


Gerencia educativa con visión prospectiva: estrategia eficaz en la pertinencia del proceso enseñanza-aprendizaje

Educational management with a prospective vision: Effective strategy in the relevance of the teaching-learning process

^aWlamyr Palacios-Alvarado ^bByron Medina- Delgado ^cJorge Enrique Herrera-Rubio

 a. Doctor en Ciencias Gerenciales, wlamyrpalacios@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.

 b. Doctor en Ciencias, byronmedina@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.

 c. Doctor en Ciencias, jherrera@unipamplona.edu.co, Universidad de Pamplona. Villa del Rosario, Colombia.

Recibido: Mayo 22 de 2021 **Aceptado:** Agosto 27 de 2021

Forma de citar: W. Palacios-Alvarado, B. Medina-Delgado, J.E. Herrera-Rubio "Gerencia educativa con visión prospectiva: estrategia eficaz en la pertinencia del proceso enseñanza-aprendizaje", *Mundo Fesc*, vol 11, no. S2 pp. 172-180, 2021.

Resumen

En la construcción del futuro, la prospectiva es la ciencia que por su naturaleza estratégica desempeña un papel significativo, debido a que minimiza la incertidumbre y focaliza acciones para lograrlo en el mediano y largo plazo, mediante una actitud proactiva para no caer en determinismos causados por el pasado; enfoque en el que la gerencia educativa con visión prospectiva tiene considerable incidencia en el logro del escenario deseable para el proceso de enseñanza-aprendizaje. El objetivo es evaluar a la gerencia educativa con visión prospectiva como estrategia eficaz en la pertinencia del proceso enseñanza-aprendizaje. El artículo aplica una metodología cualitativa y cuantitativa, mediante investigación documental basada en fuentes secundarias de información e investigación descriptiva, aplicando un cuestionario a empresarios de la manufactura. Como resultado, se determinaron por parte de profesionales vinculados a las empresas de manufactura de Cúcuta, las actitudes proactiva, pre-activa, reactiva y de no aceptación al cambio, frente al futuro. Se concluye que los profesionales de la manufactura de Cúcuta, no mostraron una actitud proactiva, de construir el futuro deseable, en los factores cuestionados; es decir, existen brechas entre expectativas de los empresarios y actitud de los profesionales frente al futuro.

Palabras clave: Brechas, escenarios, prospectiva, proactivo.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: wlamyrpalacios@ufps.edu.co



Abstract

In the construction of the future, foresight is the science that, due to its strategic nature, plays a significant role, because it minimizes uncertainty and focuses actions to achieve it in the medium and long term, through a proactive attitude so as not to fall into determinisms caused by last; An approach in which educational management with a prospective vision has a considerable impact on the achievement of the desirable scenario for the teaching-learning process. The objective is to evaluate educational management with a prospective vision as an effective strategy in the relevance of the teaching-learning process. The article applies a qualitative and quantitative methodology, through documentary research based on secondary sources of information and descriptive research, applying a questionnaire to manufacturing entrepreneurs. As a result, the proactive, pre-active, reactive and non-acceptance of change attitudes towards the future were determined by professionals linked to the manufacturing companies of Cúcuta. It is concluded that the manufacturing professionals of Cúcuta did not show a proactive attitude, to build the desirable future, in the questioned factors; In other words, there are gaps between the expectations of employers and the attitude of professionals regarding the future.

Keywords: Gaps, scenarios, proactive, prospective.

Introducción

x

La construcción del futuro es un reto que los líderes afrontan para lograr el escenario deseable o apuesta a través de una actitud proactiva que conspira contra el devenir y se anticipa a los cambios que puedan ocurrir, proceso que utiliza las técnicas prospectivas como herramienta estratégica eficaz de anticipación y apropiación.

La prospectiva, como ciencia, por su naturaleza estratégica desempeña un papel significativo en la construcción del futuro, dado que mitiga la incertidumbre y focaliza acciones para lograrlo en el mediano y largo plazo, mediante una actitud proactiva para no caer en determinismos causados por el pasado [1]. Como método, la prospectiva estratégica planifica y formula planes de acción orientados hacia la consecución de objetivos en posibles escenarios futuros, mediante análisis de las tendencias, con base en un proceso en el cual los participantes trabajan en la construcción de los escenarios actuales y la consecución de los futuros [2]. Dicho de otro modo: “la prospectiva, constituye una anticipación (pre-activa y proactiva) para el desarrollo y/o ejecución de las acciones presentes antes los posibles escenarios futuros y deseables. Por lo que,

dicho modelo permite anticiparse ante los cambios previstos y deseados” [3,4].

