

La planificación estratégica institucional como herramienta para optimizar recursos y promover inclusión educativa sostenible y participativa

Institutional strategic planning as a tool to optimize resources and promote sustainable and participatory educational inclusion

Msc. Jheny de Lourdes Sayago Minchala

Unidad Educativa Juan Bautista Vázquez
Sayagojheny@gmail.com / Jheny.sayago@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0001-7021-6101>
Azogues - Ecuador

Mgs. Ruth Natalia Cedeño Peña

Unidad Educativa Juan León Mera
ruthn.cedeno@educacion.gob.ec/ natalia_19_cede@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-1935-8158>
Santo Domingo - Ecuador

Mgs. Cecilia Jacqueline Mancero Velastegui

Unidad Educativa Fuerte Militar Huancavilca
cecilia.mancero@educacion.gob.ec/ jacqueline_mancero@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-7179-1312>
Guayas - Ecuador

Msc. Verónica Solange Rivera Peñafiel

Unidad Educativa Fuerte Militar Huancavilca
verónica.rivera@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0006-7598-4181>
Guayas - Ecuador

Lic. Gabriel Alberto Sarzosa Ortiz

Unidad Educativa Fuerte Militar Huancavilca
gabriel.sarzosa@educacion.gob.ec
gabrielalbertosarzosaortiz@outlook.es
<https://orcid.org/0009-0002-4257-9041>
Guayas - Ecuador

Mgs. Laura Alexandra Gómez Rosales

Unidad Educativa Fuerte Militar Huancavilca
lauraa.gomez@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0006-6896-1256>
Guayas – Ecuador

Formato de citación APA

Sayago, J., Cedeño, R., Mancero, C., Rivera, V., Sarzosa, G. & Gómez, L. (2025). La planificación estratégica institucional como herramienta para optimizar recursos y promover inclusión educativa sostenible y participativa. Revista REG, Vol. 4 (Nº. 3). p. 1458 – 1473.

CIENCIA INTEGRADA

Vol. 4 (Nº. 3). Julio - Septiembre 2025.

ISSN: 3073-1259

Fecha de recepción: 28-08-2025

Fecha de aceptación :08-09-2025

Fecha de publicación:30-09-2025



RESUMEN

La investigación se desarrolló a partir de la necesidad de comprender cómo la planificación estratégica institucional contribuye a optimizar recursos y promover una inclusión educativa sostenible y participativa. El objetivo consistió en analizar la relación entre los planes estratégicos y la implementación de prácticas inclusivas en instituciones educativas de nivel secundario. Para ello, se aplicó un diseño descriptivo-correlacional y no experimental, con un enfoque mixto que combinó encuestas a docentes y estudiantes, entrevistas a directivos y revisión documental. La muestra estuvo conformada por 220 participantes seleccionados de manera intencional y estratificada. Los resultados mostraron que la mayoría de las instituciones contaba con planes estratégicos formales, pero con limitaciones en su ejecución y actualización periódica. En cuanto a la inclusión educativa, se evidenció una valoración positiva en términos de equidad y participación, aunque con debilidades en la sostenibilidad de los programas. El análisis estadístico reveló una correlación positiva moderada y significativa entre la planificación estratégica y la inclusión educativa, lo que indicó que una gestión organizada favoreció la equidad y la participación, aunque también influyeron otros factores como el liderazgo pedagógico y la cultura institucional. Se concluyó que la inclusión educativa requiere estar integrada explícitamente en los planes estratégicos para convertirse en una política permanente y sostenible en el tiempo.

PALABRAS CLAVE: planificación estratégica institucional; inclusión educativa; sostenibilidad educativa; gestión escolar; participación comunitaria.

