

# 43

Fecha de presentación: enero, 2018

Fecha de aceptación: marzo, 2018

Fecha de publicación: abril, 2018

## DESARROLLO DE UN MODELO

### DE GESTIÓN DE PROCESOS CON BASE EN EL CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL PARA INSTITUTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS PÚBLICOS

#### DEVELOPMENT OF A PROCESS MANAGEMENT MODEL BASED ON THE INSTITUTIONAL CONTROL PANEL FOR PUBLIC TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL INSTITUTES

Ing. John Emmanuel Tobar Litardo<sup>1</sup>

E-mail: [jetobar1@hotmail.com](mailto:jetobar1@hotmail.com)

MSc. Marlene N. Solís Sierra<sup>1</sup>

E-mail: [marlene.soliss@ug.edu.ec](mailto:marlene.soliss@ug.edu.ec)

MSc. Ida Ivete Campi Mayorga<sup>1</sup>

E-mail: [idacampimayorga@hotmail.com](mailto:idacampimayorga@hotmail.com)

<sup>1</sup> Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Tobar Litardo, J. E., Solís Sierra, M. N., & Campi Mayorga, I. I. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 325-332. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

#### RESUMEN

Esta investigación muestra la descripción e integración de áreas administrativas y académicas según la propuesta del modelo de gestión de procesos desarrollado por el Consejo de Educación Superior (CES), en la cual define los subsistemas y procesos del Macro-Procesos del Sistema de Gestión Universitaria. Por lo tanto la propuesta presenta una armonía concatenada en la adaptación de las perspectivas estratégicas del cuadro de mando institucional con lo desarrollado en el macro-procesos y que en conjunto con políticas internas, manuales de funciones y aportaciones del talento humano del ISTT "Juan Bautista Aguirre" como muestra no probabilística, a la determinación de los objetivos estratégicos. Sin embargo, para medir dichos objetivos la alineación fue efectiva y total a los cincuenta indicadores determinados por el Informe General de la Evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos presentado en el 2016 por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

**Palabras clave:** Cuadro de mando integral, cuadro de mando institucional, modelo de gestión de procesos.

#### ABSTRACT

This research shows the description and integration of administrative and academic areas according to the proposal of the process management model developed by the Higher Education Council (CES), in which it defines the subsystems and processes of the Macro-Processes of the University Management System. Therefore, the proposal presents a harmony linked in the adaptation of the strategic perspectives of the institutional control panel with the development in the macro-processes and that in conjunction with internal policies, manuals of functions and contributions of the human talent of the ISTT "Juan Bautista Aguirre" as a non-probabilistic sample, to the determination of strategic objectives. However, to measure these objectives the alignment was effective and total to the fifty indicators determined by the General Report of the Evaluation of the Higher Technical and Technological Institutes presented in 2016 by the Evaluation Committee, Accreditation and Securing of the quality of Higher education.

**Keywords:** Integral control panel, institutional control panel, process management model.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se presentan diferentes problemáticas bajo el contexto de una gestión administrativa efectiva, esto debido al cambio de era que las organizaciones están desarrollando, es decir de una era industrializada a una era de la información. A partir de las décadas de los 90's se han implementado diferentes modelos de gestión donde consideran parte del plan estratégico, estrategias relacionadas con el aprendizaje de los colaboradores, los procesos, los clientes y la perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2007). Por lo tanto en América Latina, hasta la década del 80's, la Educación Superior ha sido predominantemente estatal, con autonomía académica e institucional, a inicios de los años 90, sin embargo se han desarrollado diferentes fenómenos como el crecimiento de la comunidad académica, los parámetros de evaluación, la acreditación de las Instituciones de Educación Superior, que hacen cada vez más competitivos y complejos de gestionar (Norberto, 2012).

Como punto de partida es importante determinar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y, en especial, sobre cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios (Botero, 2007). Sin embargo, en el presente estudio tiene como enfoque diseñar un Modelo de Gestión de Procesos para el Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Aguirre del cantón Daule, en la cual sistematice de forma integral todos los procesos administrativos y académicos.

## DESARROLLO

El modelo de evaluación institucional para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos cuenta con cinco criterios: Pertinencia, Currículo, Calidad de la docencia, Infraestructura y Ambiente institucional.