Lo anterior, involucra los elementos fundamentales en el proceso prospectivo, son la anticipación (pre-activa y proactiva), apropiación (observar conjuntamente) y adaptación (utilizar los métodos rigurosos) y acción; proceso que requiere de una actitud proactiva de los actores involucrados para conspirar contra el futuro, aplicando métodos que relacionen entre sí las dimensiones de prospectiva, estrategia y planificación [5]. La prospectiva estratégica es un enfoque en donde la anticipación se pone al servicio de la acción estratégica, dando lugar al método prospectivo de la planificación estratégica por escenarios, cuyo objetivo es proponer las acciones de mejora, también conocidas como estratégicas basadas en las fortalezas y debilidades, en función del contexto organizacional, dado por las oportunidades y amenazas [1,5]. Es decir, una situación presente sujeta a mejora, lo que conlleva un posible escenario futuro [1,5]. Por tanto, surge el método de escenarios que aplica el análisis estructural, teniendo en cuenta las variables estratégicas, los elementos de valor o las claves identificadas a partir de experiencias gerenciales obtenidas o por conciliación de expertos, este método

de escenarios o juego de simulación de escenarios futuros, permite una prospectiva, una proyección que permite evaluar las estrategias dentro del contexto del modelo gerencial educativo, dicho proceso cumple con las etapas: a) identificar las variables clave o elementos de valor, el cual es considerado como el objetivo del análisis estructural; b) analizar el juego de participantes, roles y partes interesadas, con el fin de plantear las preguntas clave para el escenario futuro; y c) reducir la incertidumbre, aplicada a las cuestiones clave y, a la vez, despejar de los escenarios el entorno más probables gracias a la conciliación de expertos [1, 6].

En concordancia con lo anterior, la prospectiva se apoya en la investigación empleando métodos empíricos y científicos para analizar diversas situaciones y establecer una aproximación a lo que pueda acontecer en el futuro, mediante planteamientos presentes e identificación de acciones para alcanzar un escenario deseable o esperado por un grupo social. Complementando las anteriores precisiones, cabe señalar que en un mundo de permanentes transformaciones donde las fuerzas de cambio están revolucionando los factores de inercia y los hábitos presentes, se impone un esfuerzo creciente de prospectiva para la empresa, dotando de flexibilidad estratégica, es decir, para reaccionar con flexibilidad manteniendo su rumbo [3,7]. Esto conlleva a realizar una analogía respecto al tipo de liderazgo que se desarrolle, según cada directivo, en el contexto la gerencia educativa en las instituciones, donde se pueden adoptar diferentes posturas, o según el rol del participante, tales como: a) avestruz pasivo, el cual es el que sufre cambio, b) el bombero, el cual presenta reactividad, quién se ocupa de combatir el fuego, c) el asegurador, quien se presenta como aquel que es pre-activo, es decir, se prepara para los cambios considerados previsibles, el cual contempla una política que contempla que la reparación es más costosa que la

prevención, y por último, d) el conspirador, quien es la figura que trata de provocar esos cambios, funcionando como catalizador [3,8]. Finalmente, el análisis de los escenarios futuros es de gran relevancia en cualquier organización, puesto que permite a los participantes en sus diferentes roles, lograr vinculación en la construcción de dicho escenario [3,9].

Por otra parte, la gerencia educativa se centra en una administración por resultados, donde se plantea que el director de la institución educativa debe conocer los medios a utilizar para emplear estrategias de mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como: identificar las fallas y proponer correctivos con base en un plan de trabajo al mediano y largo plazo, esto es, presentar acciones de mejora y/o acciones correctivas, que brinde apoyo a los objetivos planteados, estos objetivos, buscan responder a las necesidades de innovación de los diferentes sectores productivos. Por tanto, se pueden apoyar dichos procesos desde la gerencia educativa, ya que sirve de puente interlocutor entre la innovación, la sostenibilidad y la transformación curricular y que, a su vez, tienen implicaciones en las prácticas pedagógicas [5,10]. A partir de ello, permite generar una sólida formación integral, preparación técnica con un detallado conocimiento del contexto, resaltando las soft skills, y el liderazgo [6,11]. Lo anterior, a partir de una dinámica social y que por tanto, para optimizar la actividad supervisora realizada por el gerente educativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario que el directivo posea conocimiento de las técnicas de aprendizaje en constante actualización, ya que la práctica pedagógica es una ciencia social, y a partir de dichas dinámicas, permite orientar a los docentes, y así armonizar el sistema, tanto talento humano como infraestructura, tecnología, y otros elementos en los diferentes niveles organizacionales [11-13]. Por otra parte,

como directivo, el gerente educativo debe velar por la adecuada administración de los recursos con los que cuenta la organización educativa, garantizando así, la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y la ejecución de manera efectiva y eficiente la gestión de recursos que generen impacto y apoyen el desarrollo tecnológico y científico del país [14,15].

