

Análisis de la planificación estratégica en institutos tecnológicos: del diagnóstico a la evaluación

Carlos Alberto Lamadrid Vela*

<https://orcid.org/000-0003-4011-3301>

c.lamadrid.vela@posgrado.untumbes.edu.pe

Universidad Nacional de Tumbes

Tumbes, Perú

Eddy Miguel Aguirre Reyes

<https://orcid.org/0000-0003-1304-7601>

eaguirrer@untumbes.edu.pe

Universidad Nacional de Tumbes

Tumbes, Perú

Víctor Hugo Jiménez Noblecilla

<https://orcid.org/0000-0001-9288-5632>

vjimenezn@untumbes.edu.pe

Universidad Nacional de Tumbes

Tumbes, Perú

Carlos Estefano Lamadrid Aguirre

<https://orcid.org/0009-0008-1062-2547>

n00257130@upn.pe

Universidad Privada del Norte

Cajamarca, Perú

*Autor de correspondencia: c.lamadrid.vela@posgrado.untumbes.edu.pe

Recibido (01/08/2025), Aceptado (12/09/2025)

Resumen. Este estudio evalúa la percepción estudiantil de la planificación estratégica en instituciones de educación superior tecnológica (IEST) de la región Tumbes en Perú. Con un enfoque cuantitativo-descriptivo, se encuestó a 387 estudiantes mediante un cuestionario Likert de 13 ítems ($\alpha = 0.930$). Se analizaron las dimensiones de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación. Los resultados muestran una tendencia predominante hacia un alto nivel de planificación estratégica, destacando fortalezas en dimensiones como formulación y evaluación, evidenciando conexión entre objetivos institucionales y formación profesional, además de la utilidad de la evaluación para mejorar el servicio educativo y el desempeño docente. Sin embargo, se identifican brechas en dimensiones como diagnóstico e implementación, atribuibles a amenazas externas y poca comunicación en la toma de decisiones. Se concluye que una planificación estratégica integral, con mayor participación estudiantil y sistemas de evaluación sólidos, es crucial para el desarrollo institucional y la mejora de las demandas regionales.

Palabras clave: planificación estratégica, toma de decisiones, amenazas externas, educación superior.

Analysis of Strategic Planning in Technological Institutes: From Diagnosis to Evaluation

Abstract. This study evaluates student perceptions of strategic planning at higher technological education institutions (IEST) in the Tumbes region. Using a quantitative-descriptive approach, 387 students were surveyed using a 13-item Likert-type questionnaire ($\alpha = 0.930$). The dimensions of diagnosis, formulation, implementation, and evaluation were analyzed. The results show a predominant trend toward a high level of strategic planning, highlighting strengths in dimensions such as formulation and evaluation, evidencing the connection between institutional objectives and professional development, in addition to the usefulness of evaluation in improving educational services and teacher performance. However, gaps are identified in dimensions such as diagnosis and implementation, attributable to external threats and poor communication in decision-making. It is concluded that comprehensive strategic planning, with greater student participation and robust evaluation systems, is crucial for institutional development and the improvement of regional demands.

Keywords: strategic planning, decision-making, external threats, higher education.



I. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se ha afianzado como un instrumento importante para las instituciones de educación superior tecnológica (IEST) que buscan garantizar la calidad educativa y adaptarse a entornos dinámicos y competitivos. Internacionalmente, diversos estudios demuestran que una planificación estratégica adecuada en educación mejora significativamente la calidad del aprendizaje.

La UNESCO resalta que políticas educativas bien estructuradas y contextualizadas reducen desigualdades y, junto con planes a largo plazo, favorecen mejores resultados académicos y laborales [1]. Asimismo, el Banco Mundial señala que los recursos alineados con las necesidades locales optimizan la educación y promueven el desarrollo social y económico [2]. Por su parte, la OCDE destaca que una planificación efectiva permite a las instituciones adaptarse a cambios tecnológicos y demandas laborales en un entorno competitivo y dinámico [3].