Según el Informe General de la Evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (2016), presenta el valor de desempeño relativo en los cinco criterios del modelo de evaluación, de los cuartiles Q25, Q50, Q75, el valor máximo y el valor promedio de los ISTT. Como se puede observar en la tabla 1, el valor máximo contiene al del Q75, y así sucesivamente. De igual manera, el valor promedio es generalmente próximo al correspondiente a Q50. Es importante señalar que para cada criterio se formaron cuartiles propios en función de la serie de valores que tuvieron los ISTT en ese criterio.

Tabla 1. Valores de desempeño (resultados) relativos en los criterios del modelo de evaluación según diferentes niveles de desempeño.

Criterio	Nivel de Desempeño				
	Q25	Q50	Q75	Máximo	Promedio
Pertinencia	0.000	0.2469	0.4911	1.000	0.2971
Currículo	0.3785	0.6460	0.8725	1.000	0.5931
Calidad de la Docencia	0.2099	0.3312	0.4491	0.7225	0.3264
Infraestructura	0.3429	0.5158	0.6887	0.9582	0.5039
Ambiente Institucional	0.0850	0.2169	0.4826	0.9562	0.2962

En la tabla 1 describe que el valor sobresaliente está ubicado en los criterios Pertinencia y Currículo. Existe al menos un instituto que alcanzó el valor referencial (peso) del criterio, al presentarse un resultado relativo igual a 1. Paradójicamente, es en el mismo criterio Pertinencia, junto a Ambiente institucional, en los que se alcanzan los menores resultados en sentido general (República del Ecuador. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2016).

Por lo tanto ante el poco tiempo que la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación tiene a cargo la responsabilidad de velar por los ISTT, no existe en la actualidad un modelo de gestión teórico adaptado a los procesos y objetivos que tienen estas instituciones, en consecuencia la propuesta está a más de desarrollar el modelo teórico, también en realizar el diseño de un sistema de información gerencial que sirva como propuesta para los ISTT del país.

La gestión a través de las mediciones de desempeño ha desarrollado un aporte de importancia para los gerentes y organizaciones, de esta forma quien gerencia la organización puede diagnosticar una situación y conocer más sobre ella y alinear a la organización dentro de un plan estratégico. Esto implica que la dirección por objetivo se convirtió en una herramienta de gestión muy utilizada para alinear las acciones gerenciales con los objetivos de la organización entre los años 1960 1970. Sin embargo en la década de los 80's empezaron a modificar y actualizar otras herramientas de medición de desempeño como el EVA donde apunta a maximizar los retornos financieros y la metodología benchmarking que funciona como un sistema de diagnóstico comparativo. Por lo tanto esta continua evolución en la gestión de procesos ha permitido que investigadores como Norton y Kaplan en 1992

presentaran el Cuadro de Mando Integral y que hasta la actualidad muchas compañías en el mundo lo utilizan como una herramienta de gestión útil (Ballvé, 2006).

Muchas de las firmas que operan en mercados industrializados y cuentan con un entorno de negocios relativamente estable, han considerado al BSC como una herramienta útil para reducir su estrategia a factores e indicadores clave. Muchas de ellas han logrado implementar su estrategia a través de la implementación del BSC a nivel operativo. Por lo tanto, en el siguiente gráfico resume la evolución señalada, mostrando cómo en países industrializados los sistemas de medición de desempeño han avanzado sobre la gestión informal: de ser una herramientas de diagnóstico para una dirección por excepción pasaron a convertirse en una de alineación para una dirección por objetivos y a una de implementación estratégica para una dirección por modelos de negocios a través del BSC.

En las décadas de los noventa Kaplan y Norton desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), este es un sistema de gestión estratégica, que sirve para medir los objetivos estratégicos, que definan la misión y visión de la organización, a través de una batería de indicadores, que actúa como un panel de control de la organización. También es una herramienta para la comunicación de la estrategia (Pastor Tejedor, Pastor Tejedor, Calcedo Ascoz & Royo, 2013).

Según Kaplan & Norton (2009), el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI), dinamiza los objetivos de las unidades operativas y administrativas más allá que en la anterior era industrial, esta era se enfocaba en la contabilidad de los coste histórico aportando tan solo en hechos y sucesos históricos para los cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los usuarios a mediano y largo plazo eran irrelevantes, sin embargo en la actual era de la información, las corporaciones necesitan proyectar el valor de una organización desde diferentes perspectivas que parten de la *visión* y *estrategias*. Por lo tanto, el desarrollo de las organizaciones contemplan cuatro perspectivas la financiera: *la de clientes, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (aprendizaje)*.

