

Capítulo I

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA COMO ESTRUCTURA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS EN EL LOGRO DE LA ORGANIZACIÓN

Rafael Antonio Jiménez Quintero²

Silvana Botero Quintero³

Adelaida Ojeda Beltrán⁴

² Magister. Profesor Investigador de la Universidad del Atlántico, Colombia Correo-e: Rafaeljimenez@uniatlantico.edu.co.

³ PhD, Profesor Investigador. Universidad de la Universidad del Atlántico, Colombia. Correo-e: silvananbotero@mail.uniatlantico.edu.co.

⁴ Magister en administración de Organizaciones, Profesora Investigadora. Universidad del Atlántico, Colombia. Correo-e: adelaidaojeda@mail.uniatlantico.edu.co.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA COMO ESTRUCTURA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS EN EL LOGRO DE LA ORGANIZACIÓN

Rafael Antonio Jiménez Quintero⁵, Silvana Botero Quintero⁶, Adelaida Ojeda Beltrán⁷.

Resumen

Las instituciones educativas en general, tienen el compromiso para consigo mismas de mejorar y reestructurarse constantemente de acuerdo a las demandas sociales. De allí que resulta de interés la constante reflexión en torno a su praxis cotidiana. Por ello, se pretende a través de este estudio, reflexionar en el mejoramiento de la calidad académica como estructura de procesos estratégicos en el logro de la organización. Se toman como bases teóricas autores entre los que destacan: Aguirre, Prieto y Escamilla (2014), Guajardo (2015), Guinart i Solà, (2014), Ramírez (2014), entre otros. Metodológicamente se tipificó esta investigación como documental con un diseño bibliográfico. Se concluyó que dentro de las instituciones no se presentan recetas estandarizadas de lo que se considera mejorar, pues este es un proceso que va condicionado a la realidad institucional, por lo cual sus miembros desde comprometerse para elaborar planes de acción cónsonos con sus necesidades académicas y culturales.

Palabras Clave: mejoramiento, calidad estratégica, procesos, académico

⁵ Magister. Profesor Investigador de la Universidad del Atlántico, Colombia Correo-e rafaeljimenez@uniatlantico.edu.co

⁶ PhD, Profesor Investigador. Universidad de la Universidad del Atlántico, Colombia. Correo-e: silvananbotero@mail.uniatlantico.edu.coico.edu.co

⁷ Magister en administración de Organizaciones, Profesora Investigadora. Universidad del Atlántico, Colombia. Correo-e: adelaidaojeda@mail.uniatlantico.edu.co

Abstract

Educational institutions in general, are committed to themselves to improve and restructure itself constantly according to social demands. There is interest constant reflection on their daily practice. Therefore it is intended through this study, reflect on the improvement of academic quality as structure of strategic processes in the achievement of the organization. They are taken as theoretical bases authors including: Guinart, Aguirre and Escamilla (2014), Guajardo (2015), Prieto i Solà, (2014), Ramirez (2014), among others. This documentary with a bibliographic design research is methodologically defining. It was concluded that within the institutions standardized recipes do not arise of what is considered better, because this is a process which is conditioned to the institutional reality, by which its members commit themselves to elaborate plans of action consistent with its academic and cultural needs.

Keywords: improvement, strategic quality, processes, academic.

Introducción

El establecimiento de una estructura global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades, es en palabras de David (2014), lo más importante dentro del proceso de los procesos estratégicos, la cual a juicio de este autor consiste en realizar todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen la realización de pronósticos, el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, diseñar estructuras alternativas, elaborar políticas y fijar metas factibles.

De lo planteado anteriormente se puede inferir que planear significa prever los hechos, anticipándose a ellos, de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto los procesos estratégicos como el desarrollo de nuevos planes, generando la formulación de nuevas estructuras alternativas, promoviendo el análisis y la elección de aquellas más viables.

Los procesos estratégicos son esenciales para activar y ejecutar con éxito cualquier estructura, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y efectuar los debidos controles dependen de un eficiente proceso estratégico. Ahora bien, la estructura global de una organización, que suele establecer la administración superior directiva, bosqueja las metas de la organización y los medios necesarios para alcanzarla. Para Sallenave (2014), la esencia de la noción de estructura es el alcanzar el punto decisivo, gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. Lo que se traduce en alcanzar los objetivos al menor costo.

Según Thompson (2015), la estructura de una organización es el plan de acción que posee la dirección de la institución para posicionarse en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Asimismo, Serna (2014), plantea que las estructuras son acciones a realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos tanto de toda la organización en general como de cada área en específica, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.

