

# Modelo de gestión organizacional para unidades educativas de Ecuador

## *Organizational management model for educational units in Ecuador*

Maribel Celi Vásquez Paucar

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador

Código ORCID: 0000-0002-8835-5273

*Email: maribel.vasquez@unesum.edu.ec*

Dra. Deborah Pérez Morfi

Facultad de Economía. Universidad de La Habana, Cuba

Código ORCID: 0000-0003-1763-5865

*Email: deborahperezmorfi@gmail.com*

Dra. Zoe Rodríguez Cotilla

Facultad de Economía. Universidad de La Habana, Cuba

Código ORCID: 0000-0002-6571-6961

*Email: zoe@ec.uh.cu*

### ***Resumen***

El propósito de este trabajo lo constituye el Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional para Unidades Educativas de Ecuador que permita perfeccionar su desempeño atendiendo a las particularidades de cada caso. Materiales y Métodos: En el proceso de investigación se identificaron diez herramientas metodológicas que incluyen los autores clásicos y los más modernos que han escrito sobre el tema. Se emplean varios métodos científicos como el análisis-síntesis y la inducción-deducción basados en la técnica del análisis documental. Resultados: La herramienta propuesta permite sensibilizar, identificar actores, capacitar a los equipos de trabajo, diagnosticar los principales problemas de la gestión organizacional y conformar un plan de mejoras. El modelo actúa

sobre las funciones sustantivas docencia, investigación y vinculación sobre la base de la adecuada gestión de los componentes humano, tecnológico, social/medioambiental y materiales bajo el principio de mejora continua.

### ***Abstract***

The purpose of this work is the Design of an Organizational Management Model for Educational Units of Ecuador that allows improving their performance according to the particularities of each case. Materials and methods: In the research process, ten methodological tools were identified that include the classic authors and the most modern ones who have written on the subject. Several scientific methods are used, such as analysis-synthesis and induction-deduction based on the documentary analysis technique.

Results: The proposed tool allows raising awareness, identifying actors, training work teams, diagnosing the main problems of organizational management and creating an improvement plan. The model acts on the substantive functions of teaching, research and outreach based on the proper management of the human, technological, social/environmental and material components under the principle of continuous improvement.

---

*Palabras Claves: gestión organizacional, educación, mejora continua*

*Key Words: organizational management, education, continuous improvement*

*Códigos JEL: M15, I21, I29*

Recibido: 10/7/2019

Aceptado: 15/10/2019

## **INTRODUCCIÓN**

La Educación es uno de los factores más influyentes, para el progreso de un país, que además de promover el conocimiento, enriquece la cultura, los valores y todo lo que caracteriza al ser humano. Su relevancia en la actualidad se multiplica en un entorno donde el avance científico acelerado por el desarrollo de los medios y las tecnologías de la información, suscitan profundas transformaciones en muy cortos períodos de tiempo. Siendo así, que la educación, en los últimos años ha ido ocupando un lugar cada vez más relevante en el desarrollo de los países, lo que se corresponde en gran medida con el

reconocimiento de las variables sociales, su importancia se resalta incluso en la Agenda 2030 al identificar como el objetivo 4 para el desarrollo sostenible:” Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (ONU, 2016).

En este sentido (Guerra, 2019:151-207) refiere que “las funciones y herramientas de la calidad que deben considerarse para cumplir con estándares de la calidad son: planificación, despliegue, verificación – control y mejora; herramientas de prevención, de evaluación de la calidad y mejora de la calidad”.

En este marco la gestión organizacional constituye un instrumento que permite desarrollar las capacidades de canalizar la participación del talento humano, a través de políticas generales, orientaciones estratégicas y el manejo de los recursos disponibles, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas o deseadas.

