



## Sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias en el contexto de la cuarta revolución industrial

### Participatory comprehensive management system for the recovery of university sports facilities in the context of the fourth industrial revolution

### Sistema di gestione partecipativa globale per il recupero degli impianti sportivi universitari nel contesto della quarta rivoluzione industriale

Milton José Morales Vielma  
Universidad de Carabobo. Venezuela  
[mmvielma@hotmail.com](mailto:mmvielma@hotmail.com)

Geovanni Antonio Urdaneta Urdaneta  
Universidad del Cesar. Colombia.  
[geovaur@hotmail.com](mailto:geovaur@hotmail.com)

#### Resumen

El propósito de esta investigación fue generar un sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias. El desarrollo del mismo se sustentó en autores como: Bartle (2007), Pérez (2006), Cajiga (2010), Ducker (2005), Robbins (2009), Chiavenato (2012), Sastre (2006), Brivrio (2001), Iraburu (2015), Morales (2017) entre otros. Se trata de un estudio asociado al paradigma cualitativo socio crítico, de tradición cualitativa Investigativa Acción Participativa, con un diseño flexible ideado por los investigadores. El colectivo de investigación estuvo constituido por seis universidades autónomas en representación de los directores de deporte como informantes clave, a quienes se le aplicó una entrevista grupal dirigida (Grupo Focal) y la técnica de la observación participante para la indagación semiestructurada. Entre los resultados se propone un sistema de gestión de las organizaciones deportivas de educación superior, ofreciendo estímulos a los miembros de la comunidad como mecanismo para recuperar las instalaciones deportivas, y por ende mejorar la calidad de servicio, eficiencia y alianzas institucionales. Se recomienda que el sistema generado se instaure como una ventaja competitiva para el sector universitario, ya que el mismo puede ser utilizado como política universitaria del Ministerio Popular para la Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación del país.

**Palabras clave:** Sistema, Gestión integral participativa, Instalaciones Deportivas universitarias.

#### Abstract

The purpose of this research was to generate a participatory integral management system for the recovery of university sports facilities. Its development was based on authors such as: Bartle (2007), Pérez (2006), Cajiga (2010), Ducker (2005), Robbins (2009), Chiavenato (2012), Sastre (2006), Brivrio (2001), Iraburu (2015), Morales



(2017) among others. This is a study associated with the qualitative socio-critical paradigm, of qualitative tradition Investigative Participatory Action, with a flexible design devised by researchers. The research group was constituted by six autonomous universities representing sport directors as key informants, to whom a directed group interview (Focal Group) was applied and the participant observation technique for semi-structured inquiry. Among the results, a management system of higher education sports organizations is proposed, offering incentives to community members as a mechanism to recover sports facilities, and thus improve service quality, efficiency and institutional alliances. It is recommended that the generated system be established as a competitive advantage for the university sector, since it can be used as a university policy of the Popular Ministry for Education, Science, Technology and Innovation of the country.

**Keywords:** System, Participatory integral management, University Sports Facilities

### Riassunto

Lo scopo di questa ricerca è stato quello di generare un sistema completo di gestione partecipata per il recupero delle strutture sportive universitarie. Il suo sviluppo è stato sostenuto da autori come: Bartle (2007), Pérez (2006), Cajiga (2010), Ducker (2005), Robbins (2009), Chiavenato (2012), Sastre (2006), Brivrio (2001), Iraburu (2015), Morales (2017) tra gli altri. Se si tratta di uno studio associato al paradigma culturale socio-critico, di una tradizione qualitativa di Azione Partecipativa Investigativa, con un design flessibile ideato dai ricercatori. Il gruppo di ricerca era composto da sei università autonome per conto dei direttori sportivi come informatori chiave, ai quali ha applicato un colloquio di gruppo diretto (Focus Group) e tecnologia di osservazione partecipante per la ricerca semi-strutturata. Tra i risultati se propone un sistema di gestione per le organizzazioni sportive di alta formazione, offrendo incentivi ai membri della comunità come meccanismo per recuperare le strutture sportive, e quindi migliorare la qualità del servizio, l'efficienza e le alleanze istituzionali. Se si raccomanda che il sistema di generazione si configuri come un vantaggio competitivo per il settore universitario, poiché può essere utilizzato come politica universitaria del Ministero popolare per l'istruzione, la scienza, la tecnologia e l'innovazione del paese.