ABSTRACT

The research was developed from the need to understand how institutional strategic planning contributed to resource optimization and the promotion of sustainable and participatory educational inclusion. The objective was to analyze the relationship between strategic plans and the implementation of inclusive practices in secondary education institutions. A descriptive-correlational and non-experimental design was applied, using a mixed approach that combined surveys of teachers and students, interviews with school administrators, and documentary review. The sample consisted of 220 participants selected intentionally and stratified. The results showed that most institutions had formal strategic plans, but with limitations in their execution and periodic updating. Regarding educational inclusion, a positive assessment was evidenced in terms of equity and participation, although weaknesses were identified in the sustainability of the programs. The statistical analysis revealed a moderate and significant positive correlation between strategic planning and educational inclusion, indicating that organized management favored equity and participation, although other factors such as pedagogical leadership and institutional culture also played a role. It was concluded that educational inclusion must be explicitly integrated into strategic plans to become a permanent and sustainable institutional policy.

KEYWORDS: institutional strategic planning; educational inclusion; educational sustainability; school management; community participation.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica institucional se constituye en una herramienta esencial para orientar el quehacer educativo en contextos de cambio social, económico y cultural. En la actualidad, las instituciones requieren optimizar sus recursos y al mismo tiempo garantizar la inclusión educativa como un principio fundamental. Este proceso se entiende como un conjunto organizado de acciones que buscan articular la visión institucional con las necesidades de la comunidad educativa (Herrera et al., 2022). Así, la planificación estratégica se convierte en un puente entre la teoría pedagógica y la práctica administrativa.

El análisis de antecedentes muestra que, desde la segunda mitad del siglo XX, la planificación ha estado vinculada con la gestión administrativa y la búsqueda de eficiencia organizacional (De Haro et al., 2020). En el ámbito educativo, estos enfoques se adaptan para responder a problemas de cobertura, calidad e inclusión. La literatura señala que los planes estratégicos educativos han permitido orientar políticas públicas y definir metas sostenibles en países de América Latina, aunque persisten brechas significativas (UNESCO, 2021). La necesidad de optimizar recursos se relaciona también con las restricciones presupuestarias que atraviesan las instituciones.

La importancia de este tema radica en que la inclusión educativa no puede alcanzarse únicamente con políticas generales, sino con la articulación de estrategias institucionales claras. Según Duk et al. (2021), la inclusión implica transformar las culturas, políticas y prácticas escolares para eliminar barreras y favorecer la participación de todos los estudiantes. En este marco, la planificación estratégica ofrece un camino para distribuir recursos de manera equitativa y diseñar programas sostenibles, garantizando que la diversidad sea atendida como un valor y no como una dificultad.

El estado actual del problema evidencia que, a pesar de los avances en materia de inclusión educativa, muchas instituciones no cuentan con planes estratégicos adecuados o los aplican de manera parcial. Estudios recientes destacan que la falta de continuidad administrativa, la escasa participación de la comunidad y las limitaciones financieras afectan la implementación de estrategias inclusivas (Valer et al., 2023). Esto genera un desfase entre el discurso de la inclusión y las prácticas efectivas en el aula, comprometiendo la sostenibilidad de los proyectos educativos.

Asimismo, se observa que algunos trabajos anteriores han centrado la planificación estratégica en objetivos meramente cuantitativos, como tasas de matrícula o eficiencia terminal. Si bien estos indicadores son relevantes, resultan insuficientes para evaluar la inclusión y la participación estudiantil (Martínez, 2020). Una crítica recurrente es que dichos enfoques reducen la educación a un problema

de gestión técnica, omitiendo la dimensión social y humana. De ahí surge la necesidad de diseñar marcos estratégicos que integren tanto la eficiencia como la equidad.

El alcance del problema no se limita a la gestión administrativa, sino que toca directamente la calidad de vida de los estudiantes. La falta de planificación estratégica inclusiva produce efectos en la deserción escolar, el bajo rendimiento y la exclusión de grupos vulnerables. Además, dificulta la sostenibilidad de los programas, puesto que los proyectos improvisados tienden a perder vigencia en corto plazo. Por tanto, analizar la planificación estratégica institucional implica comprender su impacto no solo en la estructura organizativa, sino en la vida educativa de la comunidad (López et al., 2022).