Particularmente es este, uno de los recursos más manejados por los métodos de dirección modernos, identificándolo como un elemento esencial dentro de cualquier organización y considerándolo cada vez con más elementos, como un factor estratégico, debido a su aporte al logro de los objetivos a largo plazo, tomando en consideración tanto las necesidades propias de la entidad, como el actuar responsable en los entornos social, laboral, legal y cultural, buscando un equilibrio justo y sano entre los diversos intereses.

Por su parte la Constitución de la Republica de Ecuador (2008) en el artículo 349, establece que “el Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles” (78-80).

La Constitución también establece un marco de derechos donde se garantiza el acceso a la educación para cada ciudadano, sin discriminaciones y a lo largo de toda su vida, siendo una responsabilidad ineludible e inexcusable del estado, y como tal, priorizada tanto en definiciones de política pública como en la inversión estatal. Con este precepto se instituye en el sistema educativo nacional, una estructura integrada por diversos componentes interrelacionados, que deben garantizar el proceso de trasmisión de conocimientos a la población. Está conformado por las escuelas, los docentes y la infraestructura relacionada con la actividad de la enseñanza, incluyendo las acciones que ejerce el estado con el fin de

instruir a la sociedad. Es una organización necesaria pero costosa, por lo que al tiempo que fomenta el desarrollo, debe ser adaptable y sobre todo garantizar su efectividad.

El Sistema Nacional de Evaluación (SNE) ha sido permanente, sin embargo, las evaluaciones tienen resultados deficientes y no ha existido una mejora significativa en la calidad de la educación. Existen deficiencias en los conocimientos de los docentes, esto se debe a que no hay una fuerte política institucionalizada sobre el rol de la formación inicial y continua, y sobre la capacitación, de manera que se reflejan brechas estructurales en su formación, incidiendo en el grado de aprendizaje que adquieren los estudiantes.

En este contexto se desarrolla la presente investigación, que se propone diseñar un modelo de gestión organizacional para unidades educativas de Ecuador que permita perfeccionar su desempeño atendiendo a las particularidades de cada caso.

Para la investigación se emplean varios métodos científicos como el análisis-síntesis y la inducción-deducción basados en la técnica del análisis documental. Además, se hace uso del gestor bibliográfico Endnote X6, siguiendo la norma de la American Psychological Association (APA) 6th, para la presentación de la bibliografía.

## **DESARROLLO**

### **Discusión de la literatura pertinente**

El estudio de diez modelos de gestión organizacionales vinculados al tema de investigación revela que estos deben ajustarse a las particularidades de cada organización, así como a sus aspiraciones de desarrollo, constituyéndose a partir de un enfoque sistémico e integrador que permita mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y satisfacción de los clientes y proveedores de servicios.

Una limitación muy importante de las herramientas analizadas, en función de los objetivos de la presente investigación, radica en que no aplican e integran el ciclo administrativo a las funciones sustantivas de las unidades educativas identificando los componentes a gestionar en aras de garantizar el perfeccionamiento de sus actividades, identificándose este aspecto como una carencia en el orden metodológico.

Varias contribuciones metodológicas que enriquecen la propuesta entre las que se encuentra Metodología de Gestión del Conocimiento para el Emprendimiento Territorial (Pérez Morfi, 2018), para la sensibilización e identificación de actores y el Modelo Intellectus (CIC, 2003) que se toma como referencia básica para seleccionar los indicadores de capital humano, capital estructural y capital relacional.

Es esta situación la que motiva a los autores de la presente investigación a diseñar una herramienta metodológica de gestión organizacional para unidades educativas, que se desarrolla en el siguiente apartado.

### **Premisas, principios y enfoques para el diseño del Modelo de Gestión Organizacional para Unidades Educativas (MOGUE)**

El modelo se basa en las premisas siguientes:

- ✓ El cumplimiento del marco legal vigente considerando la necesidad de promover cambios institucionales que tributen al perfeccionamiento de la gestión organizacional en unidades educativas.
- ✓ El compromiso de la alta dirección del Distrito, Circuito y los directivos de las unidades educativas en el proceso de perfeccionamiento de la docencia, investigación y vinculación.
- ✓ La responsabilidad y colaboración activa de profesores e investigadores implicados.