**Parole chiave:** Sistema, Gestione partecipata integrale, Impianti sportivi di Ateneo

### Introducción

En la actualidad la realidad que viven los países y las organizaciones sociales ante los cambios, impulsados por la competencia globalizada, la tecnología de punta, las políticas públicas, las exigencias de las ciencias aplicadas al deporte, la necesidad de la población y las redes del conocimiento hacen que las organizaciones de educación universitaria, los entes de gestión deportiva enfrente grandes retos como desafíos donde la implementación de un sistema de gestión



integral participativa basada en una investigación intitulada gestión logística como estrategia innovadora en el mantenimientos de instalaciones deportivas en universidades de gestión pública, sea una ventaja competitiva para el servicio de la comunidad intra y extra universitaria amparadas en las funciones primordiales de la academia, docencia, investigación, extensión y gerencia.

Este accionar amerita la aplicación de procesos gerenciales de participación que involucre acciones de planeación, organización, dirección y control basado en un enfoque en la red de conocimiento, valores, compromisos y colaboración entre quienes participan en dichos procesos.

Por su parte, en las organizaciones educativas de gestión pública en Venezuela no escapan a la realidad que afecta al país, crisis humanitaria, de valores, hiperinflación, diáspora del personal docente, administrativo, obrero, estudiantil, problemas económicos, falta de políticas públicas al beneficio del ciudadano, presupuesto insuficiente para el mantenimiento y desarrollo de las casas de estudios, infraestructuras deterioradas y difíciles de mantener, entre otros aspectos que afectan la vida universitaria; por ende, a las dependencias de modo especial a las direcciones de deportes de las universidades públicas responsables de la formación integral del talento humano así como de las políticas deportivas.

Bajo esta situación se propone un sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias, tomando en cuenta la triada universidad, estado y empresa privada, donde estén presentes acciones como convenios, alianzas estratégicas nacionales e internacionales, generación, adaptación, adopción, transferencia del conocimiento, redes, difusión en revistas digitales con su respectivo repositorio, la creación de políticas universitarias por medio de equipos multidisciplinares altamente comprometidos con las universidades y el país.

### **Referentes teóricos para la acción transformadora**

En este estudio enmarcado en el paradigma socio crítico, se considera relevante efectuar un arqueo de conceptos definidores y sensibilizadores relacionados con la categoría o las categorías medulares preestablecidas por los investigadores, para develar los puntos de diferencias y coincidencias entre las investigaciones



desarrolladas por otros socios o aliados del saber en contextos educativos diversos. Esto, sirve para profundizar en los hechos, eventos que no han sido abordados, dándole así una direccionalidad de novedad, originalidad.

Al esbozar los fundamentos conceptuales referidos a la generación y aplicación de un sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias, se definen seis categorías medulares: Instalaciones deportivas, gestión, estrategias, ejecución planeada, convenios, alianzas estratégicas y alcances del sistema. Es relevante acotar, que, en una investigación cualitativa, éstos no tienen un carácter definitivo, sino que se alimentarán de los datos que emergen de la opinión aportada por los informantes clave o colectivos de investigación. (Grupo focal).

Con base a lo expuesto, es pertinente señalar que, urge en el contexto universitario la intervención de un gerente innovador, con competencias, prospectiva y comprometido con la simbiosis universitaria, que facilite el trabajo en equipos multidisciplinarios con los gerentes de las diferentes universidades del país, la empresa privada y el Estado formando parte de un sistema nacional de gestión que permita abordar la problemática planteada respetando la autonomía, características particulares de la región.

