

CALIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROJECT MANAGEMENT'S QUALITY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Fernando Echeverri Buitrago¹; Alexander Parra Burbano² Héctor Andrés Hernández³ Deyby Sebastián Salas Tosne⁴

1. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Colombia. fernando.echeverri01@unicatolica.edu.co ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3460-995X>
2. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Colombia. alexander.parra01@unicatolica.edu.co ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0111-3168>
3. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia. andreshernandez19@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8925-3009>
4. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Colombia. Sebastian.salas.tosne@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4205-3624>

RESUMEN

La educación como derecho fundamental, inscribe procesos a través de su historia. De acuerdo a estos procesos, el ser humano ha desarrollado competencias para la vida y para la sociedad, logrando paz e igualdad entre el mismo, el otro y lo otro. Es por tal motivo que, se identifica la importancia de la calidad en la gerencia de proyectos en instituciones educativas en especial de la básica primaria, básica secundaria y media técnica. Así mismo, desde los procesos en la dirección de proyectos, las diferentes áreas de conocimiento y sus grupos de procesos como la ejecución, seguimiento y control de los objetivos estratégicos propuestos por cada institución educativa.

Las instituciones educativas materializan sus propuestas formadoras y de impacto a la sociedad a través de la ejecución de sus proyectos educativos institucionales. Cada componente del proyecto gestiona aspectos esenciales que van desde lo académico, lo formativo, y lo administrativo hasta llegar a lograr estilos de vida no sólo de sus estudiantes, sino también de sus familias, lo que posibilita de alguna manera la transformación de sus entornos. Sin embargo, la herramienta metodológica utilizada para la gestión de estos proyectos se realiza desde una visión muy académica, en la mayoría de los casos. Lo cual deja abierta la posibilidad de indagar y experimentar la aplicación de metodologías más sistemáticas en la gerencia de proyectos, desde las teorías empresariales, ajustando y guardando las distancias, a los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos educativos institucionales.

El presente artículo tiene como propósito realizar una revisión de la forma como funcionan los proyectos educativos institucionales, en sus diferentes dimensiones y elementos, así como en el rol que desempeñan los directores o directivos, quienes son

los encargados de la planeación y ejecución de los procesos y actividades que cada año se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos fundamentales de las instituciones educativas y cómo desde las lecciones aprendidas, se implementan mejores estrategias para prestar un servicio educativo de calidad.

En este sentido, este artículo presenta una perspectiva mixta, una investigación documental haciendo una revisión bibliográfica para identificar los elementos fundamentales que permitan conocer y evaluar el impacto de la gerencia de proyectos en las instituciones educativas. Además, involucra diferentes actores claves en el desarrollo de estrategias que puedan ser aplicadas en los proyectos educativos institucionales.

Palabras Claves: Project Management Institute (PMI), Calidad, Educación, Proyecto Educativo Institucional (PEI) Gestión, proyectos.

ABSTRACT

Education as a fundamental right, registers processes through its history. According to these processes, the human being has developed competencies for life and for society, achieving peace and equality between himself, the other and the other. It is for this reason that the importance of quality in project management in educational institutions, especially elementary school, high school and technical media, is identified. Likewise, from the processes in project management, the different areas of knowledge and their groups of processes such as the execution, monitoring and control of the strategic objectives proposed by each educational institution.

Educational institutions materialize their training proposals and their impact on society through the execution of their educational projects. Each Project component manages essential aspects that range from the academic, the formative, and the administrative until reaching lifestyles not only of its students, but also of their families, which somehow enables the transformation of their environments. However, the methodological tool used to manage these projects is carried out from a very academic perspective, in most cases. Which leaves open the possibility of investigating and experimenting with the application of more systematic methodologies in project management, from business theories, adjusting and keeping distances, to the processes of planning, execution, monitoring and control of institutional educational projects.

The purpose of this article is to carry out a review of the way institutional educational projects work, in their different dimensions and elements, as well as in the role played by directors or managers, who are in charge of planning and executing the processes. and activities that must be carried out each year to achieve the fundamental objectives of educational institutions and how, based on the lessons learned, they will implement better strategies to provide a quality educational service.

In this sense, this article presents a mixed perspective, documentary research doing a bibliographic review to identify the fundamental elements that can be known and evaluate the impact of project management in educational institutions. In addition, it involves different key actors in the development of strategies that can be applied in institutional educational projects.

Keywords: Project Management Institute (PMI), Quality, education, Project Educational institutional, gestion, Project.

INTRODUCCIÓN

La calidad, es un concepto que es inherente al ser humano, de acuerdo a los planteamientos de Cubillos, R & Rozo R, 2009 advierten procesos desde la antigüedad en hombres y mujeres, donde identificaban estrategias, metodología que apoyaban el proceso de mejoramiento en sus acciones cotidianas repercutiendo en su entorno social.

Siguiendo con este mismo orden de idea, según Chacón D (2019) Estas estrategias de mejoramiento continuo, nacen del ejercicio antiquísimo de la educabilidad, donde en el acercarnos día a día a la verdad a partir de la enseñanza y el aprendizaje, se logra adquirir las competencias necesarias para responder a las realidades personales y sociales que el mundo manifiesta.

Por estas razones, las instituciones educativas, se han visto en la necesidad de prestar un servicio educativo de la mejor calidad, que llene las expectativas de una nación, donde busca tener ciudadanos, capacitados y productivos para el progreso mismo de la sociedad en la que viven y hacer de sus Países lugares más prósperos y competitivos ante el resto del mundo.

Diversas instituciones educativas, apuntando a esta labor tan importante, en algunos casos se quedan cortas ya sea por desconocimiento porque se hace imprecisa la manera de proceder y llevar a buen fin lo planteado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y especialmente en lo que refiere a una educación de calidad.

En este caso, el líder del proyecto o el rector de la institución educativa, juega un papel importantísimo como líder y gestor del proceso, por tanto se busca que desde (Guía del PMBOK 2017) y de los demás artículos investigados y que sirvieron de sustento para este artículo, se presente un panorama de la importancia de la calidad de la gerencia de proyectos en las instituciones educativas, en especial aquellas instituciones que inician sus ciclos iniciales, básica primaria y media técnica y donde el Rector o gerente del proyecto educativo Institucional, (PEI) se apersona como un verdadero líder que permite una educación de calidad que apunta al mejoramiento de la sociedad en la que se encuentra.

Se espera que este artículo brinde a partir de la investigación y la encuesta realizada, instrumentos de aplicabilidad desde la Project Management Institute (PMI) a las instituciones educativas que desean hacer de esta metodología mejoras continuas para alcanzar mejores resultados en sus procesos y se vean evidenciados en las comunidades y en la sociedad en general.

METODOLOGÍA

Este artículo presenta una perspectiva mixta. En primer lugar, muestra una recolección de datos hacia mediciones numéricas para establecer y analizar dichos datos de acuerdo a los planteamientos de Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista (2010) y por otra parte se encuentran los datos cualitativos donde se realizó la revisión documental.

