



Modelo de gestión organizacional del área administrativo-financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad

Organizational management model for the administrative-financial area for inclusive, equitable and quality education

José Antonio Cancel

Viceministro del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología,
República Dominicana

jcancel@mescyt.gob.rd , <https://orcid.org/0009-0003-1321-5377>

Jorge García Batán

Universidad de Camagüey, Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba

jorge.garcia@reduc.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0002-2933-2485>

Olga Lidia Pérez González

Universidad de Camagüey, Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba

olga.perez@reduc.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-4475-814X>

Resumen

En el área administrativo-financiera del ministerio de educación superior de República Dominicana se identifican limitaciones referidas a la gestión institucional; el objetivo es diseñar un modelo de gestión organizacional orientado a la promoción de una educación inclusiva, equitativa y de calidad. La metodología se basó en la modelación sistémico estructural funcional, y los talleres de opinión crítica y construcción colectiva para la validación del modelo. Como resultado se obtuvo el modelo compuesto por los subsistemas de diagnóstico predictivo del contexto educativo institucional y el proyectivo-valorativo de la estructura organizacional del área administrativa-financiera. De las relaciones de los subsistemas emergió la sostenibilidad de la gestión organizacional del área administrativo-financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad, como cualidad de orden superior del sistema modelado, expresa la significatividad y viabilidad de las relaciones en congruencia con las metas del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

Palabras clave: educación inclusiva; equitativa y de calidad; gestión organizacional.

Abstract

In the administrative-financial area of the Ministry of Higher Education of the Dominican Republic, limitations related to institutional management are identified; the objective is to design an organizational management model aimed at promoting inclusive, equitable and quality education. The methodology was based on systemic structural-functional modeling, and critical opinion and collective construction workshops for the validation of the model. As a result, the model composed of the predictive diagnostic subsystems of the institutional educational context and the projective-evaluative subsystem of the organizational structure of the administrative-financial area was obtained. From the relationships of the subsystems, the sustainability of the organizational management of the administrative-financial area emerged to promote inclusive, equitable and quality education, as a higher-order quality of the modeled system, expressing the significance and viability of the relationships in congruence with the goals of the Ministry of Higher Education, Science and Technology.

Keywords: inclusive; equitable and quality education; organizational management.

Introducción

Problema de investigación

Existe consenso internacional sobre que la gestión administrativa en unidades de gestión educativa es importante para el desarrollo de las instituciones educativas basadas en una buena planificación, organización, dirección y control. Además, tener la capacidad de poder identificar necesidades y requerimientos, así como delinear la jerarquía y funciones de las personas subordinadas, respetando las metas y objetivos planteados y promoviendo constantemente el reforzamiento de los objetivos de la organización. (Peralta, et al., 2023).

Un estudio realizado por los autores, en el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT) de República Dominicana, permite identificar desconocimiento de saberes relacionados con la inclusión, la equidad y la calidad de la educación superior y cómo esta se gestiona administrativa y financieramente. Insuficiencias en el desempeño profesional, traducido en el tratamiento de la gestión organizacional en el área administrativa-financiera para la planificación y ejecución orientada a una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Escaso interés mostrado en la búsqueda de información que favorezca el desarrollo de la gestión organizacional en el área administrativa-financiera orientada a la educación inclusiva, equitativa y de calidad.

De esa forma, la gestión organizacional del área administrativo-financiera constituye un aspecto de gran prioridad para el desarrollo de las instituciones educativas, lo que para Republica Dominicana se expresa en la ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 que postula en su segundo eje estratégico, como objetivos específicos: "Implantar y garantizar un sistema educativo nacional de calidad, que capacite para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida, propicie el desarrollo humano y un ejercicio progresivo de ciudadanía responsable, en el marco de valores morales y principios éticos consistentes con el desarrollo sostenible y la equidad de género" (MEPyD, 2012) y "Consolidar un sistema de

educación superior de calidad, que responda a las necesidades del desarrollo de la Nación". (MEPyD, 2012), este último, entre sus líneas de acción destaca "Crear un sistema de incentivos a instituciones y estudiantes, incorporando criterios racionales de equidad, para asegurar la formación de profesionales en las áreas de ciencia y tecnología y otras especialidades que resultan claves para el desarrollo nacional y la competitividad, como es el caso de la formación de docentes para una educación de calidad". (MEPyD, 2012).

