

# Gestión estratégica: El rol del liderazgo y las capacidades técnicas en la planificación institucional

## Strategic management: The role of leadership and technical capabilities in institutional planning

Isabel Rocío Uriona Díaz<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Nacional Agraria La Molina (Perú)

### Correspondencia:

Isabel Rocío Uriona Díaz  
isa.uriona@gmail.com

### Cómo citar:

Uriona Díaz, I. R. (2022). Gestión estratégica: El rol del liderazgo y las capacidades técnicas en la planificación institucional. *GeoCiencias y Humanidades*, 1, e2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15635706>

Recibido: 02 nov 2022

Aprobado: 05 feb 2023

Publicado: 10 feb 2023

Copyright © 2023 Publicado por GeoCiencias y Humanidades. Este es un artículo de acceso abierto bajo licencia CC BY 4.0.



### Resumen

Esta investigación analizó el rol del liderazgo y las capacidades técnicas en la planificación institucional dentro de la gestión estratégica. Se empleó una metodología cualitativa, con un diseño explicativo y relacional, priorizando el estudio de casos en el Gobierno Regional de Loreto y el Ministerio Público, seleccionados mediante muestreo no probabilístico. La recolección de datos incluyó fuentes primarias y secundarias, entrevistas a cinco expertos y análisis casuístico. Los resultados mostraron que una comunicación efectiva sobre los lineamientos de planificación mejora la alineación organizacional y el compromiso del personal. Además, el control y evaluación de resultados permitieron identificar desviaciones y optimizar la ejecución de planes institucionales. La coordinación entre planeamiento y presupuesto resultó esencial para la asignación eficiente de recursos y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Se identificó que el liderazgo de la Alta Dirección y la capacitación del personal técnico son claves para actualizar los instrumentos de gestión y mejorar la planificación. Se concluyó que una cultura organizacional basada en la planificación estratégica, junto con mecanismos de supervisión y aprendizaje continuo, fortalece la gestión pública, asegurando su alineación con normativas y su orientación a resultados.

**Palabras clave:** gestión estratégica, planificación institucional, liderazgo organizacional, capacitación técnica.

### Abstract

This research analyzed the role of leadership and technical capabilities in institutional planning within strategic management. A qualitative methodology was used, with an explanatory and relational design, prioritizing the study of cases in the Regional Government of Loreto and the Public Prosecutor's Office, selected through non-probabilistic sampling. Data collection included primary and secondary sources, interviews with five experts, and case-by-case analysis. The results showed that effective communication about planning guidelines improves organizational alignment and staff commitment. In addition, the control and evaluation of results allowed for the identification of deviations and the optimization of the execution of institutional plans. Coordination between planning and budgeting was essential for the efficient allocation of resources and the fulfillment of strategic objectives. It was identified that the leadership of Senior Management and the training of technical staff are key to updating management instruments and improving planning. It was concluded that an organizational culture based on strategic planning, together with supervision mechanisms and continuous learning, strengthens public management, ensuring its alignment with regulations and its orientation to results.

**Keywords:** strategic management, institutional planning, organizational leadership, technical training.

## 1. Introducción

La gestión estratégica se ha consolidado como un pilar fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones, permitiendo la toma de decisiones informadas y la optimización de recursos en función de los objetivos organizacionales (Murcia et al., 2022). En este contexto, el liderazgo y las capacidades técnicas del personal juegan un rol determinante en la planificación institucional, asegurando que las estrategias adoptadas respondan de manera efectiva a las necesidades del entorno (Kilag y Sasan, 2023). La implementación de una planificación estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de la entidad permite fortalecer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Al-Sharifi, 2023).

El liderazgo dentro de una organización no solo implica la capacidad de tomar decisiones estratégicas, sino también de inspirar y guiar a los equipos de trabajo hacia una visión común (Yunita et al, 2023). Un liderazgo comprometido y con visión estratégica facilita la implementación de procesos de planificación efectivos, generando un entorno propicio para la innovación y el cumplimiento de metas institucionales (Alharbi, 2021). En este sentido, la alta dirección debe asumir un papel activo en la promoción de una cultura organizacional basada en la planificación, asegurando que todas las áreas de la institución trabajen de manera coordinada y alineada con los objetivos estratégicos (Rincón y Aldana, 2021).

Además del liderazgo, las capacidades técnicas del personal encargado de la planificación institucional son esenciales para garantizar el éxito de los procesos estratégicos (Carriazo et al., 2020). Un equipo capacitado y con conocimientos actualizados permite una mejor interpretación de los lineamientos institucionales, optimizando la ejecución de estrategias y la asignación eficiente de recursos (Ghonim et al., 2020). La formación continua del personal técnico no solo mejora su desempeño, sino que también contribuye a la generación de soluciones innovadoras que fortalecen la gestión institucional (Zhang et al., 2023).

