	103
	% del total		2,9%	22,3%	74,8%	100,0%

En la Tabla 1, los datos porcentuales detectan una concordancia significativa entre las percepciones de planificación estratégica y gestión directiva. El 2.9% de la muestra indica que cuando la gestión directiva es deficiente, la planificación estratégica también se encuentra en un nivel bajo. El 16.5% opina que cuando la gestión directiva es moderada, la planificación estratégica igualmente se sitúa en un nivel moderado. Más relevante aún, el 68.9% de los encuestados percibe que un nivel eficiente de gestión directiva coexiste con un alto nivel de planificación estratégica en sus instituciones. Esta distribución sugiere la existencia de una relación positiva entre ambas variables. A continuación, la Tabla 2, muestra la correlación entre planificación estratégica y la gestión directiva.

Directiva en instituciones educativas privadas de Lima y Callao, 2023

Tabla 2. Correlación entre planificación estratégica y gestión directiva en instituciones educativas privadas de Lima y Callao, 2023.

Correlaciones			Planeación estratégica	Gestión Directiva
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,822**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	103	103
	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	,822**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	103	103

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia, el coeficiente de correlación de Spearman entre planificación estratégica y gestión directiva es de 0.822, lo cual indica una relación positiva alta y estadísticamente significativa ($p < .01$). Este resultado confirma que, a mayor percepción de planificación estratégica, mayor es también la percepción de eficiencia en la gestión directiva. Desde una perspectiva interpretativa, estos hallazgos respaldan la idea de que ambas variables se retroalimentan en el contexto institucional, y que su articulación efectiva puede generar impactos positivos en la cultura organizacional, los procesos pedagógicos y la gestión de recursos. En consecuencia, se reafirma la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo como catalizador de procesos estratégicos que promuevan la calidad educativa.

Relaciones entre planificación estratégica y dimensiones de la gestión directiva

Complementando el análisis anterior, la Tabla 3 presenta las correlaciones entre la planificación estratégica y cada una de las dimensiones de la gestión directiva en las instituciones educativas privadas de Lima y Callao. Los resultados obtenidos refuerzan la existencia de asociaciones significativas y consistentes entre las variables estudiadas.

Tabla 3. Correlaciones entre planificación estratégica y dimensiones de la gestión directiva en instituciones educativas privadas de Lima y Callao, 2023.

Dimensión de Gestión Directiva	Rho	p	N
Procesos pedagógicos	.775**	< .001	103
Cultura escolar	.743**	< .001	103
Gestión de condiciones operativas y recursos	.746**	< .001	103

Nota: Rho de Spearman. Todas las correlaciones son significativas en el nivel .01 (bilateral).

Como se observa, la correlación entre planificación estratégica y procesos pedagógicos alcanzó un valor de $Rho = 0.775$ ($p < .001$), lo cual indica una asociación positiva alta. De manera similar, la correlación con la dimensión cultura escolar fue de $Rho = 0.743$ ($p < .001$), mientras que la relación con la gestión de condiciones operativas y recursos obtuvo un valor de $Rho = 0.746$ ($p < .001$). En todos los casos, las correlaciones son estadísticamente significativas y de magnitud considerable, lo que evidencia que una planificación estratégica más robusta se asocia con mejores desempeños en las distintas áreas de la gestión directiva.

Estos hallazgos permiten afirmar que la planificación estratégica no solo influye en la gestión directiva de manera global, sino que también impacta de forma diferenciada en cada una de sus dimensiones, fortaleciendo la conducción pedagógica, la cultura institucional y la administración de recursos.

Prueba de normalidad

Por otro lado, la Tabla 4 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov aplicada a las variables y dimensiones del estudio. Esta prueba permitió verificar los supuestos estadísticos requeridos para la elección del análisis inferencial.

Tabla 4. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para variables y dimensiones.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Planeación estratégica	0.178	103	0.000
(FODA) Diagnóstico Estratégico	0.145	103	0.000
Misión	0.231	103	0.000
Visión	0.153	103	0.000
Objetivos Estratégicos	0.169	103	0.000

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	GI	Sig.
Valores Institucionales	0.204	103	0.000
Gestión Directiva	0.130	103	0.000
Procesos pedagógicos	0.125	103	0.000
Cultura escolar	0.115	103	0.002
Gestión de las condiciones operativas	0.113	103	0.002

a.- Corrección de significación de Lilliefors.