La investigación que se plantea busca describir y analizar cómo la planificación estratégica institucional puede convertirse en un mecanismo para optimizar recursos humanos, materiales y financieros. En este sentido, se examina la manera en que los planes estratégicos alinean los objetivos institucionales con la misión educativa y con las demandas sociales. Asimismo, se pretende identificar las oportunidades que este proceso ofrece para generar espacios inclusivos que valoren la participación de todos los actores. Se trata de comprender el rol de la planificación como un proceso continuo y participativo.

Otro de los objetivos consiste en contrastar enfoques tradicionales de planificación con perspectivas innovadoras orientadas a la inclusión. Las nuevas tendencias destacan la necesidad de incorporar metodologías participativas en el diseño de planes estratégicos, donde estudiantes, docentes, familias y comunidades tengan voz (Figueroa et al., 2020). La investigación, por tanto, delimita el análisis a experiencias que demuestran cómo la participación fortalece la sostenibilidad institucional. Con ello, se busca trascender la visión jerárquica y fragmentada de la gestión educativa.

De manera complementaria, se plantea explorar la relación entre planificación estratégica y sostenibilidad educativa. La sostenibilidad se entiende como la capacidad de las instituciones para mantener en el tiempo programas que promuevan igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad. Esto supone integrar criterios ambientales, económicos y sociales en la planificación (UNESCO, 2019). El objetivo es reconocer que la inclusión no puede desligarse de un enfoque sostenible, dado que ambos conceptos se refuerzan mutuamente (Seoane et al., 2023).

MÉTODOS Y MATERIALES

El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo–correlacional y no experimental. Es descriptivo porque se centra en caracterizar cómo las instituciones educativas planifican sus procesos estratégicos y cómo estos inciden en la gestión de la inclusión. Es correlacional



ya que busca identificar el nivel de asociación entre las dos variables principales: la planificación estratégica institucional y la inclusión educativa sostenible y participativa. Se enmarca dentro del diseño no experimental porque no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se analizan tal y como se presentan en su contexto natural. De acuerdo con (Cazan et al., 2023), este tipo de investigación permite establecer tendencias y relaciones significativas entre fenómenos sociales y educativos.

El enfoque adoptado es mixto, con predominio cuantitativo y apoyo cualitativo. El componente cuantitativo se utiliza para medir niveles de aplicación de la planificación estratégica y de la inclusión educativa a través de encuestas estructuradas, lo que permite generar datos objetivos y comparables. El enfoque cualitativo se integra mediante entrevistas y revisión documental, lo cual ofrece una interpretación más profunda de las percepciones y prácticas institucionales. (Marcelo et al., 2020) sostienen que este tipo de estudios mixtos son pertinentes cuando se busca no solo cuantificar fenómenos, sino también comprender sus significados y dinámicas en los contextos en los que ocurren.

La población de referencia está conformada por la comunidad educativa de instituciones de nivel secundario pertenecientes a un entorno urbano. Se considera a los directivos, docentes y estudiantes como actores principales, dado que son quienes intervienen de manera directa en la construcción y aplicación de la planificación estratégica y en la experiencia de inclusión educativa. La muestra se define mediante un muestreo intencional estratificado, tomando en cuenta el criterio de representatividad de cada grupo. En total, se seleccionan 220 participantes, distribuidos en 10 directivos, 60 docentes y 150 estudiantes.

- Variable independiente: Planificación estratégica institucional, entendida como el proceso sistemático que orienta la misión, visión, objetivos, estrategias y asignación de recursos dentro de una institución educativa.
- Variable dependiente: Inclusión educativa sostenible y participativa, entendida como el conjunto de acciones, políticas y prácticas que garantizan la equidad, la eliminación de barreras y la participación activa de todos los estudiantes en entornos de aprendizaje.

Los datos recolectados se procesan con los programas SPSS v.25 y Microsoft Excel. Se aplican estadísticas descriptivas como frecuencias, medias y porcentajes, así como medidas de dispersión. Para analizar la relación entre la variable independiente y la dependiente se emplea la correlación de Pearson, dado que las variables se miden en escala de intervalo. En el análisis cualitativo, se aplica la



técnica de categorización temática, identificando patrones y categorías emergentes en las entrevistas y documentos revisados (Meza et al., 2021).