Toda estructura en general debe estar integrada, en su contexto, por los objetivos de la acción institucional claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal), el plan de acción a niveles total y divisional de la institución, programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la institución (mercadeo, personal, finanzas, producción), los recursos requeridos para llevar a cabo los programas y finalmente un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.

Visto lo anterior, se observa que procesos estratégicos y estructura están ligadas indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. Esto permite considerar las distintas definiciones en cuanto a el mejoramiento de la calidad académica se refiere, tomando como referencia diferentes autores, los cuales establecen lo siguiente: Goodstein (2015), define el mejoramiento de la calidad académica como el proceso por el cual los directivos de una organización prevén el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones.

Para Thompson (2015), El desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estructura son tareas básicas para determinar la manera de dirigir el rumbo de una organización, junto a sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizará para lograr los propósitos, constituyen un buen indicio de mejoramiento de la calidad académica como estructura de procesos estratégicos en el logro de la organización.

Desarrollo

1. Desarrollo de un plan de mejoramiento de la calidad académica para la organización

El desarrollo de un plan de mejoramiento de la calidad académica exige a la organización ciertos sacrificios y esfuerzos extras con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito del plan de mejoramiento de la calidad académica involucra una serie de recursos tanto humano como financiero que deben ser orientados hacia la consecución de los logros. Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Dentro de los parámetros conceptuales David (2014), indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estructuras actuales formuladas originalmente, porque la situación y condición presentes de una institución pueden excluir ciertas estructuras resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estructuras aun cuando la preparación, redacción y transmisión de esos elementos no haya sido diseñada de manera consciente o científicamente, para Thompson (2015), la creación de un Plan De mejoramiento de la calidad académica no es más que administrar una institución estratégicamente.

Debido a esto se debe desarrollar una visión estratégica de lo que será y hacia dónde va la organización; determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados; crear una estructura con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estructura elegida; y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos tanto en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, las estructuras o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

A tal efecto, para David (2014), en la práctica, el proceso de mejoramiento de la calidad académica no se divide ni se minimiza con tanta nitidez, y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzar. Los estrategias no recorren el proceso en bloque ya que existe una retroalimentación constante y continua existiendo un toma y dame informativo y de opiniones entre los jerarcas de la organización.

2. Beneficios del mejoramiento de la calidad académica como estructura de procesos estratégicos

En opinión de David (2014), el mejoramiento de la calidad académica permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva para la conformación de su futuro, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y no ser solo espectadora, permitiendo controlar su futuro. Uno de los mayores beneficios del mejoramiento de la calidad académica consiste en proporcionar a la organización mejores estructuras motivadas al empleo de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegir las.

Pero, ciertas investigaciones han demostrado que la contribución más importante que el mejoramiento de la calidad académica está en el proceso y no en la decisión o el documento que resulte. Una de las metas centrales del proceso de mejoramiento de la calidad académica, es lograr que todos los líderes de la organización lo comprendan y se comprometan con él. De igual manera es muy importante involucrar a los empleados en cuanto a los nexos existentes entre su compensación personal y el desempeño educativo. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Las instituciones al planificar sistemáticamente se preparan para las fluctuaciones futuras de su ambiente externo e interno, tomando decisiones más informadas y se anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Los beneficios del mejoramiento de la calidad académica son muy importantes para el mejoramiento continuo de una institución, ya que según cómo se sientan satisfechos los clientes, estos demuestran lealtad hacia los productos y servicios que la institución les ofrece los siguientes autores explican cómo es el proceso de beneficios del mejoramiento de la calidad académica un componente importante para medir el nivel de beneficios mediante lo mencionado por Kotler y Armstrong (2015, p. 10), los beneficios del mejoramiento de la calidad académica “dependen del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador.

Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado”. Siguiendo la misma idea Ramírez (2014, p. 92), sostiene que es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo del uso de un producto o de la prestación de un servicio, menos las expectativas que lo llevó a contactar el producto o a contactar el servicio”. Así mismo, Lehmann y Winer (2014, p. 427) explican que la beneficios del cliente es “uno de los requisitos de la lealtad de un cliente, es mucho más probable que si está satisfecho vuelva a comprar, y sea leal, que aquel no satisfecho”.

Dentro del mejoramiento de la calidad académica, los procesos estratégicos se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2014), considera los procesos estratégicos es una noción económica que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina procesos estratégicos a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, Aguirre, Prieto y Escamilla (2014) consideran los procesos estratégicos como un objetivo económico a corto plazo que las instituciones deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la institución. Es decir, los procesos estratégicos es una de las metas que se traza la institución para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además esta permite la toma de decisiones que toma la administración en la institución.

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2015) comenta que los indicadores referentes a los procesos estratégicos, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las origino, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman (2015), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que después que la institución ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo

de ventas es mejor.