Para la realización del artículo se utilizaron las siguientes bases de datos: Science Direct, Scopus, Google Académico, Dialnet, entre otras.

El proceso de investigación llevó a cabo un proceso de clasificación donde se registraron los artículos conforme a las bases de datos, idioma, fecha de búsqueda, descriptores, título del artículo, año de publicación, palabras claves, objetivo del artículo, metodología aplicada y conclusión del artículo.

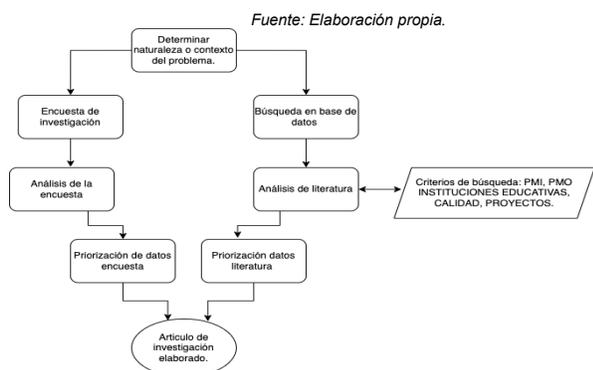
Se preseleccionaron treinta y cuatro artículos (34) a los cuales se les realizó el debido análisis de literatura. En ellos se encontraron temáticas relacionadas con la gerencia de proyectos, oficina de proyectos, calidad de los proyectos y dado que la línea de trabajo estaba encaminada el ejercicio educativo, se apoyó mucho en los diferentes decretos y normativas Colombianas, el Ministerio de Educación Nacional y los aportes de las diferentes secretarías de educación a nivel local, lo que permitió la priorización de artículos con fecha de publicación del 2015 en adelante, con la excepción de algunos artículos que aunque por su profundidad e importancia encontrada en el resumen, palabras claves y títulos, muchos de ellos no se relacionaban con el interés de la temática a tratar. Dada la poca literatura encontrada en las diferentes bases de datos acerca de la calidad en la gestión de proyectos en instituciones educativas y especialmente en colegios de básica primaria, secundaria y media técnica, se escogieron un total de 18 artículos entre los que se encuentran también algunos documentos de la legislación colombiana y artículos de educación y páginas web que darán sustento al ejercicio investigativo llevado a cabo.

Por lo anterior, se decide aplicar un instrumento desde la perspectiva cuantitativa para recolectar la información. La encuesta presentaba 25 ítems donde evaluaba gerencia de proyecto en instituciones educativas y uso de las redes sociales en las tecnologías de la información (TIC). Este instrumento fue evaluado por jueces expertos y se hizo una prueba piloto.

El interés de esta investigación se centraba en once de los ítems de esta encuesta. La encuesta fue realizada haciendo uso de un formulario Google, teniendo en cuenta las construcciones éticas de una investigación.

La encuesta fue aplicada a 15 instituciones educativas privadas de filosofía y religiosidad católica, pertenecientes a la Confederación Nacional Católica de Educación (CONACED) en la Ciudad de Santiago de Cali. Este ejercicio, permitió ahondar más y redescubrir la importancia que tiene la gerencia de proyectos y cómo ésta ayuda a dar luces en los centros de formación de básica primaria, secundaria y media técnica, encuesta que al final del artículo se podrán evidenciar los resultados y el análisis. Este proceso se puede evidenciar en la imagen 1.

Imagen 1. Proceso Metodología para la elaboración del artículo.



DISCUSIÓN

La gerencia de proyectos desde la herramienta metodológica de la Project Management Institute, es una sólida estructura funcional para la definición, planteamiento, planeación, ejecución y control efectivo de los proyectos, en cualquier ámbito o contexto. Las instituciones educativas se han venido estructurando como organizaciones dedicadas a la prestación de un servicio educativo en el marco de los lineamientos estatales en Colombia. Sin embargo, su evolución como entidades productivas y cambiantes ha estado al margen de la utilización efectiva de métodos y metodologías en términos de la gerencia de proyectos. Aun cuando desde su naturaleza misma, integran todas las áreas de gestión que hacen parte de las empresas y de la industria en sí. Los colegios deben tener una viabilidad económica, deben administrar unos recursos, cuentan con interesados, gestionar calendarios y cronogramas, generan subproyectos sociales, y lo que reviste mayor importancia, producen un fuerte impacto social, económico y cultural. Los rectores o directores de las instituciones educativas poseen perfiles y roles de gerentes, dado que su tarea no sólo es académica sino también la de diseñar algunas estrategias de mercadeo, administrar y ejecutar su proyecto educativo, así como dinamizar un equipo de trabajo bastante complejo. Por lo anterior, resulta bastante interesante revisar la forma como se gestionan los proyectos educativos de las instituciones, conocer sus prácticas, sus dinámicas y movimientos, esto frente a la efectividad y eficacia de sus procesos; para establecer sus impactos y la calidad de sus servicios. Al indagar estos temas se identifica que las instituciones educativas son susceptibles de incorporar en sus diseños y ejecuciones, rutas, métodos y metodologías estructuradas sistemáticamente, y ajustadas a las realidades del contexto de cada entidad, desde la teoría de la gerencia de proyectos de la Project Management Institute, lo cual podría generar procesos más ágiles, mejor gestión de presupuestos, de clientes, de seguimiento y control, además de incorporar áreas de gestión que no se contemplan en las instituciones, al final en procura de un mejoramiento continuo de la calidad.

Al aplicar una encuesta a algunos rectores de colegios católicos de la ciudad de Cali, en torno a explorar la forma como cada uno de ellos gestiona su proyecto educativo, se encontró que no existen métodos, metodologías o protocolos para la ejecución de los PEI, estandarizados, por lo menos al gremio de los colegios encuestados; cada entidad, desde su equipo de dirección tiene como objetivo cumplir con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional - MEN, y los principios y propósitos institucionales, y se centran los esfuerzos en la propuesta académica de formación, principalmente. Poco se conoce sobre la gerencia de proyectos y de las herramientas de gestión que se podrían incorporar en sus proyectos.

Será una tarea interesante construir una ruta metodológica desde los parámetros de la PMI, desde las realidades de las instituciones educativas, particularmente para la gestión de los Proyectos Educativos Institucionales en procura de la Calidad del servicio educativo.

Proyectos Educativos Institucionales.

A través de los proyectos Educativos Institucionales (P.E.I), los cuales son la carta de navegación de las instituciones educativas especialmente en Colombia, se materializan los procesos que posibilitan la prestación del servicio educativo desde los fines establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), en cada uno de los niveles escolares.

De acuerdo con el artículo 14 del decreto 1860 de 1994, El diseño y construcción del proyecto educativo en conjunto con todos los proyectos estratégicos que año a año alimentan y sirven de recursos para llevar a cabo los fines de las instituciones, reviste una dinámica particular orientada al cumplimiento de los mismos. Si bien es cierto, sus alcances, principios, componentes y lineamientos generales están definidos desde el inicio de la gestión, es necesario el acompañamiento en la ejecución y operación que se aplica durante el año lectivo. De esta manera, se logra llevar a buen término lo que se ha planteado, con el objetivo de prestar un servicio de calidad en la formación de personas.