Las técnicas utilizadas incluyen la encuesta, la entrevista y la observación documental.

- Encuesta estructurada: aplicada a docentes y estudiantes, con ítems en escala Likert de 5 puntos para medir percepciones sobre la planificación estratégica y la inclusión.
- Entrevista semiestructurada: dirigida a directivos, orientada a identificar las políticas institucionales, procesos de gestión y obstáculos para la inclusión.
- Guía de observación documental: utilizada para revisar planes estratégicos, informes de gestión y registros de proyectos de inclusión.

La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas permite triangular la información y garantizar la validez interna del estudio.

Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Escala
Independiente: Planificación estratégica institucional	Proceso sistemático que define objetivos, estrategias y recursos en la institución.	Nivel de implementación de planes estratégicos en la institución educativa.	Gestión administrativa, gestión pedagógica, participación comunitaria.	Existencia de plan estratégico, nivel de ejecución, participación de actores.	Encuesta, guía de observación, revisión documental.	Likert (1-5).
Dependiente: Inclusión educativa sostenible y participativa	Proceso de integración que elimina barreras y promueve equidad en la educación.	Grado de participación de estudiantes y docentes en entornos inclusivos.	Equidad, sostenibilidad, participación.	Tasa de inclusión, percepción de igualdad, continuidad de programas.	Encuesta, entrevista, registro institucional.	Likert (1-5).

El procedimiento seguido se desarrolla en cinco fases cronológicas claramente delimitadas:

1. Revisión documental: recopilación de literatura científica y normativa nacional e internacional sobre planificación estratégica e inclusión educativa.

2. Diseño de instrumentos: elaboración de encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y guías de observación, sometidas a juicio de tres expertos para garantizar validez de contenido.
3. Aplicación en campo: recolección de información en las instituciones seleccionadas. Las encuestas se aplican a docentes y estudiantes, mientras que las entrevistas se realizan a directivos.
4. Sistematización de datos: registro digital, clasificación y codificación de la información para asegurar orden y confiabilidad.
5. Análisis estadístico y cualitativo: integración de resultados cuantitativos mediante pruebas estadísticas y de la información cualitativa mediante análisis de contenido temático.

Consideraciones éticas

El estudio se ajusta a los principios éticos de la investigación en ciencias sociales. Todos los participantes reciben una explicación clara sobre los objetivos del estudio y firman un consentimiento informado. Se asegura el anonimato de los encuestados y entrevistados, así como la confidencialidad de la información proporcionada. La participación es completamente voluntaria, y se respeta el derecho de los participantes a retirarse en cualquier momento. La investigación se guía por los lineamientos del Código de Ética de la American Psychological Association (APA, 2020) y por las normativas nacionales en materia de investigación educativa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

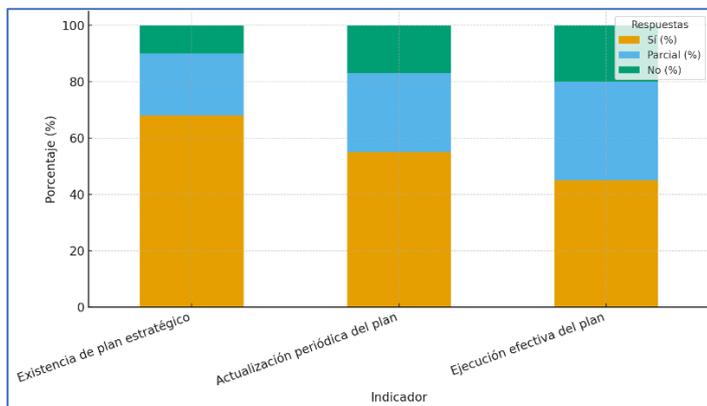
El estudio permitió identificar patrones relevantes en torno a la planificación estratégica institucional y su impacto en la inclusión educativa sostenible y participativa. A continuación, se presentan los principales hallazgos en tablas y un gráfico comparativo, con su respectiva interpretación. En primera instancia, se midió la existencia y ejecución de los planes estratégicos en las instituciones evaluadas.

