



## DESAFÍOS Y ALTERNATIVAS DE LA GESTIÓN EN LAS ESCUELAS NORMALES PÚBLICAS

**Juan Gutiérrez García**

*Benemérita Escuela Nacional de Maestros*

*jgutig@yahoo.com.mx*

*juan.gutierrezg@aefcm.gob.mx*

**Área temática:** A10) Políticas y gestión de la educación

**Línea temática 4:** Prácticas de gestión escolar



### Resumen

Hoy las instituciones formadoras de docentes, específicamente las Escuelas Normales Públicas de la Ciudad de México, enfrentan el desafío de formar el tipo de maestro que la educación básica demanda en su ámbito de competencia. A fin de encarar este desafío y en congruencia con la complejidad de los escenarios que predomina en estos centros educativos, se requiere redefinir el sentido y significado de la gestión académica que se realiza en su interior. Desde esta perspectiva, el objetivo del presente ensayo académico consiste en caracterizar los desafíos que enfrenta la gestión educativa que se practica en estos centros educativos respecto a sus fundamentos teórico-referenciales, su intencionalidad y los procesos que definen su alcance como dimensión de la transformación institucional. A partir de la caracterización realizada se formularon alternativas relacionadas con los componentes de la gestión como la interdependencia de estas instituciones con el contexto, su organización, la planeación, la comunicación, la dirección y la evaluación entre los más relevantes. A través de estas alternativas se pretende redefinir a la gestión como un proceso articulador y potenciador de iniciativas y propuestas dirigidas a trazar la trayectoria de la transformación académica de estas instituciones educativas, mismas que se han propuesto a los directivos para su implementación.

**Palabras clave:** gestión educativa, escuelas normales, transformación académica, planeación y evaluación.

## Introducción

Las dos primeras décadas del siglo XXI se han distinguido por dar paso al predominio de la incertidumbre como sello debido a las profundas transformaciones que han tenido lugar en el ámbito económico, político, social, científico y en el tecnológico en todo el orbe. En este contexto, los sistemas educativos no han sido ajenos al dinamismo de la sociedad actual de la cual forman parte. “A partir de las transformaciones educativas en las diferentes naciones, surgen las necesidades de ser líderes en el siglo XXI, pero ello implica enfrentarse a retos sociales, culturales, generacionales, étnicos [...]” (Bernate, 2021, pág. 3)

De manera concreta las instituciones formales de educación enfrentan en la actualidad dos enormes desafíos: responder a las exigencias y requerimientos que representa de la formación de capital humano para el aparato productivo en los términos y condiciones definidas por el vertiginoso desarrollo científico y tecnológico o bien atender las demandas sociales de educación de los grupos más vulnerables en términos de reivindicación y movilidad social. La situación antes descrita, coloca a las instituciones educativas, en una verdadera encrucijada: responden estrictamente a las demandas del mercado laboral imperante en términos de formación de recursos humanos o atienden las legítimas demandas de los sectores de la población más vulnerables a partir de los principios de equidad, igualdad, y justicia social que resultan una prioridad más que urgente, inaplazable por atender.

En este marco, la gestión se ha convertido en una de las dimensiones de las instituciones educativas que conjuntamente con la planeación y la evaluación constituyen procesos cruciales para plantear y llevar a cabo la transformación de los servicios educativos que se ofrecen a la población en todos los niveles y tipos de la educación formal. “Por otra parte, estudios [...] constatan la importancia de la gestión institucional y de la enseñanza en el aula para lograr buenos resultados educativos a nivel general [...]” (Acevedo et al., 2017, pág. 56)

Por lo expuesto, se reconocen, los desafíos que hoy encaran las Escuelas Normales Públicas de la Ciudad de México (ENPCM) para construir escenarios de desarrollo académicos en el corto, mediano y largo plazo que las conduzcan para replantear la formación de los docentes para la educación básica sustentada en los principios de justicia, equidad, igualdad e inclusión de tal manera que sus egresados respondan a los desafíos que representa la formación de ciudadanos que a través de su participación activa, contribuyan a la edificación de una sociedad democrática, igualitaria y más justa en los órdenes de la vida económica, política y cultural de las diferentes regiones y ámbitos de México.