(Decreto 1860, 1994) A su vez, se puede evidenciar que, en estos periodos escolares, suceden una serie de eventos y necesidades; que obligan a un permanente ajuste, o redireccionamiento de las acciones o actividades propuestas. De la misma forma, estas dinámicas pueden generar algunas situaciones complejas que dificulten de manera preocupante el logro de los objetivos propuestos.

Se debe tener en cuenta que la naturaleza de estos proyectos es la de ofrecer un servicio de formación-educación a un grupo importante de personas, con diversas características sociales y culturales.

El rector como gerente del proyecto.

En el proceso de la consolidación exitosa de los proyectos educativos institucionales (PEI), en lo que corresponde al afianzamiento de los procesos, los procedimientos y la ejecución de cada actividad escolar, dentro de un panorama de mejoramiento continuo, cumple un protagonismo esencial el rector de la institución educativa.

Según (Vesga R., 2013) La importancia de una buena gestión incide en el clima organizacional, en las formas de liderar y conducir la institución, en el

aprovechamiento de los recursos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo, la productividad, la eficiencia de la administración, y en sí, en la calidad de los procesos educativos. El rector de la institución educativa debe asumir la tarea de lograr, bajo su gestión, una configuración organizacional que procure la articulación pertinente y conveniente de los componentes académico, técnico y administrativo, con la participación proactiva de su equipo directivo y docente. Además de robustecer una cultura escolar identificada por la calidad humana y profesional de toda la comunidad, consolidando, lo que es su fin último, un servicio de educación y formación competitivamente de calidad.

De acuerdo con el artículo 25 del decreto 1860 de 1994, el rector se afianza como líder de la gestión pedagógica, administrativa y social de su institución. Es importante mencionar que las funciones del rector o director en un establecimiento educativo son las siguientes:

- a. Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.
- b. Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- c. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento
- d. Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria
- e. Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa
- f. Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico
- g. Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuye la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia
- h. Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional
- i. Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;
- j. Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.
- k. Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.

Por lo anterior, el rol de los rectores en las instituciones educativas está muy ligado a un perfil muy particular, dado el tipo de gestión que debe protagonizar. Desde su liderazgo debe dinamizar acciones y propósitos articulando los componentes académico, directivo, administrativo, cultural y social. En pocas palabras, un líder con habilidades

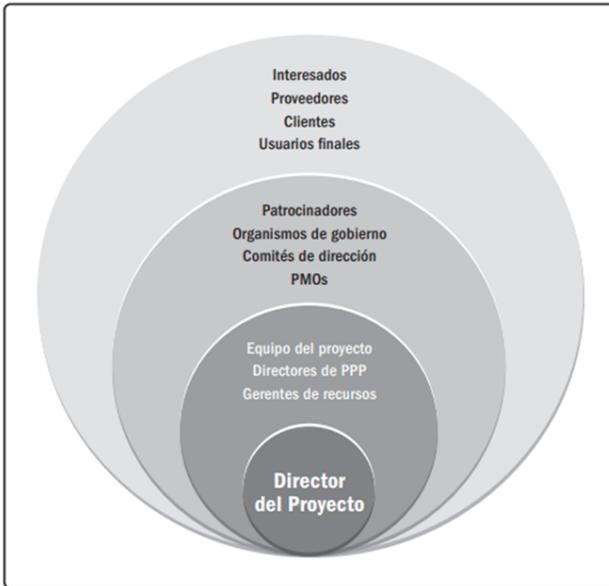
gerenciales y cualidades humanas de servicio a la comunidad.

De acuerdo con (LÓPEZ, 2010) La gestión para las instituciones educativas implica la incorporación de competencias como la trabajar en equipo y tomar decisiones colectivamente, proyectarse según las tendencias sociales y culturales, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores y resultados, procurar un clima organizacional que privilegie la efectiva comunicación entre los diferentes entes de la comunidad educativa.

El rol del director del proyecto.

Según la Guía Project Management (PMBOK) en su sexta edición, "El director del proyecto juega un rol crítico en el liderazgo de un equipo de proyecto a fin de alcanzar los objetivos del proyecto" Imagen 2. (Project Management Institute, Inc., 2017). Los directores de los proyectos desempeñan diferentes funciones en todos los ámbitos de este, lo cual le exige habilidades y capacidades muy particulares, ejerciendo influencia en los distintos ámbitos que impacta.

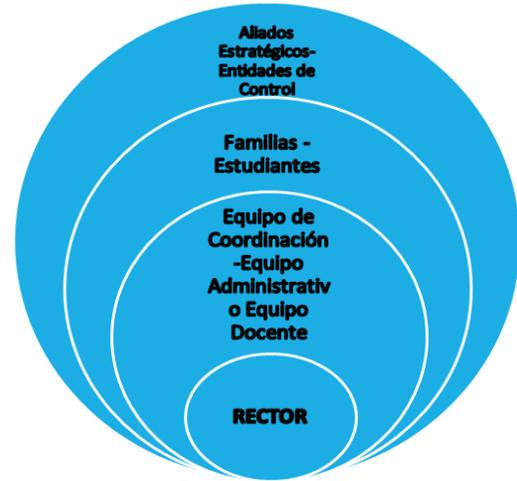
Imagen 2. Ejemplo de la esfera de influencia del director de proyectos.



Nota: Tomado de la Guía Project Management Institute (PMBOK) Sexta edición. (2017)

Desde el planteamiento realizado por la (PMBOK) en la Imagen 2, (Ejemplo de la esfera de influencia del director de proyectos), se plantea una relación entre la influencia del director de proyectos con la imagen 3, (Ejemplo de la esfera de influencia del rector de la institución educativa).

Imagen 3. Ejemplo de la esfera de influencia del rector de la institución educativa.



Nota: El Gráfico representa el nivel de influencia del rector de la institución. Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, (Nacional, Ministerio de Educación, 2002) Los directores de los proyectos deben contar con ciertas habilidades y capacidades necesarias para ejercer su función, como la capacidad de comunicarse con los interesados. Para el caso de las instituciones educativas, esta es una cualidad esencial en los rectores, dado que ellos están directamente involucrados e interactúan con cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, como los docentes directivos, los líderes administrativos y financieros, líderes de grados y de proyectos pedagógicos, los docentes y estudiantes, así como con padres de familia, proveedores y aliados estratégicos. También, a través de las interacciones que se establecen en el ámbito educativo, como la comunicación asertiva con otros rectores de instituciones con las que se tienen relaciones académicas y alianzas de trabajo, y con los funcionarios estatales que regulan la prestación de los servicios educativos a nivel local y nacional.