Sin embargo, la sistematización teórica realizada evidencia insuficiencias teórico-metodológicas en el proceso de gestión institucional del Ministerio de Educación Superior de modo que se promueva la educación inclusiva, equitativa y de calidad. Se requiere entonces, el desarrollo de un modelo que la favorezca y fomente las inclusión, equidad y calidad de la educación superior en la gestión organizacional en el área administrativo-financiera, a partir de una lógica sistematizada de las relaciones e interacciones que se establecen desde su estructura y contexto organizacional, y de la toma de decisiones que tipifican ese proceso.

Antecedentes

Las instituciones de educación superior, el desarrollo organizacional debe realizarse desde una visión prospectiva tomando en cuenta las necesidades de actualización profesional que a futuro determinará el rendimiento laboral del personal, multiplicando las habilidades obtenidas en el aprendizaje en las acciones diarias en aras de optimizar no solo los procesos sino también como valor agregado el comportamiento, cultura y clima organizacional, o lo que es lo mismo, la gestión del conocimiento mediante programas de formación basados en las necesidades para la construcción de equipos de alto desempeño. (Mendoza et al., 2022).

A su vez, lo antes mencionado va de la mano con lo dicho por Zamora, (2018), el cual sostiene que: Para que el desarrollo organizacional sea efectivo, se planifican acciones que propician las relaciones sociales de producción socioeconómica, a través de la

apropiación de la filosofía institucional y la integración de sus miembros buscando la participación de todos en la toma de decisiones y fortalecer la confianza entre los mismos; esto reducirá los conflictos y desacuerdos que se presenten para favorecer las interrelaciones personales de los individuos, plantear soluciones y obtener aprendizajes (p.44).

Se coincide que a gestión administrativa necesita de estrategias que permita direccionar la organización, pues eso ayuda al cumplimiento de metas, la dirección, organización, control y planificación deben ser utilizados adecuadamente. (Saavedra & Delgado, 2020). Además, la administración financiera precisa, todo lo relacionado con el manejo de los flujos de fondos en las organizaciones y la toma de decisiones financieras. (Herrera et al., 2019).

Teoría.

La modelación teórica se sustenta en el enfoque sistémico estructural funcional de la teoría de sistemas, para así precisar los subsistemas que conforman el modelo de gestión organizacional del área administrativo-financiera para una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Su lógica se basó en la caracterización de los subsistemas, a través del análisis y síntesis, y la inducción deducción, lo que incluyó la precisión de sus funciones, componentes, y las cualidades que emergen de las relaciones entre sus componentes, y a partir de las relaciones entre los subsistemas se precisó la cualidad de orden superior del sistema modelado (Pupo-Poey et al., 2021).

Objetivo

Diseñar un modelo teórico de gestión organizacional del área administrativo-financiera orientado a promover una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Idea a defender

Diseñar un modelo teórico de gestión organizacional del área administrativo-financiera orientado a promover una educación inclusiva, equitativa y de calidad, que conciba las relaciones de coordinación y complementariedad de los procesos de diagnóstico predictivo del contexto educativo institucional y proyectivo-valorativo de la estructura organizacional del área administrativa-financiera Ministerio de Educación Superior, debe favorecer la promoción de una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Método

Clasificación de la investigación

La propuesta es una investigación doctoral que según su enfoque metodológico es cualitativa, y de acuerdo a su propósito es una investigación básica, de modelación teórica, que busca generar conocimiento teórico sobre el tema objeto de estudio.

Participantes

Se invitaron a 16 funcionarios y representantes entre ellos los representantes de los diferentes ministerios involucrados, la Oficina Gubernamental de Tecnología de la Información y la Comunicación (OGTIC), el Gabinete de Innovación y representantes de los sectores productivos del país ligados a la educación superior, a propuesta del ministro de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

Técnica e instrumentos

Para la validación del modelo se realizaron tres talleres de opinión crítica y construcción colectiva con el objetivo de someter a consideración de los especialistas el modelo propuesto. Para realizar los talleres inicialmente se envió por correo electrónico la siguiente información:

- Descripción del modelo propuesto, la explicación de su objetivo, justificación, importancia y actualidad.
- Información sobre la metodología a seguir en los talleres.

Los criterios de análisis propuestos para el debate fueron los siguientes: pertinencia de la estructura del modelo, novedad científica, posibilidades reales de aplicación, posibles efectos en la gestión organizacional del área administrativo-financiera en la promoción de una educación inclusiva, equitativa, y de calidad, y las sugerencias para su perfeccionamiento.

