

EL MODELO TEÓRICO METODOLÓGICO DE PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL BASADO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA GESTIÓN Y LA PARTICIPACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA.

Resumen

La presente ponencia da cuenta de un proyecto de investigación para describir como se puede dar seguimiento a la planeación estratégica y operativa por medio de las tecnologías de la gestión y la participación (TGP) en el contexto de las instituciones de Educación Superior (IES). En este sentido busca describir el modelo teórico metodológico de planeación estratégica y operacional, que esta IES ha construido basándose en las TGP. Para ello se presentan inicialmente los elementos que justifican el desarrollo de la investigación, la problemática que se busca resolver con su desarrollo, los elementos teóricos pertinentes para dar cuenta de la construcción del modelo de seguimiento de la Planeación Estratégica y Operativa, los elementos metodológicos a considerar así como la presentación de los resultados.

Palabras claves

Tecnologías de la Gestión y la Participación, Planeación Estratégica.

Adstract

This paper gives an account of a research project to describe how strategic and operational planning can be monitored through Management and Participation Technologies (MPT) in the context of Higher Education Institutions (HEI). In this sense, it seeks to describe the theoretical methodological model of strategic and operational planning, which this HEI has built based on the MPT. With this objective the paper presents the elements that justify the development of the research, the problem that is sought to be solved with its development, the pertinent theoretical elements to account for the construction of the monitoring model of the Strategic and Operational Planning, the methodological elements to be presented and the results of the research.

Key words:

Technologies of Participation Management, Strategic Planning, Operational Planning.

Introducción

La presente propuesta busca establecer como las nuevas tecnologías favorecen la participación de los diversos actores internos de las Instituciones de Educación Superior en el proceso de planeación estratégico y operacional. Así mismo se concibe que una perspectiva que permita a las personas integrarse en procesos de construcción participativa favorece el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las IES (De Nieves & McDonell, 2006). En este sentido las tecnologías hacen que la gestión de las instituciones se realice de manera que se involucren a todos sus actores institucionales.

Con lo anterior podemos decir que el uso de estas herramientas debería estar presente desde la construcción de las planeaciones organizacionales, donde las personas deberán integrarse para definir sus objetivos estratégicos, metas, acciones y presupuestos para conseguir cumplir con su Misión y alcanzar su Visión.

Este proceso de revisión del uso de las herramientas tecnológicas institucionales para la construcción de la planeación estratégica se ha llevado a cabo en una institución privada de educación superior y sus aportes se presentan a continuación.

Problema de investigación

Con la intención de tener un proceso más participativo y práctico la universidad de estudio ha integrado una serie de herramientas que permiten el desarrollo y seguimiento de su planeación organizacional y estratégica. Se busca conceptualizar este sistema con el termino Tecnologías para la Gestión y la Participación (TGP). Es decir aquellas herramientas que permiten que todos sean partícipes en el cumplimiento de la planeación organizacional y por ende de la Misión de la Universidad. En vista de lo anterior el proyecto resulta relevante y trascendente para que la universidad siga evolucionando como institución.

Así mismo el proyecto se articula institucionalmente al departamento de Planeación e Investigación Institucional ya que proveerá a largo plazo de información y acciones concretas que garantizan el crecimiento institucional.

Una de las problemáticas de las instituciones de educación superior tiene que ver con el seguimiento de trabajo a sus procesos de planeación estratégica y operativa con el fin de alcanzar sus indicadores y metas (López, 2016). La falta de este proceso hace que muchas veces se trabaje más sobre lo urgente y menos sobre lo importante. Aunado con ello los procesos requieren la implementación tecnológica para resolver el seguimiento y el trabajo en conjunto.

El desarrollo de la planeación organizacional requiere, para su construcción, la participación de todos los individuos del sistema educativo. Es decir que busca que todas las personas se involucren en su construcción (Uribe, Arredondo y Mayoral, 2019). Busca que se construya una visión compartida por parte de los docentes, directivos, y personal mediante una propuesta de trabajo colaborativo. Esto hace que se generen comunidades que aprenden y mejoran. El instrumento para que esto pase es la planeación estratégica como una práctica que permite la mejora continua y el desarrollo de la calidad interna de cada institución (Pozner, 2000).