La planificación institucional efectiva requiere de un enfoque integral que combine el liderazgo estratégico con el desarrollo de competencias técnicas en todos los niveles de la organización (Bozkus, 2024). La capacidad de articular políticas, programas y proyectos en función de los objetivos estratégicos de la entidad permite consolidar un modelo de gestión orientado a resultados (Cavalcante, 2023). De esta manera, se garantiza la coherencia entre la planificación, la ejecución y la evaluación de los planes institucionales, facilitando la toma de decisiones basada en información confiable y pertinente (Lima et l., 2020).

Uno de los principales desafíos en la planificación institucional es la resistencia al cambio, tanto por parte de los líderes como del personal técnico (Córica, 2020). La falta de alineación entre las áreas directivas y operativas puede generar obstáculos en la implementación de estrategias, afectando la efectividad de los procesos de planificación (Díaz y Villafuente, 2022). Por ello, es fundamental fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua, donde el liderazgo y las capacidades técnicas se complementen para garantizar la sostenibilidad de los planes estratégicos (Costa et al., 2019).

Asimismo, la integración de tecnologías en la planificación institucional ha demostrado ser un factor clave para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos (Haleem et al., 2022). El uso de herramientas digitales facilita la recopilación y análisis de datos, permitiendo una mejor visualización del desempeño institucional y la identificación de oportunidades de mejora (Rodríguez y Martínez, 2022). La capacitación del personal en el manejo de estas herramien-

tas resulta indispensable para aprovechar al máximo su potencial y fortalecer la capacidad de respuesta de la entidad ante los desafíos del entorno (Ramírez et al., 2022).

El impacto del liderazgo y las capacidades técnicas en la planificación institucional no solo se refleja en la gestión interna de la entidad, sino también en su capacidad de articulación con otras instituciones y sectores (Saeidi et al., 2021). La colaboración interinstitucional y la adopción de buenas prácticas en la planificación estratégica permiten potenciar el impacto de las acciones emprendidas, promoviendo una gestión más eficiente y transparente (Biondi y Russo, 2022; Gandrita, 2023). De esta manera, la planificación institucional se convierte en un instrumento clave para el desarrollo organizacional y la generación de valor público (Boin et al, 2021).

En este contexto, es crucial diseñar e implementar estrategias de fortalecimiento de capacidades que permitan a los líderes y al personal técnico adaptarse a los cambios y desafíos del entorno (Fagerdal et al., 2022). La inversión en formación y desarrollo profesional no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye al fortalecimiento institucional en su conjunto (Obando, 2020). Un equipo altamente capacitado y con liderazgo estratégico bien definido tiene mayor capacidad de innovar y responder de manera efectiva a las necesidades de la entidad y la sociedad en general (Singh et al., 2023; Schaedler et al., 2022).

## 2. Metodología

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo. Se priorizó el análisis del rol del liderazgo y las capacidades técnicas en la planificación institucional, estudiando casos específicos en entidades públicas para comprender la dinámica de la gestión estratégica en la administración pública. Dado que el objetivo era explorar cómo estos factores influían en la eficiencia del planeamiento, se utilizó un análisis explicativo y relacional, estableciendo conexiones entre los hallazgos y las normativas del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y el Sistema Nacional de Presupuesto Público (SNPP).

Para la selección de casos, se empleó un muestreo no probabilístico, eligiendo entidades en las que se tuvo una participación directa y un conocimiento detallado de sus particularidades. Se analizaron dos instituciones: el Gobierno Regional de Loreto y el Ministerio Público, lo que permitió contrastar la aplicación de los instrumentos de planeamiento en un contexto nacional y otro regional. La recolección de datos se basó en fuentes primarias y secundarias, incluyendo normativas de los sistemas administrativos estudiados, experiencias profesionales en diversas entidades públicas y el análisis de herramientas de consulta pública, como Consulta Amigable (MEF) y Consulta PEI – POI (CEPLAN). Debido a la naturaleza del estudio, los resultados obtenidos no fueron extrapolables al total de la administración pública, sino que se enfocaron en la comprensión profunda de los casos analizados.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron el uso de entrevistas a profundidad, realizadas a cinco expertos en planificación institucional y gestión pública. Estas entrevistas permitieron recoger perspectivas especializadas sobre la incidencia del liderazgo y las capacidades técnicas en los procesos de planificación. Asimismo, se aplicó un análisis casuístico, en el que se examinaron situaciones específicas dentro de las entidades seleccionadas para identificar patrones, desafíos y oportunidades de mejora. La metodología también contempló el análisis retrospectivo y prospectivo, lo que facilitó la identificación de tendencias y la formulación de propuestas de fortalecimiento en la gestión estratégica.