Según Bartle (2007) la gestión participativa significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización, sino que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. Visto así, en la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones. Por tanto, dentro de estos procesos gerenciales se requiere de un gestor innovador con conocimientos y experticias en presupuesto, así como todo lo que implica la simbiosis administrativa universitaria.

En el mismo orden de ideas, Iraburu (2015) plantea que las alianzas o convenio entre organizaciones, pueden revestir diversas fórmulas, pero, en todo caso, han de responder a una serie de principios comunes en el ámbito presupuestario: Suficiencia financiera, el Gobierno debe garantizar financieramente el adecuado



funcionamiento de la Universidad bajo unos parámetros mínimos de calidad. Estabilidad financiera, se debe garantizar una estabilidad a medio plazo en las fuentes de financiación de la Universidad. Estabilidad presupuestaria, la Universidad, como el resto de administraciones públicas, debe ajustar sus presupuestos a los principios de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

Además, debe conocer el contexto socio histórico a las circunstancias y las incidencias que rodean a un suceso. Este contexto está formado por todo aquello que, de alguna manera, influye en el hecho cuando sucede. También conocer y aplicar nuevas estrategias gerenciales como procesos de reingeniería organizacional, según Drucker (2005), establece como el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientada hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras en el desempeño organizacional.

Otro mecanismo gerencial, son los programas de autogestión definidos por Brivrio (2001), como el proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que le son propios y que a través de una organización permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos, llevando implícito de planificación, democracia participativa aunado al desarrollo sustentable.

Así mismo, las alianzas estratégicas y los convenios se constituyen en acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta en proyectos. (Sastre, 2006).

Con el fin de buscar la calidad del servicio ofrecido por la gerencia universitaria como entes rectores educativos al respecto, Morales (2017) cita a Zethalm en su tesis doctoral con relación a la calidad del servicio como la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones, es decir, igualar o sobrepasar las necesidades que el cliente tiene respecto al servicio.

Refiere el citado autor, que para poder llevar a cabo un servicio de calidad organizacional se requiere de una planificación estratégica institucional la cual es el



producto de un consenso organizacional, quienes en conjunto y partiendo de la consulta de sus bases, aportaron tanto su visión como proyección en un plan que ayuda a las instituciones a posicionarse de la mejor manera posible pensando en el papel social fundamental y los grandes desafíos que deberá enfrentar en los próximos años teniendo presente establecer las líneas gruesas que regirán los planes, programas, acciones para el nuevo quinquenio como estrategia para el logro de las transformaciones que en tiempos modernos el país requiere.

Estas acciones deben realizarse en trabajo en equipo multidisciplinario donde se puede contar con participantes que poseen distintos niveles de conocimientos o distintas especialidades; así como también puede estar conformado por personas de diferentes profesiones, valores culturales, ideologías, creencias, entre otros. La capacidad de entrelazarse de forma cooperativa es vital para alcanzar el objetivo buscado, con fin de establecer compromisos laborales, institucionales, organizacionales, entre otros, como lo plantea Robbins, (2009) al definir compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la misma.

Además las organizaciones deben cumplir con su responsabilidad social que según, Cajiga (2010) la define como la responsabilidad social empresarial y se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social, lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona, buscando la preservación del medio ambiente así como la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Las instituciones universitarias como formadoras del talento humano son responsables del proceso de formación integral del estudiante por ende requieren de las condiciones óptimas para la consecución de los objetivos. Chiavenato (2012) afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.