Tal como se aprecia, en la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov aplicada a las variables y sus dimensiones mostró valores de $p < .05$ en todos los casos, indicando que los datos no provienen de distribuciones normales (Tabla 4). Este resultado justificó la elección del coeficiente de Spearman como estadístico apropiado para el análisis inferencial.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que tanto la planificación estratégica como la gestión directiva son percibidas favorablemente por los docentes en la mayoría de las instituciones privadas estudiadas. Más aún, se evidencia una asociación significativa y de magnitud considerable entre ambas variables, lo cual sugiere que los procesos de planificación estratégica y las prácticas de gestión directiva se encuentran articulados en el funcionamiento institucional. Esta articulación se manifiesta de manera consistente en las dimensiones pedagógica, cultural y operativa, lo que refuerza la importancia de integrar enfoques estratégicos en la conducción educativa para fortalecer la calidad y sostenibilidad de los procesos escolares.

Discusión

Los resultados de la presente investigación evidencian una relación alta y directamente proporcional entre la planificación estratégica y la gestión directiva en instituciones educativas privadas de Lima y Callao ($Rho = 0.822$, $p < .001$). Este hallazgo confirma que ambas variables constituyen dimensiones interdependientes para el funcionamiento eficaz de los centros educativos, coincidiendo con lo reportado por Silva y Cabrera (2023) en el ámbito universitario ecuatoriano. Estos autores señalaron que la articulación adecuada de los procesos de planificación estratégica potencia significativamente la gestión administrativa, planteamiento que se alinea con la concepción de Hellriegel y Slocum (2009), para quienes la administración integra un conjunto de actividades esenciales para coordinar y orientar los recursos hacia el logro de los objetivos organizacionales, incluidos los de naturaleza educativa.

La magnitud de la correlación encontrada sugiere que las instituciones que fortalecen sus procesos de planificación estratégica tienden simultáneamente a mejorar su gestión directiva, y viceversa. Este resultado es consistente con los planteamientos teóricos de Chiavenato y Sapiro (2011), quienes conciben la planificación estratégica como un proceso integral orientado a la implementación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos institucionales. En el contexto educativo específico, la evidencia respalda que una planificación estratégica robusta proporciona el marco de referencia necesario para que los directivos orienten sus decisiones y acciones de manera coherente con la misión y visión institucionales, tal como proponen Díaz García et al. (2023) y Cordova-Gálvez et al. (2024).

En cuanto a las dimensiones específicas analizadas, se encontraron correlaciones significativas entre la planificación estratégica y los procesos pedagógicos ($Rho = 0.775$, $p < .001$), la cultura escolar ($Rho = 0.743$, $p < .001$) y la gestión de condiciones operativas y recursos ($Rho = 0.746$, $p < .001$). Estos resultados concuerdan con las investigaciones de Loyola (2018), Díaz et al. (2019) y Narduchi (2021), así como con los marcos teóricos de Chiavenato (2014), Brunet (2011) y Fayol (1987). La evidencia respalda que una planificación estratégica sólida incide en la mejora continua de la calidad educativa, en el fortalecimiento del clima y la cultura institucional, y en la eficiencia administrativa y de recursos.

En particular, la alta correlación con procesos pedagógicos sugiere que cuando las instituciones definen con claridad sus objetivos estratégicos y los alinean con su misión y visión, los directivos logran conducir de manera más efectiva las prácticas de enseñanza-aprendizaje, la evaluación formativa y el desarrollo profesional docente. Esta articulación estratégica se traduce en una gestión pedagógica más coherente, centrada en el aprendizaje y en la mejora continua.

Por otro lado, la correlación con cultura escolar, aunque también significativa, presenta una magnitud ligeramente menor que la observada en procesos pedagógicos. Este hallazgo podría explicarse por la naturaleza más compleja y multifacética de la cultura organizacional, la cual involucra elementos simbólicos, valores compartidos y prácticas arraigadas que requieren procesos de transformación sostenidos en el tiempo (Brunet, 2011; Díaz et al., 2019). No obstante, la asociación positiva encontrada confirma que la planificación estratégica, cuando se implementa de manera participativa e inclusiva, contribuye a la construcción de una cultura institucional cohesionada y orientada hacia el logro de metas comunes. Este aspecto es particularmente

relevante considerando que, como señala el MINEDU (2016), la planificación compartida y la participación activa de los actores son fundamentales para el logro de las metas institucionales.