#### **Principios:**

##### **Responsabilidad social**

Las unidades educativas deben asumir con responsabilidad su compromiso social, respetando los principios de integración desde la sostenibilidad, constituyéndose en baluartes fundamentales de su entorno, como sitios de referencia para la comunidad donde además de formación académica, se extiendan proyectos orientados a las necesidades locales.

##### **Trabajo en equipo**

El recurso humano es el elemento esencial de la organización, es imprescindible involucrar plenamente a las personas en el alcance de los objetivos de las Unidades Educativas, mediante la maximización de su contribución en un entorno de trabajo que comparta valores, confianza, reconocimiento, posibilidades de desarrollo y empoderamiento.

##### **Clima organizacional**

La armonía del clima laboral es un factor con influencia directa sobre el desempeño, motivación, comunicación, compromiso y responsabilidad del personal de trabajo. La correcta y adecuada articulación de estos elementos genera ambientes propicios y saludables, que determinan el comportamiento organizacional.

## **Transparencia y rendición de cuentas**

Este principio permite establecer estrategias de información a la comunidad educativa de las actividades y de los resultados de la gestión; comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, el desempeño profesional, la participación social y la administración de los recursos, la producción de estándares y el desarrollo de sistemas de evaluación focalizados en resultados académicos.

La rendición de cuentas se relaciona con el reconocimiento del grado en que un sistema cumple con su encomienda social.

## **Mejora continua**

Se aplica en las organizaciones con el propósito de perfeccionar día a día los procesos y por ende alcanzar los resultados definidos en el plan estratégico institucional. Con la aplicación del MOGUE, se avizoran cambios en la gestión de recursos, lo que contribuye a dar inicio al cambio organizacional, en función de la experiencia que adquieren las unidades educativas.

## **Enfoques:**

El modelo de Gestión Organizacional propuesto, se desarrolla respondiendo a los enfoques sistémicos - holístico, y de procesos.

Es sistémico por la integración de los elementos que lo conforman, partiendo desde la base, que la constituye el proceso de gestión (planificar, organizar, dirigir y controlar) coordinado con los componentes, indicadores y recursos de entradas, que se combinan en el interior de la institución y de forma de externa incluyen a la sociedad, iniciando procesos que persiguen la calidad y mejora continua, para obtener salidas de óptima calidad.

Este enfoque se constituye en una respuesta integral a los retos educativos enmarcados en una sociedad del conocimiento globalizada. La aplicación del MOGUE conlleva el desarrollo del pensamiento sistémico-holístico, el cual garantiza contar con un panorama integral de la realidad de las unidades educativas, analizando las funciones sustantivas docencia, investigación y vinculación con el eje transversal gestión, que impactan en el resultado institucional y hacen que cada entidad educativa sea única.

Es un enfoque por procesos, porque su capacidad permite concebir los flujos de trabajo –y conjuntos de acción en general– como subsistemas de una red productiva que, mediante la transformación de diversos insumos (entre los de carácter transversal y clave: el conocimiento y las decisiones) en resultados que materializan objetivos estratégicos, tácticos y operativos, y que dan lugar a un determinado nivel de desempeño y madurez

(Trujillo. M., 2015:126). En el modelo propuesto de acuerdo al estatuto orgánico de gestión organizacional se identifican los niveles jerárquicos, compromisos y obligaciones, insumos necesarios para encontrar las relaciones entre las funciones y procesos. El modelo de gestión organizacional (MOGUE) parte de reconocer como funciones sustantivas de las unidades educativas como son la docencia, la investigación proponiendo como nueva función la vinculación con la sociedad y la gestión administrativa,; se basa en los enfoques y herramientas de la ciencia administrativa como: proceso administrativo, mejora continua, gestión por procesos, calidad, desconcentración.