En su informe educativo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) subraya que la planificación estratégica es fundamental para elevar la calidad de la educación en la región. Aunque se han logrado avances en la cobertura, aún existen retos importantes en cuanto a equidad y calidad [4]. De esta manera, la planificación estratégica aplicada al servicio educativo comprende etapas esenciales que incluyen el diagnóstico, la formulación, la implementación y la evaluación estratégicas, las cuales contribuyen a la toma de decisiones acertadas y al logro de la misión institucional [5, 6].

El diagnóstico estratégico, como primera dimensión, permite identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA) internas y externas, siendo clave para planificar mejoras en la calidad educativa [7]. A partir de este análisis, la formulación estratégica establece metas, objetivos y líneas de acción alineadas con la misión y visión institucional. Posteriormente, la implementación estratégica materializa estas acciones, requiriendo un liderazgo eficaz y coordinación entre los diferentes actores educativos [6]. Finalmente, la evaluación estratégica cumple un papel crucial al medir el impacto de las acciones implementadas y promover ajustes para asegurar la eficacia y sostenibilidad del proceso [8].

Diversos estudios recientes resaltan que el éxito de la planificación estratégica en la educación superior depende de una integración continua de estas dimensiones, promoviendo la mejora en la calidad educativa, la responsabilidad social y la adaptación a variables como la digitalización y la innovación [6, 7]. Asimismo, requiere compromiso institucional y sistemas de evaluación sólidos [9].

En el caso de los IEST en la región Tumbes, en Perú, se ha observado que resulta pertinente profundizar en la aplicación de estas dimensiones para fortalecer la planificación estratégica, optimizar el servicio educativo y responder a las demandas regionales y globales. Por tanto, este estudio analiza la percepción de los estudiantes sobre la planificación estratégica, enfocándose en dimensiones como diagnóstico, formulación, implementación y evaluación, contribuyendo así a cerrar el vacío en la planificación estratégica regional y a mejorar la calidad educativa.

II. DESARROLLO

La planificación estratégica en instituciones de educación superior tecnológica (IEST) se establece como un conjunto de procedimientos continuos, sistemáticos y participativos que permite a estas organizaciones anticipar y orientar su desarrollo para enfrentar los desafíos actuales y futuros [10]. Esto no se limita a la organización de actividades, sino que implica un enfoque participativo y reflexivo que involucra a toda la comunidad educativa para garantizar la pertinencia y efectividad del plan [11]. Su importancia radica en fomentar la resiliencia educativa, la calidad y la inclusión frente a desafíos sociales y tecnológicos [12].

El diagnóstico estratégico representa la primera dimensión fundamental, ya que consiste en reconocer el análisis FODA, comprender los factores internos y externos que pueden influir en su desempeño y éxito, facilitando la toma de decisiones informadas para diseñar estrategias efectivas [10]. Según investigaciones recientes, la fase de diagnóstico estratégico en IEST debe incluir análisis del entorno externo e interno, participación de actores clave (académicos, administrativos, estudiantes) y un enfoque basado en evidencias para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este diagnóstico sirve como base para la formulación estratégica [13].

La formulación de estrategias en IEST implica traducir los hallazgos del diagnóstico en misión, visión, valores, objetivos estratégicos y líneas de acción concretas. Un estudio realizado con jefes de departamento mostró que, en muchos casos, los objetivos no se priorizan adecuadamente y que existe

una orientación *top-down* en la formulación de estrategias, lo que puede reducir el compromiso de quienes se encuentran en niveles medios o bajos de la administración [13].

La implementación se considera recientemente como el momento en el que se evidencian las limitaciones institucionales, como recursos financieros limitados, falta de capacitaciones, problemas con los responsables de ejecutar el plan y deficiencias en la infraestructura. Por ejemplo, un estudio sobre universidades emergentes evidenció que, aunque los sistemas de información estratégicos son valorados, su implementación se ve moderada por obstáculos como análisis ambiental débil, falta de claridad en objetivos, restricciones presupuestarias y escaso soporte técnico [14]. El logro en la implementación y supervisión depende rigurosamente de la planificación estratégica, evidenciando la importancia de integrar visión, objetivos, recursos y control en un ciclo continuo de gestión.