En este contexto, el objetivo del presente ensayo consiste en analizar y caracterizar los desafíos que enfrenta la gestión institucional y las posibilidades reales para repensarla y definirla como una práctica que desde un enfoque integrador impulse a todos los actores que conforman las ENPCM como organizaciones capaces de generar los aprendizajes organizacionales para materializar los cambios profundos en sus estructuras académicas. Así, las preguntas centrales que orientan la construcción de este ensayo académico se formularon en los siguientes términos:

¿Qué rasgos caracterizan los desafíos que encara la gestión institucional como proceso dirigido a lograr la transformación académica de las ENPCM? y ¿Cuáles son los trazos de la gestión como proceso institucional dirigido a la transformación académica de las ENPCM?

## Revisión de la literatura

Con el propósito de fundamentar el análisis que se efectúa respecto a los desafíos que enfrenta en la actualidad la gestión institucional y el papel que desempeña esta en la transformación académica de las ENPCM se realiza la revisión de diferentes aproximaciones teóricas que se han efectuado al respecto.

Hoy se reconoce como uno de los desafíos de la gestión institucional el contribuir de manera efectiva a la transformación académica de las ENPCM a través del diseño, implementación y evaluación de programas y proyectos que posibilite responder con pertinencia a las demandas de la sociedad actual en el ámbito de la formación docente; concretamente en lo que corresponde a la formación inicial profesional, la capacitación, la actualización, la superación profesional y el desarrollo profesional. “Las características y condiciones del mundo de hoy exigen a las instituciones educativas el diseño de proyectos más eficientes para enfrentar los retos del desarrollo, las demandas de la sociedad [...]” (Oseda, Mendivel Geronimo, & Durán, 2019, pág. 209).

En cuanto a los elementos estructurales que conforman la gestión institucional, ésta enfrenta el desafío de reenfoclarla como un proceso estratégico a través del cual se definan los escenarios de la transformación de una institución educativa a partir de un conjunto articulado de acciones en los campos de la planeación, la organización, la dirección y la evaluación entre los más destacados. “Por lo tanto, se hace necesario comprender la gestión institucional con elementos centrados en el proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control, tendiente a producir un resultado en particular [...]” (Melquiades, 2021, pág. 55).

Desde la postura sociocultural, el desafío que confronta la gestión como una alternativa viable para definir la transformación académica de las instituciones de educación superior la implantación de políticas en las que se reconozcan la identidad propia de cada institución educativa, así como las particularidades específicas del contexto socioeconómico y cultural en las que se encuentran inmersas. Esto significa el desafío de construir modelos de gestión diferenciados con un enfoque intercultural. “No se debe aplicar conceptos e instrumentos de gestión y evaluación uniformes, de carácter universal, para realizar el monitoreo de instituciones y actividades heterogéneas [...]” (Ricaurte y Pozo, 2018, pág. 204).

Otro de los desafíos que enfrentan los sistemas educativos del orbe y, por ende, las instituciones que los conforman se refiere a la manera como estas definen su interacción con el contexto social en el que se encuentran. En este sentido, las demandas concretas a las que tienen que responder de manera pertinente las instituciones de educación superior se centran en la formación de

capital humano para la economía y atender las necesidades sociales de educación, lo que atañe directamente a la gestión al focalizarla como un proceso dirigido al logro de metas concretas en la formación de los sujetos tal como se señala a continuación: “Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, [...] (Ramos, s/f, pág. 1).

La práctica de la gestión institucional enfrenta un desafío mayúsculo que es el referido a reorientarla hacia el logro de metas y objetivos de carácter pedagógico de un centro educativo. En este sentido, se reconoce la relevancia que representa el fin que se le ha, asignado a la gestión como dimensión estructural de las instituciones educativas en el logro de resultados tangibles, que tienen que ver directamente con la obtención de logros de aprendizaje, lo que, a su vez, legitima su existencia y funcionamiento. En este ámbito se enfatiza que: “La importancia de la gestión educativa radica en la creación e implementación de políticas públicas educativas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas [...] (Farfán Cabrera, 2017, pág. 47).