Sin embargo, el CMI presenta en la práctica adaptaciones según las necesidades y pertinencias de la naturaleza de la organización, por lo tanto para este estudio se desarrolla una adaptación a las pertinencias de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológico (ISTT), adaptando el Cuadro de Mando Integral (CMI) en Cuadro de Mando Institucional como se describe en la siguiente figura.

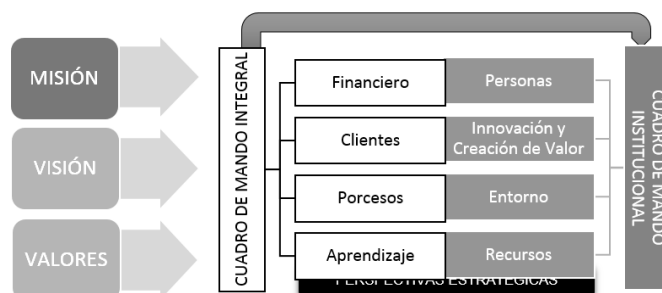


Figura 1. Adaptación al modelo de Cuadro de Mando Institucional.

El modelo del Cuadro de Mando Institucional es aplicable para una Institución de Educación Superior (IES), por medio de un desglose del objetivo estratégico general, por el cual se selecciona los objetivos estratégicos más relevantes en cada una de las perspectivas estratégicas siguiente:

- Recursos
- Entorno
- Innovación y creación de Valor
- Personas

#### Objetivos del Cuadro de Mando Institucional:

- Desarrollar objetivos en los diferentes ámbitos de actividad y unidades funcionales.
- Establecer indicadores y metas a todos los niveles
- Conectar los objetivos entre sí, considerando cada perspectiva, de modo que asegure su equilibrio.
- Priorizar planes de acción para cada objetivo seleccionado
- Alinear, mediante los instrumentos e incentivos adecuados, los objetivos propios de las diferentes unidades con los globales de la IES.

Con base al planteamiento de la estrategia institucional, se recomienda plantear los objetivos estratégicos en función de los siguientes parámetros:

#### Objetivos Estratégicos

##### Perspectiva de los recursos

- Mantener al menos el número de estudiante
- Cumplir con Objetivos que se pacten en el marco del plan plurianual de financiación.
- Rentabilizar los recursos propios a través de la oferta de servicios a terceros.

### Perspectiva del entorno

- Mejorar la imagen percibida por el entorno
- Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones y entidades (nacionales y extranjeras) que sirvan para emplear capacidades que permiten desarrollar los productos y servicios propios.
- Mejorar la calidad percibida por el estudiante
- Mejorar el grado de satisfacción.
- Perspectiva de la innovación y creación de valor
- Analizar y asegurar la coherencia de la estructura de los procedimientos de los sistemas y de las políticas de gestión en los requerimientos de implantación del plan estratégico
- Incentivar el número de nuevos productos y servicios educativos y culturales (títulos propios, posgrados, programas máster, formación no presencial, etc.).
- Mejorar la eficacia en todos los procesos: gestión, docencia, investigación, creación de productos y servicios.

### Perspectiva de las personas

- Mejorar la empleabilidad del estudiantado.
- Introducir programas de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades docentes, investigadoras de innovación de toda la institución.
- Introducir programas de formación y desarrollo orientados a mejorar la calificación profesional.
- Introducir cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas de los gestores.

### Procesos para los Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores Públicos

Para que los componentes científico-tecnológico-artístico y humanísticos, funcionen de manera adecuada y tengan un impacto positivo en la sociedad, es necesario que las actividades de formación, vinculación e investigación se enfoquen en los temas clave de la colectividad, sin excluir asuntos regionales y nacionales para los cuales serán fundamentales los convenios con organismos públicos y privados.

Todos estos procesos deben armonizar con un ambiente de trabajo que refleje la sincronización de los eventos a realizar en cada departamento y que permitirán lograr los objetivos propuestos en la institución, esto se sustenta en cuatro pilares que son parte del horizonte de sentido como son el ámbito social, político, cultural y económico.

Este enfoque fuerza al Instituto a que identifique y trabaje con bases claras con sus aliados estratégicos, esto

es con el sector privado (moderno, popular y solidario grande, mediano, pequeño), sector público (en especial con el Gobierno Nacional y los Gobiernos Autónomos Descentralizados-GAD provinciales, cantonales, parroquiales) y el mundo de la academia nacional con la sociedad civil, en busca del Buen Vivir, el desarrollo y las equidades sociales, económicas, de género, territoriales, así como la excelencia académica.

