

CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO

Revista Científica Multidisciplinaria



ISSN 3073-1232
Año: 2024
Volumen: 2
Número: 1
ene-mar

**EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD
COMO MARCO PARA LA
PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL EN
ENTORNOS EDUCATIVOS**

**THE COMPLEXITY APPROACH AS A
FRAMEWORK FOR INSTITUTIONAL
PLANNING IN EDUCATIONAL SETTINGS**

Orlando Enrique Dávila Ajuria

<https://orcid.org/0009-0003-8181-6983>

orlandodajuria@gmail.com

Universidad del Zulia
Punto Fijo - Venezuela



Recibido: 10/01/2024

Aceptado: 05/02/2024

Publicado: 15/03/2024

**El enfoque de la complejidad como marco para la planificación
institucional en entornos educativos**

**The complexity approach as a framework for institutional planning in
educational settings**

Autor:

Orlando Enrique Dávila Ajuria

<https://orcid.org/0009-0003-8181-6983>

orlandodajuria@gmail.com

Universidad del Zulia

Punto Fijo – Venezuela



Resumen

Esta investigación explora el enfoque de la complejidad como marco para la planificación institucional en entornos educativos, con el objetivo de analizar cómo este paradigma puede superar las limitaciones de los modelos tradicionales, lineales y rígidos. La metodología fue mixta, de tipo exploratorio-explicativo y diseño no experimental, combinando datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral. La población estuvo conformada por directivos, docentes y personal administrativo de instituciones de nivel medio, seleccionados mediante muestreo intencional estratificado, con una muestra final de 200 participantes. Los instrumentos incluyeron cuestionarios estructurados con escalas de medición, entrevistas semiestructuradas y análisis documental de planes institucionales. El procedimiento se desarrolló en tres fases: aplicación de encuestas, realización de entrevistas y revisión documental, seguido de un análisis estadístico descriptivo y correlacional para los datos cuantitativos, y un análisis de contenido temático para los cualitativos, integrados mediante triangulación. Los resultados mostraron que el 48% de los docentes tienen un conocimiento medio del enfoque de la complejidad, mientras que el 86% lo percibe como útil o muy útil para la planificación. Las entrevistas revelaron que el enfoque aporta una visión sistémica, mayor adaptabilidad, innovación pedagógica y participación. Sin embargo, también se identificaron barreras como la escasa capacitación, la resistencia al cambio y la falta de recursos. En conclusión, el enfoque de la complejidad es una herramienta estratégica para transformar la planificación institucional en un proceso dinámico, participativo y adaptable, capaz de responder a la incertidumbre del contexto educativo actual, siempre que se acompañe con formación continua y un cambio cultural institucional.

Palabras clave: Complejidad, planificación institucional, educación, gestión educativa, enfoque sistémico.



Abstract

This research explores the complexity approach as a framework for institutional planning in educational environments, aiming to analyze how this paradigm can overcome the limitations of traditional, linear, and rigid models. The methodology was mixed, of an exploratory-explanatory type with a non-experimental design, combining quantitative and qualitative data to obtain a comprehensive view. The population consisted of administrators, teachers, and administrative staff from secondary-level institutions, selected through stratified purposive sampling, with a final sample of 200 participants. The instruments included structured questionnaires with measurement scales, semi-structured interviews, and a documentary analysis of institutional plans. The procedure was developed in three phases: application of surveys, conducting interviews, and document review, followed by descriptive and correlational statistical analysis for the quantitative data, and thematic content analysis for the qualitative data, integrated through triangulation. The results showed that 48% of teachers have a medium level of knowledge about the complexity approach, while 86% perceive it as useful or very useful for planning. The interviews revealed that the approach contributes a systemic vision, greater adaptability, pedagogical innovation, and participation. However, barriers such as lack of training, resistance to change, and insufficient resources were also identified. In conclusion, the complexity approach is a strategic tool for transforming institutional planning into a dynamic, participatory, and adaptable process, capable of responding to the uncertainty of the current educational context, provided it is accompanied by continuous training and an institutional cultural change.

Keywords: Complexity, institutional planning, education, educational management, systemic approach.