En términos generales, la PMI caracteriza las habilidades requeridas por los directores de proyecto a través del uso del Triángulo de Talentos, ordenados en tres categorías: Dirección técnica de proyectos, Liderazgo y Gestión Estratégica y de Negocios. Esto articula conocimientos y habilidades técnicas propias de la gestión de proyectos, con habilidades para motivar y dirigir un equipo en el camino para alcanzar las metas y objetivos; conjuntamente con conocimientos del campo de la industria y los negocios (Project Management Institute, Inc., 2017).

Desde las instituciones educativas, guardando distancia entre los contextos sociales educativos y los ámbitos industriales empresariales y comerciales, se puede reconocer y estructurar el rol de los rectores desde la perspectiva técnica y sistemática de la

gerencia de proyectos. Sería un campo de formación para los mismos, un proceso de transformación y además, bastante innovador, un camino novedoso hacia el propósito de consolidarse o formarse como gerentes o directores de proyectos, ya que cuentan con bases interesantes a revisar, si se tiene en cuenta la formación académica profesional, y técnica de algunos rectores, para establecer, que conjuntamente con algunas experiencias y conocimientos que poseen, y ciertas habilidades, que han desarrollado y aprendido en la gestión directiva que han tenido que liderar, en la formulación y ejecución de proyectos educativos y sociales. Se podría afirmar, que los rectores de las instituciones educativas están bastante cerca de convertirse desde la base de sus conocimientos, experiencias y habilidades, en gerentes de proyectos.

De acuerdo a (Project Management Institute (PMI), 2017) En lo que respecta al liderazgo, como el segundo componente del Triángulo de Talentos, se puede afirmar que los rectores de las instituciones educativas necesariamente deben contar con esta habilidad de liderazgo, porque son los responsables de un proyecto educativo, con una misión formadora y proyectada hacia el futuro, con un profundo compromiso social, tiene a su cargo una diversidad de personas de diferente condición, social, cultural, y económica, y formación profesional. En el proceso de logro o cumplimiento de su "misión institucional", debe proyectar estrategias orientadas a todo los sectores o segmentos de su comunidad escolar. Paquetes de trabajo para directivos docentes, lineamientos y orientaciones a los equipos de docentes en estrategias pedagógicas, proyecciones y alternativas de viabilidad y sostenibilidad económica y financiera, planes de promoción y prevención frente a la convivencia, así como estrategias de vinculación y trabajo mancomunados con las familias de su comunidad escolar. Debe liderar procesos a través de equipos de trabajo y con el concurso de su propio personal directivo, lo cual le exige habilidades de liderazgo, como guiar, motivar, dirigir equipos de trabajo, capacidad de escuchar, comunicación asertiva, capacidad para cambiar sus propias posturas, en procura de alcanzar los objetivos institucionales.

De acuerdo con (LOPEZ, 2010) en la Gestión Estratégica y de Negocios, los rectores de las instituciones educativas, en el ámbito actual deben contar con conocimientos del contexto educativo en el que actúan, especialmente aquellos rectores que se desempeñan en instituciones educativas privadas, que aunque en algunos casos cuentan con asesores especializados en estrategias comerciales y de negocios, no pueden apartarse de estas realidades. Términos como "calidad del servicio", "competitividad", "planes de mercadeo" o procesos de benchmarking, son cada vez más frecuentes y de alguna manera, necesarios para la gestión directiva de las instituciones educativas. Los colegios son

empresas que ofrecen servicios educativos a distintos niveles, entre otras ofertas que se han consolidado en este campo. Por lo tanto deben orientarse como tal, dentro de un mercado, con poblaciones objetivo, con alianzas estratégicas, imprimiendo propuestas de valor, ampliando su portafolio de servicios, y a la par de las tendencias educativas más actuales; siendo a la vez creativas e innovadoras, con unos planes de negocio y sostenibilidad tanto en lo económico y financiero como en lo formativo educativo.

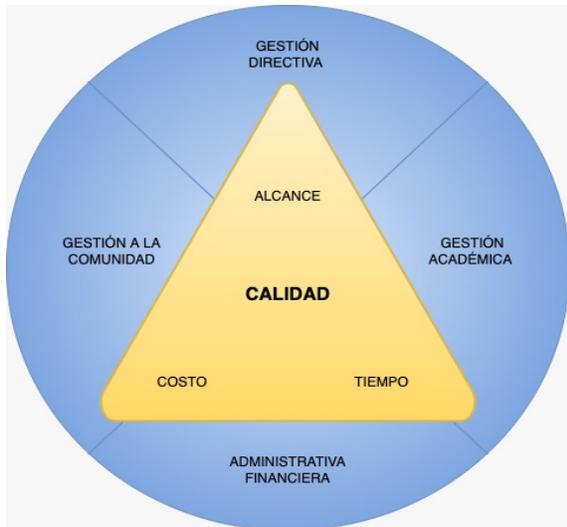
Cabe entonces resaltar que los rectores de las instituciones educativas, poseen perfiles bastante cercanos y compatibles con lo estructurado sistemática y técnicamente desde la gerencia de proyectos y las características de un director, líder de proyectos establecida en la Guía PMBOK en su sexta edición.

Más similitudes que diferencias.

Al abordar las políticas propuestas por el Ministerio de Educación Nacional, se encuentra que la ley General de Educación 115 de 1994 define y delimita las propuestas educativas que deben formular y ejecutar las entidades avaladas por el Ministerio de Educación Nacional para la prestación del servicio Educativo en Colombia que ofrecen servicios de Educación formal para Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Técnica, tanto del sector oficial estatal, como del sector privado (Ley General de Educación, 1994). En la imagen 4. Relación del PEI y PMI, se plantea una propuesta, la cual está encaminada en identificar que son más los elementos que unen este tipo de proyectos, según el contexto teórico y metodológico que enmarca la gerencia de proyectos de acuerdo con el (PMI) (Project Management Institute, Inc., 2017).

Luego, los elementos que pueden diferenciarse entre sí en la búsqueda de la gestión de calidad de los proyectos educativos institucionales terminan siendo mínimos para incorporarse y alinearse a las áreas y procesos de las instituciones de educación.

Imagen 4. Relación PEI y PMI



Nota: El gráfico representa la relación que se puede encontrar con la PMI y un PEI de un colegio. Fuente: Elaboración Propia.

Gestión de proyectos educativos.

Los establecimientos educativos vienen evolucionando, han pasado de ser instituciones estáticas y aisladas, para convertirse en organizaciones abiertas, autónomas, dinámicas, con propósitos de ofrecer alternativas educativas que estén al ritmo de las transformaciones sociales actuales, por tanto, deben generar esfuerzos para mantenerse vigentes y a la altura de sus poblaciones objetivo. Requieren nuevas formas de gestión para alcanzar sus propósitos, desarrollar sus potencialidades, articulando perfectamente sus procesos en modelos de gestión cada vez más sistemáticos y cargados de ciclos permanentes de calidad. Desde el Ministerio de Educación Nacional - MEN se plantea que los Proyectos Educativos Institucionales se deben desarrollar desde cuatro gestiones, las cuales deben ser lideradas por el rector del Colegio con su equipo directivo (Guía 34, 2008).