Tabla 1. Existencia y ejecución de planes estratégicos institucionales

Indicador	Sí (%)	Parcial (%)	No (%)
Existencia de plan estratégico	68	22	10
Actualización periódica del plan	55	28	17
Ejecución efectiva del plan	45	35	20

Fuente: Elaborada por el autor

Figura 1. Existencia y ejecución de planes estratégicos



La gráfica 1 muestra que el 68 % de las instituciones educativas cuentan con un plan estratégico, sin embargo, su nivel de actualización y ejecución efectiva desciende a 55 % y 45 % respectivamente. Esto evidencia que la mayoría de los centros reconoce la importancia de la planificación, pero aún enfrenta dificultades para mantenerla vigente y aplicarla de forma sistemática. La diferencia entre existencia y ejecución refleja un desfase entre la formulación del plan y su materialización en la práctica.

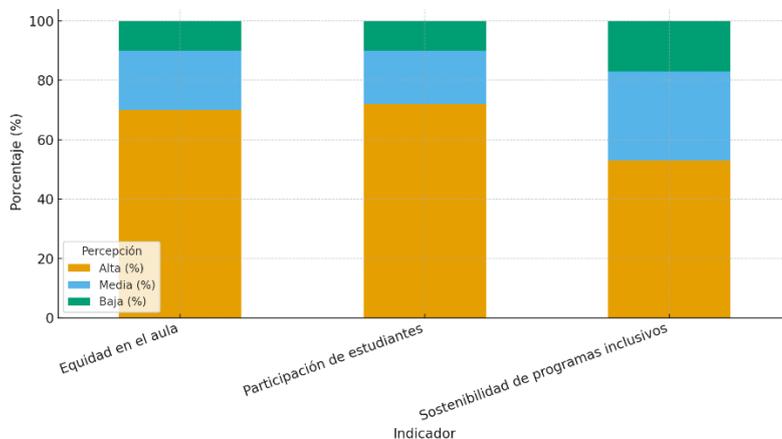
El hecho de que menos de la mitad de las instituciones implementen su plan estratégico de manera constante sugiere que persisten obstáculos administrativos y metodológicos que limitan la operatividad de estos documentos. Este hallazgo coincide con estudios previos que señalan que la planificación, cuando no se acompaña de seguimiento y evaluación, queda reducida a un requisito formal y pierde efectividad en la mejora de la gestión educativa.

Tabla 2. Percepción de inclusión educativa sostenible y participativa

Indicador	Alta (%)	Media (%)	Baja (%)
Equidad en el aula	70	20	10
Participación de estudiantes	72	18	10
Sostenibilidad de programas inclusivos	53	30	17

Fuente: Elaborado por el autor

Figura 2. Percepción de inclusión educativa (alta valoración)



El gráfico 2 revela que los indicadores de equidad y participación alcanzan valores altos (70 % y 72 % respectivamente), mientras que la sostenibilidad de programas inclusivos se sitúa en 53 %. Esto indica que los actores educativos perciben avances importantes en la construcción de ambientes participativos y en el trato equitativo, pero al mismo tiempo reconocen debilidades en la continuidad de dichas acciones. La brecha entre percepción positiva y sostenibilidad demuestra que aún falta consolidar una cultura institucional que garantice permanencia en el tiempo.

La menor valoración en sostenibilidad refleja que muchos proyectos inclusivos pueden depender de iniciativas aisladas o de periodos de gestión específicos, sin integrarse plenamente en la estructura organizativa de las instituciones. Esta situación limita el impacto de la inclusión, pues no asegura que los programas se mantengan ante cambios de autoridades o limitaciones de recursos. De este modo, la planificación estratégica aparece como un factor clave para convertir estas prácticas en políticas duraderas.