Introducción

La planificación institucional constituye un eje fundamental para el funcionamiento de toda organización, ya sea pública o privada, pues permite definir metas, recursos y estrategias dentro de un marco temporal que facilite evaluar los resultados de la gestión (Andrade Dominguez, et al. 2024). Sin embargo, en los entornos educativos, la planificación enfrenta desafíos adicionales debido a la diversidad de factores internos y externos que influyen en los procesos formativos, organizativos y de gestión. De ahí que sea necesario incorporar perspectivas que permitan atender estas incertidumbres, como el enfoque de la complejidad.

En la literatura reciente, diversos estudios han abordado la necesidad de adaptar la planificación a contextos complejos. Frances (2005) plantea que la planificación es un proceso sistemático donde se establecen lineamientos estratégicos, los cuales deben ser suficientemente flexibles para ajustarse a las variaciones del entorno (Vinces-Sánchez, et al. 2023). Esta perspectiva guarda relación con el presente trabajo, ya que, en los entornos educativos, los planes institucionales deben articularse no solo con los objetivos internos, sino también con las transformaciones sociales y tecnológicas.

Díaz & Villafuerte, (2022) añade que la planificación es un proceso orientado al cambio, cuyo propósito es convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades. En este sentido, analiza cómo se desarrolla la planificación estratégica en el ámbito educativo, destacando su carácter participativo y su utilidad para definir la visión y misión institucional mediante el análisis FODA. A través de una revisión bibliográfica de 44 artículos recientes, se evidencia que esta planificación impacta diversas áreas de la institución, orientando la gestión hacia decisiones más efectivas y coherentes con los objetivos educativos, fortaleciendo la misión, visión y calidad de la educación.

Por su parte, Cedeño Carranza, et al. (2024) sostiene que la planificación curricular es un proceso fundamental para organizar y guiar eficazmente la enseñanza y el aprendizaje, asegurando que se cumplan los objetivos educativos. Involucra reflexión, toma de decisiones, selección de contenidos y estrategias pedagógicas adaptadas a las necesidades de los estudiantes, considerando los niveles macro, meso y micro curricular



establecidos por el Ministerio de Educación. Además, incorpora principios de inclusión, diferenciación y el uso de tecnología educativa, lo que permite personalizar las experiencias de aprendizaje, aumentar la motivación y mejorar la participación estudiantil. La planificación curricular también contempla la evaluación continua, retroalimentación y actualización constante del currículo, garantizando así una educación pertinente, equitativa y de calidad.

En el mismo orden, Barriga & Gajardo, (2020) destacan la importancia de la planificación y la evaluación como elementos esenciales del proceso educativo, especialmente en los contextos de aprendizaje de niñas y niños. Busca además desmitificar la planificación y la evaluación como simples herramientas instrumentales, situándolas en su verdadero papel al servicio de un proceso educativo participativo, integral y de calidad.

En los entornos educativos, la planificación institucional adquiere un carácter estratégico, puesto que no solo se orienta a la administración de recursos, sino también a la generación de aprendizajes significativos, la innovación pedagógica y la consolidación de comunidades académicas (Carriazo, et al. 2020). En este contexto, el enfoque de la complejidad emerge como un marco adecuado para entender cómo interactúan los múltiples factores que influyen en la vida escolar.

El estudio La planificación educativa facilita la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del marco del Sistema Educativo Nacional, destacándose como una herramienta clave para construir una educación de calidad. A través de la revisión documental de 15 artículos, se concluyó que la política de mejoramiento impulsada por el MEN, basada en un sistema de aseguramiento de la calidad, busca ofrecer mayores oportunidades educativas, fomentar el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas, y fortalecer la descentralización y autonomía institucional mediante la optimización de la gestión de los establecimientos educativos.

Este artículo se estructura en cuatro apartados centrales: (1) la planificación y su conceptualización; (2) la planificación institucional en el ámbito educativo; (3) la teoría de la complejidad y su relación con la planificación; y (4) la teoría del caos como soporte para la gestión institucional. Finalmente, se presentan conclusiones que destacan la



relevancia de adoptar un enfoque de complejidad para fortalecer la planificación institucional en entornos educativos.