Esto se articula con algunos objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el mismo que según el Art. 208 de la Constitución, es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos

Los Objetivos Nacionales para el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 que se alinean a la educación superior son:

- Objetivo 1: “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular”.
- Objetivo 2: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y racial, en la diversidad”.
- Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”
- Objetivo 9. “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”
- Objetivo 10. “Impulsar la transformación de la matriz productiva”
- Objetivo 11. “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”

### Desarrollo del Modelo de Gestión de Procesos del Instituto Tecnológico Superior

Según el Consejo de Educación Superior (2017), determina una propuesta entorno a al desarrollo de un modelo de gestión para las IES, sin embargo, dicha propuesta presentan la integración de varios reglamentos y constructos que definen las perspectivas estratégicas del modelo, dando lugar la dinamización de todos las unidades que intervienen en los procesos tanto académicos como administrativos o de apoyo.

Considerando el modelo de gestión propuesto por el CES, se da paso a la desagregación de las variables para el desarrollo de los objetivos estratégicos, dichas variables están distribuidas en subsistemas que enmarcan los procesos prioritarios para la gestión en la educación superior, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2. Subsistemas y Procesos del Modelo de Gestión.

SUBSISTEMAS	PROCESOS
SUBSISTEMA DE FORMACIÓN	Admisión
	Gestión pedagógica y curricular
	Gestión de ambientes de aprendizaje
	Graduación
	Gestión del personal académico
SUBSISTEMA DE INVESTIGACIÓN	Generación del conocimiento y saberes
	Fortalecimiento de la masa crítica
	Gestión del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica
	Redes del conocimiento, investigación e innovación
SUBSISTEMA DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Gestión social del conocimiento
	Cooperación, desarrollo y emprendimiento
	Internacionalización
SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Gestión administrativa (talento humano, jurídica y mediación de
	Conflictos, comunicación, mantenimiento, riesgos, auditoría)
	Gestión financiera
	Gestión de la información y sistemas informáticos
	Gestión estratégica
SUBSISTEMA DE CULTURA Y BUEN VIVIR	Servicios del buen vivir e interculturalidad
	Inclusión social y económica
	Fortalecimiento del arte y las humanidades

En consecuencia a la determinación de los procesos de la gestión de educación superior, se realiza la adaptación al modelo del Cuadro de Mando Institucional contemplando las perspectivas estratégicas que se alinean a los subsistemas y procesos que propician al desarrollo de los objetivos estratégicos, como se describe a continuación en la siguiente figura.