Tabla 3. Correlación entre planificación estratégica e inclusión educativa

Variables relacionadas	Coefficiente de correlación (r)	Nivel de significancia (p)	de Interpretación
Planificación estratégica Inclusión educativa	- 0,62	< 0,01	Correlación positiva moderada y significativa

Fuente: Elaborado por el autor

La Tabla 3 muestra un coeficiente de correlación de $r = 0,62$, lo que indica una relación positiva moderada y significativa entre la planificación estratégica y la inclusión educativa. Esto significa que, a medida que las instituciones fortalecen la implementación de sus planes estratégicos, se incrementan las percepciones de inclusión y participación sostenible entre los actores de la comunidad educativa.

La asociación encontrada valida la hipótesis de que la gestión organizada incide directamente en los procesos inclusivos.

El valor de la correlación, aunque no es perfecto, señala que existen otros factores que también influyen en la inclusión educativa, como el liderazgo pedagógico, el compromiso docente o la participación familiar. Sin embargo, la magnitud del coeficiente confirma que la planificación estratégica es un elemento determinante para optimizar recursos y orientar acciones que promuevan la equidad. En consecuencia, los datos refuerzan la necesidad de integrar la inclusión como un eje central de los planes institucionales.

En la investigación también se identificaron aspectos asociados al seguimiento institucional y al uso de recursos que fortalecen o limitan la ejecución de los planes estratégicos. Los hallazgos permiten visualizar cómo la gestión educativa no solo depende de la existencia de documentos normativos, sino también de la capacidad administrativa y pedagógica para operativizarlos en la práctica cotidiana. La articulación entre planificación e inclusión se evidencia en indicadores como capacitación docente, liderazgo escolar y evaluación de programas, que constituyen factores de sostenibilidad.

Los resultados muestran que, aunque existe un esfuerzo por integrar la inclusión educativa en la planificación estratégica, persisten vacíos relacionados con la sistematicidad de las acciones y con la disponibilidad de recursos. De este modo, se comprueba que la planificación sin acompañamiento ni evaluación periódica tiende a quedarse en el plano declarativo. La tabla siguiente presenta un panorama más amplio de variables relacionadas con la gestión estratégica y su influencia en los procesos inclusivos.

Tabla 4. Factores complementarios de planificación estratégica e inclusión educativa

Indicador	Alto (%)	Medio (%)	Bajo (%)	Interpretación
Capacitación docente en inclusión	60	25	15	La mayoría de instituciones promueve formación continua, aunque persisten carencias en actualización sistemática.
Liderazgo directivo participativo	65	20	15	Se reconoce un liderazgo escolar con apertura, pero aún no es homogéneo en todas las instituciones.
Evaluación de programas inclusivos	50	30	20	La mitad de las instituciones realiza evaluaciones periódicas, aunque la otra mitad carece de procesos claros de retroalimentación.
Recursos destinados a inclusión	48	32	20	Menos de la mitad asegura recursos específicos y sostenibles para proyectos inclusivos.

Participación de familias	de	55	28	17	La implicación familiar es positiva, pero no siempre se articula con las acciones institucionales.
----------------------------------	----	----	----	----	--

Fuente: Elaborada por autores

En términos generales, los datos reflejan que la capacitación docente y el liderazgo participativo son los indicadores con mayor nivel de cumplimiento, mientras que la asignación de recursos específicos y la evaluación sistemática de programas muestran valores más bajos. Esto sugiere que los esfuerzos de planificación se concentran en la formación y liderazgo, pero carecen de un soporte económico y evaluativo que asegure la permanencia de las acciones inclusivas en el tiempo.

La evidencia confirma que la planificación estratégica institucional constituye un factor clave para alcanzar una inclusión educativa sostenible y participativa. No obstante, para que estos procesos trasciendan la formalidad y se conviertan en políticas efectivas, es indispensable garantizar recursos, consolidar mecanismos de evaluación y fortalecer la corresponsabilidad entre directivos, docentes, familias y comunidad. Solo de este modo será posible asegurar la continuidad de las iniciativas inclusivas y su impacto real en la calidad educativa.