3. Objetivos del mejoramiento de la calidad académica en el logro de la organización

Estos pueden definirse como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Además se pueden señalar dos objetivos básicos de la control de gestión, en primer lugar, un objetivo descriptivo, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, un objetivo valorativo que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

En este mismo orden de ideas Guinart i Solà, (2014), plantea que si bien, los objetivos pueden agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas, para el caso particular de la presente investigación se tomara como referencia los objetivos desde las perspectivas de la economía, eficiencia y eficacia, ya que estos posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión.

Según Jaramillo (2015), todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Para trabajar con estos objetivos debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Igualmente Jaramillo (2015), el concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de objetivos de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos De mejoramiento de la calidad académica. Según Much y García (2014). Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una organización.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los objetivos permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Asimismo Fleitman (2014), señala que los objetivos son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes de mejoramiento de la calidad académica s, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

4. Una visión del liderazgo desde el mejoramiento de la calidad académica

Respecto a este objetivo de control, se dice que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por lo que deben crear un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos educativos. Esta creación de unidad de propósito tomada en cuenta por el líder, en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes.

Lo cual debe ser acompañado por la creación de estructuras, sistemas y métodos, para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento. Con estas

acciones refuerzan los valores y expectativas a la vez que construyen el liderazgo, compromiso e iniciativas a través de toda la organización para lograr su efectividad.

Para Pillou (2015), el objetivo de este principio es asegurar que se tomen en cuenta las necesidades de todos los participantes en el momento de definir y formalizar una visión clara para el futuro de la organización estableciendo objetivos que satisfagan a todos. Deben crearse valores compartidos, de manera a reemplazar los posibles temores por una relación de confianza. Así mismo, León (2014), expone respecto a este principio, es decir, el liderazgo, que es vital lograr establecer la unión del personal que conforma a la organización y darle la dirección necesaria para lograr los objetivos de ésta.

Los líderes son las personas capaces de dirigir e involucrar al personal de una organización hacia el logro de los objetivos y metas definidos. Generar un ambiente de trabajo apropiado, en el cual el personal se sienta a gusto, formando parte fundamental de él para el logro de un determinado resultado, no es tarea sencilla, como no lo es tampoco encontrar organizaciones en donde el personal esté comprometido con los objetivos de ellas (en ocasiones ni se conocen).

Sin embargo, la razón principal de esto no se debe precisamente a que el personal no lo desee, más bien se debe a la falta de dirección, y más aún a la ausencia de un liderazgo eficaz que los oriente e involucre totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. Por lo anterior, recalca el autor, que es necesario buscar y encontrar líderes internos que comprendan, hagan suyos los objetivos de la organización y del sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al hacer uso de sus habilidades y con su ejemplo, transmitan de forma clara esos objetivos al personal con el que tengan relación.

Lo cual resultará en que ese personal también haga suyos esos objetivos participando animosamente en lograrlos. A través del liderazgo, una organización puede adaptarse más fácilmente a los cambios generados desde afuera de ésta, lo cual también genera confianza en relación con su futuro, mejora las relaciones y comunicación entre los diversos niveles de la institución, da más independencia y seguridad en sí mismo al personal, lo cual se traduce

en el establecimiento de estructuras para el logro de objetivos y metas cada vez más ambiciosos y la reducción en la rotación del personal.

De esto se infiere que un liderazgo humanista debe caracterizarse por promover el comportamiento en cuanto a valores de naturaleza humano, como son el respeto, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio, entre otros. Por lo tanto, se requiere de un estilo de liderazgo profundamente comprometido con la calidad de la organización, con energía, capaz de energizar a los demás respecto a la visión de la organización y a los resultados que busca, que tenga claro lo que se quiere, con capacidad de comunicación y contagio, trabajo en equipo, involucramiento, predicar con el ejemplo, facilitar, guiar, facultar, desarrollar el potencial de la gente.

La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de la gestión de control, según Gutiérrez (2014, p. 77) este principio es claro y contundente: "la mejora debe ser global y permanente" puesto que orienta la aplicación de los cinco principios anteriores, debido a que en las organizaciones se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; es necesario perfeccionar el liderazgo para que éste sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar las perspectivas de procesos.

Para Pillou (2015), de este principio, se desprende que se deben controlar los diferentes procesos y analizar su rendimiento cíclicamente para sugerir e implementar mejoras. Esto se puede llevar a cabo a través de una revisión de administración regular y con auditorías internas y externas. Es muy importante saber cómo detectar mejoras y hacer que todos las conozcan. Lo expuesto, está relacionado con lo expresado por León (2014), quien señala que la mejora continua debe ser parte de los objetivos de la organización, cuando se trabaja en la creación de cambios que beneficien los productos y los procesos de ésta, se trabaja hacia la consecución de niveles de trabajo más eficaces, y con ello hacia beneficios para todas las partes relacionadas con la organización.