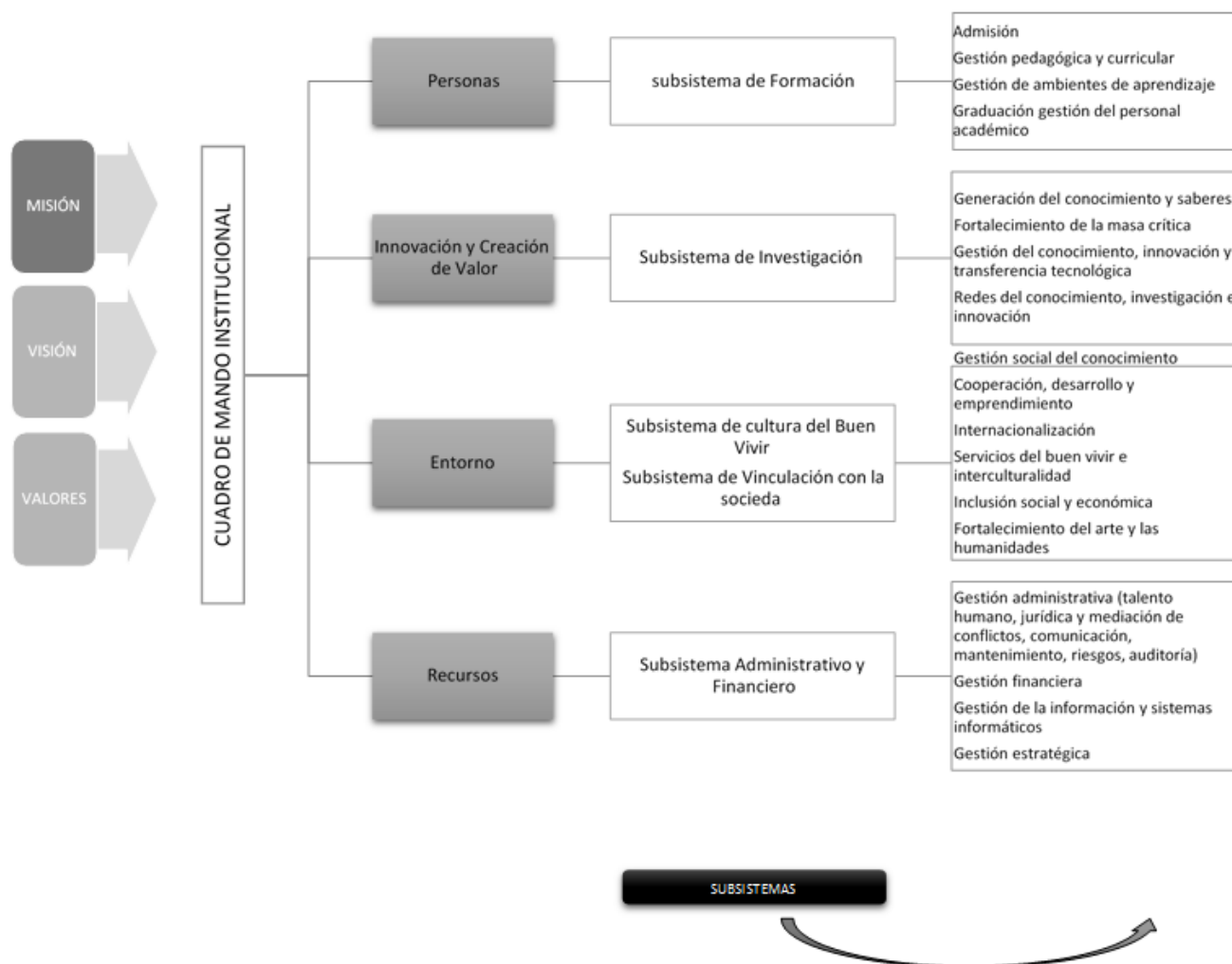


Figura 3. Interrelación entre Perspectivas Estratégicas – Subsistemas – Procesos.

Con la adaptación del modelo el siguiente paso es determinar el desarrollo de los objetivos estratégicos, por lo tanto, para este tipo de estudio se utilizará el análisis FO-FA-DO-DA a partir del FODA institucional de los ISTT, desarrollando así objetivos smart’s (realistas, medibles y trazables). Como ejemplo de estudio se muestra los objetivos estratégicos del Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Aguirre para la aplicación del modelo de gestión.

Tabla 3. Objetivos estratégicos – Modelo de Gestión de Procesos.

PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS	SUBSISTEMA	PROCESO	OBJETIVO ESTRATEGICOS
PERSONAS	SUBSISTEMA DE FORMACION	ADMISION	Detallar un sistema de gestión que garantice las condiciones y requisitos al momento de la admisión a las carreras que el instituto oferta y asegurando la correcta ejecución del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión
		PROCESO GESTION PEDAGÓGICA Y CURRÍCULAR	Definir una oferta de educación superior que garantice los criterios de calidad y pertinencia, con el objetivo de cubrir las necesidades de la sociedad para su desarrollo, que esté actualizada y cumpla con la normativa vigente

De esta forma se concluye enlazando por medio de indicadores y los objetivos estratégicos, para que estos puedan ser evaluados y medir el desempeño de los objetivos estratégicos. Sin embargo, para este estudio la determinación de los indicadores serán los indicadores presentados en el informe de evaluación de los ISTT (2016).

Tabla 4. Indicadores del Modelo.

