

La planificación prospectiva como elemento gerencial organizativo en la gestión educativa



Prospective planning as an organizational managerial element in educational management

Prince Torres, Ángel Carmelo

 Ángel Carmelo Prince Torres

angel.prince@ucla.edu.ve

Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado,
Venezuela

Sapientia Technological

Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth, Ecuador

ISSN-e: 2737-6400

Periodicidad: Semestral

vol. 5, núm. 1, 2024

sapientiatechnological@aitec.edu.ec

Recepción: 30 Agosto 2023

Aprobación: 14 Noviembre 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/576/5764724002/>

DOI: <https://doi.org/10.58515/019RSPT>



Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0

Licencia Pública Internacional CC BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Resumen: Este artículo tuvo como propósito analizar las implicancias de la planificación prospectiva en el contexto general público y privado de la gerencia organizacional como parte de la gestión educativa. Por esto, se ejecutó una investigación documental, configurando un estudio hermenéutico. Como resultado, se estableció que la planeación prospectiva es un proceso de administración, concebido para paliar necesidades y abordar problemas que se susciten en las instituciones de educación. Se concluyó que la planificación prospectiva puede constituir un instrumento en el campo de la gerencia organizacional educativa, tendente a potenciar las sinergias dentro de las escuelas a modo de adaptarse a la mutabilidad que las caracteriza.

Palabras clave: educación, gerencia, gestión, planificación, prospección.

Abstract: The purpose of this article was to analyze the implications of prospective planning in the context of organizational management as part of educational management. For this reason, a documentary investigation was consolidated, carrying out a hermeneutical study. As a result, it was established that prospective planning is a management process, designed to alleviate needs and address problems that arise in educational institutions. It was concluded that prospective planning can be an instrument in the field of educational organizational management, tending to enhance synergies within schools in order to adapt to the mutability that characterizes them.

Keywords: education, management, arrangement, planning, prospecting.

INTRODUCCIÓN

La organización es fundamental para contrarrestar las situaciones distópicas o la anarquía que puede hacerse presente en cualquier situación, asumiendo a ese último concepto no solo como una esfera de desconcierto, sino también como falta de poder (Real Academia Española, 2022), que en las estructuras de gobierno puede provocar afectaciones dentro de campos tan importantes como el de las políticas públicas, la salud e incluso la educación. Por este motivo, ante las problemáticas que afectan a la sociedad, debe contarse con planes que promuevan la resolución de esas incidencias de manera que conlleven la consideración de los recursos, los objetivos y las estrategias que se pautan a tal fin.

Con base en lo anterior, se hace uso de la planificación referida como un proceso por medio del cual distintos entes proceden “a trazar con anticipación las vías mediante las cuales la organización será encaminada para seguir de manera estratégica cada uno de los pasos que garantizará el crecimiento organizacional en el futuro” (Fernández et al., 2019, p. 257) y resulta coherente tal postura, puesto que cuando se planifica se establece el punto de partida para que los distintos tipos de organizaciones de corte público o privado, inicien acciones en la búsqueda de un flujo de actividades ideal que determine el éxito de los proyectos que se emprendan en sus sedes. Para ello, dentro de cualquier planeación se toma en cuenta la interacción entre los elementos cuya confluencia componen todo el esquema respectivo y los cuales son: misión, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto (Sánchez y Pérez, 2010), sin los cuales toda táctica de esta clase estaría incompleta por no tener en cuenta lo necesario para su consecución.

Asimismo a los fines expuestos, la planificación se rige por los principios de flexibilidad, reflexividad, mejora continua, participación, integración y continuidad (Pozo Rodríguez et al., 2014), los cuales pueden ser implementados en cualquier variante que necesite materializarse, como es en el caso del tipo educacional que con una orientación de garantía sobre beneficios individuales y comunitarios para los seres humanos, es crucial para la evolución de los países alrededor del mundo, por lo que su estudio en profundidad resulta mandatorio dentro de las academias. Consecuentemente, esto debe estar acompañado del desarrollo de los supuestos en el proceso de planeación, porque ellos son componentes que deben tenerse en cuenta al preparar cualquier esquema estratégico que promueva el debate y la transparencia de las ejecuciones realizadas por los actores que crean cada estrategia, de manera que los estándares para su rendimiento se eleven y se ejerza una mayor influencia dentro de los equipos de dirección de las entidades (Hollingworth, 2009).