La evaluación estratégica en IEST, según investigaciones recientes, adopta modelos mixtos con indicadores cuantitativos y cualitativos, incorporando perspectivas como el *Balanced Scorecard*, estándares externos e internacionales y criterios de calidad educativa. Un enfoque novedoso utiliza métodos de decisión multicriterio para evaluar estándares de calidad en facultades usando criterios provenientes del plan estratégico institucional combinado con rankings internacionales [15]. El éxito en la implementación y supervisión depende de la rigurosidad de la planificación estratégica, evidenciando la importancia de integrar visión, objetivos, recursos y control en un ciclo continuo de gestión [16]. Los planes estratégicos solo generan valor cuando son implementados y evaluados eficazmente [17].

Las cuatro fases (diagnóstico, formulación, implementación y evaluación) se encuentran interrelacionadas y constituyen un ciclo de mejora continua. Este ciclo integrado asegura adaptación, coordinación y ventajas competitivas sostenibles, conduciendo al logro de los objetivos deseados [18, 19]. Estudios recientes también indican que la percepción de valor del plan estratégico entre el personal (docente y administrativo) modera la eficacia del ciclo completo, especialmente en la implementación y evaluación [20]. Otras investigaciones destacan que la integración coherente de estas dimensiones posibilita que las IEST se adapten a un entorno cambiante, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la pertinencia educativa [10]. En el contexto específico de los IEST de la región de Tumbes en Perú, la aplicación rigurosa y contextualizada de este modelo estratégico es esencial para fortalecer la calidad educativa y responder a las demandas de la sociedad y la economía regional.

III. METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, orientado a analizar la percepción de los estudiantes en la gestión de la planificación estratégica de la educación en los tres IEST de la región Tumbes en Perú: *IEST Quiñones* (provincia de Tumbes), *IESTP 24 de Julio* (provincia de Zarumilla) y *IESTP Contralmirante Villar* (provincia de Contralmirante Villar Zorritos).

Se agruparon los programas de estudio por tipo de actividades profesionales, científicas y técnicas. De esta manera:

- El grupo denominado *Empresas* comprende las carreras de Secretariado Ejecutivo/Asistencia Administrativa, Contabilidad, Administración de Empresas/Gestión Administrativa, Guía Oficial de Turismo, Computación e Informática, y Arquitectura de Plataformas y Servicios de TI.
- El grupo llamado *Salud* incluye las carreras de Enfermería Técnica y Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica.
- Finalmente, el grupo denominado *Productivas* involucra las carreras de Mecánica de Producción Industrial, Electrónica Industrial y Mecatrónica Automotriz.

La población estuvo conformada por 1,776 estudiantes matriculados en los tres institutos, y se trabajó con una muestra representativa de 387 estudiantes, con edades comprendidas entre 17 y 31 años, seleccionados mediante muestreo probabilístico simple.

Para la recolección de datos, se diseñó una encuesta estructurada de 13 preguntas con escala tipo Likert de cinco alternativas: *En desacuerdo*, *Algo en desacuerdo*, *Indeciso*, *Algo de acuerdo* y *De acuerdo*. Se consideraron las tres primeras alternativas como nivel bajo, la cuarta alternativa como nivel medio y la quinta alternativa como nivel alto. El cuestionario estuvo basado en cuatro dimensiones: diagnóstico, formulación, implementación y evaluación estratégica, e incluyó ocho indicadores clave.

El procesamiento de datos se realizó utilizando el software SPSS v27, obteniéndose un alto nivel de fiabilidad, evidenciado por un coeficiente de consistencia interna con un alfa de Cronbach de 0,930.

Este resultado confirma la validez y confiabilidad del instrumento, midiendo la variable planificación estratégica a través de sus cuatro dimensiones.

