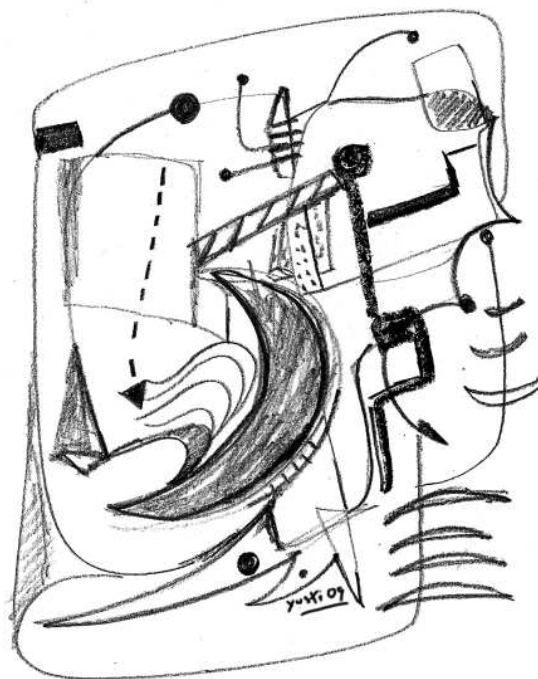


El impacto de la planificación en la Dirección Estratégica de la Educación Básica

Arturo Franceschi
a_frances@cantv.net

Universidad Nacional Experimental de Guayana
Puerto Ordaz, Venezuela.



Recibido: 24-02-2008 • Aceptado: 16-04-2008

Resumen

El presente artículo aborda la importancia que tiene la planificación y su vinculación con la educación, en él se hace un análisis del recorrido histórico que este término ha tenido en el mundo y concretamente en América Latina; igualmente se destaca la contribución de la planificación en el cumplimiento de los objetivos que conducen a la elevación de la calidad educacional.

De manera particular, se trata teóricamente la Planificación Estratégica, que precedió históricamente a la Dirección Estratégica y se argumenta la importancia de su aplicación en la Educación Básica.

En el desarrollo del artículo se plantea cómo la planificación estratégica constituye una de las vías mediante la cual la dirección institucional, en los centros educativos, puede orientar los cambios en relación al contexto externo e interno, con la participación no sólo de los miembros de la escuela, sino de otros actores sociales vinculados a la institución. En este sentido es de vital importancia que el equipo directivo organice e impulse la integración de todos los involucrados en la obra educacional.

Palabras clave: Planificación. Planificación Estratégica. Dirección Estratégica.

The impact of planning into the Strategic Management of Basic Education

The present article approaches the importance of planning and its linking with education. An analysis of the historical journey that this term has had in the world and concretely in Latin America is made. The contribution of planning in the execution of the objectives leading to the elevation of educational quality is highlighted.

Particularly, Strategic Planning which historically preceded Strategic Management is tackled theoretically, and it is argued the importance of its application in Basic Education.

Along the development of the article it is stated how strategic planning represents a way with which institutional management, at educational centers, can guide the changes in relation to the external and internal context, with the participation not only of the members of the school, but of other social actors linked to the institution. To this effect, it is of vital importance that the directive team organizes and impels the integration of those involved in the educational task.

Key Words: Planning. Strategic planning. Strategic Management.

Abstract

A

ntes de abordar el aspecto referido a la planificación y su vinculación con la educación es importante aclarar que este término fue utilizado por primera vez en América Latina por iniciativa de la UNESCO bajo la definición de *planeamiento integral de la educación*. Sin embargo, a nivel mundial, es la Unión Soviética en el año 1923, la que logra desarrollar la planificación educativa, concebida dentro del marco general de la planificación estatal. Luego Inglaterra, en el año 1944 elabora su plan educativo. En el año 1953 Francia incorpora su plan educativo al plan General del Estado y lo mismo hace la India en el año 1951. En América Latina se identifica a Colombia como uno de los primeros países (año 1957) que agrega la planificación educativa al Plan General del Estado. La introducción de estos planes demuestra cómo los Estados fueron asumiendo el término planificación y su incorporación al campo educativo. (Tünnermann Carlos, 2001: 1- 2).