A su vez este proceso requiere de un diagnóstico institucional participativo, para lograr la identificación de estrategias, objetivos, metas e indicadores que permitan su implementación (Cárdenas, 2010) Estos elementos lleva a pensar que la parte tecnológica es indispensable, pero buscando que las herramientas utilizadas tengan un carácter participativo.

La universidad objeto de estudio vivió esta necesidad como parte de su proceso de acreditación por parte de Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). En este proceso se midió el criterio 2.2 que dice:

La institución demostrará la existencia de un proceso organizado y sistemático de planeación estratégica y operativa, el cual se apoyará en la investigación institucional y contará con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

En la primera etapa de diagnóstico recibió la recomendación de que este proceso fuera demostrado por todos los participantes de la institución. Ante esta necesidad la Universidad comenzó una reestructuración buscando que cada eje estratégico estuviera en consonancia con su misión y visión. Además debía de hacerlo con criterios tecnológicos como la creación de un tablero digital de indicadores y el establecimiento del cumplimiento de sus metas. Así podemos mencionar los siguientes factores como generadores de la problemática vividos por la institución.

Tabla 1: Factores y subfactores de la problemática en torno al proceso de planeación institucional.

FACTOR A	SUBFACTOR	FACTOR B	SUBFACTOR
Tecnologías Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de una definición de herramienta para favorecer el proceso de planeación. • Falta de participación de todos los actores en su diseño, implementación y evaluación. • Carencia del proceso de 	Proceso de planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Falta una cultura de la planeación y evaluación. • Carencia en el desarrollo de planes de mejora.

implementación
sistemático de
seguimiento y
evaluación.

- Uso de herramientas que permitan la participación y difusión de lo que hace la universidad.
-

Nota: Esta tabla da cuenta de los elementos que han sido desarrollados para entender la problemática que existe en torno al proceso de implementación de las TGP.

Fines de la investigación

De estas problemáticas se presentan como objetivos a desarrollar los siguientes:

Objetivo General

Construir un modelo de gestión teórico metodológico de planeación organizacional con base en las TGP.

Objetivos específico

- Establecer una ruta crítica que utilice las Tecnologías de la Gestión y la Participación para la implementación, seguimiento y evaluación de la planeación Estratégica
-

Pregunta de investigación

A raíz de este primer análisis contextual, se formularán las siguientes preguntas iniciales:

- ¿Cuáles son los elementos constitutivos de un modelo de gestión teórico-metodológico de la planeación organización con base en las TGP?

- ¿De qué manera la Universidad puede utilizar las tecnologías de la Gestión y la Participación para desarrollar su proceso de Planeación estratégico y operativo?

Por la pregunta planteada el estudio que se realizó fue de carácter descriptivo ya que da cuenta de como las Tecnologías de la Gestión y la Participación permite el desarrollo, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica.

Marco teórico

El marco teórico propuesta se desarrolla con base en los elementos teóricos de Tecnologías de la Gestión y la Participación (TGP) como una propuesta de la universidad para desarrollar de manera participativa y abierta sus procesos de gestión. Por último, se desarrolla el modelo teórico con el que se construye su planeación estratégica. Estos dos elementos integrados conforman los elementos centrales sobre los que se construye y evalúa el presente proyecto.

Tecnologías de la Gestión y la Participación:

El modelo teórico metodológico de la IES para realizar su planeación organizacional tiene su base en una serie de herramientas tecnológicas que permite integrar a la comunidad interna de la institución. Su potencial es tan rico que si esto se trabajará con agentes externos permitiría una construcción más participativa. Así se presenta el modelo trabajado en la universidad desde el concepto de planeación y las herramientas que se utilizan.