El análisis estadístico se realizó con estadística descriptiva, considerando frecuencias, promedios y desviaciones estándar. Se incluyeron estudiantes de los semestres I, III y V, matriculados en el año académico 2025-I, y se excluyeron aquellos que no completaron el cuestionario.

En el aspecto ético, se respetaron principios fundamentales como el consentimiento informado, la confidencialidad y el uso académico exclusivo de la información recolectada. Además, se contó con la autorización de las autoridades de los tres IEST de la región Tumbes para la realización de este estudio (Tabla 1).

Tabla 1. Características generales de la encuesta

Característica	Detalle
Tipo de estudio	Cuantitativo-descriptivo
Población y muestra	1,776 estudiantes como población y 387 estudiantes como muestra, todos ellos de Institutos de Educación Superior Tecnológica (IEST) de la región Tumbes.
Instrumento	Cuestionario de 13 ítems con escala Likert (α de Cronbach = 0.930)
Dimensiones evaluadas	Diagnóstico estratégico, formulación, implementación y evaluación estratégica.
Funcionalidad	Recoger la percepción estudiantil sobre la gestión de la planificación estratégica en sus IEST.
Objetivo	Analizar la percepción estudiantil sobre la gestión de la planificación estratégica en el servicio educativo de los IEST.

Esta encuesta permitió conocer las fortalezas y debilidades en las distintas etapas del proceso estratégico, así como la participación estudiantil en la gestión académica.

IV. RESULTADOS

La Figura 1 presenta valores porcentuales de los niveles de planificación estratégica en los IEST. Los resultados muestran una tendencia clara hacia un nivel alto de percepción estudiantil en el desarrollo de la planificación estratégica en los IEST de la región Tumbes, reportado por más de la mitad de los encuestados. Este hallazgo es significativo, ya que refleja que la mayoría de la población evaluada reconoce una gestión estratégica en proceso de consolidación.



Fig. 1. Niveles de planificación estratégica en los IEST.

Se observa que un poco más de la cuarta parte del total de encuestados presenta una valoración media de la percepción, reflejando un grupo significativo con capacidad intermedia que requiere fortalecimiento para alcanzar niveles superiores. Resalta en este nivel que se tomen en cuenta las oportunidades externas que benefician a los estudiantes, el fortalecimiento en la implementación de estrategias propiciando mayor inclusión en la ejecución de iniciativas estratégicas.

Además, se puede ver que menos de la quinta parte de los encuestados tiene una percepción baja, lo cual implica repotenciar la participación de los estudiantes en la consulta sobre la problemática interna del instituto, mayor consideración a las amenazas externas que pueden afectar al instituto e incrementar la participación de los estudiantes en la comunicación de las decisiones importantes del instituto.

De esta manera, el gráfico permite afirmar que, si bien la mayoría posee un buen nivel de planificación estratégica, hay un porcentaje considerable (43%) que aún debe mejorar, lo cual es fundamental para garantizar una gestión y desarrollo efectivo en el ámbito educativo superior. Por otra parte, se analizaron las dimensiones de la planificación estratégica a través de los 13 ítems debidamente estructurados por indicadores, para ello se crearon 3 puntos de corte para las respuestas de encuesta con el SPSS v27, donde se procesaron las cuatro dimensiones con 8 indicadores cada uno con sus respectivos ítems de la variable planificación estratégica.

En el contexto de la planificación estratégica, la Figura 2, ofrece una visión comparativa de cuatro dimensiones clave: diagnóstico, formulación, implementación y evaluación estratégica. Al analizar los datos, observamos que el diagnóstico estratégico presenta una distribución relativamente equilibrada entre los niveles. Esta proximidad entre los valores indica una variabilidad significativa en la aplicación de esta dimensión, reflejando que las organizaciones o entidades analizadas enfrentan desafíos en la fase inicial de identificación de análisis FODA.