En este orden de ideas, la gerencia educativa es un tipo de gerencia que conlleva la responsabilidad de coordinar y administrar los recursos de la institución educativa, en la cual se desarrollan procesos estratégicos y gerenciales, misionales y de apoyo [16]. Dentro de los gerenciales, se encuentran actividades como planificar, organizar, supervisar, controlar de manera adecuada en lo concerniente al funcionamiento del cuerpo docente y, el personal administrativo. Dicho de otro modo, la gerencia educativa es un estilo gerencial que permite administrar los recursos de manera eficiente, eficaz, y obtener una medición del nivel de desempeño óptimo, lo que también permite, tomar decisiones basadas en evidencias para el proceso de enseñanza-aprendizaje [5,16].

Esencialmente, la gestión de la gerencia educativa debe apuntar a la construcción de nuevos conocimientos, factor clave que es “imprescindible para alcanzar el objetivo de basar la nueva competitividad en la incorporación del progreso técnico, el área de los recursos humanos: capacitación, educación, ciencia y tecnología”, es así que debe considerar las tradiciones culturales, conocimientos y experiencias, dentro de un proceso de innovación; dado que los nuevos enfoques de la teoría económica frente a la educación, es la economía del conocimiento, en donde los recursos humanos son un factor de crecimiento social y económico con influencia directa en el bienestar de la población [6,17]. La reflexión anterior implica una gerencia educativa que oriente a

las instituciones de educación superior en un rumbo de planificación de sus actividades con sentido futurista, asimismo, adoptar el pensamiento prospectivo en las actividades académico universitarias, a través de una metodología prospectiva aplicable con participación de todos los actores como estudiantes, docentes y autoridades, entre otros, con actitud pro-activa frente al futuro [9,18].

La gestión de la gerencia educativa con visión prospectiva es una herramienta para cualquier organización educativa, que permite generar estrategias de eficiencia en el trabajo y desempeño docente, sin embargo, se puede entender que, los modelos de gerencia no son implementados de manera voluntaria, sino del producto de la decisión del sistema organizativo, que busca la mejora continua. El modelo gerencial educativo con visión prospectiva, permiten orientar o conducir acciones dentro de las actividades académicas para la formación de las personas con actitudes pro-activas, esto es que, el modelo permite formar personas que respondan a las dinámicas sociales, lo que resulta beneficioso, pues en una sociedad donde se resaltan sus dimensiones como la cultura, los principios y valores, su pensamiento como sociedad, y las demás variantes o elementos que estén estrechamente relacionados a la vida de la persona, supone implementar un proceso eficiente de enseñanza-aprendizaje [17,18].

En otras palabras, las dinámicas sociales sugieren la implementación de un modelo progresista, ya que la influencia de la gerencia educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se ve estrechamente relacionado con factores como: proceso de dirección, diseño curricular, implementación curricular, evaluación del contexto, orientaciones pedagógicas, modelo de enseñanza, procesos de capacitación y cualificación docente, clima laboral, entre

otras. Lo anterior, supone variables o factores a estudiar a partir de un modelo de regresión lineal, donde analizan variables de manera estadística y progresista al integrar elementos gerenciales actuales. Dichos modelos gerenciales, orientan hacia un proceso eficiente a nivel de institución, lo que permite reflexionar sobre el modelo educativo y el cómo implementar estrategias que permitan al gestor educativo ejercer su liderazgo enmarcado en las transformaciones actuales que requiere la sociedad, plasmando su visión innovadora y proyectando empoderamiento en la formación. En dicho proceso, toma protagonismo el director, quien ejercer un liderazgo, el cual requiere de habilidades como buenas relaciones personales, empoderamiento, comunicación asertiva, pensamiento filosófico visionario y saber brindar lectura a las necesidades futuras y de adaptación en la educación [18,19].