El desarrollo del estudio se estructuró en tres fases consecutivas: descriptiva, analítica y propositiva. Primero, se realizó una descripción de la articulación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto público, sintetizando normativas clave y herramientas de consulta. Luego, se llevó a cabo un análisis de los instrumentos del SINAPLAN en el Gobierno Regional de Loreto y el Ministerio Público, delimitando su ámbito de operación y evaluando su alineación en los distintos niveles de gobierno. Finalmente, se elaboraron propuestas de fortalecimiento del planeamiento estratégico, considerando los aportes de expertos y la experiencia profesional en la materia. Estas etapas permitieron un análisis integral de la gestión estratégica, resaltando la importancia del liderazgo y la capacitación técnica en la eficiencia de la planificación institucional.

### 3. Resultados y discusión

#### 3.1 Elementos en la implementación oportuna de los lineamientos de planificación

Uno de los elementos clave en la implementación oportuna de los lineamientos de planificación es la difusión adecuada y la comunicación sistemática de estos dentro de la entidad. La transmisión clara de la información a todos los niveles, desde los altos funcionarios hasta los trabajadores en general, permite generar un entendimiento compartido sobre la importancia del planeamiento estratégico. Este proceso de comunicación efectiva no solo favorece la alineación organizacional, sino que también fortalece el compromiso del personal en la ejecución de las acciones planificadas.

El control de los resultados es otro aspecto fundamental dentro del proceso de planificación institucional. La supervisión continua de los avances permite identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas. En este sentido, la evaluación constante del cumplimiento de los objetivos estratégicos contribuye a la mejora continua de la gestión, asegurando que las acciones implementadas respondan eficazmente a las metas establecidas.

Asimismo, la puesta en marcha del ciclo de planeamiento requiere de una adecuada coordinación entre las oficinas de planeamiento y presupuesto. La integración entre estas áreas es esencial para la formulación de normativas internas que faciliten la vinculación entre la cadena presupuestaria y las actividades operativas. Esta articulación permite una asignación eficiente de recursos y la alineación del presupuesto con los objetivos estratégicos, garantizando una ejecución efectiva de los planes institucionales.

El fortalecimiento de las capacidades del personal a través de charlas de capacitación y sensibilización constituye otro elemento determinante en la implementación de los lineamientos de planificación. La formación de los trabajadores en torno a la importancia del planeamiento institucional no solo mejora sus competencias técnicas, sino que también fomenta una cultura organizacional orientada al logro de resultados. Un equipo capacitado y consciente del impacto de sus acciones en la planificación contribuye a una gestión más eficiente y efectiva.

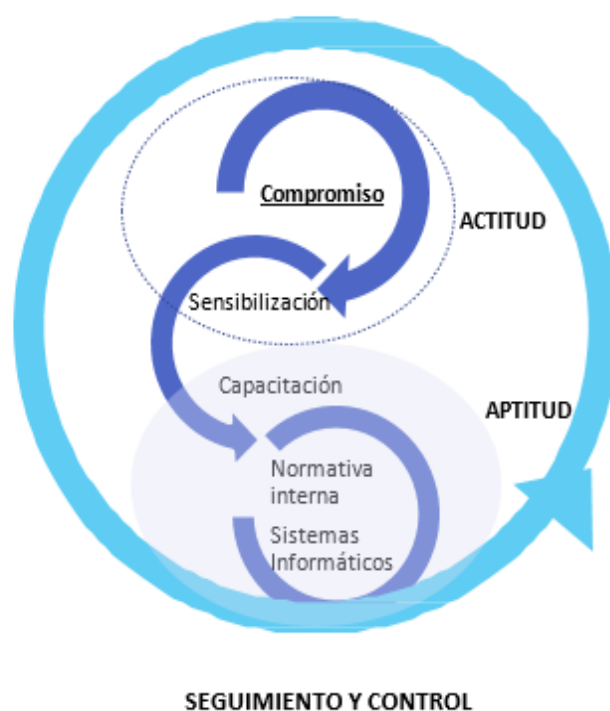
La articulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) con el presupuesto es fundamental para garantizar la coherencia en la ejecución de las estrategias. La implementación de estrategias de comunicación interna permite que toda la entidad participe activamente en el proceso de planificación, promoviendo un mayor compromiso de los trabajadores y jefes en la consecución de los objetivos institucionales. Este enfoque integral asegura que la gestión estratégica sea una herramienta efectiva para el desarrollo y la sostenibilidad de la institución.