Gestión Directiva. Hace referencia a la forma como la institución educativa es orientada, se ocupa del direccionamiento estratégico, de la consolidación de una cultura propia institucional, y procurar unas relaciones internas y externas que posibiliten el crecimiento continuo. Esta gestión es la que debe orientar y materializar la Misión, la Visión y los principios y objetivos institucionales. (Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional., 2008)

Gestión académica. Es la gestión esencial para el trabajo formativo y educativo, a través de esta gestión se fortalecen los esfuerzos y dinámicas para lograr que los estudiantes aprendan y alcancen las competencias académicas y personales para su desempeño personal, social y profesional. Se encarga de los procesos y estrategias para la enseñanza y el

aprendizaje. (Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional., 2008)

Gestión administrativa y financiera. Se encarga de la gerencia de los recursos, la infraestructura, los servicios, la gestión del talento humano y en sí, de todo el apoyo a la gestión académica. (Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional., 2008).

Gestión de la comunidad. Orienta y gerencia las relaciones con la comunidad, la participación, la convivencia y la atención a sectores poblacionales con necesidades especiales. (Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional., 2008).

De acuerdo con lo anterior, se entiende que las instituciones educativas durante cada año escolar, como espacio de ejecución del proyecto educativo, deben estructurar en cada una de las gestiones mencionadas, unas metas, unos objetivos principales que se traducen en paquetes de trabajo y estos a su vez, en actividades y tareas, las cuales se deben instalar en un cronograma anual de actividades, todas ellas con recursos, responsables y necesariamente generar unos entregables. Por tal razón, desde el equipo directivo y liderados por el rector de la institución, se deberán instalar unas estrategias, mecanismos e instrumentos de control y acompañamiento durante todo el periodo escolar, con el propósito de alcanzar las metas y propósitos fundamentales y de ser necesario, implementar acciones de ajuste o reorientación de las actividades de ser necesario.

Gestión de la calidad.

La escuela como lugar de formación permanente para el ser humano, tiene su razón de ser en el servicio que presta, por lo que debe estar en una constante transformación frente a los cambios sociales, económicos, políticos, culturales que se pueden manifestar. Es por ello, que la calidad educativa presenta un verdadero desafío y necesita constantemente revisarse y conocer su pro y sus contras para brindar un producto (los logros de los estudiantes) de la mejor calidad asociado al tiempo y recursos invertidos en el día a día del proceso. (Guía 34. Guía para el mejoramiento institucional., 2008).

Según explica (Perez Juste, Lopez Ruperez, Peralta Ortiz, & Fernandez, 2001) la calidad educativa se puede definir como “la armonización integradora de los diferentes elementos que la componen donde podemos hallar la eficacia en el logro de un buen servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para los destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada en lograrlo”

Nada de esto difiere en lo que la (PMI) propone como calidad en la propuesta para las organizaciones. (Project Management Institute (PMI), 2017). “La

Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. La Gestión de la Calidad del Proyecto también es compatible con actividades de mejora de procesos continuos tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora”.

Estas dinámicas de calidad propuestas por los escenarios educativos y relacionándolos con la propuesta de la Project Management Institute, se podría decir como lo refiere (Van Petegem & Vanhoof, 2005) que “la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar”. Estos valores añadidos serán en gran medida la satisfacción de los alumnos y familias lo que determine la excelencia de la institución y en especial el aporte que este deje para la sociedad donde se encuentre.

Así como la (Project Management Institute (PMI), 2017) propone unas alternativas para llevar los procesos de gestión de la Calidad, los cuales están enfocados en:

1. Planificar la Gestión de la Calidad, en la que en un primer momento identifica los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.
2. Gestionar la Calidad donde el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad incorpora al proyecto las políticas de calidad de la organización.
3. Controlar la Calidad en este proceso entra a monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente.

En este sentido propone, (Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995), tras realizar varios estudios en Reino Unido y Norteamérica, que la calidad educativa se basa en la confluencia de 11 factores:

Imagen 5. Once factores para las escuelas eficaces

ELEVEN FACTORS FOR EFFECTIVE SCHOOLS		
1	Professional leadership	Firm and purposeful A participative approach The leading professional
2	Shared vision and goals	Unity of purpose Consistency of practice Collegiality and collaboration
3	A learning environment	An orderly atmosphere An attractive working environment
4	Concentration on teaching and learning	Maximisation of learning time Academic emphasis Focus on achievement
5	Purposeful teaching	Efficient organisation Clarity of purpose Structured lessons Adaptive practice
6	High expectations	High expectations all round Communicating expectations Providing intellectual challenge
7	Positive reinforcement	Clear and fair discipline Feedback
8	Monitoring progress	Monitoring pupil performance Evaluating school performance
9	Pupil rights and responsibilities	Raising pupil self-esteem Positions of responsibility Control of work
10	Home-school partnership	Parental involvement in their children's learning
11	A learning organisation	School-based staff development

Nota: Tomado de Key characteristics of effective schools: a review of school effectiveness research. Office for Standards in Education, Londres (Inglaterra).

Estos 11 factores están expresado de la siguiente manera: Liderazgo profesional, valores y objetivos, ambiente de aprendizaje, oferta formativa, niveles de exigencia, reconocimientos, seguimiento individualizado, autonomía de los alumnos, utilidad de la enseñanza, evolución continua y participación de las familias, las cuales brindan un panorama de lo que desde las políticas públicas acerca de la educación y la gestión de proyectos educativos en instituciones educativas, guiadas por la PMI, lideradas por el equipo directivo en cabeza del rector o líder de proyecto fortalezcan la capacidad de desarrollar en los niños y jóvenes habilidades, conocimientos y valores que les permitan comprender, transformar e interactuar con el mundo en el que viven.

RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los datos arrojados por las 15 instituciones de acuerdo al objetivo y metodología del artículo. Los resultados se encuentran por ítems correspondientes a gerencia de proyectos .

Encuesta del sector educativo privada – católico en la ciudad de Cali.

Con el interés de indagar sobre la gestión de proyectos al interior de instituciones educativas de Educación formal en la Ciudad de Cali, se aplicó una encuesta a 15 rectores de Colegios católicos agremiados en una corporación que tiene presencia a nivel nacional. CONACED es una organización colegial católica privada, sin ánimo de lucro que vincula a las delegaciones educativas de las Comunidades Religiosas y agremia a Federaciones de instituciones educativas identificadas con la misión educativa de la Iglesia, con la finalidad de asesorarlas, acompañarlas y representarlas en el ámbito educativo Nacional. Es decir, están a la orden del día en materia de avances y actualidad educativa

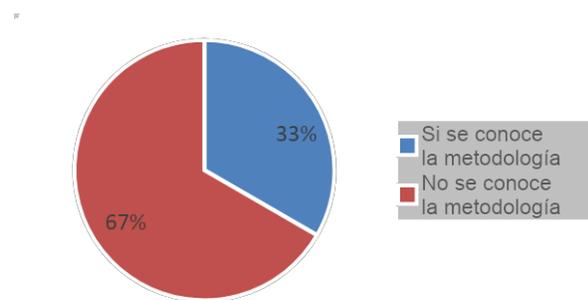
frente a las directrices del Ministerio de Educación Nacional y de estructuras organizacionales. Para efectos de la investigación que se realizó, esta muestra representativa de las 15 instituciones educativas católicas y de carácter privado de la ciudad de Cali, ofrecen una visual interesante de la forma como se gestionan los proyectos Educativos, las herramientas y estrategias que emplean para la ejecución de sus propuestas formativas.