Al finalizar cada taller se solicitó a los presentes evaluar el modelo propuesto atendiendo a los siguientes criterios valorativos: Muy adecuado, bastante adecuado, adecuado, poco adecuado e inadecuado; la base de esos criterios valorativos fue el lenguaje claro y preciso y el rigor científico.

Recolección y análisis de datos.

El propósito de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva con especialistas estuvo enfocado a la valoración de la pertinencia, coherencia y la posible factibilidad del modelo, además de evaluar y acrecentar los elementos teóricos que lo estructuran.

Los objetivos de los talleres estuvieron dirigidos a:

1. Determinar los criterios de los participantes sobre los aspectos teóricos del modelo propuesto.
2. Valoración desde las sugerencias aportadas sobre las condiciones que requiere el proceso de gestión organizacional del MESCYT para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad

3. Argumentar sobre la base de los puntos de vistas concordantes y divergentes de los aspectos referidos a la temática de la investigación.

En un primer momento se hace la presentación inicial de 30 minutos, en el primer taller para socializar la propuesta, y en el segundo los resultados perfeccionados; y en el segundo momento el debate de los expertos. En ambos talleres hubo un moderador que anotó las intervenciones, al final de cada taller se sometieron a votación los acuerdos.

En el debate, se consideraron los siguientes aspectos éticos para asegurar que la discusión fuera respetuosa y constructiva: Respeto a las opiniones y argumentos de los demás, honestidad (presentar información veraz), transparencia (fuentes de información claras y accesibles para todos los participantes) y justicia (todos los participantes de manera equitativa y con oportunidad de expresar sus puntos de vistas).

Se procuró mantener un ambiente de debate saludable y productivo, donde todos los presentes fueron escuchados y respetados.

Resultados y Discusiones

Resultados

Participaron un total de 20 expertos entre ellos los 16 funcionarios y representantes del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo Ministerio de Trabajo, Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, Ministerio de Relaciones Exteriores Ministerio de la Juventud, así como el director de la Oficina Gubernamental de Tecnología de la Información y la Comunicación (OGTIC), el director ejecutivo del Gabinete de Innovación y tres representantes de los sectores productivos del país ligados a la educación superior, a propuesta del ministro de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Este grupo se seleccionó de forma intencional, a partir de los siguientes criterios: que todos fungieran como funcionarios y directores relacionados con el soporte y la asistencia a la ejecución de las políticas del Sistema Nacional de Becas y

Crédito de Apoyo Educativo, con nivel universitario y más de tres años de experiencia en sus funciones.

Caracterización del modelo

El modelo de referencia consta de dos subsistemas, son ellos: el diagnóstico predictivo del contexto educativo institucional y el proyectivo-valorativo de la estructura organizacional del área administrativa-financiera Ministerio de Educación Superior. Persigue como objetivo modelar el proceso de gestión organizacional del área administrativo-financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad, la cualidad que lo califica es la sostenibilidad de las relaciones de la gestión organizacional en el proceso administrativo-financiero para la gestión institucional inclusiva, equitativa y de calidad.

El subsistema diagnóstico predictor del contexto educativo institucional se orienta a la definición de la situación actual de Ministerio de Educación Superior, implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, para diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales, sobre la base de las siguientes características: carácter preventivo y de pronóstico del funcionamiento organizacional, unidad dialéctica entre diagnóstico e intervención y la unidad entre el desarrollo, la actividad económica financiera y la comunicación en el funcionamiento institucional.

La función de este subsistema se centra en vaticinar las posibles acciones estratégicas que guían a detalle la acción, la asignación de los recursos y se plasman como planes. Adicionalmente, toma en cuenta la incertidumbre a través de la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno y anticipa a su vez lo que los actores pueden hacer.

Se refiere al proceso que promueve el crecimiento tanto institucional como el desarrollo humano sostenible a partir de fomentar ciudadanos críticos y democráticos, identificados con los valores nacionales y de solidaridad internacional, capaces de participar eficazmente en las transformaciones sociales, económicas, culturales y políticas del país.

Para el logro de lo anterior el subsistema tiene dos componentes: exposición de los juicios que sustentan las relaciones de la promoción de inclusión, equidad y calidad y la administración financiera y la gestión de la incertidumbre organizacional en la institución.