La implementación oportuna de los lineamientos de planificación requiere un conjunto de acciones estratégicas orientadas a garantizar una ejecución presupuestal eficiente. Un primer elemento fundamental es el compromiso de la alta dirección, ya que su liderazgo y respaldo generan un ambiente propicio para la adopción de los lineamientos institucionales. Este compromiso debe extenderse a los altos funcionarios, quienes, mediante su involucramiento y ejemplo, pueden influir en el resto del personal para alinear sus actividades con los objetivos estratégicos de la entidad. De esta manera, se fomenta una cultura organizacional basada en la planificación y la gestión por resultados, asegurando la coherencia y continuidad en la ejecución de las estrategias institucionales.

Además del componente actitudinal, el fortalecimiento de las capacidades técnicas del equipo de planificación es clave para garantizar la correcta aplicación de los lineamientos internos. La capacitación continua del personal permite que los procesos de planificación se mantengan alineados con la normativa emitida por los entes rectores, facilitando la actualización de los instrumentos de gestión. Asimismo, la optimización de los sistemas informáticos contribuye a mejorar la eficiencia en la actualización y seguimiento de los documentos institucionales. Para consolidar estos esfuerzos, resulta imprescindible la implementación de mecanismos de seguimiento, control y retroalimentación permanente, los cuales permiten evaluar la efectividad de las estrategias adoptadas y realizar ajustes oportunos en función de los resultados obtenidos (Figura 1)

**Figura 1**

*Esquema de fortalecimiento del planeamiento institucional*



La correcta implementación de los lineamientos de planificación dentro de una entidad requiere una comunicación clara y efectiva en todos los niveles organizacionales. Según Murcia et al. (2022), la gestión estratégica es fundamental para la sostenibilidad institucional, ya que permite optimizar recursos y tomar decisiones informadas. En este contexto, la difusión de los lineamientos de planificación y la generación de un entendimiento compartido

sobre su importancia fortalecen la alineación organizacional y el compromiso del personal. Kilag y Sasan (2023) enfatizan que el liderazgo y las capacidades técnicas del personal son esenciales en la planificación institucional, asegurando que las estrategias adoptadas sean efectivas y respondan a las necesidades del entorno. Por lo tanto, una adecuada transmisión de información, respaldada por un liderazgo estratégico, es clave para garantizar la implementación eficiente de los planes institucionales.

El control de los resultados y la evaluación continua de los avances desempeñan un papel crucial en la planificación institucional. De acuerdo con Al-Sharifi (2023), una planificación alineada con los objetivos estratégicos permite fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la entidad a largo plazo. En este sentido, la supervisión constante de los avances en la ejecución de los planes permite detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas, lo que contribuye a la mejora continua de la gestión. Además, la integración entre las oficinas de planeamiento y presupuesto es esencial para garantizar una asignación eficiente de los recursos. Como mencionan Rincón y Aldana (2021), la coordinación entre áreas dentro de una institución es determinante para la ejecución efectiva de las estrategias, ya que facilita la articulación entre la planificación operativa y la cadena presupuestaria, optimizando así la toma de decisiones.

Por otro lado, el fortalecimiento de las capacidades del personal mediante capacitaciones y sensibilización en torno a la planificación institucional es un factor clave para el éxito de la gestión. Alharbi (2021) destaca que el liderazgo organizacional no solo debe centrarse en la toma de decisiones estratégicas, sino también en la promoción de una cultura organizacional basada en la planificación y el cumplimiento de metas. Yunita et al. (2023) señalan que un liderazgo comprometido impulsa la innovación y la eficiencia en la ejecución de estrategias institucionales. En este sentido, la formación continua del personal no solo mejora sus competencias técnicas, sino que también fomenta el sentido de responsabilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la entidad. Un equipo capacitado y motivado contribuye a una gestión más efectiva, asegurando que las acciones implementadas tengan un impacto positivo en el cumplimiento de los planes institucionales.

### **3.2 Incidencia de los tomadores de decisión en los procesos de actualización de los instrumentos de gestión**

La incidencia de los tomadores de decisión en los procesos de actualización de los instrumentos de gestión es determinante para garantizar su alineación con las orientaciones de los entes rectores. Cuando estos actores poseen un conocimiento claro sobre la obligación de implementar la política de modernización de la gestión pública, su compromiso con la actualización de dichos instrumentos se fortalece. Esta responsabilidad impulsa la adaptación de los marcos normativos y operativos a las exigencias del entorno, asegurando así una gestión institucional eficiente y orientada a resultados.