Tradicionalmente los procesos mediados por la tecnología buscan generar procesos informativos y comunicativos que permiten la interacción entre las diversas personas. Esta forma de entenderlas ha sido trasladada a contextos de aprendizaje o formativos, poniéndoles el apellido de Tecnologías del Aprendizaje y Comunicación (Reig, 2013). Sus objetivos van más allá de aprender meramente a usar las TIC y se apuesta por explotar estas herramientas tecnológicas al servicio del aprendizaje y de la adquisición de conocimiento. El uso de este tipo de tecnologías aplicadas a los conceptos empresariales se puede ver en el desarrollo de las tecnologías para la gestión y el aprendizaje organizacional (Pujol, 2001). Este estudio se ha planteado la pregunta de cómo las tecnologías pueden favorecer procesos de gestión que generan aprendizaje dentro de las instituciones y favorezcan su crecimiento, sin embargo se puede plantear otra posibilidad.

En términos educativos también se ha desarrollado el concepto de las Tecnologías del Empoderamiento y la Participación. Estas buscan hacer que las personas puedan fomentar sus aportaciones ciudadanas en temas políticos o sociales generando una concientización de su posición en la sociedad (Reig, 2014). Estas expresiones generalmente se traducen en acciones públicas. Bajo este principio la realización de la gestión organizacional también debería de ser un acto público y difundido entre los diversos actores. En este sentido el concepto de Tecnología de la Gestión y la Participación (TGP) busca que las personas interesadas puedan ser partícipes de los procesos que permiten el cumplimiento de la misión organizacional y su difusión con los diversos interesados. Así las podemos definir como las herramientas tecnológicas indispensables que permiten la construcción de los procesos de la planeación estratégica de forma legitimada y, al mismo tiempo, participativa.

Algunas de estas herramientas pueden ser el Planner, Onedrive, Forms del Office 365, herramientas digitales para el seguimiento estratégico, así como las redes institucionales de comunicación como la página web y sus redes sociales. Las herramientas, cuando permiten que todos los interesados estén informados, trabajen en equipo y expresen sus puntos de vista, generan una nueva concepción social de las instituciones y en concreto de su planeación estratégica. Así las herramientas que actualmente utiliza la universidad objeto de estudio son:

Planner

Esta aplicación está pensada originalmente para ayudar al trabajo colaborativos de centros educativos y empresas. Planner simplifica el trabajo al eliminar gran cantidad de emails y comunicaciones enviadas habitualmente en este tipo de proyectos colectivos. Aporta un sitio en común con mensajería y almacenamiento de archivos en la nube. Respecto al seguimiento ofrece, a través de un cuadro de mando, información sobre el estado del proyecto, el progreso y la finalización de las tareas.

Sobre todo en el presente estudio se uso para dar seguimiento al progreso de las tareas que se van realizando y dar cuenta del progreso de los planes por departamento. En este sentido permite establecer el grado de alcance de las metas que cada área se va poniendo.

Herramienta Interna Universidad

La planificación estratégica es el proceso de pensar y analizar escenarios para entonces planificar acciones que permitan conquistar los objetivos deseados. En la práctica esto es un movimiento continuo y evolutivo. La herramienta de la universidad da varios instrumentos de planificación (SWOT, BSC, OKR, PDCA, FCA, ...). Esto, permite el seguimiento cuantitativo y la medición de los indicadores de manera puntual. Además hace un mapeado del logro que los objetivos estratégicos en consonancia con las metas que se van alcanzando lo que permite establecer un porcentaje de alcance de los objetivos y de la visión en general. Así la aplicación permite hacer una evaluación cuantitativa de la planeación Estratégica.

Esta serie de herramientas ha permitido a la universidad hacer un seguimiento de su planeación operativa y estratégica así como emprender acciones de mejora. A su vez hace que la información sea compartida entre los equipos de trabajo, por lo que podemos decir que permiten la Gestión Participativa de todos los involucrados, e interesados, en el proceso de crecimiento de la universidad.