La gestión como proceso detonador de la transformación académica de las instituciones de educación superior, enfrenta también el desafío de lo que implica el diseño e implantación de políticas dirigidas a lograr la articulación de acciones y mecanismos que garanticen tanto el logro de los objetivos y metas formulados como la intervención proactiva y responsable de los actores que las integran en la consecución de los proyectos institucionales, a fin de ir materializando los estadios de transformación académica; “[...] por gestión institucional se entiende el conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y los recursos materiales, humanos y financieros de la institución, [...] (Bernasconi, 2018, pág. 29).

Otra de las cuestiones que desde la gestión institucional constituye otro de los desafíos por el papel que desempeña en el proceso de transformación académica de los centros de educación superior, es el referido a la generación de una mayor autonomía en la capacidad de gestión. “En este período fue emblemático el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), cuyo objetivo consistió en fortalecer la escasa autonomía que tenían las escuelas públicas para definir e implementar planes de trabajo [...] (Acevedo et al., 2017, pág. 57). Desde esta perspectiva, se plantea como prioridad atender la demanda que desde las instituciones educativas se ha planteado con el fin de construir planes de desarrollo que repercutan en la renovación académica de la institución.

Por otra parte, en la actualidad se reconoce la escasa producción de conocimiento en el campo de la gestión educativa institucional, concretamente en lo que respecta a los marcos teórico-refenciales de la misma; su intencionalidad; la naturaleza de los procesos que comprende; la intervención de los actores que conforman estas entidades y el papel que desempeña en el funcionamiento y transformación académica de las instituciones de educación superior. “La investigación y sus resultados servirán para consolidar el proceso administrativo, así como dotar de los elementos estructurales que pretenden alinear el comportamiento organizacional [...] (Velez et al., 2022., pág. 154).

El plantear la transformación de las instituciones de educación superior desde la gestión representa el desafío de asumir una visión del cambio, que tiene como centro la actuación colectiva dirigida a la reflexión y el análisis de las problemáticas; los retos y desafíos que enfrentan en la actualidad, así como formulación, diseño e implementación de alternativas viables a partir del desarrollo de prácticas cimentadas en el actuar ético-profesional de los agentes que conforman las comunidades académicas. “Esta forma de percibir la transformación educativa desde la gestión escolar, postula que las distintas formas de organizar y regular la acción social, generan distintas prácticas sociales [...]” (Paredes, Sánchez, & badillo, 2016, pág. 1615).

### Desafíos de la gestión institucional, entre dilemas y encrucijadas

Respecto a los desafíos que encara la gestión en las ENPCM como instituciones de educación superior en la actualidad, estos se caracterizan en primer término por la existencia de un sinnúmero de entidades y organismos que atienden la formación inicial profesional, la actualización, la capacitación, la superación y el desarrollo profesional de los docentes de educación básica.

Desde esta perspectiva, las ENPCM funcionan de manera desarticulada en un esquema insular en donde se superponen, se confrontan y se duplican ámbitos de competencia, atribuciones y funciones. Así mismo se compete por atender las poblaciones objetivo que demandan estos servicios educativos. Esta situación genera, a su vez, una falta de eficiencia en el ejercicio del gasto que se destina a los servicios educativos que ofrecen estas instituciones.

Por lo expuesto, una de las situaciones que ha contribuido a la desarticulación de las ENPCM es la persistencia de un esquema de gestión centralizado a través del cual se determinan e implantan políticas, planes, programas y proyectos sin que estos tengan una repercusión real en la renovación académica de estas entidades educativas debido a su carácter homogeneizador que pasa por alto las características, condiciones y problemáticas particulares que confrontan debido a la cultura que prevalece al interior de estas; caracterizada por los protocolos, las rutinas, y los conflictos de interés existentes entre los diferentes grupos político-ideológicos que las conforman.