El modelo propuesto o progresista, es contrario al modelo conductista, el cual está asociado a epistemologías que enfatizan el conocimiento “objetivo”, la experiencia sensible, la medición y lo que puede ser comprobado o compartido culturalmente, el cual solo mide los fenómenos sensibles externos y para la cual el conocimiento sensorial es el único tipo de conocimiento [17,10]. Por lo que el modelo progresista o de perspectiva, busca crear un ambiente estimulante de experiencias, tomando en cuenta las potencialidades y destrezas del estudiante para desarrollarlas en su mayor capacidad, lo que implica una activa participación, utilizando para ello las técnicas elementales dentro del área prospectiva. En otras palabras, es vivir la experiencia del conocimiento, tanto así, que las organizaciones educativas han estado transitando de modelos antiguos a modelos progresistas de manera paulatina, y estas transformaciones se viven a diario, de acuerdo al contexto cultural, debido a que

están en un marco de paradigmas sociales, políticos, económicos, demográficos, entre otros, lo que promueve una ausencia de calidad y mejoras en dicho servicio, servicio considerado un derecho. Es por ello, que los modelos progresistas, se consideran un modelo educativo gerencial transformador, esto es que, se adaptan a la transformación cultural. Por tanto, en este ámbito de la gerencia educativa es importante que los métodos para el proceso de enseñanza – aprendizaje, a implementar se desarrollen con un criterio dentro del marco de los aportes de la teoría del desarrollo organizacional, que desde su formulación apunten hacia la idea de realizar un cambio planificado [18,19].

Frente a las anteriores precisiones, el modelo de gerencia educativa con visión prospectiva se basa en la gerencia científica, donde se incluye, la teoría de planificación estratégica, dentro de un horizonte de tiempo previsto al largo plazo, teniendo en cuenta los aportes del desarrollo organizacional, la gerencia de la calidad total, la teoría de las organizaciones inteligentes y el coaching, entre otros, con acciones estratégicas para los estudios prospectivos sobre la educación superior que sostienen la necesidad de gestionar el cambio educativo, ello implica una actitud pro-activa de anticipación ante los posibles cambios que puedan presentarse en el futuro [17-20].

Materiales y métodos

La investigación aplica el enfoque cuantitativo, dado que usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, proceso que se desarrolla dentro de un criterio deductivo, el cual refiere al proceso de conocimiento, el cual inicia a partir de la observación de los fenómenos generales con el objetivo de señalar, identificar, las verdades

particulares contenidas explícitamente en una situación general [9,10].

Complementando lo anterior, este trabajo, está aplicando el enfoque cualitativo, por medio del cual se interpreta la realidad estudiada, a través de las personas involucradas en el trabajo, dado que “los planteamientos cualitativos están enfocados en profundizar en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes” [9,10].

El estudio se fundamenta en el tipo de investigación documental que corresponde a un primer nivel de conocimiento según fuentes secundarias de información que suministren datos relacionados con la prospectiva y la gerencia educativa, con el fin de familiarizar a los investigadores con el tema objeto del conocimiento, dado que “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos” [11].

Dentro de este marco metodológico y con el propósito de profundizar en el tema sobre expectativas de los empresarios manufactureros de Cúcuta y las actitudes frente al futuro de parte de los profesionales vinculados a estas empresas, el artículo aplica la investigación descriptiva que “se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades” [14,15], en este orden de ideas, se aplicó un cuestionario

a una muestra de veinte (20) empresarios del sector manufacturero de Cúcuta.

Resultados y discusión

Se realizó investigación en noviembre del 2020 a una muestra de 20 empresarios del sector manufacturero de Cúcuta, con el propósito de determinar las actitudes frente al futuro por parte de los profesionales vinculados a estas empresas del sector secundario de la economía, mediante cuestionario estructurado. En este orden de ideas, previamente se les explicó que las fuerzas de cambio están revolucionando los factores que inciden en el desempeño de las empresas en lo social, en lo económico y en lo ambiental y, que ante esas perspectivas se requieren profesionales dotados de una capacidad estratégica que se anticipe y provoque los cambios que puedan ocurrir en el futuro para sobrevivir en los mercados de interés.