Ahora bien, esa planificación que puede generarse bajo los niveles operativo, estratégico o táctico (Chiappe, 2022) es dependiente de la meta propuesta y a su vez comprende etapas o fases como lo son el diagnóstico de la situación por abordar; la identificación organizacional; el análisis del entorno donde se ejecutarán las labores; el establecimiento de objetivos estratégicos; la estructuración del plan de acción u operativo y; el seguimiento de dicho plan (Sap Concur Team, 2022), también puede realizarse con una orientación de carácter prospectivo como instrumento útil en la gerencia organizacional. Por planeación prospectiva se asume aquella que “se refiere a la planificación a corto plazo de los objetivos que se prevén alcanzar dentro de una organización empresarial, anticipándose a diversos escenarios para resolver los obstáculos de forma inmediata” (EUROINNOVA, 2023, p. 1) y así, asumiendo que es determinante para la previsión de situaciones problemáticas que pueden generarse de forma inminente dentro de instituciones como las educativas, resulta pertinente estudiar su incidencia en el contexto gerencial organizacional, porque las escuelas por el gran impacto social que generan no tendrían que detener la marcha de sus actividades debido a las graves consecuencias que esto podría generar visto que la educación es un derecho humano, que a su vez permite impulsar otros derechos como un nivel de vida digno, el acceso al trabajo, a la salud o a la cultura, solo por mencionar unos ejemplos de lo que podría comprometerse con la restricción (sea cual fuere) del normal desenvolvimiento en su campo de acción.

Con lo abordado, se entiende entonces que la planificación prospectiva dentro del contexto gerencial es una figura a tomar en cuenta dentro de la gestión educacional, que de acuerdo con Farfán y Reyes (2017) comporta un grupo de métodos prácticos y teóricos que se tornan en políticas educacionales con incidencia sobre el funcionamiento y los procesos materializados dentro de los centros escolares. Por lo señalado, el propósito general de este artículo es analizar las implicancias de la planificación prospectiva en el contexto de la gerencia organizacional como parte de la gestión educativa. Asimismo, los propósitos específicos del artículo son:

1. Conocer los aspectos resaltantes de la gestión educativa;
2. Explicar la importancia de la planificación prospectiva en educación y;

3. Discutir el rol de la planeación prospectiva como mecanismo para el mejoramiento de la gestión educacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo se produjo en el seno del Centro de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (CDCHT, Venezuela), efectuando una investigación documental que “se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie” (Universidad Veracruzana, s.f., p. 1). Por este motivo, las fuentes establecidas para su conformación trataron primordialmente de textos soportados en repositorios universitarios, websites de carácter oficial, publicaciones científicas y otros medios de similar naturaleza.

Asimismo, debe acotarse que el producto se conformó con lo que la revista *Sapientia Technological* (2022) establece como artículos cortos que “deben ser manuscritos completos de importancia significativa... el número de palabras no debe ser superior de 3000” (p. 1). Para producir el escrito, se implementaron técnicas operativas para manejo de fuentes documentales como lectura, análisis crítico y el resumen. Los textos fueron analizados por medio de aplicación de la hermenéutica (Tiusabá et al., 2019), siendo el fenómeno en estudio la implementación de la planificación prospectiva en el marco de la gerencia organizacional como elemento de la gestión educativa, asumiendo una concordancia con que gracias a dicha hermenéutica se indaga la profundidad de los conocimientos (Ruedas et al., 2009).

Además, la recopilación de información fue hecha durante el transcurso del año 2023, con la finalidad de establecer los objetivos de la investigación acogiendo los niveles de complejidad con la taxonomía de Bloom, pues ella se encarga de jerarquizar los conocimientos por niveles (Conserjería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias, 2015). Congruentemente con estas acciones, se buscaron los documentos necesarios al utilizar en buscadores electrónicos a palabras clave como planificación prospectiva, gerencia organizacional y gestión educativa.

La gestión educativa

Para la comprensión en el alcance de la planificación prospectiva dentro del espectro educacional, es necesario establecer la definición de la gestión educativa. En este sentido, expone Flores-Flores (2021) desde una perspectiva escolar que:

Es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente, y los objetivos de la organización, así como la capacidad de articular los recursos que se dispone a manera de lograr lo que se desea. (p. 8)

Por lo tanto, el proceso de gestionar acciones desde la perspectiva de la educación, entraña una sinergia que toma en cuenta todos los elementos que impactan el estrato educacional y que igualmente se toman en cuenta al realizar cualquier tipo de planeación: las técnicas, los recursos, la misión y visión institucional, los propósitos de su conformación, entre otros.