La encuesta tuvo por objetivo indagar sobre la utilización de metodologías en la gerencia de proyectos educativos a partir de los procesos que determina y orienta el Project Management Institute (PMI) u otras rutas sistemáticas y técnicas que pudieran estar utilizando por las entidades educativas encuestadas.

Las preguntas abordaron temas como el conocimiento de las metodologías en la gerencia de proyectos por parte de los rectores o directores de los colegios, o sus equipos directivos, sobre la aplicación de rutas metodológicas en el diseño y ejecución de los “proyectos pedagógicos transversales, en lo que respecta al análisis de la viabilidad financiera, la gestión de riesgos, la caracterización de los involucrados, así como la utilización de instrumentos o métodos para medir el impacto que puede generar la gestión del proyecto educativo en sus diferentes dimensiones.

A continuación, se presentan las preguntas que se realizaron a los diferentes rectores de las instituciones educativas de la básica primaria, secundaria y media técnica, con los resultados que arrojaron cada una de ellas:

Pregunta 1: ¿conoce la metodología en la dirección de proyectos según el Project Management Institute (PMI)?

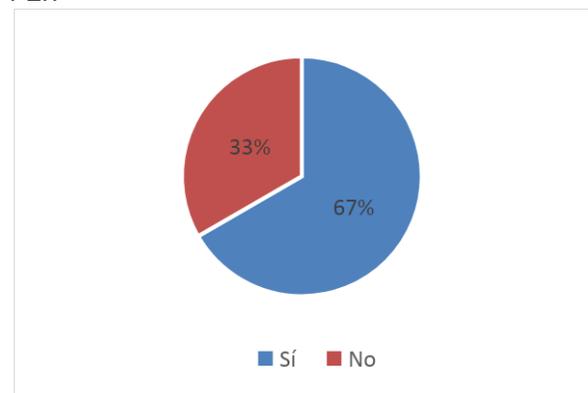


Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 1. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

De la encuesta realizada, solo 5 rectores manifestaron conocer la metodología Project management Institute (PMI), los otros 10,

manifiestan no conocer dicha metodología, lo que significa que hay 33,3% de rectores de las instituciones que no conocen, por tanto no aplicarían la propuesta presentada por la PMI.

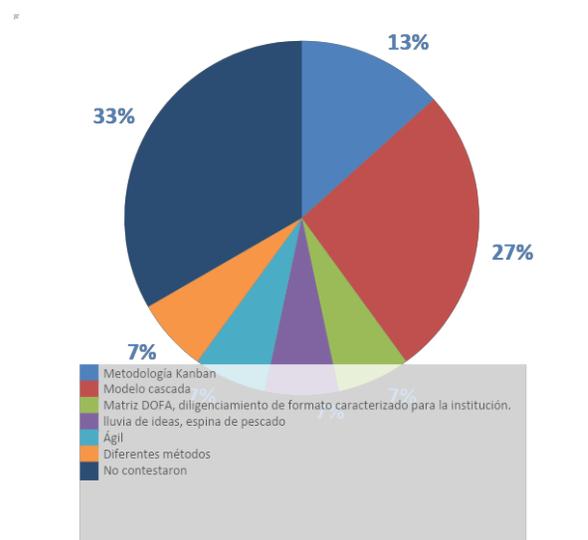
Pregunta 2. ¿Como Rector de la Institución Educativa aplica algún tipo de metodología para la gestión del PEI?



Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 2. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 2, los rectores encuestados 10 refirieron que, si aplican metodologías para la gestión del proyecto educativo institucional, esto refiere que permite dar cumplimiento a lo estipulado por el Ministerio de Educación.

Pregunta 3. Si la respuesta anterior es afirmativa, favor indicar la metodología utilizada:



Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 3. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

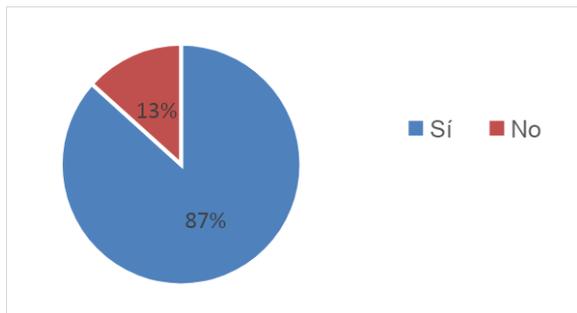
Frente a la pregunta 3, de los 15 rectores de las instituciones educativas encuestadas se enfocaron en 5 metodologías y uno contestó otra opción refiriendo que hace uso de varias metodologías según su necesidad institucional. Otros 4 rectores respondieron que usan modelo cascada, un modelo que se caracteriza por su secuencialidad en el desarrollo del proyecto, seguidos de 2 que respondieron con una metodología Kanban, el cual trata de ayudar a los equipos visualizar sus flujos de trabajo en un tablero de forma organizada. El resto de los rectores, manifiestan hacer uso de metodologías ágiles, DOFA y lluvia de ideas o espina de pescado.

Pregunta 4. ¿Cuál es la dinámica o método para la gestión de los proyectos pedagógicos transversales obligatorios?

Según la encuesta realizadas a los rectores en esta cuarta pregunta, donde la pregunta gira entorno a cuál es la dinámica o método utilizado para la gestión de los proyectos pedagógicos transversales, según los dispuestos por el ministerio de educación nacional, las respuestas obtenidas giran en torno a alternativas como:

1. Se aplican los lineamientos del MEN.
2. Dinámicas en torno a la solución de problemas.
3. Trabajo colaborativo.
4. Los proyectos los ejecutan líderes, quienes son designados desde los equipos directivos.
5. Se diseñan diferentes actividades y se van ejecutando en el periodo escolar.
6. Se planean las actividades, se ejecutan y se verifican.
7. Métodos transversales, las actividades de los proyectos permean las áreas académicas.
8. Se trabajan como estrategias de mejoramiento.

Pregunta 5. ¿Existe dentro de la estructura organizacional de la institución un equipo de colaboradores o dependencia que se encargue de liderar o gestionar los proyectos institucionales y aplicar una metodología o método estandarizado?