Tünnermann afirma que: *“La planificación de la educación, bajo el nombre de planeamiento integral de la educación y con el alcance que se le dio desde su inicio, fue bandera e instrumento en los años de mayor ritmo de expansión de los sistemas educativos en América Latina, así como de una inquietud sistemática y generalizada a favor de la mejora de la calidad de la educación y una gestión más eficaz en la administración y el financiamiento, todo ello en estrecha correlación con*

el desarrollo económico y social” (Tünnermann Carlos, 2001: 2).

Tünnermann se refiere a la planificación educacional a escala macro, es decir, a la planificación de los sistemas educativos nacionales que precedió el desarrollo de la planificación a escala institucional.

Desde otra perspectiva, el Ministerio de Educación de Chile señalaba en los años 70 del pasado siglo: *“la planificación de la educación es, ante todo, la aplicación a la educación de principios que los verdaderos educadores tratan de influir a sus alumnos, a saber: a) sujetar a un criterio racional y científico el examen de las posibilidades que se presentan: b) escoger con prudencia las que sean más convenientes y realizarlas sistemáticamente...”* (Ministerio de Educación de Chile, 1975: 13).

Esta definición avanza un poco más en el carácter de la planificación, considerándosele como un proceso racional y continuo. Sin embargo, aquí no se aborda aún la participación de los principales miembros educacionales en el proceso de planificación de la institución escolar.

Sin profundizar en el aspecto de la participación, García Filomena resalta la contribución de la planificación a la toma de decisiones de los directivos, lo que tributa a una mejor gestión. Ella señala: *“...la planificación es un proceso para determinar con precisión de que forma puede conseguirse unos objetos concretos, estableciendo, para ello, los medios necesarios que conduzcan a*



su consecución. Por lo tanto, cuando planificamos, además de racionalizar la propia actividad, estamos facilitando la toma de decisiones, que...es una función esencial para un directivo.”(García Filomena, 2005: 2).

Almuiñas por su parte, enfatiza que la planificación “responde a determinadas necesidades sociales, tiene objetivos propios, un objeto que estudiar, un contenido, exige recursos, requiere de métodos, medios y técnicas y necesita ser evaluado” (Almuiñas José, 2001: 2) y asume que “...planificar en un sentido amplio, es un proceso encaminado a identificar acciones para lograr un objetivo, reflexionar antes de actuar, planificar es una forma de dirigir, es un proceso mental, individual o colectivo que obliga a conocer el pasado, evaluar el presente y proyectarse. Es un proceso que permite la formulación de objetivos y estrategias con racionalidad de recursos que requieren tiempo, flexibilidad y dinamismo.” (De Armas Raúl, 2001: 33).

Esta definición es lo suficientemente abarcadora como para sintetizar los aspectos trabajados por otros autores y puede ser el sustento para el estudio de la planificación en el campo educativo. A juicio del autor de este artículo, la anterior definición puede ser aplicada a una institución escolar en particular, aprovechando su visión holística, lo que permite a los directivos, combinar en la toma de decisiones, los aspectos pedagógicos, de aseguramiento financiero, material y humano, de comportamiento humano, entre otros, en función de las exigencias sociales.

En resumen, todos los juicios anteriormente presentados aseveran la contribución de la planificación al cumplimiento de los objetivos que conducen a la elevación de la calidad, en particular a la elevación de la calidad educacional.

De manera general, se reconoce en la literatura especializada que una gestión educativa eficiente, demanda de una concepción de planificación institucional que responda a las exigencias actuales y futuras del entorno y de la propia organización, como herramienta necesaria para el logro de sus objetivos y metas, reduciendo por esta vía los márgenes de incertidumbre y haciendo que las organizaciones sean más eficaces y eficientes.