Planeación estratégica:

Los modelos de planeación estratégica tienen diversos componentes teóricos de acuerdo al enfoque con el que se les construya. El planteamiento aquí presentado se basa en una visión humanista de las organizaciones con los siguientes componentes:

- **Estratégico situacional.** Considera el análisis y abordaje de los problemas que se presenten para lograr el objetivo o el futuro deseado. Desde este enfoque, la realidad adquiere el carácter de situación en relación con el individuo y con la acción que plantea diversas posibilidades, generando la búsqueda de acuerdos. (González, Nieto & Portaeta, 2009).
- **Modelo de calidad total.** Está centrado en la identificación de los usuarios y de sus necesidades; el diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a la mejora continua, a

la reducción de los márgenes de error y al establecimiento de los compromisos con la calidad. (De Nieves Nieto & McDonell, 2006).

- Modelo comunicacional. En este modelo el lenguaje es el elemento de coordinación de acciones lo cual supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que estos procesos facilitarán o no, que ocurran las acciones deseadas (Gairín, 1999).

Estos elementos constituyen las características centrales del proceso de planeación estratégica que se aplica en esta universidad. Con base en él se desarrolló la definición de los objetivos estratégicos, sus metas y las actividades realizadas en cada departamento para su cumplimiento.

Diseño Metodológico:

Tipo de investigación

Será de carácter mixto definido como “aquellos que combinan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la metodología de un solo estudio o en un estudio de multifases” (Tashakkori & Teddlie, 2003, pág. 352)

Diseño de la investigación

Para guiar el proceso se elige la estrategia secuencial transformadora, en ella el investigador hace uso de una teoría específica que es reflejada en los propósitos de la investigación (Creswell, 2008). Así en la primera etapa, se establecieron los elementos cualitativos de la planeación estratégica y operativa para volver su medición cuantitativa. Posteriormente se dio seguimiento y evaluó la planeación organizacional con el uso de las TGP. En este sentido nos encontramos ante un enfoque secuencial donde primero se trabajó la descripción de la planeación de forma cualitativa, luego se cuantificó para dar porcentajes y parámetros de alcance por medio de las TGP.

Población

La población meta fueron los trabajadores internos de la IES. Estos eran sus áreas administrativas, académicas, de investigación, control escolar, comunicación e imagen,

desarrollo académico, etc. El total de personas que trabajaron en esta implementación y desarrolló fue de cincuenta.

Técnicas

Las técnicas que se utilizarán para cumplir con la recuperación de los procesos realizados para el desarrollo del proyecto se enlistan a continuación. Primero se realizó un análisis documental que permitió redefinir los objetivos e indicadores para volverlos cuantitativos. Segundo se establecieron las metas cuantitativas que irá trabajando año con año en su planeación táctica. Por último, se desciende a la planeación operativa de cada área, para desarrollar metas y actividades que estén en concordancia con el plan táctico, o bien con las actividades propias de su área, de ellas se definieron evidencias que permiten dar cuenta del proceso del cumplimiento de cada una de las actividades.

En la segunda etapa se desarrolló su seguimiento y evaluación por medio de herramientas tecnológicas, como el software interno de la universidad para la planeación estratégica, y PLANNER, de la paquetería office 365 para el seguimiento de los planes operativos.

Resultados

Para poner en marcha el sistema de planeación estratégica basado en las TGP inicialmente se hizo una revisión de los indicadores para volverlos cuantitativos, así por ejemplo se cambiaron algunos como “Redacción de un instrumento de evaluación de los programas de estudio” por él de “Cantidad de programas de estudios que han sido evaluados”. Así mismos se establecieron metas en términos de porcentaje o cantides, un ejemplo es el indicador anterior donde se puso como meta “10 programas de estudio evaluados para el ciclo 2018-2019”

Luego se contrató el servicio de una herramienta digital especializada en la planeación estratégica, al que tiene acceso el equipo de planeación institucional de la universidad. Está permite el seguimiento cuantitativo de los objetivos estratégicos y la medición de los indicadores de manera puntual. Los indicadores y metas para cada objetivo estratégico son medidas por medio de la herramienta con el criterio de que si se cumple con la meta al 100% pondrá en color verde el indicador, si se alcanza más del 80% de la meta se pondrá en color amarillo y si la meta no es alcanzada por lo menos en un 80% se pondrá en color

rojo. Además enlaza los proyectos que la universidad va implementando para alcanzar sus objetivos estratégicos para el ciclo escolar. Esto se muestra en el Figura 3:

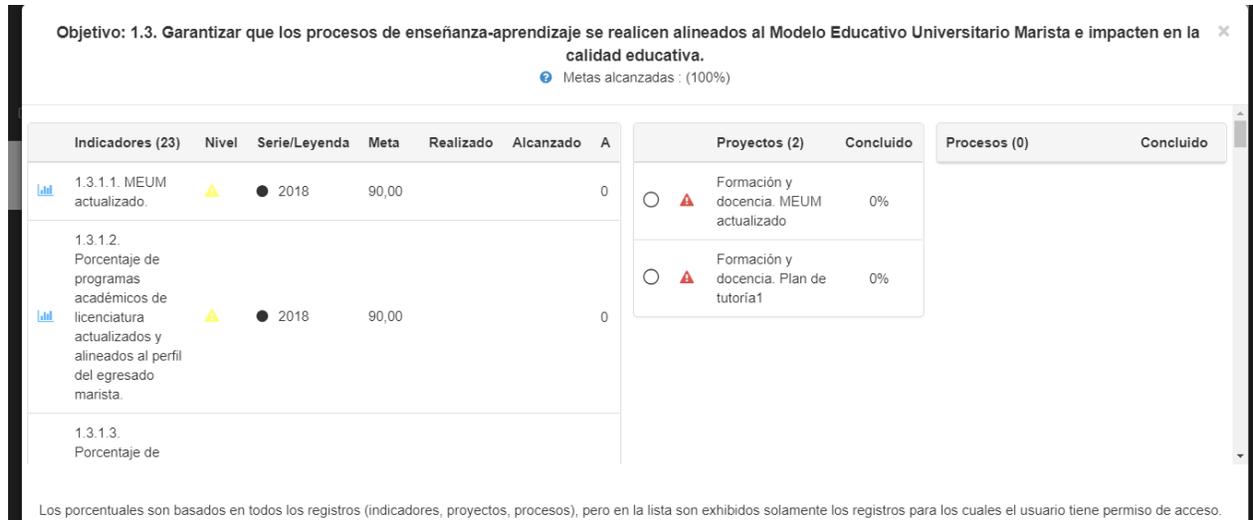


Figura 3: Indicadores y proyectos en relación con el objetivo 1.3 “Garantizar que los procesos de enseñanza-aprendizaje se realicen alineados al Modelo Educativo Universitario e impacten en la calidad Educativa”.

La herramienta permite, por medio de esta información, hacer un gráfico de las metas que se trazaron para este ciclo, treinta y cinco en total, donde muestra que se han alcanzado el 25.7% de las metas, están dentro de la tolerancia el 40% y no se han alcanzado el 34.3%. Esto da como resultado que se hayan alcanzado el 65.7% y se dejan como metas a replantear y desarrollar el 34.3% cómo lo muestra la Figura 4.



Figura 4: Análisis de las metas alcanzadas en el ciclo 2018-2019.

NOTA: Cabe dar cuenta que el análisis de estas metas es solo un corte al mes de enero ya que el proceso de planeación de la IES se termina hasta agosto de este año.

Este análisis ha permitido establecer que por meta se tiene una efectividad del 67%, según el alcance de metas interpretado por la herramienta, en el ciclo 2018-2019 en relación al cumplimiento de la visión para el año 2020. En relación con la medición de cada uno de los indicadores se ha logrado un alcance del 84% de la visión. Como lo demuestra la tabla 1.