Por el contrario, la falta de interés o desconocimiento por parte de los tomadores de decisión genera un estancamiento en la actualización de los instrumentos de gestión. En ausencia de una voluntad clara para impulsar estos cambios, la gestión institucional pierde capacidad de respuesta y no logra consolidar una administración eficiente. A pesar de la fiscalización ejercida por los entes rectores del planeamiento, el éxito de las reformas depende en gran medida de la disposición de la Alta Dirección para liderar e implementar transformaciones sostenibles en el tiempo.

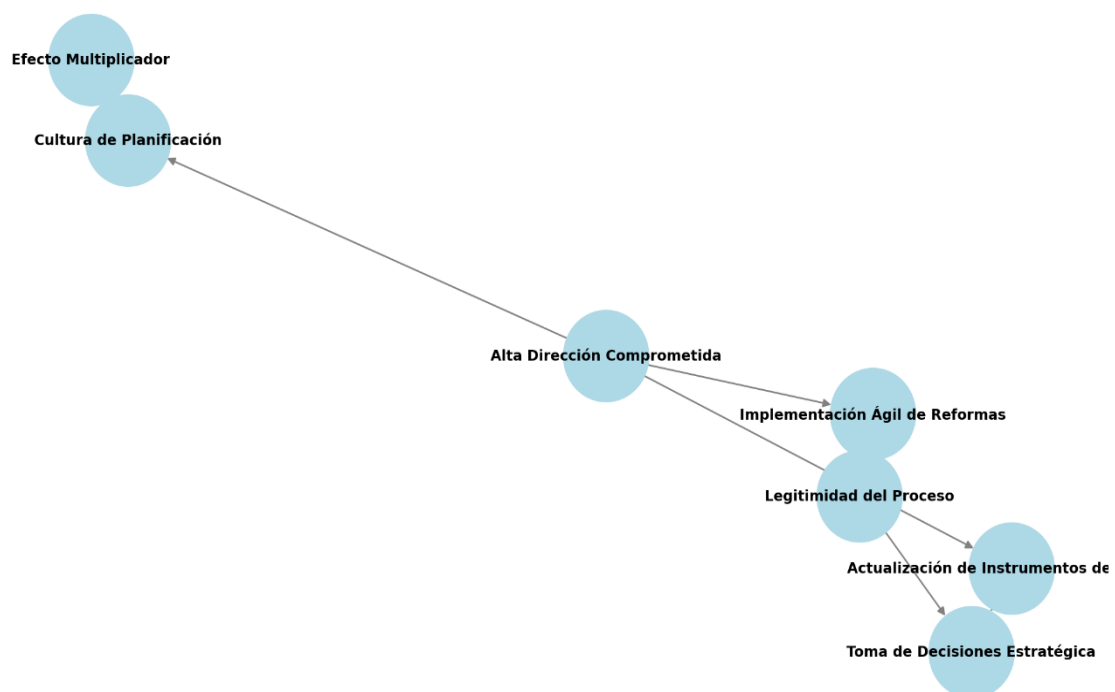
El compromiso de los tomadores de decisión no solo incide en la actualización normativa, sino que también contribuye a la consolidación de una cultura de planificación dentro de la entidad. Cuando la Alta Dirección asume un rol activo en la modernización de la gestión, se genera un efecto multiplicador en toda la organización, promoviendo la adhesión del personal a los principios de planificación estratégica. Este enfoque permite que la actualización de los instrumentos de gestión no se perciba como una obligación burocrática, sino como un mecanismo clave para el cumplimiento de objetivos institucionales.

Además, el nivel de involucramiento de los tomadores de decisión influye directamente en la velocidad con la que se generan cambios en la entidad. Un liderazgo comprometido y con visión estratégica facilita la implementación ágil de reformas y el fortalecimiento de los procesos internos. Sin este respaldo, las oficinas de planeamiento pueden quedar opacadas por otras dependencias con mayor peso en la estructura organizativa, dificultando la actualización de los instrumentos de gestión y limitando la capacidad de respuesta de la entidad frente a nuevos desafíos.

La legitimidad del proceso de actualización de los instrumentos de gestión radica en el respaldo de la Alta Dirección y en su capacidad para alinear los esfuerzos de toda la institución. La implementación de un enfoque estratégico, basado en la modernización y la mejora continua, permite que la planificación institucional sea un pilar fundamental para la toma de decisiones. En este sentido, los tomadores de decisión juegan un papel clave al garantizar que la actualización de los instrumentos de gestión se traduzca en acciones concretas que impulsen el desarrollo organizacional.