La práctica de la planificación en las organizaciones educativas ha presentado históricamente una serie de debilidades debido fundamentalmente a la separación entre: los encargados de diseñar los modelos de planificación y elaborar los planes y quienes administran los centros de educación. Desafortunadamente, este tipo de práctica continúa vigente en muchos de los países de América Latina, llevándose a cabo la planificación de manera centralizada y vertical por lo que se desaprovecha la experiencia de los maestros y profesores.

Con relación a esta situación Guarriarán señala lo siguiente: “...los procesos de planificación educativa surgieron como una función inherente al nivel central. Sin embargo, las estructuras burocráticas centralizadas han originado frecuentemente rigidez y atrasos en el desarrollo de los planes, programas y proyectos educativos y una incapacidad de respuesta a situaciones específicas. En estas condiciones no es de extrañar que la administración se haya ido orientando hacia estilos más descentralizados y hacia una planificación de base, en especial en los aspectos de personal, presupuesto, abastecimientos e inversiones.” (Gurriarán Jesús, 1990: 31).

Algunos autores coinciden en señalar que los modelos de planificación en educación se debieron por mucho tiempo a una concepción de planificación normativa y centralista que se reflejaba en la separación de quien *planificaba* y quien *dirigía*. Este estilo de planificación impide que los actores principales de las instituciones escolares se sientan identificados con el plan de desarrollo institucional, lo que entorpece su cumplimiento.

En la actualidad, la sociedad y junto con ella la escuela, se enfrenta a grandes cambios, por lo que existe la necesidad de desarrollar procesos de planificación a nivel de las instituciones escolares que tomen en cuenta el enfoque estratégico¹. “...Este tipo de planificación permite visualizar -bajo una concepción sistémica- las decisiones educativas orientadas

1 “Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica constituyendo su base fundamental” (Ortiz Alexander, 2005: 1)

por el futuro, a la luz de las oportunidades y limitaciones presentadas por el medio externo; así como las estrategias adecuadas para canalizar dichas decisiones. Por lo demás, las estrategias son los grandes caminos que han de recorrerse para alcanzar los objetivos organizacionales trazados” (Galeano Alberto, 1999: 53). Sin embargo, la escuela ha abandonado por mucho tiempo la consideración de la influencia cambiante del contexto externo para la proyección de su futuro.

El enfoque sistémico, a través del análisis, tanto del contexto externo, (amenazas y oportunidades), como del análisis interno, (debilidades y fortalezas) y la elaboración de un conjunto de objetivos y estrategias que se traducen en el plan estratégico, orientado a alcanzar el estado futuro de la institución, tributa al buen desempeño de las instituciones escolares.

La planificación estratégica permite orientar a los directivos de las instituciones escolares en la toma de decisiones; puesto que brinda una visión holística de la institución y de su relación con el entorno, lo que conlleva, adecuar la escuela, a los cambios vertiginosos que está exigiendo la humanidad. Esta situación exige una nueva actitud de quienes dirigen las instituciones, basada en concepciones guiadas por un pensamiento sistémico y un análisis estratégico. *“El pensamiento sistémico y el análisis estratégico se resumen en la nueva herramienta organizacional y de gestión denominada planificación estratégica... Así pues, quien trabaja con proyecto de centro ha de inspirarse en los principios, métodos y técnicas de la planificación estratégica”* (Manes Juan, 1999: 37).

De la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica de la Educación Básica

J. A. Bringas (1997) citado por Ortiz (2005) plantea que: *“la planeación estratégica es el proceso de dirección institucional que permite estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de la institución a tenor de las circunstancias presentes y futuras. Representa la unidad dialéctica de la estrategia y la táctica,*

por lo que ambos se complementan y excluyen mutuamente” (Ortiz Alexander, 2005:3).

En esta definición se reconoce que la planeación estratégica constituye una herramienta para la dirección, además se subraya la vinculación entre los objetivos de desarrollo institucionales a corto y largo plazo.

La planificación estratégica está presente en distintos tipos de organización, desde las empresas públicas, privadas, organizaciones no gubernamentales, instituciones del sector público, hasta en las instituciones educativas, donde hay que tener en cuenta la naturaleza del trabajo docente y las características de los factores simples o componentes del proceso de trabajo docente institucional.