En el mismo orden de ideas, para la conducción y gerencia de las instituciones universitarias específicamente la dependencia de la dirección o coordinación de deporte, se requiere de un gerente innovador del área mencionada para poder dar respuestas positivas a los procesos logísticos y gerenciales. Morales (2017) lo define como aquella persona formada en las ciencias de la administración, humanas, científicas, entre otras, para llevar a cabo la planificación, ejecución, coordinación y control de las actividades de las ciencias aplicadas a la educación física, deporte y recreación que se desarrollan en una institución educativa y en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales sin descuidar los factores exógenos que a la misma pueden afectar.

Sin embargo, los programas y sistemas de gestión integral participativa son modelos de mejora organizativa basados en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección, quien tiene que facilitar, evaluar y si corresponde, aplicar los correctivos de mejora recibidas mediante estos canales. También pretende aprovechar la creatividad presente en todos los niveles de la organización para concretarla en innovación, es decir, una mejora de los procesos o del rendimiento de los recursos que signifique una ventaja competitiva (Pérez, 2006).

Además, para la aplicación de un sistema de gestión integral participativa se requiere conocer el contexto, los espacios y los actores del proceso en intervención, por lo cual Morales (2017) define a las instalaciones deportivas como el arte de proyectar y construir lugares destinados a actividades deportivas en consonancia con las culturas y estilos de las distintas épocas.

Al analizar el estado de las instalaciones deportivas universitarias en la actualidad, se proyectan condiciones deplorables, muy pocas en funcionamiento motivado a la falta de presupuesto, delincuencia, situación país. Las casas de estudios universitarias como entes responsables encargados de ofrecer servicios a la colectividad a través de sus funciones primordiales de docencia, investigación, extensión y gerencia necesitan de recursos financieros, técnicos, tecnológicos, estratégicos y operativos para llevar a cabo su misión para así cumplir con todas las actividades inherentes a la simbiosis universitaria.



## Metodología

La investigación se suscribe dentro del paradigma socio crítico, tiene como finalidad esencial apoyarse en métodos y técnicas que permitan develar la información que guíe la toma de decisiones y los procesos de cambio para la mejora de la realidad intervenida. Se asume, por tanto, una concepción emancipadora encaminada a transformar desde el binomio Acción - Reflexión contextos educativos universitarios seleccionados para la aplicación de correctivos tendentes a propiciar cambios favorables.

Enmarcado en el paradigma socio crítico se desarrolla la siguiente investigación acción participativa concebida como un estudio social científico con base empírica, realizada con una preocupación transformadora como lo plantean Sirvent y Rigal (2012).

La tradición cualitativa utilizada es la investigación acción participativa se define o se caracteriza como una espiral de cambio. De acuerdo con Sandín (2003), se suele utilizar el concepto de "espiral de cambio" para referirse al diseño o plan operativo de trabajo asumido para ir desarrollando las fases que lo constituyen. Por tanto, lo fundamental de esa metodología es la naturaleza cíclica del diseño que encierran procesos básicos de: Diagnósis para planificar, acción transformadora, observación y reflexión.

Atendiendo a lo planteado, se desarrolló la investigación asumiendo la propuesta de cuatro (04) fases. Fase I: Difusión y sensibilización de los lineamientos teóricos estratégicos. Fase II: Análisis situacional de las instalaciones deportivas de cada universidad. (Plan de acción). Fase III: Conformación de la comisión encargada de la misión en consenso. (Ejecución del plan de acción). Fase IV: Aplicación y seguimiento del sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias. (Proceso de reflexión permanente).

Con base a lo antes argumentado, se orientó la investigación hacia la creación de un grupo focal de reflexión, autocrítico que se implica en un proceso de transformación de la situación develada. Dentro de ese contexto, se estudió el problema a investigar, iniciando una dinámica liberadora y emancipadora de los sujetos implicados en ella.