TABLA 1: Alcance de la visión y los objetivos estratégicos del ciclo 2018-2019

VISIÓN	
67%	En el 2020 somos una comunidad reconocida socialmente por su calidad académica y formativa que desde el Modelo Educativo Marista responde a las necesidades del entorno.
OBJETIVOS	
Formación y Docencia 53%	1.1 Implementar un sistema de actualización periódica de los programas académicos orientados al logro de los perfiles de egreso, tanto profesional como marista. 50%
	1.2 Generar procesos de aprendizaje de los valores maristas a través de los programas académicos, alineados al Modelo Educativo Universitario diseñados e implementados de manera coordinada. 50%
	1.3 Garantizar que los procesos de enseñanza-aprendizaje se realicen alineados al Modelo Educativo Marista e impacten en la calidad educativa. 57%
Investigación 75%	2.1. Elaborar un plan rector de investigación constituido por tipos de programas de investigación y para todos los niveles educativos 100%
	2.2. Generar proyectos de investigación conforme al plan rector. 50%
Extensión y vinculación 80%	3.1. Promover la participación de la comunidad educativa, a través de proyectos de vinculación, en los diferentes sectores de la sociedad (empresarial, social, religioso, educativo, gubernamental) para fortalecer los procesos formativos. 100%
	3.2 Desarrollar programas de Educación Continua y Certificación que respondan a las necesidades de los estudiantes, en los diferentes sectores público y privado 100%
	3.3 Implementar un plan de seguimiento a egresados para establecer una comunicación constante con ellos. 100
	3.4 Ofrecer al estudiante y egresado de la Universidad Marista de Guadalajara, opciones para ingresar al mundo laboral profesional, que les darán la oportunidad de compensar sus expectativas en la práctica profesional, mediante la vinculación con empleadores. 0%
Gestión y gobierno 63%	4.1 Construir de manera colaborativa una normatividad actualizada, alineada al sistema de gestión marista, para la realización de los procesos institucionales 100%
	4.2. Lograr la sustentabilidad económica de la institución. 100%
	4.3 Implementar un sistema de evaluación y de retroalimentación al personal. 0%
	4.4. Generar una cultura organizacional que facilite la vivencia de los valores marista. 0%
Administración 100%	4.5. Lograr la acreditación de la Universidad ante FIMPES para evidenciar procesos de gestión administrativa y resultados de calidad. 100%
	4.6. Crear un sistema integral de comunicación que apoye la gestión administrativa y académica 0%
	4.7. Elaborar y ejecutar por etapas un plan maestro de infraestructura que responda al desarrollo de las líneas estratégicas. 100%
	4.8. Innovar la estructura y los procesos organizacionales que permitan mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia. No se inicio
5.1 Elaborar e implementar un plan permanente de capacitación, formación y servicios institucionales 100%	
5.2. Asegurar que todos los programas de estudio y servicios institucionales 100%	
5.3. Asegurar la calidad de los servicios institucionales 100%	

desarrollo para los	desarrollo para los	desarrollo para los
colaboradores maristas.	colaboradores maristas.	colaboradores maristas.
100%	100%	100%

NOTA: Elaboración a partir de la herramienta interna de gestión estratégica de la IES(2018).

Con lo anterior la universidad ha planteado que sus objetivos a mejorar deberán de ser los siguientes:

3.4 Ofrecer al estudiante y egresado de la Universidad Marista de Guadalajara, opciones para ingresar al mundo laboral profesional, que les darán la oportunidad de compensar sus expectativas en la práctica profesional, mediante la vinculación con empleadores. Para cumplir con estos objetivos se traza como meta el tener en un 50% terminada la plataforma de bolsa de trabajo y esta se encuentra en un 35% de avance.

4.4. Generar una cultura organizacional que facilite la vivencia de los valores marista. Para ello se planteó como meta tener en un 100% un plan de mejora del clima organizacional y solo se ha llegado a un 65%.

4.6. Crear un sistema integral de comunicación que apoye la gestión administrativa y académica. Para ello se trazó como meta tener un plan integral de comunicación organizacional al 100% y solo se desarrolló en un 33%

Con estos elementos evaluados se decidió generar un plan de mejora institucional de cada objetivo que pone como eje las problemáticas que impidieron alcanzar las metas establecidas, el objetivo estratégico al que responde el plan de mejora, la estrategia a implementar, las actividades para alcanzar las metas, indicadores de logro, él o los responsables, los recursos económicos y la fecha de cumplimiento.

Aunado a lo anterior la universidad ha ido mejorando el proceso de seguimiento de las planeaciones operativas trasladando al cien por ciento éstas a la herramienta PLANNER del Office 365 con el que ya cuenta la institución. Esta herramienta permite hacer un listado de las metas por departamento y las acciones que permiten alcanzarlas (Figura 5).