Código	Nombre	Tipo	Código	Nombre	Tipo
1	Proyecto institucional	CUALITATIVA	26	Producción técnica	CUANTITATIVA
2	Seguimiento implementado	CUALITATIVA	27	Estructura de investigación	CUALITATIVA
3	Proyectos de vinculación	CUANTITATIVA	28	Proyectos de investigación	CUANTITATIVA
4	Actividades de vinculación	CUANTITATIVA	29	Títulos	CUANTITATIVA
5	Perfiles de egreso	CUANTITATIVA	30	Espacios en bibliotecas	CUANTITATIVA
6	Perfiles consultados	CUANTITATIVA	31	Funcionalidad de la biblioteca	CUALITATIVA
7	Plan curricular curricular	CUANTITATIVA	32	Puestos de trabajo docentes TC	CUANTITATIVA
8	Programas de estudio de las asignaturas (PEA)	CUANTITATIVA	33	Seguridad	CUALITATIVA
9	Prácticas Pre profesionales	CUALITATIVA	34	Accesibilidad	CUALITATIVA
10	Suficiencia docentes TC-MT	CUANTITATIVA	35	Aulas	CUANTITATIVA
11	Carga horaria docentes TC	CUANTITATIVA	36	Servicios Higiénicos	CUALITATIVA
12	Carga horaria docentes MT	CUANTITATIVA	37	Espacios de bienestar	CUALITATIVA
13	Selección de docentes	CUANTITATIVA	38	Ancho de banda	CUANTITATIVA
14	Evaluación de docentes	CUALITATIVA	39	Ambiente Virtual	CUALITATIVA
15	Afinidad formación docencia	CUANTITATIVA	40	Funcionalidad 1	CUANTITATIVA
16	Ejercicio profesional de docentes MT-TP	CUANTITATIVA	41	Suficiencia 1	CUANTITATIVA
17	Remuneración promedio mensual TC	CUANTITATIVA	42	Funcionalidad 2	CUALITATIVA
18	Remuneración promedio por hora TP	CUANTITATIVA	43	Suficiencia 2	CUALITATIVA
19	Título de tercer nivel	CUANTITATIVA	44	Rendición	CUALITATIVA
20	Docentes tecnólogos	CUANTITATIVA	45	Acción afirmativa	CUALITATIVA
21	Formación de posgrado	CUANTITATIVA	46	Equidad de Género en dirección	CUANTITATIVA
22	Entrenamiento tecnológico posgrado	CUANTITATIVA	47	Equidad de género en docencia	CUANTITATIVA
23	Formación académico en curso	CUANTITATIVA	48	Eficiencia terminal	CUANTITATIVA
24	Actualización profesional	CUANTITATIVA	49	Proceso de admisión	CUALITATIVA
25	Publicaciones	CUANTITATIVA	50	Convenios Vigentes	CUANTITATIVA

## CONCLUSIONES

Los factores relevantes para este estudio están relacionados con la necesidad de mejorar la gestión de los procesos y la acreditación, encontrar un modelo de gestión que alinee los objetivos estratégicos con base en los subsistemas propuestos por CES y con los indicadores que miden el desempeño y el cumplimiento determinado por los indicadores del organismo de control (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).

El modelo de gestión propuesto está desarrollado con la adaptación en primera instancia del modelo del Cuadro de Mando Integral de Norton & Kaplan (2007), al modelo del Cuadro de Mando Institucional planteado por Apaza (2010), de esta forma modificando las perspectivas estratégicas empresariales a institucionales como la de la educación superior, se dio paso al desarrollo del Modelo de Gestión de Procesos para los ISTT en la cual se propone una armonía

entre las perspectivas estratégicas de Apaza con los subsistemas propuestos por el modelo de gestión de procesos del Consejo de Educación Superior (2017), en la cual se identificaron los procesos alineados a las pertinencias académicas y administrativas de las Instituciones de la Educación Superior.

Los resultados obtenidos por la adaptación del modelo dan frutos en el desarrollo de objetivos estratégicos con bases en el FODA institucional, en consecuencia luego del desarrollo del análisis FO-FA-DO-DA se construyen los objetivos estratégicos con formatos Smart's (realistas, medibles y trazables) que consolidaría el modelo por la medición de desempeño de los indicadores que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior determina en las evaluaciones a las ISTT y que se presentan en el informe de evaluación (2016).

De esta forma el presente estudio muestra la adaptación de un modelo de gestión empresarial a uno institucional como la educación superior de los ISTT alineando cada factor relevante de tal forma que presente el control de los procesos integrados de todas las áreas administrativas como académicas y que los resultados satisfagan y guarden una estrecha relación con la evaluación realizada periódicamente por el organismo de evaluador, utilizando los mismos indicadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia estratégica y del Valor*. Breña: Pacífico Editores.
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13-38. Recuperado de [http://www.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Botero, C. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnica*, 5, 17-31. Recuperado de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/71/57>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de Libros PAPF, S.L.U.
- Norberto, F. (2012). La Educación Superior en América Latina. *Debate Universitario*, 1(1). Recuperado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/debate-universitario/article/view/1603>
- Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J. M., & Royo. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4788913>
- República del Ecuador. Consejo de Educación Superior. (2017). RPC-SO-03-No.056-2017. Quito: CES. Recuperado de <http://www.ces.gob.ec/images/noticias/2017/RPC-SO-03-No.056-2017.pdf>
- República del Ecuador. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2016). *Informe General de la Evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos*. Quito: Dirección de Evaluación y Acreditación de Institutos Superiores.