Según Manes, la planificación estratégica educativa es *“...el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones”* (Manes Juan, 1999: 20).

En esta definición se destaca: el análisis interno de la institución a través de sus debilidades y fortalezas, lo que permite un diagnóstico exhaustivo de lo que acontece hacia el interior de la institución escolar y la proyección futura de la escuela, a través de su visión y misión, tomando en cuenta los cambios y demandas del entorno y de la propia organización. El autor de esta investigación, atendiendo a todo lo anteriormente expuesto, concluye que la Planificación Estratégica aplicada a instituciones escolares es: *el proceso que evalúa el contexto externo y el análisis interno de la institución, e involucra de manera activa y participativa a sus principales miembros en la elaboración de un conjunto de estrategias, actividades, acciones y operaciones que de manera sistemática y ordenada se expresan en un plan, para alcanzar el futuro de la institución.*

La planificación estratégica aplicada en instituciones escolares requiere de un conjunto de premisas o

condiciones para la elaboración del proyecto institucional. (Manes Juan, 1999:20-22):

- Una actitud fundamentalmente prospectiva (estado futuro de la institución escolar). Este elemento tiene que ver con la visión que se desea alcanzar; la creación o actualización de la misión; finalmente la selección de los valores que guiarán las acciones y la toma de decisiones de la institución.
- La visión, misión y valores vendría a conformar la nueva referencia institucional.
- El estudio y análisis de la situación presente de la institución escolar (diagnóstico de la situación actual). Este aspecto está relacionado directamente con el análisis de las fortalezas y las debilidades que presenta el centro internamente, asimismo de las amenazas y oportunidades que puedan existir en el ambiente externo; este diagnóstico se hace en función de los valores, misión y visión declarados en el estado futuro de la institución, mediante el cual se detectará una serie de problemas que será necesario corregir para alcanzar *ese futuro*, a partir del presente.
- Adopción de un conjunto de objetivos y estrategias que permita al equipo directivo y a sus principales actores alcanzar el estado futuro de la institución escolar, a partir de un conjunto de actividades que se desarrollen desde el presente.

Ander-Egg (1993) citado por Manes (1999) considera la *organización* y el *control* como parte de la planificación estratégica. No obstante, el autor del presente estudio hace hincapié en la necesidad de la etapa: “planificación de la planificación”, lo que permitirá al equipo directivo conocer la factibilidad o no, de emprender un proceso de planificación estratégica en la institución. Asimismo, este autor destaca la importancia de la organización y la responsabilidad de los principales actores de la institución en la preparación de la planificación. La intención es obtener mejores resultados, producto del trabajo en conjunto. Además es necesario el seguimiento y control, como complemento de la evaluación, a fin de proponer las

modificaciones necesarias, como consecuencia de los cambios que puedan surgir durante el proceso.

En la actualidad, desarrollar cualquier proceso de Planificación Estratégica encaminado a generar cambios en las instituciones escolares, pasa por superar entre otras, las siguientes barreras²:

- Ausencia de una estructura organizativa institucional. No existe un marco referencial que le dé coherencia a la toma de decisiones a nivel del equipo directivo.
- Escasa participación de algunos directivos y miembros de la comunidad educativa en la consecución de nuevos proyectos de cambio.
- Desconocimiento de herramientas y técnicas de los principales miembros de la institución escolar vinculadas a la gestión educativa que les permitan acometer los procesos de cambios en la institución.
- Resistencia de algunos participantes a involucrarse en los procesos de transformación institucional.
- Poca voluntad política de algunos representantes de los niveles superiores educativos en la implementación de nuevos modelos de transformación para las instituciones escolares.
- Ausencia de un sistema de información que le permita a las instituciones elaborar el plan de desarrollo institucional.