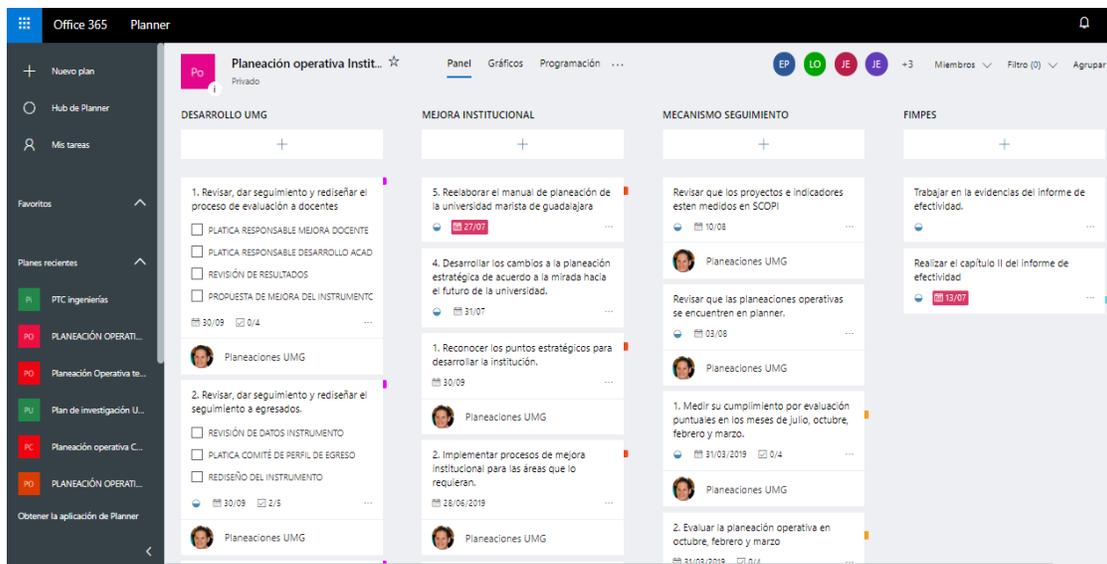


Figura 5: Captura de pantalla de las tareas y metas de un plan operativo en PLANNER, 2019.

Además, hace un gráfico que da cuenta de las actividades que están en proceso, las terminadas y las que aún no se han iniciado (Figura 6) lo que posibilitará una mejora sustancial en el seguimiento de la institución.

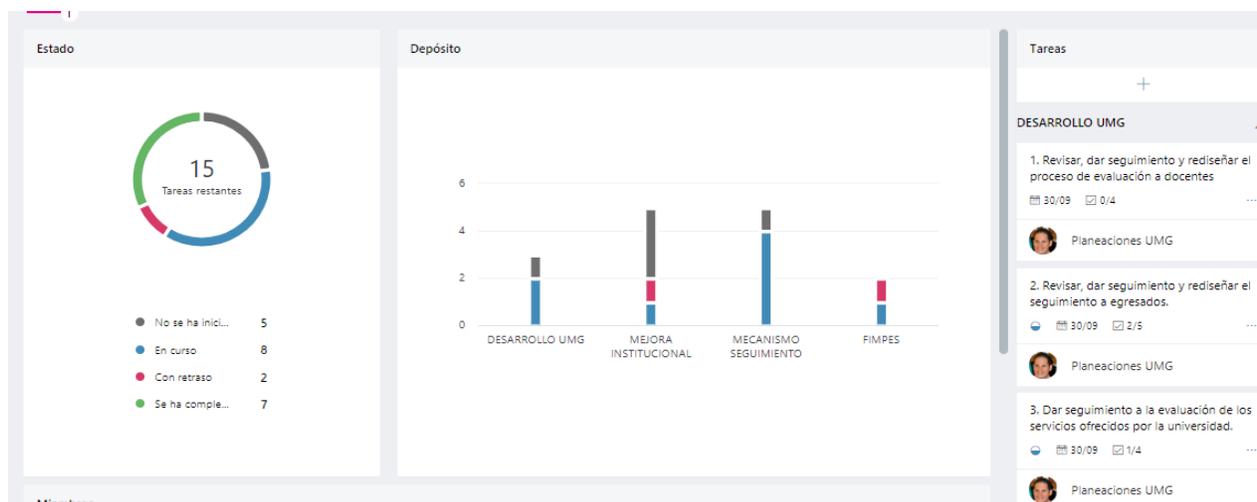


Figura 6. Captura de pantalla de las actividades realizadas, en proceso y que aún no se inician en PLANNER, 2019.