## Resultados del estudio

### Sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias SGIPRIDU.

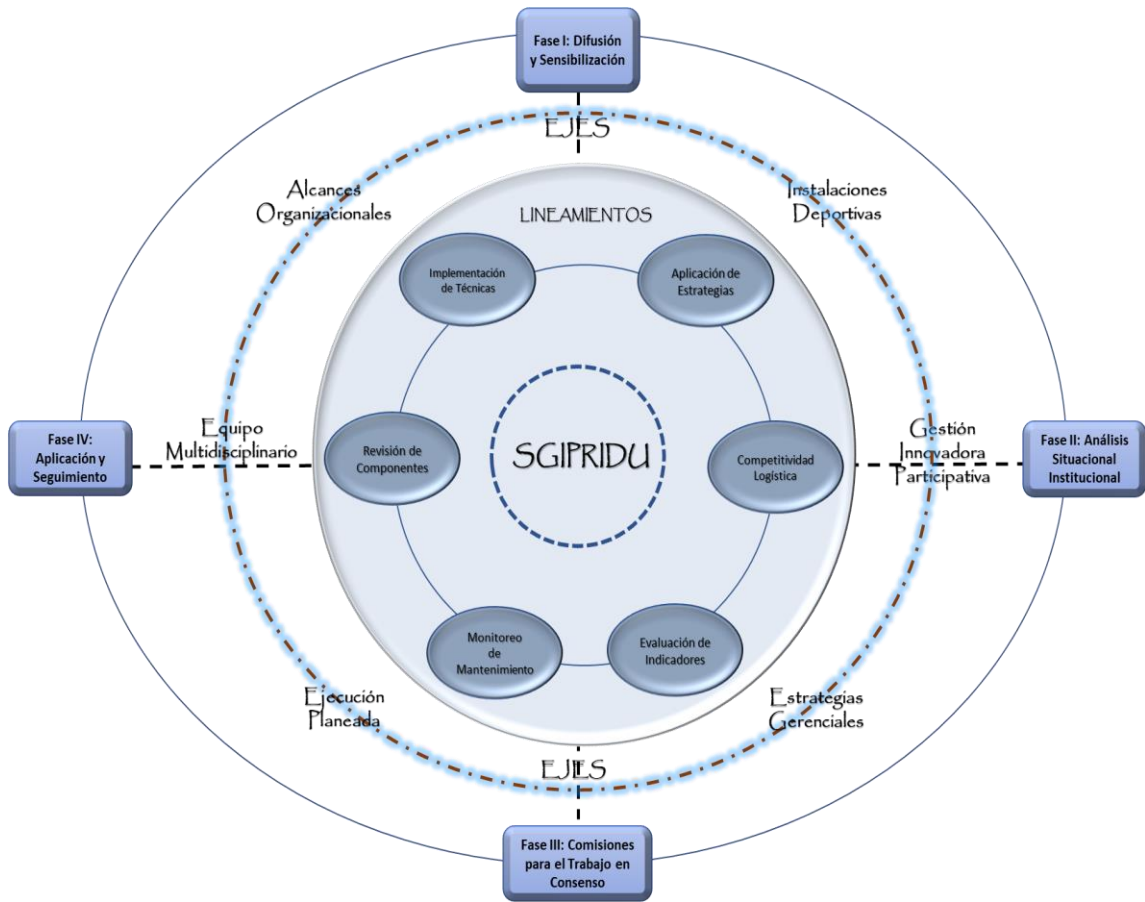
El propósito de este aparte del estudio es construir un SGIPRIDU, donde se expresen los hallazgos teóricos de la investigación, contenidos en la generación de un sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias, accionando los factores contextuales, organizacionales, gnoseológicos, de proceso, académicos, administrativos y tecnológicos.

Para llevar a cabo esa pretensión, hizo falta darle sentido teórico al conjunto de manifestaciones empíricas develadas por los informantes clave en torno al sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias como una trama en el análisis de los postulados teóricos que sirvieron como basamento referencial y los hallazgos derivados del estudio socio crítico.