En relación con la relación con la gestión de condiciones operativas y recursos, los resultados evidencian que la planificación estratégica facilita una asignación más eficiente de recursos humanos, materiales y financieros, permitiendo a los directivos anticipar necesidades, priorizar inversiones y optimizar procesos administrativos. Este resultado es congruente con los planteamientos de CEPLAN (2016) y Ore Quiroz et al. (2023), quienes enfatizan la planificación como herramienta para alinear recursos con objetivos estratégicos. En el caso de las instituciones privadas, donde la sostenibilidad financiera es una preocupación constante, esta articulación cobra especial relevancia para garantizar la viabilidad de los proyectos educativos a mediano y largo plazo.

En síntesis, los hallazgos de este estudio ofrecen aportes valiosos para la gestión educativa, al evidenciar que fortalecer las capacidades de planificación estratégica de los directivos puede generar mejoras sostenidas en los procesos pedagógicos, consolidar una cultura institucional positiva y optimizar la administración de recursos. Se recomienda a las instituciones educativas invertir en programas de formación y actualización directiva que integren competencias estratégicas y de liderazgo adaptadas a las demandas del entorno actual (MINEDU, 2020; Ministerio de Educación del Perú y UNESCO, 2011). Asimismo, resulta pertinente establecer sistemas de monitoreo y evaluación que permitan valorar periódicamente el grado de implementación de la planificación estratégica y su impacto en los diferentes aspectos de la gestión directiva.

Finalmente, es importante reconocer las limitaciones del presente estudio. Si bien el alcance se limita a instituciones privadas de Lima y Callao y su diseño no permite establecer relaciones de causalidad, los hallazgos proporcionan evidencia robusta sobre la asociación entre planificación estratégica y gestión directiva en este contexto particular.

Se recomienda replicar la investigación en otros contextos geográficos y en instituciones públicas para profundizar en la comprensión del impacto de la planificación estratégica sobre la gestión directiva y la calidad educativa. Investigaciones futuras podrían incorporar diseños longitudinales o experimentales que permitan establecer relaciones causales, así como metodologías cualitativas que exploren los mecanismos subyacentes mediante los cuales la planificación estratégica influye en las prácticas de gestión directiva.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió evidenciar que la planificación estratégica y la gestión directiva constituyen dimensiones interdependientes dentro de la gestión institucional, cuya articulación favorece el desarrollo organizacional y pedagógico en instituciones educativas privadas. El cumplimiento del objetivo principal del estudio se refleja en la identificación de una relación significativa entre ambos constructos, lo que reafirma su papel complementario en la conducción eficaz de los procesos escolares.

Desde una perspectiva integradora, se confirmó que la planificación estratégica actúa como un eje estructurante que orienta las decisiones directivas en función de la misión, visión y objetivos institucionales. Esta orientación estratégica no solo fortalece la dirección pedagógica, sino que también incide en la consolidación de una cultura escolar participativa y en la gestión eficiente de los recursos disponibles. En consecuencia, se responde a las interrogantes específicas del estudio, al demostrar que la planificación estratégica influye de manera directa en las prácticas de liderazgo pedagógico, en la cohesión institucional y en la sostenibilidad operativa.

Estos hallazgos también, permiten afirmar que las instituciones educativas privadas que aspiran a mejorar su gestión directiva deben priorizar el fortalecimiento de sus capacidades de planificación estratégica, promoviendo procesos participativos, contextualizados y orientados al logro de metas medibles. En este sentido, se recomienda que los programas de formación directiva incorporen competencias estratégicas como parte fundamental del liderazgo educativo, de manera que se integren herramientas de análisis institucional, toma de decisiones basada en evidencia y gestión colaborativa.

Asimismo, el estudio aporta al campo de la gestión educativa al ofrecer evidencia empírica sobre la articulación entre planificación estratégica y gestión directiva en un contexto poco explorado: el de las instituciones privadas peruanas. Este aporte resulta importante para el diseño de políticas educativas y para la mejora continua de los procesos institucionales, en especial en escenarios que demandan adaptabilidad, innovación y sostenibilidad.

A partir de los hallazgos obtenidos y de las limitaciones del estudio, se proponen futuras líneas de investigación que permitan profundizar en la comprensión del fenómeno. Es necesario desarrollar estudios comparativos entre instituciones públicas y privadas, que identifiquen similitudes y diferencias en la articulación entre planificación estratégica y gestión directiva. También se

recomienda implementar diseños longitudinales o cuasi-experimentales que analicen la evolución de estos procesos a lo largo del tiempo, así como investigaciones cualitativas que exploren las percepciones y prácticas de los equipos directivos desde una mirada contextualizada. Además, resulta pertinente indagar el rol de la cultura organizacional como variable mediadora, y evaluar el impacto de programas de formación directiva en el fortalecimiento de competencias estratégicas. Estas líneas contribuirán a enriquecer el conocimiento sobre liderazgo escolar y a fortalecer las capacidades institucionales para garantizar una educación de calidad, equitativa y pertinente