DISCUSIÓN

El análisis de la existencia y ejecución de los planes estratégicos institucionales permite reflexionar sobre la distancia entre la formulación de documentos de planificación y su aplicación efectiva en el ámbito educativo. Aunque la mayoría de las instituciones reconocen contar con un plan, la falta de continuidad en la actualización y ejecución señala una debilidad estructural. Este hallazgo se asemeja a lo reportado por (López et al., 2024), quien advierte que las organizaciones suelen centrar esfuerzos en la elaboración formal de planes, pero sin garantizar los mecanismos de seguimiento. En el contexto educativo, esta situación implica que la planificación corre el riesgo de convertirse en un procedimiento administrativo sin impacto real en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto a la percepción de inclusión educativa, los resultados muestran un reconocimiento positivo de la equidad y la participación, pero una valoración más baja de la sostenibilidad de los programas. Este aspecto coincide con lo señalado por De la Roche et al. (2021), quienes sostienen que las políticas inclusivas requieren transformaciones duraderas en la cultura institucional, más allá de proyectos temporales. La diferencia observada sugiere que, si bien las instituciones avanzan en prácticas inclusivas, la falta de integración estructural dificulta que se mantengan en el tiempo. Este análisis permite afirmar que la inclusión no depende únicamente de buenas intenciones, sino de estrategias formalizadas y sostenidas dentro de los planes institucionales.

El análisis de la correlación entre planificación estratégica e inclusión educativa confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables. Este hallazgo guarda relación con lo planteado por (Faneite, 2023), quien argumenta que la transformación educativa solo se logra cuando la gestión estratégica se articula con objetivos de equidad y participación. No obstante, la magnitud moderada de la correlación muestra que la inclusión también está influida por otros factores, como el liderazgo pedagógico o la participación comunitaria. En este sentido, la novedad de la investigación radica en evidenciar que la planificación estratégica no solo optimiza recursos, sino que constituye un marco que incrementa las posibilidades de sostenibilidad de la inclusión, siempre que se acompañe de acciones complementarias en la práctica educativa.

CONCLUSIONES

La investigación permitió comprobar que la planificación estratégica institucional, aunque reconocida formalmente en la mayoría de las instituciones, enfrenta limitaciones en su ejecución y actualización. Esto confirma que la sola existencia de planes no asegura una gestión eficiente ni un impacto real en los procesos educativos, lo que resalta la importancia de implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que den continuidad a lo planificado.

En cuanto a la inclusión educativa, los hallazgos evidencian avances significativos en términos de equidad y participación, lo cual refleja un esfuerzo institucional por garantizar la integración de todos los estudiantes. Sin embargo, la sostenibilidad de los programas inclusivos continúa siendo un desafío, ya que muchas de estas acciones no logran consolidarse como políticas permanentes. Esta situación demuestra que la inclusión requiere estar articulada directamente a la planificación estratégica para garantizar su permanencia en el tiempo.

Los resultados estadísticos muestran que existe una correlación positiva moderada y significativa entre la planificación estratégica institucional y la inclusión educativa sostenible. Este hallazgo confirma que la gestión estratégica no solo optimiza el uso de recursos, sino que además constituye un marco clave para fortalecer la equidad y la participación dentro de las instituciones. No obstante, la correlación moderada también indica que otros factores, como el liderazgo pedagógico y la participación comunitaria, influyen en la construcción de una educación inclusiva.

La investigación aporta evidencia empírica sobre la necesidad de integrar la inclusión educativa como un eje transversal dentro de los planes estratégicos institucionales. Se recomienda que futuros estudios amplíen la muestra a diferentes contextos y adopten diseños longitudinales que permitan observar cambios en el tiempo. De esta manera, será posible identificar con mayor precisión los

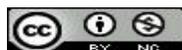
factores que fortalecen la sostenibilidad de la inclusión y proponer estrategias de gestión más integrales y duraderas.