En este sentido, los procesos de gestión institucional, que se desarrollan al interior de las ENPCM se caracterizan por la adopción de un esquema jerarquizado descendente con apego a las líneas de autoridad especificadas en el marco normativo, lo que determina que la toma de decisiones, los procesos de comunicación, las formas de trabajo, la interacción entre los actores que las conforman, tenga un carácter vertical, inhibiendo esto la generación de iniciativas de trabajo colaborativo dirigidas al diseño e implementación de propuestas de transformación académica creativas e innovadoras que estimulen y promuevan la realización de prácticas rutinarias de trabajo poco significativas para quienes las llevan a cabo.

En cuanto al sistema programático presupuestal, los esquemas de asignación-ejercicio de los recursos financieros para las ENPCM se realiza de manera diferenciada con base en la tendencia histórica en la asignación de los mismos. Esto ha provocado en primer término, un estancamiento e incluso la disminución de recursos para el financiamiento de los diferentes programas y proyectos de desarrollo académico. Otro factor que incide de manera preponderante en este rubro son las políticas de austeridad presupuestal impuestas desde las instancias centrales del gobierno federal. Esta situación incide de manera vinculante en la prevalencia de escenarios institucionales caracterizados por carencia de condiciones básicas para la generación de escenarios que promuevan la transformación académica.

En este sentido, el funcionamiento de las ENPCM dista de manera significativa con respecto a las expectativas que desde lo social se espera en términos de su desempeño. Esto en virtud de que los estudios, acerca de lo que acontece al interior de las ENPCM son casi nulos, y los que se han realizados poco han mostrado de lo que acontece en realidad en la vida cotidiana de estas instituciones, dejando en manos de los llamados “expertos” el análisis de la realidad de estas entidades que legitiman su actuar en su formación validada por un alto grado de racionalidad científica y tecnológica. Esto ha conducido, a su vez, al aislamiento de las ENPCM respecto de las políticas que se implementan desde las instancias centrales de gestión del gobierno federal.

Así mismo, existe una evidente tendencia entre los tomadores de decisiones de concebir como fin último de la gestión la obtención de productos tangibles, en términos de logros de aprendizaje, pasando por alto tanto el valor del proceso que condujo a la obtención de los mismos y el valor que esto representa en términos de la promoción y reconocimiento de las prácticas innovadoras que se generan en las ENPCM, como resultado del desarrollo de la investigación y el impacto en la generación y aplicación del conocimiento para el diseño e implementación de programas y proyectos dirigidos a la transformación académica de los servicios de formación profesional inicial, capacitación, actualización, superación y desarrollo profesional de los docentes de educación básica.

Es evidente también el apego que muestran los tomadores de decisiones por constreñir su actuar al estricto marco normativo determinado por las instancias centrales que dirigen el sistema educativo, provocando una práctica de la gestión centrada en la vigilancia y el control despersonalizado y rutinario de la intervención de los actores durante la realización de las actividades de índole académico y administrativo que tienen lugar en las ENPCM. Esto provoca, a su vez, procesos de extrañamiento hacia las tareas y actividades por parte de los agentes que las realizan, lo que redundará en el logro de resultados que distan de los esperados en términos de eficacia y eficiencia.

## La gestión institucional, proceso potenciador de la transformación académica

Hoy la gestión institucional tiene que ser repensada y, por ende, redefinida con el propósito de focalizarla como un proceso dirigido al cambio y la transformación académica de las ENPCM. En este sentido, los planteamientos que a continuación se exponen parten del principio de que estas instituciones son entidades complejas, cuyo funcionamiento y desempeño está mediado por múltiples factores de índole económico, social, político, cultural e ideológico, los cuales tienen como fin el logro de los objetivos que estas pretenden alcanzar en congruencia con la misión y la visión centradas ambas en la formación de los docentes que demanda la educación básica.

Desde el ámbito de la gestión, las ENPCM requieren de la creación y el desarrollo de estructuras organizacionales abiertas y flexibles que promuevan su interdependencia y participación con los diferentes actores que las integran sectores de la sociedad como padres de familia, entidades gubernamentales, asociaciones civiles, entre otras. Esto, con la finalidad de hacer de los procesos de concertación y negociación los mecanismos para fortalecer la relación institución educativa-sociedad en la determinación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo académico de las instituciones educativas y, de esta manera, materializar la transformación académica a través del esfuerzo compartido de actores e instituciones que intervienen en el campo de la formación docente.