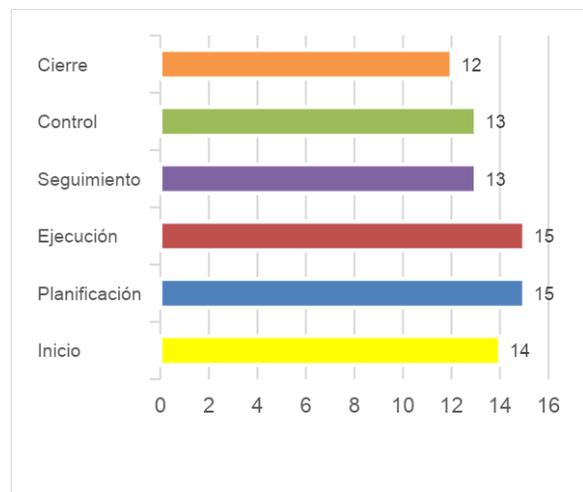


Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 5. Sobre la encuesta elaborada a los

rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta cinco, de los rectores encuestados, 13 respondieron que sí cuentan con un equipo encargado de liderar o gestionar los procesos, lo que en la PMI, llamamos oficina de proyectos o PMO. 2 instituciones contestaron que no cuentan con dicho equipo, lo que se podría identificar que, aunque responden a los proyectos transversales o al mismo proyecto educativo institucional, son todos los encargados de los procesos quienes se hacen cargo de liderar según la necesidad del proyecto.

Pregunta 6. Indique cuáles de los siguientes procesos se realizan en la gestión del Proyecto Educativo Institucional que se apliquen en cada una de las actividades:

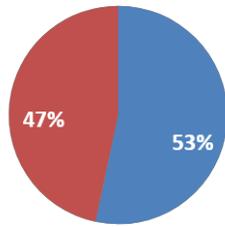


Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 6. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 6, donde se indica cuáles son los procesos que se realizan para la gestión del proyecto educativo institucional, los rectores manifiestan:

1. Con 14 respuestas que cada uno de ellos realiza un inicio para el proyecto educativo institucional, uno más no responde.
2. En cuanto a planificación y ejecución, los 15 rectores encuestados manifestaron que realizan dichos procesos.
3. En cuanto al seguimiento y control, 13 rectores realizan este proceso y dos más no responden a este ítem.
4. En cuanto a cierre de los proyectos educativos institucionales, no aplican este proceso 4 rectores y otros 11 si lo realizan.

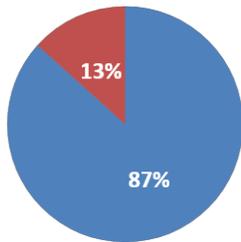
Pregunta 7. ¿Cuenta con algún tipo de instrumento o sistema para establecer la viabilidad financiera y económica del P.E.I.?



Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 7. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

De los 15 rectores encuestados sólo 8 manifestaron que cuentan con un sistema o instrumento para establecer la viabilidad financiera de su PEI. Los otros 7 rectores manifiestan no aplicar ningún instrumento de viabilidad financiera.

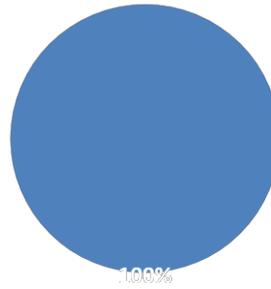
Pregunta 8. ¿Dentro del sistema de gestión de cada uno de los procesos del proyecto Educativo Institucional existe un mecanismo para la detección y manejo de los riesgos que se puedan presentar cada año escolar?



Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 8. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 8, los rectores frente a la gestión del proyecto educativo institucional frente a la detención y manejo de los riesgos en cada año escolar respondieron 13 que si tienen un sistema para llevar a cabo de manera oportuna este ejercicio y 2 contestaron que no hacen uso de ninguna herramienta de gestión para dicho proceso.

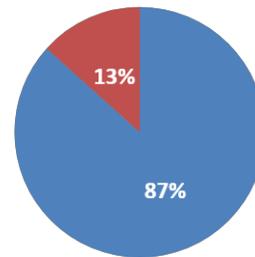
Pregunta 9. Cuenta dentro de la gestión y ejecución del P.E.I. ¿Con un proceso de caracterización de todos los involucrados y/o interesados?



Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 9. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

De los 15 rectores encuestados en la pregunta 9, manifiestan en su totalidad, que cuentan con una caracterización de los involucrados de sus instituciones educativas.

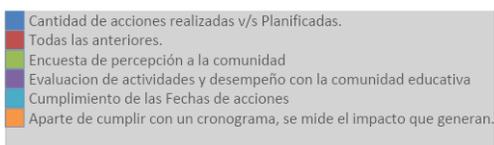
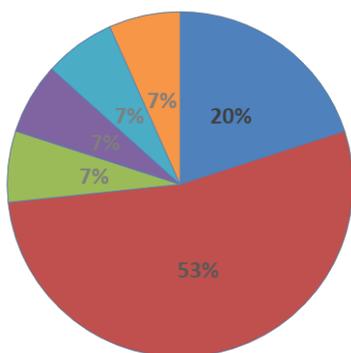
Pregunta 10. ¿Cuenta con algún instrumento o método para medir el impacto del horizonte institucional en cada año escolar?



Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 10. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 10, los rectores encuestados, 13 manifiestan que cuentan con un instrumento para medir el impacto del horizonte institucional en cada año escolar. Otros dos rectores responden que no tienen o usan algún instrumento de medición.

Pregunta 11. Indique las formas que utiliza para medir el impacto en los proyectos.



Nota: el gráfico representa los resultados de la pregunta 11. Sobre la encuesta elaborada a los rectores de los colegios asociados a CONACED.
Fuente: Elaboración propia.

En la última pregunta realizada en la encuesta para los rectores, frente a las formas que utilizan el impacto en los proyectos institucionales, se proponía los siguientes enunciados:

- 1- Cumplimiento de las fechas de cada una de acciones.
- 2- Hitos y entregables planificados en la estrategia de gestión del cambio.
- 3- Ejecución del plan de cambio dentro del presupuesto considerado.
- 4- Cantidad de acciones realizadas o planificadas.
- 5- Todas las anteriores.

De acuerdo con lo planteado, 8 rectores manifestaron que hacían uso de todas las anteriores propuestas, 3 manifestaron la respuesta 4 que refiere a la cantidad de acciones realizadas vs planificadas y de a un rector manifestaron hacer uso de otro instrumento de medición como medición de cronograma e impacto que generan, encuestas de percepción a la comunidad, evaluación de actividades y cumplimiento de fechas de acciones.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica en torno a la gestión de proyectos educativos y la calidad tiene en común que abordan aspectos directamente relacionados con fomentar la adopción de nuevas prácticas metodológicas y rutas en el contexto de unas estructuras organizacionales más dinámicas, más productivas, encaminadas a procesos de calidad, articulado con lograr mayores avances en diversas

dimensiones de la gestión escolar, de acuerdo al interés investigativo se hace énfasis en realizarse estudios más estructurados desde la teoría para enriquecer esta mirada. Otro aspecto importante desde la metodología se podría pensar en una ampliación de la muestra, esto enriquece los procesos cuantitativos y descriptivos de otros fenómenos.