En la Tabla I, se señala la escala utilizada, donde el intervalo de 1.0 a 10.0 establece el grado de actitud frente al futuro, siendo de 1.0 a 2.5 una actitud que no acepta el cambio; de 2.6 a 5.0 una actitud reactiva, actúa cuando ocurre el fenómeno; de 5.1 a 7.5 una actitud pre-activa que se prepara para los cambios previsibles; y de 7.6 a 10.0 una actitud pro-activa que provoca los cambios deseados; escala que permitió promediar los resultados respecto de las expectativas de los empresarios y los logros de los profesionales, según la Tabla I.

Tabla I. Actitudes frente al futuro.

Descriptor	Escala
Actitud pro-activa	7,6 – 10,0
Actitud pre-activa	5,1 – 7,5
Actitud reactiva	2,6 – 5,0
No acepta el cambio	1,0 – 2,5

Fuente: Adaptado de [3].

Las brechas en las actitudes, frente al futuro, por parte de los profesionales vinculados con el sector manufacturero de Cúcuta, con base en la escala de valoración y según la percepción de los empresarios, se visualizan en la zona comprendida entre expectativas y logros que aparecen en la Tabla II, de acuerdo con promedios ponderados de las respuestas suministradas por los empresarios del sector manufacturero de Cúcuta.

Tabla II. Brechas de los profesionales según expectativas de empresarios.

Factores	Expectativas	Logros	Brechas
Investigación	8	3	- 5
Mercados	10	6	- 4
Producción	10	7	- 3
Gestión de calidad	10	6	- 4
Tecnologías	8	7	- 1
Gestión del talento humano	9	6	- 3
Administración	8	6	- 2
Comercio exterior	9	2	- 7
Proyectos de inversión	7	5	- 2
Necesidades de fondos	9	4	- 5
Posición financiera	10	4	- 6
Gestión del riesgo	6	1	- 5
Totales	104	57	- 47
Promedio ponderado	8,67	4,75	3,92

Los resultados promedios indican que ante una expectativa por parte de los empresarios de 8.67, los logros de los profesionales del sector manufacturero de Cúcuta, alcanzan un promedio de 4.75, lo que evidencia una actitud reactiva, dicho de otro modo, los profesionales actúan cuando ocurre el fenómeno, lo cual significa que la brecha ante la actitud frente al futuro es de 3.92. Las mayores brechas aparecen en investigación, mercados, producción, gestión de calidad, comercio exterior, necesidades de fondos y posición financiera y, las menores brechas frente al futuro aparecen en tecnologías y administración.

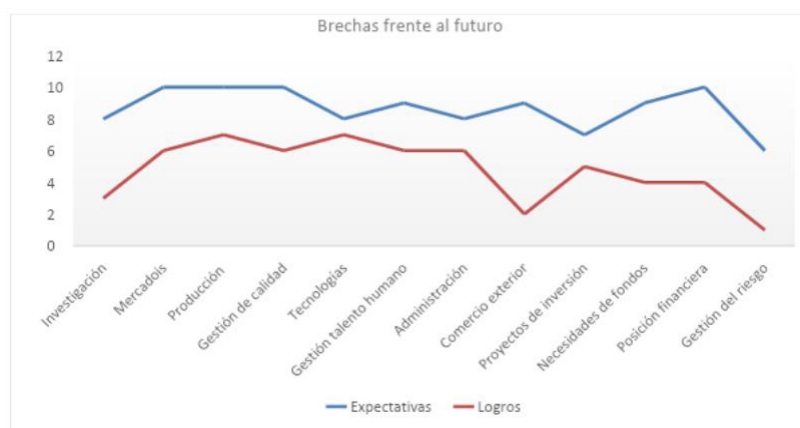


Figura 1. Brechas frente al futuro, perspectivas

De acuerdo con la Figura 1, los profesionales de la manufactura muestran una actitud pre-activa frente al futuro en los factores de mercados, producción, gestión de calidad, tecnologías, gestión del talento humano y administración; una actitud reactiva en los factores de investigación, proyectos de inversión, necesidades de fondos y posición financiera; una actitud de no aceptar el cambio en los factores de gestión del riesgo y comercio exterior; y no mostraron una actitud pro-activa con algún factor. Los resultados, también se muestran en la Tabla III.

Tabla III. Actitudes frente al futuro según factores

Factor	Intervalo	Descriptor
Actitud pro-activa	7,6 – 10,0	Ninguno.
Actitud pre-activa	5,1 – 7,5	Mercados, producción, gestión de calidad, tecnologías, gestión del talento humano y administración.
Actitud reactiva	2,6 – 5,0	Investigación, proyectos de inversión, necesidades de fondos y posición financiera
No acepta el cambio	1,0 – 2,5	Gestión del riesgo y comercio exterior.