El proceso administrativo es la base para la gestión y con ello se articulan los procesos con las funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación).

Los procesos constituyen series organizadas de actividades interrelacionadas que transforman los recursos en vías eficaces para la obtención de los resultados esperados.

En este modelo se tomarán en cuenta los procesos sustantivos, siendo aquellos que comprenden las actividades esenciales para el servicio fundamental que presta la institución, es decir, los que están enfocados en el cumplimiento de la misión.

*Identificación, diseño y gestión de mejora continua de procesos:* Mapeo, descripción y documentación de los procesos. Identificación y asignación de responsabilidades a los propietarios de los procesos.

*Inclusión de la innovación en la gestión por procesos:* Implementación y evaluación de procesos innovadores. Empleo de técnicas y herramientas novedosas. Conocimiento y sorteo de obstáculos para su implantación. Existencia de recursos necesarios.

*Inclusión de los grupos de interés en el desarrollo de los procesos:* Orientación de los objetivos a las expectativas de los grupos de interés. Existencia de indicadores para el monitoreo de sus niveles de satisfacción. Cuantificación de la eficacia de los procesos. Inclusión de componentes de los grupos de interés en el diseño de los procesos.

*Orientación de los procesos a la calidad de la formación y de la educación:* Empleo eficiente de las TICs y servicios electrónicos. Desarrollo de métodos educativos actualizados con soporte tecnológico. Estimulación del autoaprendizaje, la suficiencia y la proactividad. Cuantificación mediante indicadores. Espacios para la comunicación entre los estratos organizacionales y los receptores finales del servicio (estudiantes y familiares). Atención a las quejas y demandas.

*Coherencia entre todos los procesos implementados:* Existencia de un mapeo general de los procesos de la institución con sus características particulares. Nivel de coordinación

entre las entradas y salidas. Asignación de recursos en función de la importancia relativa de su contribución a los fines estratégicos.

*Coordinación de procesos con otras instituciones:* Coordinación de procesos con socios clave y el nivel superior. Desarrollo de sistemas compartidos con instituciones similares. Facilitación para el intercambio de datos e información. Incentivo para el desarrollo de procesos interinstitucionales. Solución de problemas mediante asociaciones convenientes.

**Representación gráfica del modelo, explicación del contenido y sus interrelaciones.**

El modelo tiene como objetivo generar las condiciones para que los directivos, personal docente, administrativo y de servicio, así como estudiantes, realicen una adecuada gestión organizacional, concibiendo a las Unidades Educativas como un sistema dinámico e interconectado, en el que la articulación de las funciones sustantivas y la mejora continua de los procesos deben permitir el cumplimiento de los objetivos principales, para dar efectiva respuesta a la sociedad, con miras a lograr la satisfacción, rendimiento, motivación, compromiso, eficiencia y eficacia de los actores internos y el reconocimiento de los actores externos.

Por lo expuesto se diseña el Modelo de Gestión Organizacional para Unidades Educativas, (MOGUE) que se presenta en el gráfico 1:

Gráfico 1: Modelo de Gestión Organizacional para Unidades Educativas.



El modelo pretende ser una representación integral de la realidad de las Unidades Educativas, a la vez que se soporta en el proceso administrativo, agrega la lógica de la gestión por procesos y el ciclo de la mejora continua de las funciones sustantivas y los componentes de la gestión.



En este sentido, el modelo está conformado por entradas, que están dadas por documentos legales nacionales e internos de las Unidades Educativas, así como del componente humano de los niveles Distritales, Circuitales, de las Unidades Educativas y estudiantes, es decir aquellas leyes, reglamentos, estatutos, modelos y otros que regulan la gestión de las instituciones y el personal que cumple y hace cumplir las normativas de la educación media.

Los procesos que corresponden a la operativización de las entradas, teniendo en cuenta las funciones sustantivas y componentes esenciales del accionar institucional.