En tal sentido, se reforzó la búsqueda de información para generar un sistema de relaciones entre el constructo teórico que emerge de las opiniones aportadas por los informantes clave y el proceso de triangulación dando origen a la construcción del mismo.

Desde esa perspectiva situada, los resultados del presente proceso introspectivo vivencial, se centraron de acuerdo a la estructuración de los propósitos de investigación, en las categorías emergentes del proceso de triangulación y de la interpretación de la realidad develada para su transformación expresado a continuación en seis aspectos fundamentales del sistema: 1. Instalaciones deportivas. 2. Gestión innovadora participativa. 3. Estrategias gerenciales. 4. Ejecución planeada. 5. Equipo multidisciplinario. 6. Alcances organizacionales

El procedimiento antes mencionado, permitió establecer las posibles interacciones entre el desarrollo de los procesos, los principios fundamentales, los actores y entes responsables del asunto educativo universitario del país; así como las herramientas y condiciones requeridas para la construcción en consenso del sistema. Estos elementos son determinantes para el diseño y puesta en marcha del sistema de gestión integral participativo para la recuperación de las instalaciones deportivas universitarias.



**Gráfico 1.** Sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias

**Fuente:** Elaboración propia (2019)

### Reflexiones finales

De acuerdo a lo establecido, se diagnosticó el estado de las instalaciones deportivas de Universidades públicas, evidenciándose que la mayoría se encuentra en condiciones deplorable producto de la insuficiencia presupuestaria asignada a la universidad y por ende a la dependencia para cubrir su funcionamiento, mantenimiento, recuperación, también se evidenció que afecta los aspectos de seguridad, vigilancia facilitando el desmantelamiento de los espacios a causa de la delincuencia, la situación política, económica, social, humanitaria que afecta al país.

Otro aspecto no menos importante es el seguimiento de los programas o planes de mantenimiento, monitoreo, recuperación y prevención por los entes responsables



y la falta de compromiso gubernamental para que los gerentes, su equipo estratégicamente puedan innovar sus procesos, actividades que permitan la captación de recursos económicos para ser invertidos en dichas instalaciones, poder cumplir con los servicios ofrecidos a la comunidad universitaria, a la sociedad por medio de las funciones primordiales de docencia, investigación, extensión y gerencia. Asimismo, se evidenció que son pocas las instalaciones que se encuentran operativas para cumplir con sus funciones y demandas.

También, se diseñó un plan de trabajo y una propuesta del sistema de gestión integral participativa para la recuperación de las instalaciones deportivas universitarias estructurado en un plan conformado por cuatro fases:

Fase I: Difusión y sensibilización de los lineamientos teóricos estratégicos generados de la investigación gestión logística como desafío estratégico en el mantenimiento de instalaciones deportivas de universidades públicas por medio de reuniones sinérgicas con los equipos multidisciplinares (Universidad, estado, empresas privadas, federaciones deportivas, entes gubernamentales locales y nacionales y organismos internacionales).

Fase II: Análisis situacional de las instalaciones deportivas de cada universidad con el fin de plasmar el diagnóstico y pronóstico de los espacios y la implementación de las estrategias a ejecutar. (Plan de acción).

Fase III: Conformación de la comisión encargada de la misión en consenso de los actores involucrados en las políticas universitarias a desarrollar en el sistema de gestión integral participativa (Ministerios, federaciones deportivas, gremios universitarios, entes gubernamentales locales y nacionales, empresas privadas, organismos internacionales) con la finalidad de generar y plasmar el sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias y difundirse en el país como política de estado del Ministerio para el Poder Popular de la Educación Universitaria, Ciencia, Tecnología e Innovación. (Ejecución del plan de acción).

Fase IV: Aplicación y seguimiento del sistema de gestión integral de participación para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias. (Proceso de reflexión permanente).