Con esta perspectiva, la Universidad Internacional de la Rioja UNIR (2021), sostiene que con la gestión educativa se pretende trasladar las directrices generales del campo de la administración, al área escolar. Además, se consolida en ciertos tipos como a) la gestión directiva, que es la que se orienta a la mejora de la institución bajo el liderazgo, en miras a consolidar culturas formativas que tomen en cuenta las dinámicas que se conectan con el acto educacional en concordancia con las políticas educativas; b) gestión pedagógica, relativa a considerar la forma en que los educandos aprenden potenciando el currículo y la acción profesoral; c) financiera y administrativa, que se adhiere a la manutención y prolongación de la vida del centro que se trate considerando los recursos y; d) gestión comunitaria, que versa sobre la participación ciudadana y el

crecimiento profesional de la comunidad educativa, a su vez implicando los siguientes factores que explican la importancia de esta práctica:

1. Es crucial para realizar acciones acertadas en el buen desenvolvimiento académico de los estudiantes.
2. Promueve un enfoque estratégico en el manejo de la escuela contemplando las áreas concretas de la institución que participarán en cada proyecto.
3. Mejora la convivencia, la participación de la comunidad, las decisiones adecuadas a cada situación, la inclusión y el manejo adecuado de recursos, así como la previsión y la planificación (y es aquí donde confluye la planeación prospectiva).
4. Promueve la educación de calidad.
5. Aumenta los financiamientos escolares.
6. Vigila el cumplimiento de normativas.
7. Realiza la evaluación de las actividades ejecutadas para favorecer las instituciones.

En definitiva, la gestión educativa es necesaria para lograr una transformación positiva dentro de los centros escolares (Graffe, 2002). Por ello, es deseable que dentro de ella se produzca una armonización de las tareas entre docentes, directivos, personal administrativo, educandos y familiares (Apaza y Rivera, 2022) porque como se observa desglosando el criterio de Pérez (2021), tiene que articularse con el entorno educacional para conllevar una formación integral en el ser, hacer, conocer y convivir de las personas que participan en los centros para el aprendizaje, lo cual es perfectamente viable a través de una planificación prospectiva para tener previstas futuras y posibles eventualidades que se presenten dentro de la conducción de actividades.

Sobre la planificación prospectiva en educación

La gerencia organizacional forma parte de la columna vertebral de cualquier ente, pues la toma de decisiones y la dirección de las instituciones dependen del equipo que se encuentra dentro de las altas estructuras de poder que coordinan tanto los planes como las metas que se han de perseguir en cada organización, y de allí parte el requerimiento de que dicha gerencia se encuentre articulada por sujetos competentes, eficaces y eficientes que tengan altas destrezas para proyectar la conducción de dichas entidades tomando en cuentas sus fortalezas y debilidades, así como las aleatorias oportunidades y amenazas que pudieran condicionar su desempeño. Por tal motivo, López (2000) conviene en afirmar que “las organizaciones no funcionan automáticamente, éstas necesitan de personas para su dirección. La gerencia es el elemento clave en el desempeño y supervivencia organizacional” (p. 139), con lo cual no sería exagerar el hecho de apuntar que esa gerencia podría potenciar o destruir a cualquier tipo de persona jurídica.

Contrastando el párrafo supra con el criterio de Chiavenato (2006 citado por Sánchez, 2018) cuando expone que la administración como rol que cumple la gerencia en las instituciones “es el proceso de planear, dirigir, y controlar el uso de los recursos y las competencias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización” (p. 20), se establece entonces que entre los efectos de la planificación en cuanto a que si su eficiencia y eficacia son evidentes, ayuda a la cobertura de las metas institucionales. Por ello, cuando esa planificación es de tipo prospectiva, es menos probable que se menoscaben considerablemente los logros futuros en este contexto, porque al contar con una ordenación de prioridades adecuadas en concatenación con la obtención de recursos, sumada a los insumos con los cuales ya se cuenta, es posible afrontar los escollos en las actividades institucionales en el entendido que esto ayudaría también a realizar un ejercicio de ingeniería para mejorar las debilidades que no hayan podido solventarse en un primer momento.