Es importante dejar sentado que la Planificación Estratégica *per se* no garantiza el funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones y que la Planificación Estratégica es parte de la Dirección Estratégica. Como lo señalan Lobo y Subirón (2003): “*el sistema de dirección estratégica constituye la infraestructura directiva, ... para poder elaborar y gestionar cualquier plan estratégico*” (Lobo Toledo, 2003: 8).

² “Las Barreras son lo que aparece en la vía rumbo a la Visión. Son los obstáculos que se presentan ante los Objetivos. También son fuentes de Resistencia al Cambio. Las hay Internas y Externas a la organización. Representan desafíos o retos a la dirección de la identidad. Son problemas a solucionar indefectiblemente y son indicadores de futuros conflictos si se dejan de resolver” (Portuondo Ángel, 1998: 49)

A la Dirección Estratégica está insertada la Planificación Estratégica, así esta última puede ser ejecutada, controlada y evaluada.

Es indudable que la Planificación Estratégica ha avanzado sobremanera, a partir de la consideración y análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades asociadas con cada organización, dando cabida así a estrategias que han coadyuvado a potenciar el funcionamiento de las organizaciones para el logro de sus objetivos.

A pesar de que históricamente la Planificación Estratégica se anticipó conceptualmente e instrumentalmente a la Dirección Estratégica, de modo que la Planificación Estratégica “...continuó enriqueciéndose hasta llegar al actual concepto de Dirección Estratégica que incluye no solo la fase de formulación/planificación sino además, su implementación y control” (Iglesias Antonio, 2005: 2), el autor de esta investigación se centra en la primera³, dado el desarrollo actual de la dirección escolar en el marco referencial considerado para llevar a cabo esta investigación, el cual no depende solamente del avance metodológico sino sobretodo de la preparación y disposición de los principales actores involucrados en la Educación Básica.

Es conocido que en los últimos años la Dirección Estratégica se ha convertido en una guía poderosa dentro del campo del pensamiento estratégico, favoreciendo de alguna manera la orientación que le permite a las organizaciones alcanzar su futuro “... la dirección estratégica se concibe como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración, donde ya no se trata de campear las dificultades del entorno sino ir a su encuentro.” (Alemañy Sonia, Orestes Fermín, 1995: 3).

³ Sin desconocer que la Planificación Estratégica es parte de la Dirección Estratégica porque... “Aunque se inicie el proceso de Planificación Estratégica sin pensar en la construcción del Sistema de Dirección Estratégica, los gestores del mismo notarán que así no pueden llegar muy lejos” (Lobo Toledo, 2003: 11).

Otra definición de dirección estratégica es aquella que está asociada a la administración por objetivo como herramienta que apoyará a la dirección a lograr sus metas, tal como lo señala Yáñez “*la Dirección Estratégica ha de convertirse en la brújula que indique hacia donde se deben encaminar las acciones que le den respuestas al destino deseado; en tanto llama la atención que los detalles y las contingencias, los recodos y los obstáculos que puedan anteponerse, se convertirán en basamentos o razones a saldar por la Administración por Objetivos, la que como brújula podrá indicar donde torcer el camino o donde salvar el obstáculo que inesperadamente ha de aparecer*” (Yáñez González, 1991: 239).

En la actualidad la Dirección Estratégica ha sido de gran valor en el ambiente educacional puesto que estas instituciones tienen que cumplir su misión en contextos externos e internos signados por una gran dinámica e incertidumbre social.

La Dirección Estratégica ha tenido un gran impulso en el sector empresarial y de los servicios, así como en la Educación Superior, aunque hoy comienza a incorporarse en las escuelas, entendiéndose como “*un proceso completo y articulado mediante la cual la escuela, formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los retos externos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.*” (Ortiz Alexander, 2005: 4).