**Figura 2**

*Incidencia de tomadores de decisión en los instrumentos de gestión*



La actualización de los instrumentos de gestión depende en gran medida del compromiso y conocimiento de los tomadores de decisión, ya que su incidencia en estos procesos es clave para garantizar su alineación con las orientaciones de los entes rectores. Según Bozkus (2024),

una planificación institucional efectiva requiere un enfoque integral que combine liderazgo estratégico y desarrollo de competencias técnicas en todos los niveles de la organización. En este sentido, cuando la Alta Dirección asume un papel activo en la implementación de la política de modernización de la gestión pública, se fortalece la capacidad de adaptación institucional a las exigencias del entorno, promoviendo una gestión eficiente y orientada a resultados. Por el contrario, la falta de interés o desconocimiento por parte de estos actores genera estancamiento en los procesos de actualización, limitando la capacidad de respuesta de la entidad y dificultando la consolidación de una administración moderna y eficaz.

Además del liderazgo, las capacidades técnicas del personal encargado de la planificación son fundamentales para la correcta actualización y aplicación de los instrumentos de gestión. Carriazo et al. (2020) sostienen que un equipo capacitado y con conocimientos actualizados permite una mejor interpretación de los lineamientos institucionales, optimizando la ejecución de estrategias y la asignación eficiente de recursos. Asimismo, Ghonim et al. (2020) enfatizan que la formación continua del personal no solo mejora su desempeño, sino que también contribuye a la generación de soluciones innovadoras que fortalecen la gestión institucional. Por ello, la actualización de los instrumentos de gestión debe ir acompañada de procesos de capacitación y profesionalización del equipo técnico, asegurando que las decisiones estratégicas se tomen con base en información pertinente y criterios sólidos de planificación.

El liderazgo de los tomadores de decisión no solo impacta la actualización normativa, sino que también influye en la consolidación de una cultura organizacional basada en la planificación estratégica. Cavalcante (2023) resalta que la articulación efectiva de políticas, programas y proyectos en función de los objetivos estratégicos permite consolidar un modelo de gestión orientado a resultados. En este contexto, cuando la Alta Dirección lidera la modernización de la gestión pública con una visión estratégica, se genera un efecto multiplicador en toda la organización, promoviendo la adhesión del personal a los principios de planificación y asegurando que la actualización de los instrumentos de gestión no sea percibida como un mero trámite burocrático, sino como un mecanismo esencial para el logro de los objetivos institucionales.

### **3.3 Capacidades del personal técnico en los procesos de planificación de la entidad**

El desarrollo y la actualización permanente de las capacidades del personal técnico son factores determinantes para garantizar la eficiencia en los procesos de planificación de la entidad. Cuando el equipo encargado de la planificación posee conocimientos actualizados y alineados con las disposiciones de los entes rectores, la implementación de estrategias se realiza con mayor precisión y eficacia. En contraste, la falta de capacitación genera disparidades en el nivel de compromiso del personal, lo que puede ocasionar retrasos y afectar la calidad de la planificación institucional.

Para evitar estas brechas, la entidad debe fomentar un entorno de aprendizaje continuo que motive al personal a mantenerse actualizado con las nuevas normativas y metodologías de los sistemas administrativos. La inversión en formación y capacitación no solo mejora la competencia técnica de los trabajadores, sino que también fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales. De esta manera, la planificación deja de ser un proceso meramente formal y se convierte en una herramienta estratégica para la gestión organizacional.