La complejidad como paradigma en la gestión educativa

Según Rubio & Gómez, (2021) señalan que el paradigma de la complejidad propone entender los fenómenos educativos no como procesos lineales ni predecibles, sino como sistemas dinámicos e interconectados. Las instituciones educativas están compuestas por múltiples actores, estudiantes, docentes, familias, autoridades y comunidad— que interactúan en un entorno en constante cambio. Este enfoque reconoce que los resultados de la planificación no siempre son proporcionales a las acciones implementadas, ya que intervienen factores externos, culturales, sociales y emocionales que influyen en el proceso.

Bajo esta perspectiva, la planificación institucional deja de ser un documento rígido y se convierte en un marco flexible que permite adaptarse a los cambios del contexto (Salgado & Parra, 2021). Así, la complejidad impulsa a los gestores educativos a pensar en términos de interdependencia, incertidumbre y creatividad, más que en control absoluto. El objetivo no es eliminar la incertidumbre, sino aprender a gestionarla para convertirla en una oportunidad de innovación.

La interconexión de los actores y procesos institucionales

Uno de los principios centrales del enfoque de la complejidad es la interdependencia entre los distintos elementos del sistema educativo. Cada decisión que se toma en el ámbito institucional repercute en los demás actores y procesos: desde la implementación de políticas internas hasta la relación con el entorno comunitario. Esto significa que la planificación debe considerar no solo las metas pedagógicas, sino también el entramado de relaciones humanas, sociales y tecnológicas que configuran la vida escolar (Morales & Useche, 2024).

En este sentido, el diálogo y la participación se convierten en pilares fundamentales para la gestión. Cuando docentes, estudiantes y familias participan en la construcción del plan institucional, se generan sinergias que fortalecen la cohesión y el compromiso colectivo. La planificación bajo el enfoque de la complejidad reconoce que



la cooperación y el trabajo en red son esenciales para lograr resultados sostenibles, ya que ninguna acción aislada puede responder eficazmente a los retos educativos actuales (Estrada García, 2020).

Adaptabilidad y flexibilidad en la planificación institucional

El entorno educativo está marcado por la incertidumbre y los cambios constantes: avances tecnológicos, nuevas demandas sociales, transformaciones en la política pública y emergencias globales como las pandemias (Rivadeneira-Pacheco, et al. 2024). Frente a este panorama, la planificación tradicional, basada en proyecciones lineales y estructuras rígidas, se muestra insuficiente. El enfoque de la complejidad plantea que la planificación debe ser flexible y adaptativa, capaz de incorporar ajustes en función de la realidad cambiante.

De esta forma, los planes institucionales se conciben como marcos abiertos que permiten incorporar innovaciones pedagógicas, nuevas formas de evaluación y estrategias de inclusión según las necesidades emergentes. La capacidad de adaptación no implica improvisación, sino un diseño planificado con márgenes de ajuste. La clave está en mantener una visión estratégica a largo plazo, pero acompañada de la capacidad de reaccionar creativamente a lo imprevisto, garantizando la pertinencia y la sostenibilidad de las acciones educativas.

Innovación y mejora continua desde la perspectiva de la complejidad

Para Reinoso, et al. (2024), el enfoque de la complejidad impulsa a las instituciones educativas a ver la innovación no como un evento aislado, sino como un proceso permanente. La planificación debe incluir mecanismos de retroalimentación y evaluación continua que permitan aprender de la experiencia, corregir errores y fortalecer las prácticas exitosas. Este ciclo de mejora continua convierte a la institución en un sistema vivo, capaz de evolucionar en función de sus propios aprendizajes.

Además, la innovación en un marco de complejidad no se limita a la incorporación de tecnología, sino que abarca nuevas formas de organización, metodologías pedagógicas activas, procesos colaborativos y estrategias de liderazgo transformacional (Muñoz, et al. 2024). Desde esta visión, cada desafío se transforma en una oportunidad para generar



cambios significativos, orientados no solo a la eficiencia administrativa, sino también al fortalecimiento del sentido humano y social de la educación.

Métodos

El tipo de investigación correspondió a un estudio exploratorio-explicativo, dado que se buscó indagar las formas en que el enfoque de la complejidad se incorpora en los procesos de planificación institucional dentro de los entornos educativos. Se consideró exploratorio porque existen pocos antecedentes que aborden la planificación institucional desde esta perspectiva, lo cual justifica la necesidad de generar nuevos hallazgos y abrir líneas de análisis.