El componente exposición de los juicios predictivos que sustentan las relaciones de la promoción de inclusión, equidad y calidad tiene como función la orientación al diseño de la flexibilidad y el valor práctico, en lo que constituye un primer acercamiento a la constatación de la pertinencia de la gestión organizacional con la gobernanza. En el coexisten la construcción de diferentes juicios que matizan aspectos administrativos-financieros, axiológicos, del conocimiento y de la actividad de la gobernanza del programa nacional de becas y créditos de apoyo para contribuir de forma efectiva a la formación de los especialistas que requiere el país para su desarrollo social y productivo.

El componente de gestión de la incertidumbre organizacional en el área administrativa-financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad tiene la función de valorar, en escenarios inciertos y complejos, la reestructuración organizacional en la materialización de las acciones que se generan en los diferentes escenarios educativos para lograr la sostenibilidad de su gestión.

Entre los componentes del subsistema se aprecia una relación de subordinación y coordinación, fundamentada en que, el proceso de exposición de los juicios predictivos que sustentan las relaciones de la promoción de inclusión, equidad y calidad presupone un discernimiento de aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho subsistema, condicionante, a la vez del proceso de diagnóstico predictor del

contexto educativo institucional, lo que es necesario para la gestión de la incertidumbre organizacional en área administrativa-financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad que en la práctica satisfacen las necesidades pero desde una visión desarrolladora y ello solo es posible con una gestión institucional en armonía y coherencia con los ejes estratégicos, los objetivos de mejora continua y los objetivos de desarrollo sostenible para asegurar el equilibrio dinámico del subsistema del modelo organizacional.

De las relaciones que se establecen entre los componentes resulta lo que cualifica al compromiso compartido (Figura 1), lo que indica que el proceso se realiza en equipo a partir de la toma de conciencia de la importancia de la inclusión, la equidad y la calidad, y el cumplimiento de los objetivos de la administración financiera, donde se instrumentan acciones, y se previenen y superan los obstáculos que pudieran interferir con el logro de las metas de la gestión institucional del Ministerio de Educación Superior.

Figura 1. Subsistema diagnóstico predictor del contexto educativo institucional



Fuente: Elaboración propia

El subsistema proyectivo-valorativo de la estructura organizacional del área administrativa-financiera Ministerio de Educación Superior tiene la función de dirigir los procesos de decisión y gestión del área administrativa-financiera para la interacción y materialización de diversas alternativas que potencien la educación inclusiva, equitativa y de calidad.

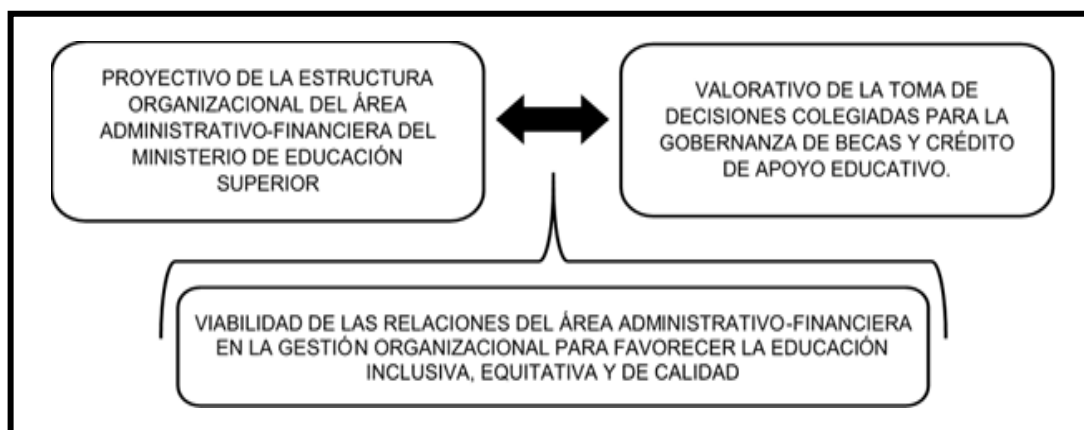
Para el logro de lo anterior el subsistema tiene dos componentes: proyectivo de la estructura organizacional del área administrativo-financiera del Ministerio de Educación Superior y el valorativo de la toma de decisiones colegiadas para la gobernanza de becas y crédito de apoyo educativo.

El componente proyectivo de la estructura organizacional del área administrativo-financiera del Ministerio de Educación Superior tiene la función de organizar, planificar y coordinar las distintas dinámicas a través de la alineación de lo estratégico-operativo, lo formal-informal, y el plan de mejora continua para lograr mayor efectividad de la gobernanza del área administrativo-financiera.