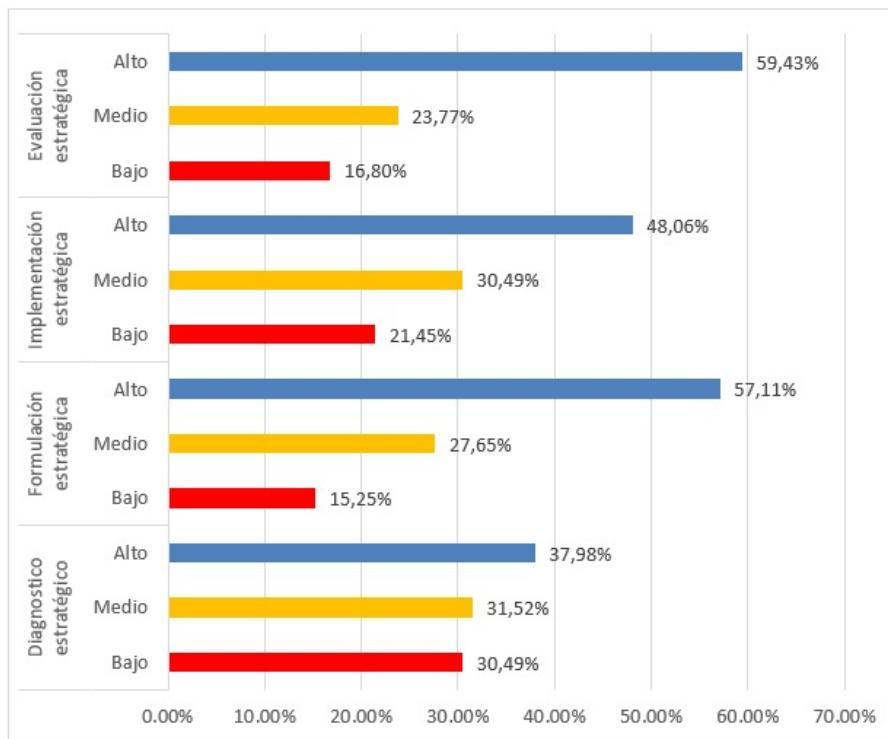


Fig. 2. Niveles de las dimensiones de la planificación estratégica.

En contraste, la *formulación estratégica* muestra un predominio claro del nivel alto, seguido del nivel medio y el nivel bajo. En esta asimetría se midió la percepción de los estudiantes sobre la planificación estratégica, lo que indica que dicha dimensión en el nivel alto es una fortaleza general en el caso estudiado, donde la claridad de la misión y visión, así como las metas y objetivos estratégicos están más consolidadas.

Pasando a la *implementación estratégica*, los porcentajes son mayores para el nivel alto, en comparación con el nivel medio y bajo. Aquí se evidencia un patrón intermedio: aunque el nivel alto es el más representado, el incremento en el nivel bajo respecto a la formulación revela brechas en la ejecución, un fenómeno común en la literatura de gestión donde la resistencia al cambio obstaculiza la puesta en práctica.

Finalmente, la *evaluación estratégica* destaca en el nivel alto, comparado al nivel medio y al nivel bajo, posicionándose como la dimensión más madura. El énfasis de la percepción en el alto nivel sugiere una orientación hacia la medición de resultados y ajustes continuos que mejoran la planificación estratégica. Para la medición de esta dimensión se evaluaron indicadores con sus respectivos ítems, como el seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados.

Por su parte, la Tabla 2 presenta un análisis cruzado en la percepción de los estudiantes de los niveles de planificación estratégica (bajo, medio y alto) en función de los elementos sexo y grupos de

edad. Esta desagregación permite explorar patrones sociodemográficos que influyen en la madurez de las acciones estratégicas. En términos de sexo, el nivel alto de planificación estratégica predomina en ambos grupos, con mayor valoración femenina en percibir mejoras hacia prácticas estratégicas avanzadas. El nivel medio muestra una distribución más equilibrada, mientras que la percepción en el nivel bajo es más notable en hombres que en mujeres.

Tabla 2. Tabla cruzada de sexo y edad de los estudiantes.