Además, los hallazgos destacan que la planificación estratégica no puede verse como un proceso administrativo aislado, sino como una herramienta articuladora entre la gestión institucional y las prácticas pedagógicas inclusivas. Este enfoque favorece la coherencia entre la visión de la institución y las demandas de la comunidad educativa, fortaleciendo así la participación activa de docentes, estudiantes y familias en la construcción de entornos más equitativos.

Por último, el estudio abre la posibilidad de repensar la planificación estratégica desde un enfoque participativo, donde la comunidad escolar sea protagonista en la definición de metas y estrategias. Incorporar esta perspectiva permitiría no solo optimizar los recursos disponibles, sino también generar mayor compromiso con la sostenibilidad de los programas inclusivos, asegurando que los avances obtenidos se mantengan y consoliden en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cazan, A., y Maican, C. (2023). Factores determinantes en el uso del e-learning y la satisfacción docente. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, (74), 89-100.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8732445>
- De Haro, R., De la Peña, A., y Gil, M. (2020). Promoviendo la equidad en los centros educativos: identificar las barreras al aprendizaje ya la participación para promover una educación más inclusiva. *Revista complutense de educación*, 31(3), 341.
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/63381/4564456553655>
- De la Roche, M., y Benavides, M. (2021). Estado del arte del método mixto en la investigación: método cualitativo y método cuantitativo. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 28-35.
<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/317>
- Duk, C., Blanco, R., Zecchetto, F., Capell, C., y López, M. (2021). Desarrollo profesional docente para la inclusión: Investigación acción colaborativa a través de estudios de clase en escuelas chilenas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 15(2), 67-95.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-73782021000200067&script=sci_arttext
- Faneite, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226>
- Figueroa, I., y Yáñez, C. (2020). Voces y culturas estudiantiles en la escuela: una reflexión teórico-metodológica desde procesos de autoexploración de barreras a la inclusión educativa. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 14(1), 109-126.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-73782020000100109&script=sci_arttext&tlng=en
- Herrera, J., y Guevara, G. (2022). El diagnóstico psicopedagógico: De la clasificación del estudiantado a la identificación de barreras para el aprendizaje y la participación. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 443-463. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582022000100443
- López, V., y Vázquez, E. (2024). El Acceso a Internet como Factor Determinante en la Carrera de Idiomas. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 582-594.
<https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/420>



- Marcelo, C., Yot, C., Zidan, E., y Zorrilla, J. (2020). Factores determinantes del uso de dispositivos móviles en la formación inicial docente de Uruguay. *Educação em Revista*, 36, e216356.
<https://www.scielo.br/j/edur/a/3hVJ5jykdX5DFM9zBfWrCVM/?lang=es>
- Martínez, A. (2020). El aprendizaje-servicio: una forma para impulsar la participación en los jóvenes. *RIDAS. Revista Iberoamericana de Aprendizaje-Servicio*, (9), 22-42.
<https://revistes.ub.edu/index.php/RIDAS/article/view/RIDAS2020.9.2>
- Meza, Y., Melgarejo, T., López, J., y Recinas, J. (2021). Influencia del Internet en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de Educación Básica Regular. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2477-2490.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/465>
- Salazar, M., Ortega, M., y Hoyos, Y. (2023). Planificación estratégica: Una mirada desde la Educación Inicial en el contexto peruano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 235-246.
https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-02662023000200235&script=sci_arttext
- Seoane, M., y Gil, N. (2023). Prácticas educativas de renovación pedagógica en la actualidad: una perspectiva crítica. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(2), 5-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8867099>
- López, E., Reynaga, H., Mamani, H., y Maquera, L. (2022). La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3584-3597.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2862>
- Solé, J. (2020). El cambio educativo ante la innovación tecnológica, la pedagogía de las competencias y el discurso de la educación emocional: Una mirada crítica. *Teoría de la Educación: Revista Interuniversitaria*, 32, 1, 2020, 101-121.
<https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4608257&publisher=FZ5922>
- Valer, Y., y Sánchez, M. (2023). Participación de la familia en la educación. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 186-199.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642023000100186&script=sci_arttext

CONFLICTO DE INTERÉS:

Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles

FINANCIAMIENTO

No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.

NOTA:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