El componente valorativo de la toma de decisiones colegiadas para la gobernanza de becas y crédito de apoyo educativo tiene la función de valorar, de manera de manera reflexiva y contextualizada los patrones de inclusión, equidad y calidad que se materializan en la instrumentación de la gestión organizacional del área administrativo-financiera, a través de la interacción e integración organizacional-formativa, con la identificación de diversas alternativas en la solución de los problemas relacionados con la gobernanza de programas de becas y créditos de apoyo educativo.

Entre los dos componentes se establecen relaciones de coordinación e interdependencia lo cual se expresa en la concreción de dinámicas formativas necesaria, alineadas con los objetivos, lo que proporciona armonía y ajustamiento entre la gestión organizacional del área administrativo financiera y las políticas de inclusión, equidad y calidad de la educación superior, lo que trasciende la articulación y coordinación pues requiere de un compromiso colectivo de autoridad, responsabilidad, desarrollo e implementación de la política pública. Es esto lo que garantiza viabilidad de las relaciones del área administrativo-financiera en la gestión organizacional para favorecer una educación inclusiva, equitativa y de calidad, tal como se refiere en la Figura 2.

Figura 2. Subsistema proyectivo–valorativo de la estructura organizacional del área administrativa–financiera Ministerio de Educación Superior



Fuente: Elaboración propia

Resultado de los talleres de opinion crítica y construcción colectiva.

Los resultados de los talleres quedaron reflejados de la siguiente manera:

1. Reconocieron que los aportes propuestos en relación con la gestión organizacional del área administrativo–financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad constituyen una alternativa en el proceso de gestión institucional del Ministerio de Educación Superior.

2. Afirmaron que la novedad científica de la modelación propuesta expresa un sistema de relaciones y cualidad esencial sobre gestión organizacional del área administrativo–financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad nunca antes revelado.

3. Valoraron como adecuada la coherencia que existe entre los subsistemas que conforman el modelo. Enfatizaron en la gestión organizacional y la gobernanza administrativo–financiera como elementos claves de la gestión institucional para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad.

4. Distinguieron la calidad y el alcance de la investigación, así como la relación que se expresa con el entorno comunitario.

5. El modelo propuesto muestra unidad conceptual, determinado por su referencia.

Los criterios emitidos en los talleres de opinión crítica y construcción colectiva realizados sintetizan el trabajo del grupo de expertos participantes, complementados con argumentos sólidos. Como resultado fue posible obtener la valoración teórica en lo concerniente a la gestión organizacional del área administrativo-financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad. No se emitieron criterios ni opiniones que revocaran la viabilidad y pertinencia de los aportes propuestos. Se consideró oportuna la elaboración e implementación de la propuesta, destacando la pertinencia y factibilidad de la investigación. Además, se precisó que el modelo es consistente para inducir los cambios en el proceso de gestión institucional del Ministerio de Educación Superior en la gestión organizacional del área administrativo-financiera para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Discusión

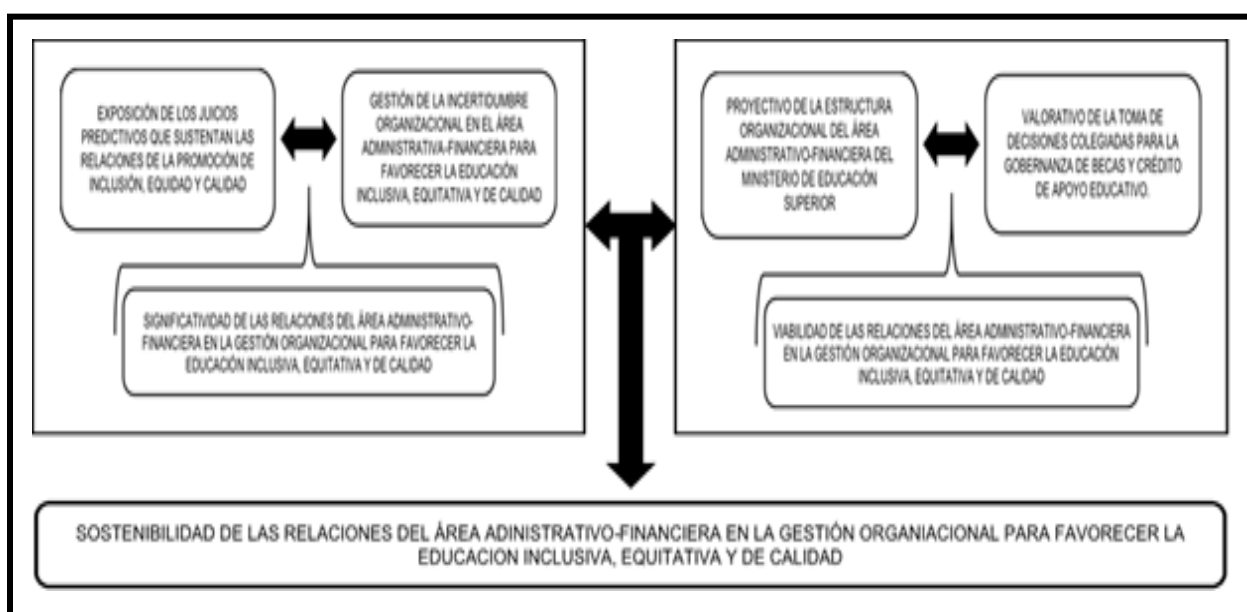
La sostenibilidad de las relaciones del área administrativo-financiera en la gestión organizacional para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad representa el grado en que los resultados de la gestión organizacional influyen en la gobernanza de programas de becas y créditos de apoyo educativo que garantiza relaciones de la continuidad del proceso en el tiempo. Se refiere especialmente a los esfuerzos inducidos para lograr el equilibrio dentro del sistema.