Resulta inaplazable la reorientar el papel de las instancias educativas centrales del gobierno federal, a fin de reorientar su quehacer hacia la implantación de sistemas de gestión que simplifiquen y garanticen la implementación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos institucionales que realmente constituyan procesos impulsores del desarrollo académico de las ENPCM desde una perspectiva que impulse la capacidad creativa e innovadora de quienes las integran, que resigne el valor del trabajo colectivo como eje del proceso de transformación académica que habrá de traducirse en la obtención de logros palpables del desempeño institucional.

La gestión que se desarrolle en el interior de las ENPCM habrá de reorientar la gestión hacia una interacción permanente con los contextos específicos en los que estas se desenvuelven. Es decir, habrán de construir una visión proactiva de la relación ENPCM-contexto basada en la interdependencia. Desde esta perspectiva, el desarrollo institucional habrá de cimentarse desde la concepción de que las ENPCM son sistemas abiertos capaces de responder con pertinencia a las demandas surgidas de la dinámica de sociedades complejas en continuo cambio a través de la implementación de programas de mejora continua de los servicios educativos que ofrecen.

El fomento y promoción del desarrollo de la investigación en el campo específico de la gestión institucional constituye una prioridad inaplazable de atender en virtud del impacto que esta tiene en la innovación y transformación, tanto de los procesos académicos sustantivos de la formación docente como la formación inicial, la actualización, la capacitación, la superación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica como de los procesos adjetivos

de planeación, organización, dirección y evaluación. De esta manera, se habrá de revalorar la contribución palpable del conocimiento generado al dirigirlo hacia la atención y resolución de las problemáticas que las ENPCM confrontan en el campo del desarrollo institucional.

Habrà de asumirse una perspectiva de la gesti3n que coloque en el centro a las ENPCM como entidades con características propias particulares que definen su identidad. Este posicionamiento significa concebir a la gesti3n como un proceso integrador que articula los fines, procesos y recursos dirigidos a la mejora continua y la innovaci3n de estas entidades educativas capaces de cimentar sus procesos de cambio y transformaci3n acad3mica a partir del aprendizaje organizacional. Esto implica la modificaci3n de las pol3ticas implementadas en este sector de la formaci3n docente, a fin de reorientarlas hacia el reconocimiento de la capacidad de gesti3n acad3mica como elemento dinamizador de los procesos del cambio institucional.

En este contexto, es esencial reconocer que las tendencias teórico-conceptuales de la gesti3n institucional plantean la transformaci3n de las ENPCM, a partir de la implantaci3n de pol3ticas que realmente, impulsen y promuevan una mayor autonom3a de la capacidad de gesti3n acad3mica y administrativa de estas instituciones educativas. Esto representa el desaf3o de que los actores que las conforman asuman una actitud para intervenir de manera responsable y proactiva en la generaci3n de iniciativas dirigidas a la mejora continua de los procesos sustantivos y adjetivos de la formaci3n docente y, por ende, contribuyen a la transformaci3n acad3mica de los centros de educaci3n superior.

## Conclusiones

La pràctica de la gesti3n dirigida a la transformaci3n acad3mica de las ENPCM, implica promover la cultura de la participaci3n colectiva, de tal manera que la construcci3n e implementaci3n de escenarios de transformaci3n acad3mica est3n caracterizados por el logro de metas y objetivos sucesivos basados en la mejora e innovaci3n continua de los servicios educativos con la participaci3n de los diferentes actores que la conforman. De esta manera se edifican como comunidades capaces de trazar la trayectoria del cambio institucional a trav3s de la participaci3n activa de sus integrantes en la consecuci3n de las acciones, tareas y actividades que comprenden la planeaci3n, la evaluaci3n y la gesti3n directiva desde el aprendizaje organizacional en la educaci3n.