A su vez, fue explicativo porque se pretendió identificar las relaciones entre los distintos componentes del proceso de planificación y las dinámicas de complejidad que emergen en la gestión educativa. El diseño empleado fue de carácter no experimental, ya que no se manipularon variables de manera controlada, sino que se observaron tal como se presentan en la práctica cotidiana de las instituciones, bajo un enfoque descriptivo y correlacional que permitió tanto caracterizar los fenómenos como establecer vínculos entre ellos.

El enfoque metodológico adoptado fue mixto, combinando herramientas y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo con el objetivo de ofrecer una visión integral del objeto de estudio. La dimensión cuantitativa posibilitó obtener datos numéricos que facilitaron identificar patrones y tendencias en la planificación institucional, mientras que la dimensión cualitativa aportó un entendimiento más profundo de las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los actores involucrados. La integración de ambos enfoques permitió triangular resultados, es decir, contrastar la información proveniente de diferentes fuentes para reforzar la validez del estudio. Este procedimiento garantizó un análisis más amplio y enriquecido, superando las limitaciones que podrían derivarse de utilizar un solo enfoque.

La población estuvo conformada por directivos, docentes y personal administrativo pertenecientes a instituciones educativas de nivel medio, quienes desempeñan un papel relevante en los procesos de planificación institucional. Este grupo



fue seleccionado porque concentra a los principales actores que participan de manera directa en el diseño, ejecución y evaluación de los planes educativos. Para la selección de la muestra se aplicó un muestreo intencional estratificado, lo que permitió organizar a los participantes según su rol institucional y garantizar la representatividad de los distintos estamentos. La muestra final estuvo compuesta por un número equilibrado de directivos, docentes y personal administrativo, lo que posibilitó contrastar perspectivas y generar un panorama más completo sobre el objeto de investigación.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizaron diversas técnicas con el fin de cubrir tanto la dimensión cuantitativa como la cualitativa. Se aplicaron cuestionarios estructurados a los participantes, los cuales contenían preguntas cerradas con escalas de medición que permitieron recopilar información sistemática y comparable entre los diferentes grupos. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas que ofrecieron la oportunidad de profundizar en las percepciones y experiencias de los sujetos, fomentando respuestas más reflexivas y detalladas. Como complemento, se llevó a cabo un análisis documental de los planes institucionales en vigencia, lo cual permitió confrontar las declaraciones de los actores con las prácticas formales plasmadas en los documentos de gestión.

El procedimiento seguido en la investigación se estructuró en tres fases principales. La primera consistió en la aplicación de encuestas, las cuales proporcionaron una base de datos cuantitativa que permitió realizar un diagnóstico inicial del grado de incorporación del enfoque de la complejidad en la planificación institucional. La segunda fase contempló la realización de entrevistas semiestructuradas, donde se indagó de manera más profunda en los significados y valoraciones que los actores atribuyen a las dinámicas de planificación. Finalmente, la tercera fase estuvo centrada en la revisión documental, lo que aportó una perspectiva objetiva y contextual sobre las prácticas reales de gestión, vinculando la teoría con la práctica institucional.

El análisis de la información también se realizó en dos niveles. Para los datos cuantitativos se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas, como medidas de tendencia central y frecuencias relativas, y técnicas correlacionales que ayudaron a establecer relaciones entre las variables estudiadas. Para los datos cualitativos se empleó un análisis de contenido temático, que permitió organizar las respuestas en categorías y



subcategorías, facilitando así la interpretación de los discursos. Posteriormente, los resultados de ambos enfoques fueron integrados en un proceso de triangulación, lo que aseguró la coherencia y consistencia de los hallazgos, aumentando la confiabilidad de la investigación y su pertinencia académica.

Resultado

Tabla 1. Nivel de conocimiento de los docentes sobre el enfoque de la complejidad aplicado a la planificación institucional

Nivel de conocimiento	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Bajo	42	21.0%
Medio	96	48.0%
Alto	62	31.0%
Total	200	100%

El análisis muestra que la mayoría de los docentes (48%) poseen un conocimiento medio sobre el enfoque de complejidad aplicado a la planificación institucional. Este hallazgo refleja que existe un punto de partida favorable, pero aún limitado, ya que solo un 31% presenta un nivel alto de dominio conceptual y práctico. La proporción con conocimiento bajo (21%) evidencia la necesidad de procesos formativos más profundos que faciliten la integración real de esta perspectiva en la gestión institucional.