Desde esa perspectiva, la sostenibilidad de las relaciones de las relaciones del área administrativo-financiera en la gestión organizacional para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad, es una herramienta estratégica para lograr la gobernanza de programas de becas y créditos de apoyo educativo, mediante el mejoramiento continuo del

entramado de relaciones estratégicas–operativas, formales–informales, el análisis de incertidumbres, que se establecen en su estructura, desde la exposición de juicios, la gestión de la incertidumbre, la proyección de la estructura y a partir de la toma de decisiones colegiadas. Se caracteriza porque en su interior se manifiesta la significatividad y la viabilidad de las relaciones del área administrativo–financiera en la gestión organizacional como condiciones que favorecen la educación inclusiva, equitativa y de calidad.

De las relaciones entre los subsistemas y sus componentes (de interdependencia y coordinación), resulta como cualidad sinérgica la sostenibilidad de las relaciones de las relaciones del área administrativo–financiera en la gestión organizacional para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad. Esta muestra la posibilidad de propulsar niveles superiores de significatividad y viabilidad en sus relaciones y expresa la medida en que los resultados de dicha gestión son congruentes con el cumplimiento, de la gestión del Ministerio de Educación Superior, tal como se refiere en la figura 3.

Figura 3. Modelo de gestión organizacional del área administrativo–financiera del Ministerio de Educación Superior para favorecer la educación inclusiva, equitativa y de calidad.



Fuente: elaboración propia

Conclusión

El modelo propuesto devela las relaciones de coordinación e interdependencia que se establecen entre el diagnóstico predictivo del contexto educativo institucional y el proyectivo-valorativo de la estructura organizacional del área administrativa-financiera Ministerio de Educación Superior, en los que la valoración-gobernanza se concibe como un proceso transversal que potencia la educación inclusiva, equitativa y de calidad prestando atención al tratamiento de escenarios alternativos y la sostenibilidad de la gestión organizacional del área administrativo financiera del Ministerio de Educación Superior .

Referencias

- Herrera R. L., Velázquez R., & Pérez M., (2019). La gestión económica financiera en las universidades. Impacto en la calidad de los procesos universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 56–66. Epub 02 de marzo de 2019.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100056&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (25 de marzo 2012). Ley 1–12. Ley *Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030*. Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
https://www.intec.edu.do/downloads/documents/institucionales/marco-legal/Ley_1-12_LEY_ORGANICA_DE_LA ESTRATEGIA_NACIONAL_DE_DESARROLLO.pdf
- Mendoza, V.M., Moreira J. S., & Mera C. L., (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación Superior. *Revista Publicando*, 9(34), 31–40. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2301>
- Peralta M. E., Horna E, Horna, E, & Heredia, F. D., (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663–675. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Pupo–Poey, Y., Pérez, M., Lazo, M., Ferrero, M., Peña, M., & Díaz, N. (2021). Modelo teórico para el desarrollo de competencias profesionales de los tecnólogos de la salud en Podología. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 12(2), 107–116.
<https://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/2343>
- Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510–1523.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Almenara: revista extremeña de ciencias sociales*, (10), 87–109.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>