Las salidas están dadas en el cumplimiento de los documentos rectores de la educación media y del compromiso del componente humano que dirige la educación a nivel cantonal, provincial y nacional, obteniendo así, personal comprometido, satisfecho y con mejor rendimiento laboral. Además de estudiantes con mayores conocimientos y acordes a las necesidades y requerimientos del entorno social.

Siguiendo el enfoque sistémico y la mejora continua, una vez terminado el ciclo de un año o periodo, se da inicio al nuevo ciclo. Al empezar el ciclo nuevo se parte desde los resultados obtenidos al finalizar el ciclo anterior y aplicando la retroalimentación se da a conocer a la comunidad educativa los aspectos favorables y desfavorables encontrados, con lo que se invita a trabajar de forma conjunta a lograr un desempeño superior de la institución.

De la misma forma se visualizan varios elementos que sustentan la novedad del modelo propuesto. Entre estos se mencionan:

- Se orienta a la gestión de unidades educativas con un enfoque sistémico, dirigido a perfeccionar el proceso de dirección organizacional desde una perspectiva innovadora.
- Contribuye a la articulación armónica de las políticas públicas educativas, la organización y los procesos de docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa.
- Propicia la integración entre las unidades educativas, sociedad, organismos estatales y particulares, empleando una visión multidisciplinaria, con el firme propósito de que las entidades de educación contribuyan con el cumplimiento de los objetivos que presenta la Agenda 2030 en beneficio de la sociedad.

Los autores enfatizan que la educación es el medio para viabilizar progresos y resultados en un país, por lo que se debe implementar nuevas propuestas de modelos de gestión que incentiven y motiven al personal de una entidad educativa a empoderarse del trabajo y de esta forma contribuir eficiente y eficazmente a desplegar una gestión organizacional idónea

para conseguir recursos que beneficien a la institución con el fin de entregar a la sociedad un producto terminado de calidad.

### **Procedimiento para la operacionalización del modelo.**

A continuación se desarrollan las etapas del procedimiento:

#### **Etapas I Sensibilización**

El objetivo de esta etapa es dar a conocer a directivos de la educación, el modelo de Gestión Organizacional “MOGUE”, previo a la implementación del mismo en Unidades Educativas de Ecuador.

#### **Paso 1 Sensibilización**

Para la confección de esta etapa se integran aportes de la experiencia en la creación de herramientas metodológicas que hacen alusión a la sensibilización (Souto Anido & García Rondón, 2016; Espín Moya 2015).

Es un paso que consiste en la divulgación del modelo propuesto, momento que persigue empoderar y concienciar sobre el problema a las máximas autoridades de los niveles de educación media a nivel cantonal, así como de familiarizarlos con la terminología y aspectos generales del procedimiento. Se acentúa que existe la necesidad de cambio en la gestión organizacional (de acuerdo a un diagnóstico previo), buscando el cumplimiento de los objetivos institucionales, con la finalidad de un personal satisfecho y con ello una educación de calidad.

Realizada la sensibilización es decisión de las autoridades promover la gestión para la aplicación del modelo a través del procedimiento.

#### **Acciones:**

- a.- Presentación del modelo
- b.- Intercambio de experiencias y revisión de documentos legales
- c.- Firma de acta de acuerdos y compromisos.

**Actores:** Director distrital o su delegado; Coordinador del Circuito o su delegado; Rectores, Vicerrectores e Inspectores de las Unidades Educativas.

**Técnicas:** talleres – grupo focal

**Productos a obtener:** Directivos sensibilizados con el modelo MOGUE. Acta con acuerdos y compromisos para continuar con la implementación de la propuesta.

**Etapas II: Identificación de los actores que conforman el equipo de trabajo en torno a la Gestión Organizacional en Unidades Educativas.**

El objetivo de esta etapa es identificar actores para aplicación del MOGUE en Unidades Educativas.