Tabla 2. Grado de percepción de utilidad del enfoque de complejidad en la planificación educativa

Categoría de percepción	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Muy útil	84	42.0%
Útil	88	44.0%
Poco útil	28	14.0%
Nada útil	0	0.0%
Total	200	100%

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva, ya que un 86% considera el enfoque de complejidad como útil o muy útil en la planificación institucional. Esto demuestra una apertura de la comunidad educativa hacia modelos de gestión más



dinámicos e integradores, lo que favorece la implementación de propuestas innovadoras. La ausencia de respuestas en la categoría “nada útil” confirma que, aunque existan resistencias iniciales, no hay una oposición marcada al enfoque.

Tabla 3. Principales aportes identificados en entrevistas a directivos

Categoría emergente	Evidencias principales
Visión sistémica	La planificación deja de ser lineal y reconoce la interdependencia entre áreas.
Adaptabilidad y flexibilidad	Permite ajustar planes a contextos cambiantes sin perder objetivos generales.
Innovación pedagógica	Fomenta proyectos interdisciplinarios y nuevas estrategias de enseñanza.
Participación y colaboración	Se incrementa la inclusión de docentes y estudiantes en la toma de decisiones.

El análisis de las entrevistas reveló que los directivos perciben en el enfoque de complejidad una herramienta que amplía la visión de la planificación, evitando reduccionismos y promoviendo la adaptabilidad. Destacaron que este enfoque les ha permitido integrar diferentes perspectivas en el proceso de gestión institucional, fomentando prácticas más participativas e innovadoras. Asimismo, resaltaron que la flexibilidad derivada de este marco facilita responder a los retos del entorno educativo actual.

Tabla 4. Percepciones de los docentes sobre limitaciones para aplicar el enfoque de complejidad

Categoría emergente	Evidencias principales
Escasa capacitación	Dificultad por falta de formación específica.
Resistencia al cambio	Preferencia por modelos tradicionales de planificación.
Limitaciones de recursos	Falta de tiempo, materiales o apoyo institucional.
Dificultades en evaluación	Problemas para medir resultados de forma integral.

Las respuestas cualitativas de los docentes muestran que, aunque existe una valoración positiva hacia la utilidad del enfoque de complejidad, la implementación práctica enfrenta obstáculos significativos. La falta de capacitación y la resistencia al



cambio son los factores más recurrentes, lo que evidencia la necesidad de procesos formativos continuos y estrategias de acompañamiento. Además, se identifican limitaciones de recursos que dificultan la ejecución de propuestas innovadoras, junto con problemas en la evaluación de logros, aspecto que requiere instrumentos adaptados al paradigma de complejidad.

Discusión

Los resultados cuantitativos reflejaron que la mayoría de los participantes reconocen la importancia de la planificación institucional, pero señalaron deficiencias en su implementación bajo un enfoque de complejidad. Este hallazgo coincide con investigaciones previas que sugieren que, en entornos educativos, la planificación tradicional tiende a ser lineal y poco flexible, lo que limita la capacidad de las instituciones para adaptarse a escenarios cambiantes. El contraste entre la valoración positiva de la planificación como herramienta y las críticas hacia su ejecución pone en evidencia la necesidad de revisar los procesos internos y de introducir metodologías más dinámicas y transversales.

Los resultados cualitativos obtenidos mediante entrevistas y observaciones evidencian que los directivos y docentes perciben la planificación como un proceso impuesto más que como una construcción colectiva. Las narrativas muestran que, si bien se reconoce la utilidad de la planificación, esta no logra involucrar a todos los actores de manera significativa. Esto sugiere la existencia de una brecha entre el discurso institucional y la práctica educativa, lo cual debilita la capacidad de las instituciones para responder a la complejidad de los contextos sociales y pedagógicos en los que se desenvuelven.