El prop3sito medular de la gesti3n en las ENPCM serà contribuir de manera decisiva en la formaci3n de docentes en y para la interculturalidad y la incertidumbre, que son los rasgos que caracterizan a los contextos sociales en los que habràn de desarrollar su pràctica profesional docente los egresados de estas instituciones educativas. Esto implica la generaci3n de un proceso de gesti3n coherente e integral, dirigida a la transformaci3n acad3mica que potencie la capacidad creativa e innovadora de los actores que las conforman, a fin de dar respuesta a

las demandas de la sociedad en su conjunto y coloque a las ENPCM como centros educativos de reconocido prestigio académico por el tipo de docente que se forme y egrese de las mismas.

En congruencia con la dimensión humana que caracteriza a la formación docente como campo de intervención, la gestión en las ENPCM Desde la dimensión humana de la gestión habrá de estar mediada por la práctica de valores, tales como el reconocimiento del otro, la solidaridad, el apoyo mutuo, la tolerancia, la responsabilidad y la apertura hacia la diversidad cultural. En esta perspectiva, la misión y la visión institucionales habrán de tener como eje articulador la formación de docentes que aprecien la vida y los valores universales y estén dispuestos a ponerlos en práctica y difundirlos para establecer una sociedad más democrática, justa, equitativa e incluyente a través de la formación de personas críticas y creativas, capaces de lograr su desarrollo personal y el de su comunidad.

Una de las dimensiones de suma relevancia de la gestión institucional como proceso dirigido a la transformación académica de las ENPCM, es la ético-moral. Esta dimensión tiene que ver con la intencionalidad y el sentido que le asignan los integrantes de una institución educativa a su comportamiento y actuación, al intervenir en las acciones que habrán de conducir al cambio desde la perspectiva de comunidades que practican el aprendizaje organizacional; lo que representa a su vez asumir una actitud de servicio para y con los otros, en la búsqueda de un futuro basado en el bienestar de la colectividad a través del esfuerzo mutuo, el compromiso decidido tanto de los tomadores de decisiones como de los agentes que directamente realizan las actividades de índole sustantivo y adjetivo que comprende la gestión.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, C., Valenti, G., & Aguiñaga, E. (2017). GESTIÓN INSTITUCIONAL, INVOLUCRAMIENTO DOCENTE Y DE PADRES DE FAMILIA EN ESCUELAS PÚBLICAS DE MÉXICO. *CALIDAD EN LA EDUCACIÓN*. (46), 53-95. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652017000100053>
- Bernasconi, A. (2018). Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile. *Opción, Año 34, No. 86 (2018): 20-48(86)*, 20-48. Retrieved 18 de febrero de 2023, from Dialnet-ImportanciaDeLaGestionInstitucionalEnLosProcesosDe-7338167%20(1).pdf
- Bernate, J. (2021). Tendencias en los sistemas educativos del siglo XXI. *Sophia, volumen 1* ( número 1.). Retrieved 2 de febrero de 2023, from <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1015>
- Farfán Cabrera, M. T. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. Retrieved 27 de enero de 2023, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Melquiades, Z., (2021). Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional - Perú. *Comuni@cción*, 12(1), 53-64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.1.489>

- Oseda, G. D., Mendivel Geronimo, R. K., & Durán, C. A. (s.f.). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*(28), 207-235. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Paredes, R. L., Sánchez, M. F., & badillo, M. (2016). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Memoria del X Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, (págs. 1611-1631). Retrieved 6 de marzo de 2023, from <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1392/1062>
- Ramos, V. E. (s/f). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-4. Retrieved enero de 2023, from <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rieoei.org/historico/del>
- Ricaurte, Y. C., & Pozo, J. M. (2018 ). Gestión, Procesos Y Calidad Universitaria: Caso Ecuatoriano. *European Scientific Journal*, 14(34), 19-2017. <https://doi.org/Doi:10.19044/esj.2018.v14n34p195>
- Velez, J. D., Aragón, S. R., & Rodríguez, G. M. (2022.). Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia* (32), 151-169. Retrieved 2 de marzo de 2023, from [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86262022000100151](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262022000100151)