Nivel	Sexo		Total	Edad			Total
	Femenino	Masculino		N	17-20 años	21-30 años	
Bajo	36 (15,00%)	31 (21,09%)	67 (17,31%)	35 (15,56%)	25 (20,83%)	7 (16,67%)	67 (17,31%)
Medio	51 (21,25%)	48 (32,65%)	99 (25,58%)	57 (25,33%)	37 (30,83%)	5 (11,90%)	99 (25,58%)
Alto	153 (63,75%)	68 (46,26%)	221 (57,11%)	133 (59,11%)	58 (48,33%)	30 (71,43%)	221 (57,11%)
Total	240 (100%)	147 (100%)	387 (100%)	225 (100%)	120 (100%)	42 (100%)	387 (100%)

Fuente: Elaboración propia.

Por grupos de edad, la percepción en el nivel alto de la planificación estratégica se concentra especialmente en el rango de 31 años o más, seguido por el grupo de 17–20 años y, posteriormente, el de 21–30 años. Esto sugiere que la experiencia acumulada o la madurez profesional se correlacionan con una mayor valoración del desarrollo de la planificación estratégica. En el nivel medio, la percepción es más representativa en el rango de 21–30 años, mientras que en el nivel bajo también predomina este mismo grupo etario. El análisis revela interacciones interesantes: tanto en mujeres como en hombres, la percepción del desarrollo de la planificación estratégica en el nivel alto es más pronunciada en los extremos de edad (17–20 y 31+), mientras que los niveles medio y bajo se destacan en el grupo de 21–30 años.

La Tabla 3 presenta una distribución cruzada de los niveles de percepción de la planificación estratégica (bajo, medio y alto) en relación con los programas agrupados (Empresas, Salud y Productivas). Este análisis permite identificar patrones de madurez estratégica según el tipo de programa, aportando perspectivas relevantes para futuros estudios en planificación estratégica.

Tabla 3. Niveles de planificación estratégica de los estudiantes (por programas de estudios).

Planificación Estratégica	Programa de Estudios			Total
	Empresas	Salud	Productivas	
Bajo	42 (10,9%)	22 (5,7%)	3 (0,8%)	67 (17,3%)
Medio	52 (13,4%)	35 (9,0%)	12 (3,1%)	99 (25,6%)
Alto	92 (23,8%)	110 (28,4%)	19 (4,9%)	221 (57,1%)
Total	186 (48,1%)	167 (43,2%)	34 (8,8%)	387 (100,0%)

Fuente: Elaboración propia.

En el programa *Empresas*, predomina un *nivel alto* de planificación estratégica, seguido por un *nivel medio* y uno *bajo*; además, es el programa con mayor número de estudiantes en la encuesta. Esta distribución indica que, según la percepción estudiantil, los IEST tienden a desarrollar una planificación estratégica más consolidada, impulsada por la necesidad de adaptarse a entornos competitivos y cambiantes. El porcentaje relativamente menor en el nivel bajo sugiere que, en términos generales, estos programas mantienen una base sólida de capacidades estratégicas.

Se observa además que en el programa *Salud*, el *nivel alto* es el más representativo y supera al observado en *Empresas* (Tabla 3). Este predominio refleja la valoración que los estudiantes hacen de la planificación estratégica desarrollada en los IEST; a su vez, el menor porcentaje del nivel bajo refuerza la idea de una puesta en práctica de estrategias mejor definidas.

Por su parte, el programa *Productivas* muestra una distribución menos homogénea, con porcentajes relativamente pequeños en los niveles alto, medio y bajo. La menor representación y los valores reducidos en niveles inferiores sugieren que este grupo—enfocado en actividades de producción e industrialización—cuenta con una participación estudiantil numéricamente menor respecto de los otros programas, representando alrededor del ~9% del total de encuestados.

En conjunto, el *nivel alto* de percepción sobre el desarrollo de la planificación estratégica *predomina en los tres programas*, con contribución destacada de *Salud* y *Empresas*. Los niveles medio y bajo

exhiben una distribución más dispersa, con *Productivas* aportando una proporción menor. Asimismo, la Tabla 4 presenta un análisis cruzado de los niveles de percepción en planificación estratégica en función de los *semestres agrupados* del periodo académico 2025-I (I, III y V) para las tres provincias de la región Tumbes (Perú), permitiendo contrastar las tendencias por avance académico.