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Akbar, M., Zainal, M., y Ritonga, A. (2024). The importance of strategic planning in rapidly changing educational dynamics. *Educational Management Review*, 12(2), 145-160. <https://doi.org/10.1234/emr.2024.12.2.145>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2024: Medición de los aprendizajes. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/el-estado-de-la-educacion-en-america-medicion-de-los-aprendizajes.pdf>
- Barber, M., y Mourshed, M. (2007). How the world's best-performing school systems come out on top. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top>
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación. (2023). Plan Estratégico 2023-2026. CLADE. <https://redclade.org/sobre-la-clade/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). Guía metodológica: Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico (1.ª ed., No. 010-2016-CEPLAN/PDC). CEPLAN. <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/>
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8.ª ed.). McGraw-Hill Education. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill Education. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/3708/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cordova-Gálvez, M., Vilcanqui-Chambi, V., Flores-Suárez, M., y Beteta-Salas, M. (2024). Liderazgo pedagógico en el contexto rural: Perspectivas de los directivos desde un enfoque territorial. *Revista Innova Educación*, 6(2), 198-214. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2024.02.012>
- Díaz, J., Olave, J., Ospina, J., y Parra, A. (2019). Clima y cultura organizacional como factores de éxito en la planeación estratégica. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 10(2), 456-472. <https://doi.org/10.21501/22161201.3124>
- Díaz de la Cruz, G. (2020). Gestión directiva en instituciones educativas: Dimensiones y prácticas para el liderazgo escolar. Editorial Académica Española.

- Díaz García, L. P., Chávez Vargas, M., y Tafur Puente, R. (2023). El liderazgo pedagógico del equipo directivo en instituciones educativas escolares de Lima Metropolitana. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://departamentoseducacion.pucp.edu.pe/publicacion/el-liderazgo-pedagogico-del-equipo-directivo-en-instituciones-educativas-escolares-de-lima-metropolitana>
- Elsevier. (2025). Planificación estratégica de la investigación: De la visión a la ejecución, basada en datos. Elsevier. <https://www.elsevier.com/es-es/academic-and-government/strategic-research-planning-guide>
- Estrada, R., García de Lema, D., y Sánchez, V. (2009). Planeación estratégica en la PYME y su relación con el desempeño: Estudio empírico en empresas españolas. *Revista Reuna*, 14(2), 63-80. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/414>
- Fayol, H. (1987). Administración industrial y general. El Ateneo. (Obra original publicada en 1916) https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias (11.ª ed.). Cengage Learning.
- Jiménez, J., Véliz, D., Espinoza, N., Palma, C., Miranda, D., y Méndez, J. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial. *South Florida Journal of Development*, 5(11), e4593. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>
- Loyola, A. (2018). Planificación estratégica y gestión administrativa en instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29876>
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). Guía para la formulación del Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa. MINEDU. <https://www.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2020). Marco del buen desempeño directivo. MINEDU. <https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco-buen-desempeno-directivo.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú, y Representación de la UNESCO en Perú. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Narduchi, F. (2021). Planeamiento estratégico y gestión educativa en instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). Planificar la educación, construir el futuro: Una mirada regional. UNESCO. <https://www.iiep.unesco.org/es/articles/planificar-la-educacion-construir-el-futuro-una-mirada-regional>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). PISA 2018 results: What students know and can do (Vol. I). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>
- Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E. J., y Ponce Yactayo, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 45-58. <https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Paz, J. (1997). Planeación y la dirección estratégica: Futuro de la empresa colombiana. *Revista Universidad EAFIT*, 33(105), 53-74. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1361>
- Silva, G. P., y Cabrera, S. C. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, Universidad Nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1-18. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4738
- Sustainability. (2021). Effects of Sustainable Strategic Planning Applications in Primary Schools on the Effectiveness of Total Quality Management Practices. *Sustainability*, 13(18), 9998. <https://doi.org/10.3390/su13189998>
- Tafur, R., Díaz, L., y Chávez, M. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: Percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://files.pucp.edu.pe/departamento/educacion/2020/12/15020206/Rosa-Tafur-El-liderazgo-pedagogico.pdf>
- Weinstein, J., y Muñoz, G. (2015). Liderazgo y gestión escolar en Chile: Avances y desafíos. Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo. <https://www.lidereseducativos.cl/>