Y seis (6) ejes transversales producto de la información emitida por los informantes clave, el proceso de categorización, la triangulación de la información



generada y la interpretación teórica de la realidad develada para su transformación. Los ejes transversales resultantes del sistema son: 1. Instalaciones deportivas. 2. Gestión innovadora participativa. 3. Estrategias gerenciales. 4. Ejecución planeada. 5. Equipo multidisciplinario. 6. Alcances organizacionales.

Estos elementos generados del proceso de investigación que contempla lo teórico, epistémico y metodológico es una ventaja competitiva para el sector universitario ya que el sistema luego de su aplicación puede ser utilizado como política universitaria del ministerio popular para la educación, ciencia, tecnología e innovación del país.

De igual, manera, se propuso la aplicación del sistema de gestión integral diseñado cumpliendo con lo establecido en el plan con el fin de darle respuesta a la comunidad universitaria y a la colectividad en general para permitir la recuperación de las instalaciones deportivas universitarias, ya que en estos momentos se encuentran poco adecuadas para garantizar que estén en óptimas condiciones de funcionamiento, cumplir con su planificación y preservando una ajustada imagen corporativa requeridos de modo integral para la ejecución de un proceso sistémico donde a través de una cadena de medidas correctivas organizativas se garantice el óptimo funcionamiento de las instalaciones.

Finalmente, al generar un sistema de gestión integral participativa para la recuperación de las instalaciones deportivas universitarias se pretende modernizar la gestión de las organizaciones deportivas de educación superior, ofreciendo estímulos a los miembros de la comunidad como mecanismo para recuperarlas, y por ende mejorar la calidad de servicio y eficiencia. Es pertinente señalar, que adoptando este sistema se busca otorgar la toma de decisión a empleados de todos los niveles jerárquicos. Ello quiere decir, que los colaboradores pueden cuestionar, proponer, opinar y finalmente, se les estimula a participar efectivamente del proceso de gestión.

Con base a las bondades del sistema de gestión integral antes mencionado, se busca gestionar la información sobre la institución y colocar a disposición de toda la comunidad universitaria, los datos sobre objetivos, metas y proyectos, incluyendo a los empleados en la toma de decisión e intercambio de ideas, ofreciendo feedback estableciendo conjuntamente las metas personales de los colaboradores y por último relacionar diferentes áreas en un mismo proyecto, con el fin de generar un



modelo bajo este sistema de gestión integral participativa para la recuperación de instalaciones deportivas universitarias en el país y pueda ser utilizado por todas las instituciones de educación universitaria con el auspicio y respaldo del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia, Tecnología e Innovación y las alianzas estratégicas generadas.

### Referencias bibliográficas

- Bartle, P. (2007). Gestión participativa. Métodos para incrementar la aportación del personal en la toma de decisiones organizativas. <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pm-pms.htm> / cec.vcn.bc.ca/cmp/
- Brivio, A. (2001). La Autogestión Comunitaria. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/autogescomuni.htm>.
- Cajiga, J. (2010). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Cemefi. México.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Drucker, P. (2005). *La Reingeniería en la Empresa*, Grupo editorial patria.
- Iraburu, S. (2015). *Consejos Sociales y presupuestos universitarios: Guía básica*. Editorial: Conferencia de consejos sociales. España.
- Morales, M. (2017). *Gestión logística como desafío estratégico para el mantenimiento de las instalaciones deportivas de universidades públicas*. [Tesis doctoral].
- Pérez, J. (2006). La gestión participativa. La suma de pequeñas cosas produce el gran cambio. *Unidad de Conocimiento – La gestión participativa*. RH. [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8303/participativa\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf)
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México Prentice-Hall.
- Sandín, M. Paz (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Editorial McGraw Hill. Madrid. España.
- Sastre, F. (2006). *La Empresa es su Resultado. El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. [Tesis Doctoral]. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/index.htm>
- Sirvent, M y Rigal, L. (2012). *Investigación acción participativa. Un desafío de nuestros tiempos para la construcción de una sociedad democrática*. Editorial Páramos Andinos.