Chiavenato (2016) también explica que cuando esa planeación es estratégica, comporta una disciplina en la que se persiguen y concretan ventajas de una organización en comparación con sus similares, y así pueden emplearlas para conseguir sus propósitos en interconexión con una visión y una misión. Esto también resulta interesante, porque en la planificación prospectiva se deberían realizar comparaciones con organizaciones que funcionan de manera eficiente y así, es deseable que la gerencia de otros entes cumpla con el deber de inspirarse

en las acciones que pudieran tomar como guías para mejorar sus procesos, de manera que se observen los escenarios temporales próximos y se trate de alcanzar o superar el rendimiento de esas instituciones que tienen una estructura modelo, todo en aras de paliar las problemáticas que impliquen el compromiso de las actividades estructurales.

Ahora bien, dentro de la educación es muy útil toda la información hasta ahora plasmada, porque al realizar una planificación prospectiva se concreta la base para afrontar las problemáticas pendientes que se puedan mantener dentro de cada escuela, porque el desempeño educacional tiene implicancias de tipo financiero, estructural, de capital humano, académicas, investigativas y otras, las cuales son susceptibles de conducirse y reconducirse de forma provechosa cuando se han tenido las previsiones suficientes proyectando los escenarios y posibilidades que corresponda. Esto, se vincula con la tesis de Abrams et al. (2020) cuando comentan que “el pensamiento prospectivo resulta necesario y aporta a los espacios educativos conceptos como creatividad, participación y democratización que, entre otros, permiten la construcción social de un nuevo paradigma educativo” (p. 2) y es por ello que se torna en un eje fundamental para reforzar la planeación de esas actividades que conllevan la vinculación de la sociedad que las aprovechan, porque como ya se explicitó, la educación es un derecho fundamental que debe ser abordado adecuadamente para proteger otras prerrogativas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En consonancia con la investigación realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Se determinó que la planificación prospectiva dentro del marco de la gerencia organizacional persigue la previsión de eventos que en la marcha de la práctica, podrían afectar su desempeño;
2. Se estableció que la gestión educativa consiste en todas aquellas acciones tendentes a garantizar el correcto funcionamiento de las instituciones educacionales;
3. Se sustentó con la revisión bibliográfica que la planificación prospectiva es aplicable dentro de la gestión educativa, pues uno de los fines de esta última es garantizar la calidad dentro de la promoción de aprendizajes, dentro de un marco de organización que considere los elementos que forman parte de cualquier plan (recursos, estrategias, propósitos, evaluación, etc.).

Tomando en cuenta los resultados investigativos, se asume que la planeación prospectiva puede considerarse como una herramienta esencial dentro de la gerencia organizacional y por lo tanto, en la gestión educativa, ya que permite que los líderes educativos anticipen y preparen respuestas para los posibles desafíos y cambios futuros dentro de los centros para el aprendizaje. En un mundo transformativo, donde la tecnología y la globalización condicionan velozmente la forma en que trabajan y viven los seres humanos, el tipo de planificación aducido comporta una estrategia clave para garantizar el éxito de las instituciones educacionales.

Lo anterior se comprende, porque la planificación prospectiva consiste en un proceso sistemático que empieza con un análisis del entorno y la caracterización de tendencias así como desafíos futuros. Con esa información, se enlazan objetivos concretos y se bosquejan planes de acción efectivos y eficientes en aras de alcanzarlos. La consumación de la planificación prospectiva promueve innovación, adaptabilidad y avance continuo en las instituciones educativas por medio de la gestión que se ha referido a lo largo de este trabajo, lo que conlleva resguardar una educación de calidad correspondiente con las demandas mutables en la sociedad.

En el marco de la gestión educacional, la planificación prospectiva puede ayudar a los centros educativos a desarrollar pautas efectivas para combatir problemáticas como la escasez de recursos financieros, el incremento de la competencia relacional entre instituciones educacionales y los requerimientos de los educandos y demás miembros de la comunidad educativa. Aparte, la planeación prospectiva también puede colaborar con los líderes educativos en el ámbito del establecimiento de objetivos específicos para optimizar el rendimiento académico de estudiantes, así como concebir mapas para desarrollar habilidades socioemocionales o elevar la calidad de los programas educativos.