Tabla 4. Percepción de los estudiantes del nivel de planificación estratégica de los IETS por semestre académico.

Nivel de planificación estratégica	Semestre			Total	Procedencia			Total
	I	III	V		IEST Quiñones	IESTP Contralmirante Villar	IESTP 24 de Julio	
	15	19	33	67	36	10	21	67
% del total	15,46%	12,03%	25,00%	17,31%	21,05%	14,08%	14,48%	17,31%
Medio (Recuento)	18	43	38	99	55	16	28	99
% del total	18,56%	27,22%	28,79%	25,58%	32,16%	22,54%	19,31%	25,58%
Alto (Recuento)	64	96	61	221	80	45	96	221
% del total	65,98%	60,76%	46,21%	57,11%	46,78%	63,38%	66,21%	57,11%
Total (Recuento)	97	158	132	387	171	71	145	387
% del total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los semestres, la percepción de los estudiantes sobre la planificación estratégica indica que el nivel alto predomina en todos los grupos, con variaciones notables: en el *I semestre* alcanza un porcentaje superior que en el *III* y en el *V semestre*. Esta disminución progresiva sugiere que, a medida que avanzan los semestres, los estudiantes enfrentan mayores desafíos o diversificación en sus responsabilidades, cambiando sus expectativas de percepción.

Por procedencia, el nivel alto también domina, con *IESTP 24 de Julio* liderando, seguido por *IESTP Contralmirante Villar* y *IEST Quiñones*. Esta variabilidad en la percepción sobre la planificación estratégica sugiere diferencias institucionales en la formación o aplicación de competencias estratégicas, influenciadas por currículos, recursos o enfoques pedagógicos. Las proporciones totales (171, 71 y 145 participantes según procedencia) muestran una representación desigual, con *IEST Quiñones* como el grupo más numeroso.

El análisis cruzado revela patrones interesantes: el primer semestre muestra un alto nivel consistente independientemente de la procedencia, mientras que el quinto semestre presenta un mayor porcentaje de bajo nivel, especialmente en *IEST Quiñones*. Este resultado respalda la tendencia general hacia una madurez estratégica elevada, aunque con matices por semestre y procedencia.

En línea con estudios previos, la investigación confirma que los planes estratégicos generan valor solo cuando se integran en un ciclo continuo de diagnóstico, acción y evaluación, fortaleciendo la calidad y la pertinencia educativa.

El estudio confirmó, desde la percepción estudiantil, que la *planificación estratégica* tuvo un efecto relevante, especialmente en las dimensiones de *formulación* y *evaluación*, evidenciando una conexión entre los objetivos institucionales y la formación profesional.

CONCLUSIONES

El estudio confirmó, desde la percepción estudiantil, que la planificación estratégica tuvo un efecto relevante, especialmente en las dimensiones de formulación y evaluación, evidenciando una conexión entre los objetivos institucionales y la formación profesional.

En el diagnóstico e implementación estratégica resulta esencial establecer mecanismos que permitan una mayor consideración de las amenazas externas que pueden afectar el desempeño de los institutos, así como fomentar una comunicación asertiva que garantice la participación informada de los estudiantes en los procesos de toma de decisiones institucionales.

Los procesos de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación demostraron ser determinantes para mejorar la percepción estudiantil, a través de un mayor involucramiento de los estudiantes en el proceso educativo.

Como línea futura de investigación, se sugiere explorar el rol de los docentes y administrativos en la percepción y ejecución de la planificación estratégica, así como evaluar el impacto de la digitalización

y la innovación en los procesos estratégicos de los IEST. Estas proyecciones abren una agenda de investigación orientada a consolidar el conocimiento sobre la planificación en la educación superior tecnológica.