Aunque no se encuentra una referencia directa y estructurada desde la teoría de la PMI, los artículos consultados desarrollan aspectos relacionados con algunos de los componentes de las áreas y procesos que articula la metodología de la PMI, como el perfil de los rectores o directores de las instituciones, las estructuras organizacionales como organizaciones, algunos conceptos de gerencia estratégica, entre otros.

Este artículo logró evidenciar en la literatura revisada diferentes conceptualizaciones en lo que corresponde a los proyectos educativos y sus dinámicas de gestión, se presentan ideas en común que vinculan la concepción de que es necesaria una mejor estructura organizacional que articule varios elementos componentes de la “gerencia de proyectos”. Se hace visible una perfilación de la figura del director o rector de la institución educativa con cualidades, características, actitudes y habilidades equivalentes a la de un gerente de proyectos”.

Es frecuente que se manifieste en las investigaciones revisadas, la preocupación por diseñar e implementar proyectos con la intencionalidad de mejorar la calidad de los procesos y sus resultados, en las instituciones educativas, en Colombia y en el ámbito latinoamericano, pero en la gran mayoría de los artículos revisados no se hace referencia a alguna metodología o ruta asociada a la gestión de proyectos desde la PMI.

Las instituciones educativas son entidades que cuentan con un esquema organizacional, el cual permite la consolidación de un proyecto formativo llamado Proyecto Educativo Institucional, en el que se articulan propósitos, metas, objetivos, procesos, cronogramas, requieren de presupuestos y estrategias para procurar ciclos de calidad, en el camino de ofrecer un servicio educativo acorde con los lineamientos del MEN. Sin embargo, los colegios, con su función social y dinámicas organizacionales, y aunque algunos autores así lo contemplan, no son empresas. Por lo tanto, si se quiere implementar rutas o estructuras asociadas a la “gerencia de proyectos” desde modelos como los que orientan la PMI, se deberá realizar una ruta de gestión para la calidad, desde dichos modelos, incorporando las herramientas más pertinentes y acordes con los perfiles de las instituciones educativas.

Luego de advertir que los colegios no son empresas, aunque revisten algunos detalles y objetivos de las empresas, son susceptibles y requieren de estructuras organizacionales más ágiles, mejor

orientadas, así como de procesos que garanticen la calidad de sus servicios, incorporando elementos propios de la gerencia de proyectos.

De las instituciones educativas indagadas a través de la encuesta aplicada, se pueden inferir que los rectores como líderes de los Colegios y responsables de la gestión de los proyectos educativos no conocen la metodología para la gerencia de proyectos del PMI y cada institución educativa tiene una forma particular de ejecutar los proyectos, no existe una ruta estandarizada para los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de las mismas.

Finalmente es importante que todas las instituciones educativas tengan estos espacios de analizar datos y aplicar estrategias sugeridas desde las PMI para realizar sus procesos de mejoramiento y apuntar de manera constante a la Calidad Educativa.

REFERENCIAS

Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). *La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. Propósitos y Representaciones*, 9(SPE1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nspe1.899>

Arciniegas González, D., & García Chacón, G. (2007). *Metodología para la planificación de proyectos pedagógicos de aula en la educación inicial*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 7 (1), 1-37.

Asgård, T. (2021). *Learning Project Management. the case of further education in Norway*. Procedia Computer Science, 196, 848–855. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.084>

Barcala, R., Carbia, P., Peixoto, L., Abelaira C., & Rodríguez-Núñez, A. (2019). *Implementation of educational programs to prevent drowning. What can be done in nursery school?* Medicina Intensiva, 43(3), 180–182. <https://doi.org/10.1016/j.medin.2017.08.005>

Carreño, F., Vargas, Á. C., & Giraldo, G. E. (2017). *Caracterización del rol actual de la mujer en la gerencia de proyectos en Colombia*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 83, 93–117. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1823>

Chacón Díaz, L. F. (2019). *Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia*. Educación y Ciudad, 1(36), 35–49. <https://doi.org/10.36737/01230425.v1.n36.2019.2120>
Congreso de la República (1994). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*

Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2021). *Integrating Sustainable Development Goals in educational institutions*. International Journal of Management

Education, 19(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100494>

Filho, A. Clara, A., Nery, B., & Bentancor (2015). *Project management of innovation in educational private institutions in são paulo city*. Revista de Estudios y Experiencias En Educación, 14, 85–103.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2008). *Guía No. 34: Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: Men. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-17774_5_archivo_pdf.pdf

Miralles, J. D. (2007). *Comparison of 3 quality management models: EFQM, ISO, JCAHO*. FMC Formación Médica Continuada En Atención Primaria, 14(6), 328–332. [https://doi.org/10.1016/S1134-2072\(07\)71837-6](https://doi.org/10.1016/S1134-2072(07)71837-6)

Moreno Trejo, Y. M. (2019). *Gerencia Educativa Versus Satisfacción Laboral del Docente Actual: Una Mirada Analítica*. Revista Scientific, 4(12), 369–380. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380>

Olivos, T. M. (2014.). *Las competencias del evaluador educativo*. Revista de la Educación Superior Vol. xl iv (2); No. 174, abril-junio del 2015. issn electrónico: 2395 9037. (p. 101-126)

Oldemburgo Basgal, DM, (2008). *Gerencia de proyectos*. Revista Científica "Visión de Futuro", 10 (2).

Quintero Méndez E. (2012). *MANAGEMENT TO EDUCATIONAL ORGANIZATIONS GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS*. Negotium, 8 (23) 202-226

Remacha Irure, A., & Belletich Ruiz, O. (2015). *El método de ABP en contextos educativos rurales y socialmente desfavorecidos de la Educación Infantil*. Perspectiva Educativa, 54(1). <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.54-iss.1-art.294>

Rueda, S. V. (2012.). *Presentación De Libro Reflexiones Sobre La Educación Desde La Psicología View project Re-pensar la lectura desde las instituciones, los sujetos y la identidad View project*. <https://www.researchgate.net/publication/358415530>

Ruiz-Torres, A. J., Ayala-Cruz, J., Alomoto, N., & Acero-Chavez, J. L. (2015). *Literature review of quality management: The case of journals published in Latin-America and Spain*. In Estudios Gerenciales (Vol. 31, Issue 136, pp. 319–334). Universidad Icesi. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.004>

Velásquez-Palacios, M.-I. (2015). La educación en el discurso pedagógico oficial, ¿un asunto educativo? <http://ries.universia>.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Muñoz-Fritis, C. (2021). Gobernanza y Calidad en la Educación Superior: Una Descripción Bibliométrica. *Fronteiras*, 10(3), 252–265. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i3.p252-265>

Vesga R., JJ, (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11 (2), 89-100.

Zhigue-L, AR, & Sanmartin-Ramón†, GS (2019). *Gerencia Educativa e inclusión: Una mirada a la diversidad*. *Visión Gerencial*, (2), 324-332. Hacia un educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación. R. Pérez Juste, E López Rupérez, M.º D. Peralta, P. Municio. Cuadernos de Trabajo Social, 13, 370. <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS0000110370A>