### **Paso 2 Identificación de actores**

La importancia de identificar los actores involucrados en el problema objeto de estudio se evidencia en varias investigaciones que reconocen la innovación como proceso social, interactivo y sistémico en el que se destacan los actores y sus interacciones (Boffill Vega, 2010), (Alba Cabañas, 2015), (Rodríguez Fernández, 2010), (Reyes Fernández, 2011, (Núñez Jover & FernándezGonzález, 2016), por lo que en este caso se procede a la identificación de los actores existentes en torno a la gestión organizacional en unidades educativas.

Se identifican los actores del territorio que están vinculados con la gestión organizacional en Unidades Educativas y se distribuyen conformando tres grupos: uno que trabaje la función docencia, uno para la investigación y otro para la vinculación. Es importante destacar que en cada equipo debe incluirse representantes de cada una de las funciones sustantivas.

#### **Acciones:**

- a.- Identificar los actores que interactúan en la gestión organizacional en unidades educativas.
- b.- Conformar equipos de trabajo para las funciones: docencia, investigación y vinculación.

**Actores:** Personal docente, administrativo y de servicio.

**Técnicas:** análisis documental, entrevista y grupo focal.

**Productos a obtener:** Listado de actores vinculados con la gestión organizacional en unidades educativas. Mapa de actores vinculados la gestión organizacional en unidades educativas. Equipos de trabajo

### **Etapa III Capacitación**

El objetivo es elaborar e implementar un programa de capacitación, dirigido a las autoridades y comunidad de las Unidades Educativas, con el fin de dotar a los actores responsables de la aplicación del MOGUE de los conocimientos y habilidades necesarias.

#### **Paso 3 Preparación**

Este tercer paso que se refiere a la capacitación, sirve para dotar al personal de conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes que les permitan la implementación del MOGUE. De esta manera se logra cumplir en mayor porcentaje con los trabajos y

planes establecidos. En la capacitación se dará a conocer el MOGUE con sus elementos, desglosando cada uno de ellos para su comprensión y correcta aplicación.

**Acciones:**

- a.- Determinación de fecha, lugar, hora y medios para el desarrollo de la misma.
- b.- Modalidad de la reunión (presencial, on line, híbrido).

**Actores:** Autoridades y equipos de trabajo.

**Técnicas:** conferencias, talleres y seminarios.

**Productos a obtener:** equipos de trabajo capacitados para la implementación del MOGUE.

**Etapa IV: Diagnóstico**

La etapa cuatro tiene como objetivo, efectuar un diagnóstico que permita conocer cómo están incidiendo los componentes en la gestión organizacional de la unidad educativa estudiada.

**Paso 4. Medición de la incidencia de los componentes: humano, tecnológico, social/medioambiental y soporte material en la gestión organizacional**

Se realiza esta medición para conocer como inciden los componentes: humano, tecnológico, social/medioambiental y soporte material en la gestión organizacional en aras de identificar las debilidades que existen en este sentido en la organización estudiada.

**Acciones:**

- a.- Identificación de indicadores
- b.- Diseño y validación de la encuesta
- c.- Aplicación de la encuesta
- d.- Análisis e interpretación de los resultados
- e.- Elaboración del informe final

**Actores:** personal docente, administrativo y de servicio.

**Técnicas:** encuesta para diagnóstico de aplicación del MOGUE.

**Productos a obtener:** Identificación de los problemas.

**Etapa V. Plan de mejoras**

La etapa cinco, tiene como objetivo, preparar un plan de mejoras, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado en la etapa cuatro del procedimiento.

**Paso 5. Confeccionar plan de mejoras**

El plan de mejoras es un documento que se elabora para planificar y organizar acciones correctivas de los resultados obtenidos en el diagnóstico. En el plan se detallan: misión,

visión, objetivos estratégicos, talento humano, departamento estudiantil, personal administrativo y trabajadores, análisis situacional de la docencia, investigación y vinculación.