Como complemento a todo este respecto, también debe tomarse en cuenta dentro de los planes prospectivos que la gestión educativa afronta diversos obstáculos si los liderazgos se resisten al cambio porque la disposición a esas mutaciones se relaciona con la mejora educacional (De la Vega Rodríguez, 2022), si existe una falta de formación en gestión educativa y aparte se presentan dificultades en los procesos comunicacionales. Esto, porque podría presentarse el escenario en que los líderes no se encuentran dispuestos a adaptarse a nuevas tecnologías, metodologías o enfoques pedagógicos y ello dificultaría la implementación de mejoras en el sistema educacional. Tal resistencia podría estar provocada por la comodidad con los marcos establecidos, el temor a lo desconocido o la falta, precisamente de una visión prospectiva.

Otra limitación importante es la falta de formación en gestión educativa (Muñoz Zambrano y Román Cao, 2022). Esto, referido a los escenarios en los que los líderes educativos no poseen las destrezas y los saberes necesarios para gestionar eficientemente un centro de aprendizaje. La deficiencia en la capacitación dentro de áreas como la planificación estratégica así como prospectiva, la toma de decisiones, la gestión del talento humano en las instituciones y la distribución de recursos constituiría entonces un límite para implementar generar cambios positivos y resolver los desafíos propios del ambiente educativo actual.

Aparte, debe destacarse que la comunicación efectiva es necesaria para el cumplimiento exitoso de objetivos en las organizaciones, incluyendo las instituciones educativas (Quiroa Quiñónez, 2020). En este sentido, si se generan falencias en la comunicación entre líderes, los docentes, los educandos y otros miembros de la comunidad educacional, potencialmente se promovería la consolidación de conflictos y eso, impacta de manera negativa el clima escolar. Debido a todo lo mencionado se presenta la necesidad de potenciar una cultura de aprendizaje, procurar oportunidades para la formación continua y considerar una comunicación transparente para prevalecer ante los prenombrados obstáculos y garantizar el éxito del sistema educativo cuando esas consideraciones se enmarcan en la planeación prospectiva.

Ya para finalizar esta sección, es conveniente exponer que las limitaciones que se presentaron para la realización del trabajo consistieron en la limitación de tiempo por la parte autoral para finalizarlo con celeridad, razón por la cual fue sometido a evaluación durante el segundo semestre del año 2023 y no del primero, como inicialmente se tenía previsto. También se dificultó el hallazgo de artículos concretos relacionados con el tema, con una antigüedad de cinco años o menos, pero al final se evitó esta incidencia. Se recomienda que en futuros trabajos se aborde el rol de la planeación prospectiva dentro de un período concreto de tiempo, a través de trabajos de campo elaborados dentro de instituciones específicas donde se puedan estudiar efectos reales dentro del ambiente donde se haga la investigación, de forma que sean referencia para otros desarrollos académicos y enriquezcan la práctica educacional en el entorno con propuestas concretas acordes con las necesidades detectadas.

CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, puede reafirmarse que la importancia de la planificación prospectiva radica en el hecho de que constituye un instrumento en el campo de la gerencia organizacional, y por lo tanto, incluye a la gestión educativa que igualmente se inserta dentro de escenarios que son mutables, con implicaciones y problemáticas constantemente emergentes. Esto, porque tal proceso implica la preparación y anticipación de los potenciales desafíos que surjan con el devenir del tiempo. En este sentido, es deber de las escuelas en todas sus vertientes, establecer un marco de estrategias que resulten contundentes para afrontar las incidencias que en el futuro puedan visualizarse, todo en aras del mejoramiento en el hecho de brindar una educación de calidad que contemple no solo aspectos académicos y curriculares, sino también otros como de infraestructura, carencias físicas y demás que pudieran representar un peligro para la praxis pedagógica y la convivencia digna dentro de sus escenarios.