Hoy en día, recalca, todavía en muchas organizaciones se piensa o considera que arreglar los problemas debidos a descuidos o al no seguimiento de un procedimiento, o atender las quejas de clientes insatisfechos significa mejorar la calidad; cuando en realidad esto no es cierto, así como tampoco es mejora continua únicamente seguir los procedimientos o cumplir con las características o especificaciones requeridas.

Discusión y Conclusiones

En el mundo institucional no existe una definición estándar en lo referente a una mejoramiento de la calidad académica, según Serna (2014), cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estructuras. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado, lo que conllevará al análisis de mejoramiento de la calidad académica deseado.

El análisis de la situación interna de la organización según Thompson (2015), prepara el terreno para ajustar la estructura, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas, siendo este enfoque orientado por cinco preguntas ¿Qué tan bien está funcionando la estructura de la organización?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la institución y sus oportunidades y amenazas externas?

¿Los precios y costos de la organización son competitivos?, ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la organización en relación con la de sus rivales?, ¿A qué problemas de mejoramiento de la calidad académica se enfrenta la institución?. Realizar una evaluación o auditoría interna del desempeño, según David (2015), implica la identificación y revisión de las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de una organización pudiendo ser Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo, Sistemas, Recursos Humanos y sus relaciones entre sí, hacen énfasis en sus implicaciones estratégicas.

Esa información recolectada mediante ciertos instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas e inclusive observaciones, se llamará factores claves o críticos de éxito los cuales deben clasificarse por orden de prioridad a efectos de que las fuerzas y debilidades de la organización puedan determinarse en forma colectiva.

Los factores claves para el éxito de cualquier industria, según Thompson (2015), son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en su mercado; concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. El medio de una organización, según Serna (2014), es la fuente de sus oportunidades y amenazas, por lo que el factor que determina el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra organización individualmente, también puede generar la crisis o el repunte de toda una industria. Para Francés (2015), en la formulación de estructuras se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas para la institución, que pueden estar presentes en el periodo considerado.

En el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos, los cuales pueden ser estudiados sobre la base ciertas herramientas como lo son el análisis de escenarios y el análisis competitivo de la industria. El primero se corresponde a descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la institución en el futuro, no son predicciones, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la institución. El segundo se desarrolla en función de la competencia que presenta la organización en el sector donde se desarrolla, se basa en el supuesto de que los participantes compitan entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios

extraordinarios generados por el sector., por lo tanto, se afirma que en cuanto a una evaluación o auditoría externa.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, Prieto y Escamilla (2014) *Comprender la vida*. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona.
- David (2014), *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- David (2015), *Comportamiento Educativa*. (1era Edición). Buenos Aires, Argentina. Gramica Editorial.
- Fleitman (2014), "Negocios Exitosos", McGraw Hill, 2014
- Francés (2015), *Compromiso Educativa*. ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? En: Dirección estratégica. México. Julio-Agosto 21-23
- Gitman (2015), *Principios de Organización*. Editorial Pearson Addison Wesley. Décima edición, México.
- Goodstein (2015), *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A., México.
- Guajardo (2015) *Contabilidad Institucional*. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México.
- Guinart i Solà, (2014), *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Escola d'Administració Pública de Catalunya VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2014
- Gutiérrez (2014) *Aprendizaje Educativa*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Jaramillo (2015), *Calidad Total y Productividad*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler y Armstrong (2015) "Fundamentos de la mercadotecnia". Cuarta Edición. D.F, Mexico. Prentice-Hall.
- Lehmann y Winer (2014) *Las Competencias: clave para una capital intangible integrada de los INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO*. Bilbao. Ediciones Deusto
- León (2014), *Un modelo de unidad de vinculación universidad–empresa: FUNDES – USB*. Revista Espacios Vol 20.
- Much y García (2014). *Fundamentos de Administración*. México, Trillas.
- Parra, J. (2015). *Población y Muestra para estudios cuantitativos*. Mc Graw-Hill Interamericano, S.A. México.
- Pillou (2015), *La Gerencia Estratégica*. Miami. Fondo Editorial Legis. 9na. Reimpresión.

Ramírez (2014) Gestión y dominio del tiempo. Educación y futuro digital. En Educación Futuro. www.cesdonbosco.com

Sallenave (2014), Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Sánchez (2014), Gerencia Estratégica de las Organizaciones. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Serna (2014), El Trabajo en Equipo. México. Fondo Educativo Interamericano. 5ª Edición.

Thompson (2015), Administración Estratégica. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.