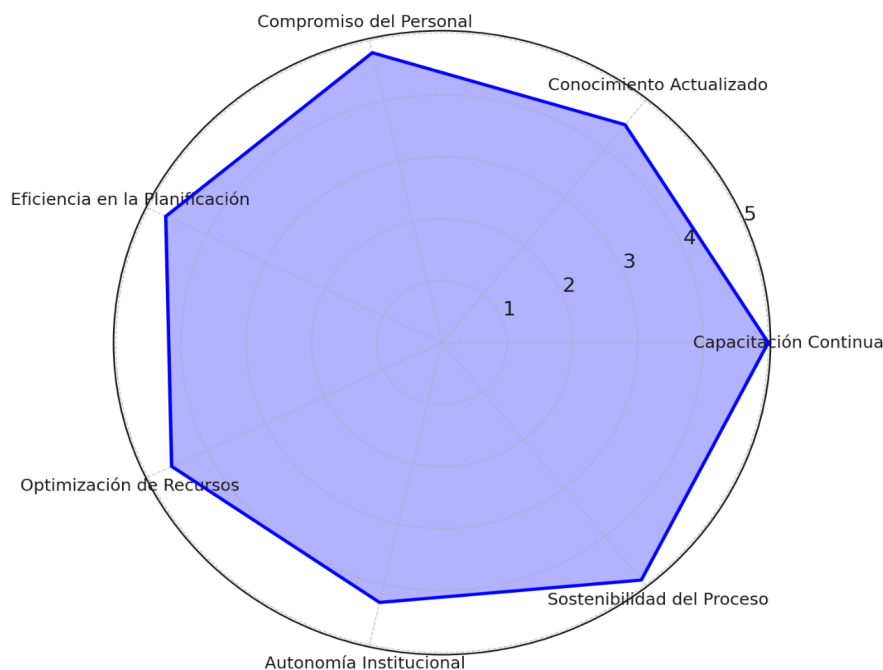
Un personal técnico calificado facilita significativamente el proceso de actualización de los instrumentos de gestión, ya que posee las habilidades necesarias para interpretar y aplicar correctamente los lineamientos establecidos. Además, su capacidad para priorizar actividades permite concretar un enfoque de resultados, asegurando que la planificación responda a las necesidades reales de la entidad. Esto contribuye a la optimización de los recursos y a la ejecución eficiente de las estrategias institucionales.

La formación constante del personal también tiene un impacto positivo en la cultura organizacional, pues quienes poseen mayor conocimiento pueden compartirlo con sus equipos de trabajo, promoviendo una actualización continua y colaborativa. Este intercambio de información fortalece la cohesión interna y permite que los procesos de planificación sean más dinámicos y adaptables a los cambios del entorno. Además, la presencia de equipos altamente capacitados reduce la dependencia de asesores externos, favoreciendo la autonomía y sostenibilidad institucional.

La sostenibilidad de los procesos de planificación depende en gran medida de contar con un personal técnico capacitado y comprometido con el enfoque de resultados. La preparación constante garantiza que la entidad pueda enfrentar desafíos futuros sin comprometer la calidad de su gestión. En este sentido, la capacitación no debe considerarse un gasto, sino una inversión estratégica que contribuye a la eficiencia y al cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo.

**Figura 3**

*Capacidades del personal técnico en la planificación institucional*



La capacitación y actualización constante del personal técnico juegan un papel clave en la eficiencia de los procesos de planificación institucional. Sin embargo, uno de los principales desafíos en este ámbito es la resistencia al cambio, tanto por parte de los líderes como del personal operativo (Córica, 2020). La falta de alineación entre las áreas directivas y operativas puede generar obstáculos en la implementación de estrategias, afectando la efectividad de la planificación (Díaz y Villafuente, 2022). Para superar esta barrera, es fundamental fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua, donde el liderazgo estratégico im-

pulse la actualización de capacidades técnicas y el aprendizaje constante. De este modo, se logra una planificación más dinámica y adaptable a las necesidades de la entidad, asegurando su sostenibilidad a largo plazo (Costa et al., 2019).

Además, la incorporación de tecnologías en la planificación institucional ha demostrado ser un factor determinante para mejorar la eficiencia de los procesos (Haleem et al., 2022). La digitalización permite optimizar la recopilación y análisis de datos, facilitando la toma de decisiones basadas en información objetiva y confiable (Rodríguez y Martínez, 2022). En este contexto, la capacitación del personal en el uso de herramientas digitales resulta indispensable para aprovechar al máximo su potencial y fortalecer la capacidad de respuesta de la entidad ante los cambios del entorno (Ramírez et al., 2022). De esta manera, la planificación institucional deja de ser un proceso meramente administrativo para convertirse en una estrategia efectiva de gestión que favorece la transparencia y la optimización de recursos.

Por otro lado, el impacto del liderazgo y las capacidades técnicas en la planificación no solo se refleja en la gestión interna de la entidad, sino también en su capacidad de articulación con otras instituciones y sectores (Saeidi et al., 2021). La colaboración interinstitucional y la adopción de buenas prácticas en la planificación estratégica potencian el impacto de las acciones emprendidas, promoviendo una gestión más eficiente y transparente (Biondi y Russo, 2022; Gandrita, 2023). Esto demuestra que contar con un equipo técnico altamente calificado no solo facilita la implementación de los lineamientos institucionales, sino que también fortalece la sostenibilidad y el valor público generado a través de una planificación estratégica bien estructurada (Boin et al., 2021).