REFERENCIAS

- Abram, L.; Adrover, S.; Andrione, D.; Barrionuevo, B.; Cadelago, V.; Etchegorry, M.; Hirmas, M.; Giraudo, F.; Guzmán, P.; Morchio, M.; Peccoud, L. C.; Perfumo, S.; Rossler, D.; Salinas, M.; Santamaría, J.; Sajoza, V.; Sisterna, G.; Tita, A.; Torres, M.; Torres, S.; Villalba, J. y Zambrano, E. (2020). *Estudios de prospectiva en educación*. Universidad Católica de Córdoba. https://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2232/1/DT_Ferreira_Maine_Abram.pdf
- Apaza, M. y Rivera, J. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la educación*, 6(25), 1367–1374. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.418>
- Chiappe, I. (26 de julio 2022). *Supply Chain Planning: los tres niveles de la planificación estratégica*. IECC Escuela de Negocios Supply Chain Management y Logística. [https://iecc.edu.ar/supply-chain-planning/#:~:text=\(Primer a%20Parte\)%20Tradicionalmente%20al%20planificar,su%20respectivo%20campo%20de%20acci%C3%B3n](https://iecc.edu.ar/supply-chain-planning/#:~:text=(Primer a%20Parte)%20Tradicionalmente%20al%20planificar,su%20respectivo%20campo%20de%20acci%C3%B3n)
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. McGraw- Hill Interamericana.
- De la Vega Rodríguez, L. (2022). Preparación para el cambio, liderazgo y mejora escolar: una revisión de literatura y proyecciones para la investigación. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 48(1), 231-250. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052022000100231>
- EUROINNOVA (2023). *Qué es la planificación prospectiva*. EUROINNOVA International Online Education. <https://www.euroinnovaformacion.com.ve/blog/que-es-la-planificacion-prospectiva#:~:text=Qu%C3%A9date%20con%20nosotros!-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20planificaci%C3%B3n%20prospectiva%3F,los%20obst%C3%A1culos%20de%20forma%20inmediata>
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017) Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Fernández, S., Martínez, L., y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00008. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es
- Hollingworth, M. (2009). Supuestos estratégicos: el elemento esencial (y ausente) de la planificación. *Harvard Deusto Business Review*, 180, 13-18. <https://www.harvard-deusto.com/supuestos-estrategicos-el-elemento-esencial-y-ausente-de-la-planificacion>
- Muñoz Zambrano, L. Andrés y Román Cao, E. (2022). Estado de formación y desarrollo en gestión educativa de los directores escolares. Caso de estudio distrito de educación manta. *Areté*, 8(15), 35-60. <https://doi.org/10.55560/arete.2022.15.8.2>
- López, C. (2000). Gerencia organizacional y sociedad. *Espacio Abierto*, 9(3), 133-153. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/1976>
- Pérez, J. (2021). Gestión educativa: Desde una concepción transdisciplinar-holística para la formación de un nuevo ser social. *CIENCIAEDUC*, 7(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4802337001/html/>
- Pozo Rodríguez, J., Martins Kidito X., Manuel, y Rodríguez Cotilla, Z. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*, 152(2), 122-137. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200008&lng=es&tlng=es
- Quiroa Quiñónez, M. (2020). *La función de la comunicación en la gestión educativa*. [Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Biblioteca USAC. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1930.pdf

- Real Academia Española (2022). *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. https://dle.rae.es/ana_rqu%C3%ADa
- Ruedas, M., Ríos Cabrera, M., y Nieves, F. (2009). Hermenéutica: La roca que rompe el espejo. *Investigación y Postgrado*, 24(2), 181-201. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872009000200009&lng=es&tlng=es
- Sánchez, J. (2018). *Gerencia organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/reader/326425090>
- Sánchez, R. y Pérez, R. (2010). Proceso de planificación administrativa en empresas de adiestramiento de personal para el manejo de control de plazos. *Coeptum*, 2(1), <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1643/1587>
- SAP Concur Team (3 de marzo de 2022). *¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla?* SAP Concur. <https://www.concur.com.mx/blog/article/planeacion-estrategica-mx>
- Sapientia Technological (2022). Directrices para autores/as. *Sapientia Technological*. <https://sapientiatechnological.aitec.edu.ec/index.php/rst/about/submissions#authorGuidelines>
- Tiusabá, B., Barreto, R., y Cerón, L. (2019). Hermenéutica, realidad y método en la disciplina de las Relaciones Internacionales. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 64(236), 217-237. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2019.236.63223>
- Universidad Internacional de la Rioja (03 de diciembre 2021). *¿Qué es la gestión educativa o gestión escolar? Tipos, importancia y objetivos*. UNIR. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-educativa-escolar/>
- Universidad Veracruzana (s.f.). *Introducción a la investigación: guía interactiva*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>