Según las definiciones de Dirección Estratégica señaladas anteriormente, el autor de este artículo concluye que la Dirección Estratégica aplicada al campo educativo es: *la capacidad que tiene el equipo directivo, en conjunción con los integrantes de la comunidad educativa, tomando en cuenta las influencias del entorno, para formular, analizar, elegir, implementar y evaluar las estrategias, para mejorar los resultados de la gestión institucional tendente a alcanzar la nueva entidad propuesta.*

La implementación de la Dirección Estratégica en las instituciones escolares abarca las siguientes acciones claves: identificar el entorno de la organi-

zación escolar a partir de sus oportunidades y amenazas, establecer los vínculos con los beneficiarios de la institución y los otros organismos relacionados con ella; definir claramente su visión de largo alcance, transformar la institución de acuerdo a los nuevos cambios y finalmente comprometer a sus miembros, para alcanzar estándares de calidad en todos sus niveles. (Ortiz Alexander, 2005: 4).

De manera particular, la Dirección Estratégica puede aplicarse a las instituciones de Educación Básica.

Los directivos de los centros de Educación Básica, al igual que los directivos de otro tipo de institución educativa están directamente implicados en el desarrollo del proceso docente y en la obtención de resultados educativos con una alta calidad, acorde a las exigencias sociales. En este empeño deben encabezar y propiciar cambios que están estrechamente ligados a la creación y desarrollo de una nueva cultura organizacional.⁴

Las acciones de los directivos no pueden limitarse al aseguramiento financiero, material y humano. Sus acciones deben orientarse a la elevación de la calidad de la educación, asumiendo esta como responsabilidad, tanto de la dirección institucional, como “*de los miembros actuantes en el proceso pedagógico: alumnos, profesores, directivos...*” (Díaz Yamir, 2005:1) y miembros de la comunidad, entre los cuales desempeñan un papel fundamental, los padres y representantes de los niños y jóvenes.

Este planteamiento resalta la importancia que tiene el equipo directivo en la transformación y perfeccionamiento institucional, y en este sentido es imprescindible el establecimiento de criterios que permitan la evaluación de la calidad.

Lo expresado anteriormente evidencia la necesidad de perfeccionar la gestión educativa en la conducción de la institución escolar; mediante la cual se garantice la participación no sólo de los actores de la institución escolar, sino también del contexto ex-

terno. En este sentido es de vital importancia que el equipo directivo, junto con los demás actores de la institución, motive, capacite, organice e impulse la integración de todos los involucrados en la obra educativa para “...*diseñar planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, donde se precisen las acciones concretas a ejecutar en las distintas áreas y niveles organizativos*” (Iglesias Antonio, 2005: 2) y sobre esta base disponerse a alcanzar los cambios deseados.

Es preciso recordar que cualquier intención de la dirección educativa tendente a adecuar la institución a las exigencias del entorno; conlleva necesariamente el desarrollo de un modelo de planificación estratégica que adaptado a las condiciones específicas de esta; permita entre otros aspectos, garantizar la construcción de sus planes estratégicos.

Conclusión

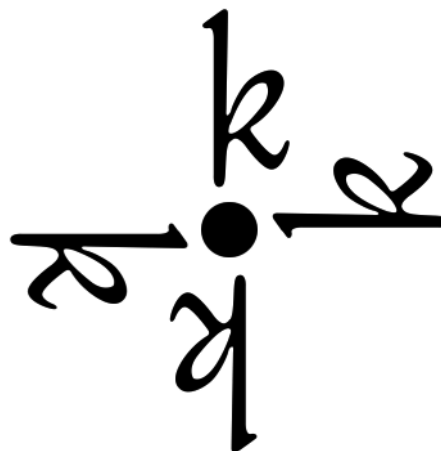
La educación formalizada y en particular la educación básica es la encargada de brindar al individuo los conocimientos esenciales para comprender el mundo que lo rodea y lo prepara para continuar su desarrollo personal en la etapa de la adultez como protagonista y agente de cambio social. Por tal razón se requiere que en este nivel educativo se obtengan resultados con calidad, los cuales dependen no sólo del aspecto pedagógico, sino básicamente, de la integración sistémica a escala institucional de todos los componentes esenciales que intervienen en los procesos de trabajo, ya que el desarrollo educativo a escala social está íntimamente asociado con el desarrollo de las instituciones educativas.