A estos planes operativos, realizados por los diversos departamentos, se les ha dado seguimiento reportando la cantidad y porcentaje de realización de las actividades como lo muestra la tabla 2.

TABLA 2: Cantidad y porcentaje de acciones realizadas en los planes operativos del ciclo 2018-2019

PROGRAMAS ENTREGADOS	No se han iniciado	En curso	Con retraso	Se han completado
TOTAL 50	304	472	30	492
PORCENTAJE	23%	36%	2%	38%

NOTA: Elaboración a partir de la herramienta Planner del office 365(2018).

Con lo anteriormente presentado se puede decir que se ha cumplido el objetivo planteado que era *construir un modelo de gestión teórico-metodológico de planeación organización con base en las TGP*. En este sentido la universidad aprovecha estas dos herramientas para el seguimiento de su planeación táctica y operativa. Inclusive comienza a realizar esfuerzos para empatar las acciones que aparecen en cada uno de sus planes, es decir relacionar concienzudamente las metas, indicadores y actividades de su planeación táctica con lo que se realizar en su plan operativo.

Conclusión

Con los elementos anteriormente desarrollados se hace una propuesta de proyecto ambiciosa para el futuro de la Universidad. En este sentido se ha recuperado, en una primera instancia, el modelo teórico metodológico de la planeación estratégica que se ha estado desarrollando en la institución durante el último año. Este proceso de planeación ha hecho uso de las tecnologías como un medio para que toda la comunidad trabaje en equipo y se encuentre informada. Sin embargo dicho proceso también requiere que cada vez se intencione más la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, esto incluye no solo a la gente adentro de la institución sino también a las personas que están vinculadas con la universidad como sus egresados o empleadores, para que todos se sientan implicados en la construcción del futuro universitario.

Referencias

- Cárdenas, S. (2010) Administración centrada en la escuela: experiencias para su implementación. México: CIDE.
- Creswell, J. W. (2008). Educational Research: planing, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. New Jersey: Prentice Hall.

- De Nieves Nieto, C., & McDonell, L.R. (2006) Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. En X Congreso de Ingeniería de Organización.
- Gairín, J. (1999). Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. Lorendo Delgado, M. y otros (Coords). Enfoque comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativa. Granada: Grupo Editorial Universitarios.
- González, M.T., Nieto, J. M. & Portela, A. (2009) Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson
- López, G. N. (2016). Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador metaevaluación y gestión académica de calidad. *Universidad Complutense de Madrid-Tesis, Madrid.*
- Pozner, P (2000) "Gestión Educativa Estratégica" en IPEE-UNESCO (coord.), Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. UNESCO: Buenos Aires.
- Pujol, A. & Navarra J. (2001) Tecnologías de Gestión y aprendizaje organizacional. Reflexiones desde un estudio de caso. Metánica. Quinto Taller de Gestión tecnológica en la industria. La habana, 1-18
- Reig, D. (2014). Zonas de desarrollo próximo, Entornos Personales de Aprendizaje e Internet como derecho Fundamental. In Mirada RELPE: Reflexiones iberoamericanas sobre las TIC y la educación (pp. 120-122). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Reig, D., & Vilches, L. F. (2013). Los jóvenes en la era de la hiperconectividad: tendencias, claves y miradas. Fundación Telefónica.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Thousand Oaks: Sage.

Uribe A. L., Arredondo, S. A. C., & Mayoral, M. A. L. (2019). Diagnóstico De Gestión Institucional: Un Estudio de Caso En Educación Básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22.