Al integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos, se observa un patrón común: la necesidad de pasar de una visión mecanicista de la planificación a una que incorpore principios de la teoría de la complejidad, tales como la adaptabilidad, la interdependencia y la innovación. Esto implica un cambio en la cultura institucional, orientado a la participación activa de todos los actores, al aprendizaje organizacional y a la construcción de planes flexibles capaces de responder a las demandas emergentes.



Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que la planificación institucional bajo un enfoque tradicional presenta limitaciones significativas al no responder de manera eficaz a la complejidad de los entornos educativos actuales. Es necesario replantear los modelos de gestión, incorporando un marco más flexible y adaptativo que permita responder a los cambios sociales, pedagógicos y tecnológicos.

Se concluye que la participación de todos los actores educativos en el diseño y ejecución de la planificación es un factor clave para fortalecer la pertinencia y sostenibilidad de los procesos. Solo a través de la colaboración y el diálogo institucional es posible construir planes que reflejen la diversidad y riqueza de las realidades educativas.

En tal sentido, se establece que el enfoque de la complejidad ofrece una oportunidad para transformar la planificación institucional en una herramienta estratégica, capaz de fomentar la innovación, la resiliencia y la mejora continua en las instituciones educativas. Adoptar este paradigma no solo fortalece la gestión, sino que también contribuye al desarrollo de comunidades educativas más integradas y adaptables a los desafíos del siglo XXI.

Referencias

- Carriazo Díaz, C., Pérez Reyes, M., & Gaviria Bustamente, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad Utopía y Praxis Latinoamericana. *Universidad del Zulia, Venezuela*, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>.
- Andrade Dominguez, F., Alarcon Gavilanes, J., Ortega Haro, X., & González Márquez, J. (2024). Teoría general de sistemas: un enfoque estratégico para la planificación institucional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 29(105), 388-400. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.24>.
- Barriga Aravena, E., & Gajardo Rojas, L. (2020). *PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DESDE EL DESAFÍO DE DIVERSIFICAR LA ENSEÑANZA*. Chile: Delajunji.
- Cedeño Carranza, L., Urquizo Miranda, T., Vera Pazmiño, J., Veloz Estrada, M., & Monserrate Sarmiento, J. (2024). Planificación Curricular: Elemento Fundamental en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje en la Educación Ecuatoriana.



- Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 6657-6667.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11082.
- Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>.
- Estrada García, A. (2020). *Los principios de la complejidad y su aporte al proceso de enseñanza*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002801893>.
- Morales-Granados, M., & Useche-Cogollo, L. (2024). Hacia una gestión educativa integral desde la teoría de la complejidad: Jornadas educativas regulares y extendidas. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 123–133, May 2024, doi: 10.15649/2346030X.3815.
- Muñoz Cofre, L., Sánchez Quimis, F., Muñoz Beltran, A., & Martínez Arias, C. (2024). Innovación en la gerencia educativa y su influencia en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. *Revista Social Fronteriza*, 4(5), e45440. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)440](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)440).
- Reinoso Molina, W., Bravo Basurto, M., Ríos Pangay, C., Zambrano Herrera, S., & Pesantez Barros, A. (2024). Innovación Educativa y Evaluación por Competencias Hacia un Futuro Transformador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 833-854. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9461.
- Rivadeneira-Pacheco, J., Avilés-Almeida, P., León-Hidalgo, E., & Mendoza-Saltos, M. (2024). Planificación institucional de recursos humanos en el contexto de la educación. *MQRInvestigar*, 8(2), 1–18. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1-18>.
- Rubio González, J., & Gómez Francisco, T. (2021). Aprendizaje contextualizado y expansivo: Una propuesta para dialogar con las incertidumbres en los procesos educativos. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 96-119. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.46241>.
- Salgado Soto, M., & Parra Flores, J. (2021). La Teoría de la Complejidad y el Entorno Educativo. *Revista Ciencias De La Complejidad*, 2(Edición Especial), 37–44. <https://doi.org/10.48168/ccee012021-004>.
- Vinces-Sánchez, O., Ramírez-Mayón, L., & Paladines-Condoy, J. (2023). Planificación educativa: herramienta fundamental para la gestión de las instituciones educativas. *Sociedad & Tecnología*, 6(2), 322–334. <https://doi.org/10.51247/st.v6i2.376>.