En América Latina, a pesar de las diferencias que existen entre cada uno de los sistemas educativos, se coincide en la necesidad de mejorar los mismos a través de la Dirección Estratégica de las instituciones de Educación Básica en particular. Los retos planteados a la Educación Básica imponen la necesidad de equipos directivos con un pensamiento estratégico, una visión holística de la institución escolar y con la capacidad de reconocer la influencia del medio ambiente para responder a las exigencias del entorno. Además, los directivos deben tener la

⁴ “La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. (Jiménez José, 2006:1)

capacidad de involucrar en la dirección institucional a los principales protagonistas de la obra educacional.

A pesar de que la Planificación Estratégica está insertada a la Dirección Estratégica y que *per se* no garantiza el funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones, el autor de este artículo ha considerado clave el tratamiento de la primera, dado el desarrollo actual de la dirección escolar en el marco referencial considerado para realizar esta investigación.



Referencias Bibliográficas

- Alemayán Ramos, Sonia y Rodríguez González, Fermín O. "Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos: Conceptos y metodología". --Habana Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior, Junio. (Pág. 3, 30), 1995.
- De Armas Rivera, Raúl. "Proyección estratégica del vínculo de la universidad y el sector productivo: el caso de la unidad docente de Nazareno de la UNAH". Tesis de maestría. Tutor Dr. José Luis Almuiñas. Universidad de la Habana Cuba. (Pág. 33), 2001
- Díaz Toledo, Yamir Édison. "La calidad en la dirección educacional cubana. Un reto". -- La Habana -- Cuba: Internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/direccion-educ/direccion-educ.shtml>. (Págs. 1,), 2005.
- Galeano Ramírez, Alberto. "Manual de capacitación para directivos de centros de formación".--Montevideo: Internet: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/galeano/>. (Págs.53, 78, 108, 109, 117, 145), 1999.
- García Requena, Filomena. "Organización escolar y gestión de centros educativos. El sentido de la planificación".Internet: http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Planeacion/Sent_Plani.pdf. (Pág. 2), 2005.
- Gurriarán M., Jesús. "La planificación educativa en el futuro". Congreso internacional "Planificación y Gestión del Desarrollo de la Educación" -- México: UNESCO, marzo. (Pág. 31), 1990.
- Iglesias Morell, Antonio "De la Dirección por Objetivos a la Planificación y Dirección Estratégicas". --Cuba -- Internet: http://www.calidad.org/public/articles/1117634383_antoni.htm. (Págs. 2,3), 2005.
- Jiménez José, Aguado, R. "Desarrollo Organizacional" México: Internet: <http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html>. (pág. 1), 2006.
- Lobo, Toledo "Seminario sobre Dirección Estratégica en las Universidades Andaluzas el Caso de la Universidad Jaime I". -- Valencia, España: Internet: <http://www.uji.es/bin/infoinst/proyectos/peuji/pdfcs/peujics.pdf>. (Págs. 8, 11), 2003.
- Manes, Juan M. "Gestión estratégica para instituciones educativas".--Buenos Aires: Ediciones Granicia S.A. (Págs. 20, 21, 37), 1999.
- Ministerio de Educación de Chile: "enfoques y metodologías para el desarrollo de la educación"--Santiago de Chile. (Pág. 13), 1975.
- Ortiz Ocaña, Alexander Luis. "Alta Gerencia Educativa: ¿Cómo Dirigir y Administrar con eficiencia? -- Barranquilla - Colombia: Internet: <http://www.monografias.com/trabajos26/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml>. (Págs. 1, 3, 4), 2005.
- Portuondo Vélez, Ángel Luis. "¿Elaboración de estrategias determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos estratégicamente?" - La Habana Cuba: Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior. (págs. 49, 50), septiembre. 1998.
- Tünnermann Bernheim, Carlos. "El planeamiento de la educación en América Latina".--.Internet: Revista 3 Innovación. (Pág. 2), 2001.
- Yañez González, Eugenio. "Dirección estratégica, decisiones estratégicas". La Habana Cuba. (Pág. 239), 1991.