REFERENCIAS

- [1] UNESCO, *Global Education Monitoring Report 2021/2022: The Role of Non-State Actors in Education*. Paris: UNESCO, 2022, [Online]. Available: <https://www.unesco.org/gem-report>.
- [2] W. Bank, *Peru – Strengthening the Foundations for Quality Education in Peru*. Washington, DC: World Bank, 2020, [Online]. Available: <https://documents.worldbank.org>.
- [3] OECD, *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2020.
- [4] CEPAL, *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2020.
- [5] J. M. Z. Falqueto, V. E. Hoffmann, R. C. Gomes, and S. S. O. Mori, "Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process?" *Higher Education*, vol. 79, no. 6, pp. 1039–1056, Jun. 2020.
- [6] A. C. M. Rodríguez, R. M. Hernández, E. C. L. B. nuelos, and M. A. P. Orta, "Planificación estratégica en escuelas de educación superior," *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, vol. 6, no. 2, pp. 92–102, Jun. 2024.
- [7] C. A. Guzmán, N. A. Morales, and D. E. M. na Medina, "Gestión estratégica aplicada en un modelo educativo de calidad para universidades públicas en México," *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 4, no. 4, Oct. 2023.
- [8] J. L. A. nas Rivero and G. L. J. A. nas Rivero, "Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba," *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, vol. 8, no. 1, 2020.
- [9] N. A. Holguín, J. J. González, L. M. Díaz, and M. J. Rodríguez, "Planificación estratégica en la educación superior: mejores prácticas y desafíos," *Ciencia y Desarrollo*, vol. 27, no. 4, pp. 703–711, 2024.
- [10] K. W. G. Sánchez and H. C. Z. niga Muñoz, "Planificación estratégica para instituciones de educación superior," *RECIAMUC*, vol. 7, no. 2, pp. 614–625, Apr. 2023.
- [11] A. D. Pérez and C. A. V. Álvarez, "Planeamiento estratégico de la educación," *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 13, no. 2, pp. 161–171, Jun. 2022.
- [12] N. Aini, "Innovación y planificación estratégica en educación: logrando una educación sostenible y competitiva," *Revista de Transformación en la Gestión y Educación Islámica*, vol. 1, pp. 11–21, 2024.
- [13] M. Kola, "Formulating strategic planning in university academic departments," *South African Journal of Higher Education*, vol. 38, no. 6, 2024.
- [14] A. B. M. Al-Twijri, H. N. Al-Anazi, R. B. H. Al-Ghamdi, and S. B. S. Al-Shehri, "The role of strategic information systems in strategic planning for academic programs in emerging universities," *Cogent Education*, vol. 11, no. 1, Dec. 2024.

- [15] A. A. Makki, A. Y. Alqahtani, R. M. S. Abdulaal, and A. I. Madbouly, "A novel strategic approach to evaluating higher education quality standards in university colleges using multi-criteria decision-making," *Education Sciences*, vol. 13, no. 6, p. 577, Jun. 2023.
- [16] D. Dalelo, M. Amare, and G. Chinasho, "Strategic plan formulation process in the secondary schools of sodo town administration, wolaita zone, ethiopia," *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 11, p. 101315, 2025.
- [17] S. Elbanna, B. A. Katheeri, and M. Colak, "The harder firms practice strategic management, the better they are," *Strategic Change*, vol. 29, no. 5, pp. 561-569, Sep. 2020.
- [18] Sumaryono and Z. T. Rony, "Manajemen strategis dan kerangka kerja strategis," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, vol. 5, no. 3, pp. 353-366, Feb. 2024.
- [19] Z. Arifin and A. Z. Fitri, "Implementasi manajemen strategik di lembaga pendidikan (estudio de caso en sman 1 boyolangu)," *INOVATIF: Jurnal Penelitian Pendidikan, Agama, dan Kebudayaan*, vol. 9, no. 2, pp. 206-219, Sep. 2023.
- [20] B. M. Graves and F. J. Erickson, "Strategic planning in higher education: perceptions of faculty and administrators at public institutions," *Discover Education*, vol. 3, no. 1, p. 264, Dec. 2024.