### **Paso 6. Mejora continua**

Aplicando la lógica del Ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) es conveniente realizar monitoreo y seguimiento, se recomienda que se haga cada cuatrimestre del año, esta actividad permite conocer cómo se están llevando los procesos y el nivel de cumplimiento que está logrando la institución.

En la presente investigación se aplica la mejora continua, de acuerdo a resultados de las evaluaciones aplicadas al término de cada capacitación.

#### **Acciones:**

- a.- Elaboración y socialización del plan de mejoras
- b.- Aplicación del plan de mejoras.

**Actores:** Autoridades y equipos de trabajo (docencia, vinculación e investigación)

**Técnicas:** conferencias, talleres y seminarios.

**Productos a obtener:** Plan de mejoras.

Una vez descrito el Modelo propuesto, así como el procedimiento para su aplicación se puede arribar a las siguientes conclusiones.

## **CONCLUSIONES**

- Se diseñó un Modelo de Gestión Organizacional para Unidades Educativas que a través de sus cinco etapas permite sensibilizar, identificar actores, capacitar a los equipos de trabajo para garantizar la adecuada aplicación del modelo propuesto, diagnosticar los principales problemas de la gestión organizacional y conformar un plan de mejoras para su perfeccionamiento.
- La aplicación del modelo que se propone, permite a cada organización realizar un perfil de su situación y características, esclareciendo sus potencialidades y deficiencias partiendo de las funciones sustantivas docencia, investigación y vinculación sobre la base de la adecuada gestión de los componentes: humano, tecnológico, social/medioambiental y material bajo el principio de mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alba Cabañas, Marisleidy. (2015). Modelo de Gestión del Infoconocimiento para Cadenas de Suministro. (Tesis Doctoral), Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- Boffill Vega, Sinai (2010). Modelo General para contribuir al Desarrollo Local, basado en el Conocimiento y la Innovación. Caso Yaguajay. (Tesis Doctoral), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- CIC, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (2003). Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual.
- Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador: Secretaría de la Nación. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008, m. e. (13 de 07 de 2011).
- Espín Moya, Eduardo. (2015). Gestión del conocimiento en las Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) Manufactureras de la producción de prendas de vestir de la Provincia de Chimborazo, Ecuador. (Tesis Doctoral), Universidad de La Habana, Cuba.
- Guerra, R. (2019). Gestión de la calidad. Conceptos, principios, modelos y herramientas. Universidad de La Habana.
- Núñez Jover, Jorge , & Fernández González, Aurora. (2016). Convergiendo en el enfoque de sistemas de innovación: a propósito de GUCID y PIAL. Revista Digital GUCID., Año VI. No.69. Oct. - Diciembre de 2016, p.18-23.
- ONU, Organización de Naciones Unidas. (2016). La agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para America Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas Retrieved from [www.sela.org/media/.../agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf](http://www.sela.org/media/.../agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf).
- Pérez Morfi, Deborah (2018). Metodología de Gestión del Conocimiento para el Emprendimiento Territorial. (Tesis Doctoral), Universidad de La Habana, Cuba.
- Reyes Fernández, Rafael Miguel. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el desarrollo local, experiencia de la Filial Municipal de Yaguajay Universitaria. (Tesis Doctoral), Universidad de La Habana, Cuba.
- Rodríguez Fernández, Rosa Margarita. (2010). Propuesta de estrategia para la gestión de aprendizaje en la red de actores del sector agropecuario. Municipio Mayarí, Cuba. (Tesis Doctoral), Universidad de Granada, España.
- Souto Anido, Lourdes, & García Rondón, Irene. (2016). Modelo de Gestión de los Recursos Humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. , Vol. 4(2). , 14-34p.
- Trujillo Andrade, María. (2015). Diseño de un modelo Integral de Gestión Organizacional. (Tesis de Maestría), Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, México.