#### 4. Conclusión

La implementación oportuna de los lineamientos de planificación depende de una combinación estratégica de factores clave que van desde la difusión efectiva de la información hasta el compromiso de la alta dirección y el fortalecimiento de las capacidades del personal. La articulación entre las áreas de planeamiento y presupuesto, junto con un proceso de supervisión y control continuo, permite garantizar la alineación de los planes estratégicos con los objetivos institucionales. Además, la capacitación permanente del equipo técnico y la promoción de una cultura organizacional basada en la planificación y la gestión por resultados fortalecen la sostenibilidad del proceso.

La actualización de los instrumentos de gestión depende en gran medida del compromiso y liderazgo de los tomadores de decisión dentro de la entidad. Su conocimiento y disposición para implementar la política de modernización de la gestión pública son factores determinantes para garantizar la alineación con las disposiciones de los entes rectores y fortalecer la eficiencia institucional. La falta de interés o desconocimiento puede generar retrasos y obstaculizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, afectando la capacidad de respuesta de la organización.

El fortalecimiento de las capacidades del personal técnico es un pilar fundamental para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de los procesos de planificación en la entidad. La actualización constante del conocimiento y la capacitación del equipo permiten una implementación estratégica alineada con los lineamientos de los entes rectores, asegurando una gestión orientada a resultados. Además, la generación de un entorno de aprendizaje continuo contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la mejora permanente, la optimización de recursos y la autonomía institucional.

## 5. Referencias

- Alharbi, I. (2021). Innovative leadership: A literature review paper. *Open Journal of Leadership*, 10(3). <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>
- Al-Sharifi, A. (2023). The role of strategic alignment in promoting strategic sustainability. *AIP Conference Proceedings*, 2776, 100007. <https://doi.org/10.1063/5.0136109>
- Biondi, L., y Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *J Manag Gov* 26, 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- Boin, A., Fahy, L., y 't Hart, P. (2021). Guardians of public value: How public organizations become and remain institutions. In A. Boin, L. A. Fahy, & P. 't Hart (Eds.), *Guardians of public value*. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51701-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51701-4_1)
- Bozkus, K. (2024). *Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>
- Carriazo, C., Pérez, M., y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25 (Esp.3), 87-95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Cavalcante, P. (2023). *Results-oriented strategic management Ministry of Planning case*. <https://doi.org/10.56238/methofocusinterv1-110>
- Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255-272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Costa, F., Lispi, L., Portioli, A., Rossini, M., Kundu, K., y Cifone, F. (2019). How to foster sustainable continuous improvement: A cause-effect relations map of Lean soft practices. *Operations Research Perspectives*, 6, 100091. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.100091>
- Díaz, A., y Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Fagerdal, B., Lyng, H., Guise, V., Anderson, J., Thornam, P., y Wiig, S. (2022). Exploring the role of leaders in enabling adaptive capacity in hospital teams: A multiple case study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 908. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08296-5>
- Gandrita, D. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences*, 13(10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>
- Ghonim, M., Khashaba, N., Al-Najaar, H., y Khashan, M. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: A comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJO-EM-04-2020-0364>
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M., y Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275-285. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>
- Kilag, O., & Sasan, J. (2023). Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development. *Advanced Qualitative Research*, 1(1). <https://doi.org/10.31098/aqr.v1i1.1380>
- Lima, M., Serra, F., Soares, T., y Montenegro de Lima, C. (2020). Strategy or legitimacy? Analysis of the role of institutional development plans in Brazilian universities. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 66-96. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>

- Murcia, N., Ferreira, F., y Ferreira, J. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Ramírez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. Epub 11 de noviembre de 2022. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Rincón, O., y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rodríguez, L., y Martínez, J. (2022). Uso de aplicaciones móviles como herramienta de apoyo tecnológico para la enseñanza con metodología STEAM. *Revista Politécnica*, 18(36), 75-90. <https://doi.org/10.33571/politec.v18n36a6>
- Saeidi, P., Armijos, L., Saeidi, S., y Vera, M. (2021). How does organizational leadership contribute to the firm performance through social responsibility strategies? *Heliyon*, 7(7), e07672. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07672>
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., y König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(2), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>
- Singh, A., Lim, W., Jha, S., Kumar, S., y Ciasullo, M. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Yunita, I., Syam, H., Ulmadevi, U., Jannah, N., y Asri, R. (2023). The role of leadership in decision making and team building. *GIC Proceeding*, 1, 256-263. <https://doi.org/10.30983/gic.v1i1.128>
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., y Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644. <https://doi.org/10.3390/su15086644>