Conclusiones

El planeamiento educativo debe apuntar hacia escenarios deseables con acciones que permitan construir el futuro que se espera lograr. De esta manera, el tema de la prospectiva educativa permite a través de las prácticas educativas pro-activas visualizar el porvenir y crearlo mediante el método científico apropiado. La gerencia educativa con visión prospectiva tiene un rol de gran importancia para la construcción del escenario futuro. Con esta reflexión surge la necesidad de hacer uso de métodos prospectivos para considerar los problemas educativos.

Los profesionales de la manufactura mostraron una actitud pre-activa, de prepararse para los cambios previsibles, en los factores de mercados, producción, gestión de calidad, tecnologías, gestión del talento humano y administración; una actitud reactiva, de actuar cuando ocurre el fenómeno, en los factores de investigación, proyectos de inversión, necesidades de fondos y posición financiera; y una actitud de no aceptar el cambio, en los factores de gestión del riesgo y comercio exterior.

Los profesionales de la manufactura no mostraron una actitud pro-activa, de construir el futuro deseable, en los factores cuestionados; es decir, existen brechas entre expectativas de los empresarios y actitud de los profesionales frente al futuro.

Referencias

- [1] D. A. Ospina Ramírez, S. B. Burgos Laitón y J. A. Madera Ruiz, "La gerencia educativa y la gestión del cambio", *Dialogos de saberes*, n° 46, pp. 187 - 200, 2017
- [2] I. Bernal González, "Influencia de la creatividad, competencias y colaboración del capital humano en el desempeño contextual de las instituciones de educación superior", *RIDE*, vol. 12, no. 23, pp. 1-32, 2021
- [3] N. Pérez Mirabal, "Gerencia educativa: Transformación e innovación", *Revista Educare*, vol. 24, n° 2, pp. 273-292, 2020
- [4] E. M. Cordova Flores y D. O. Trigos Ramos, "El liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en

- la Institución Educativa "Santo Tomás" Distrito de Santo Tomás, Provincia de Luya, Región Amazonas - 2015, Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2018
- [5] S. N. Castillo-Cabeza y R. D. Tejada-Valdez, "Una aproximación epistemológica a la gerencia educativa. Apuntes para un estudio", *Revista científica dominio de las ciencias*, vol. 3, n° Especial, pp. 216-226, 2017
- [6] J. E. Romero, "La virtualización en las Organizaciones Universitarias. Un nuevo modelo de gerencia educativa", *Revista Internacional Tecnológica - Educativa Docentes 2.0*, vol. 8, n° 1, pp. 21-25, 2020
- [7] Comisión Económica para América Latina - CEPAL, "Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad", CEPAL, Lima - Perú, 1996
- [8] L. Chacón M., "Gestión educativa del siglo XXI: Bajo el paradigma emergente de la complejidad", *Omnia*, vol. 20, n° 2, pp. 150 - 161, 2014
- [9] J. Gabriel - Ortega, "Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación", *Journal of the Selva Andina Research Society*, vol. 8, n° 2, pp. 145 - 146, 2017
- [10] M. Godet, *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.*, Gipuzkoa - España: Librairie des Arts et Métiers, 2000
- [11] M. Godet, *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*, París: Laboratoire d'investigation prospective et stratégique, 2007
- [12] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y M. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, vol. 6a Edición, México D.C.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2014
- [13] J. Inche Mitma y A. R. Chung Pinzás, "Estudio prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2030", *Industrial Data*, vol. 15, n° 1, pp. 120 - 126, 2012
- [14] B. Labrador y F. Ponce de León, "Hermenéutica del modelo prospectivo para la educación", *Telos*, vol. 10, n° 2, pp. 262 - 276, 2008
- [15] C. Méndez, *Metodología de la Investigación*, Bogotá D.C.: Editorial Limusa, 2007
- [16] E. Méndez Quintero, "Gerencia de las organizaciones educativas", *Negotium*, vol. 8, n° 23, pp. 202 - 226, 2012
- [17] F. J. Mojica, *La construcción del futuro*, Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2005
- [18] F. J. Mojica, *Determinismo y construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*, Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2015
- [19] Á. Rodríguez de Torrealba, "Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa", *Investigación y postgrado*, vol. 23, n° 2, pp. 447 - 461, 2007
- [20] Universidad Pedagógica Experimental Libertador, *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*, Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2002