



Revista Electrónica Educare  
E-ISSN: 1409-4258  
educare@una.ac.cr  
Universidad Nacional  
Costa Rica

Ramírez Alfaro, José  
Sistematización de resultados del Programa de Mejoramiento Cualitativo de la Educación en Institutos  
Técnicos Profesionales de Costa Rica  
Revista Electrónica Educare, vol. II, 2007, pp. 43-58  
Universidad Nacional  
Heredia, Costa Rica

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194120544007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)



**SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS  
DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO  
CUALITATIVO DE LA EDUCACIÓN EN  
INSTITUTOS TÉCNICOS PROFESIONALES  
DE COSTA RICA**

*José Ramírez Alfaro<sup>1</sup>*

**Resumen**

El presente artículo expone los resultados obtenidos en el Programa de Mejoramiento Continuo de la Educación en Institutos Técnicos Profesionales de Costa Rica, en cinco de sus cinco regiones: Zona Norte, Limón, Zona Sur, Pacífico Central (Aguilar) y Zona

para el mejoramiento cualitativo de la educación en estos Institutos Técnicos Profesionales.

**Palabras clave:** mejoramiento cualitativo, educación.

**Abstract**

Esta experiencia se planteó como proyecto piloto dentro de los cinco Institutos Técnicos, un diagnóstico y desarrollo de estrategias de intervención para el mejoramiento, en especial, de infraestructura y equipos de trabajo. La experiencia se realizó y se llevó a cabo una etapa de planificación estratégica y de planificación táctica y de mediano plazo. Es una propuesta metodológica

This article shows results obtained in the Program of Continuous Improvement of Education in Costa Rican Technical Institutes of five different regions: Northern Region, Limón, Southern Region, Central Pacific (Aguilar) and Santa Cruz.

This experience was designed at the Technical Institutes as a pilot project developing strategies for improvement, specifically, of infrastructure and equipment. The experience was carried out and it included a strategic planning phase and a tactical planning phase and of medium term. It is a methodological proposal

<sup>1</sup> Especialista en Educación y Capacitación y Coordinadora del Curso de Capacitación a Distancia del Instituto Agropecuario Tropical de Investigación y Extensión (IATI) de la Universidad de Costa Rica.

Recibido: 17 de noviembre/2016 • Aceptado: 17 de enero/2017

Editor: 18 de enero/2017 • Versión final: 17 de enero/2017

Reservados todos los derechos. ISSN: 2013-0300

Revista Volúmen Entendiendo. ISSN: 2013-0300</p

and didactic equipment. Subsequently, a significant improvement, carried out, was carried out. This is a methodological proposal for the qualitative improvement of education in these technical professional institutes.

Keywords: qualitative improvement, education.

#### Introducción

En Costa Rica, el Estado, para su formación técnica, sobre la sociedad, el desarrollo general, sobre todo en aspectos de formación técnica productiva.

En un alto porcentaje, los programas de estudios de la mayoría de los centros

profesionales realizan una formación en el campo - campo de relación direc-

ta con el medio en donde se realizan las transformaciones de las actuales sociedades, crecientes y cambiantes.

Los profesionales que realizan las cambios aca-

dos que ocurren en la sociedad, deben tener una clara dirección de su propio

futuro y del aporte que necesita la sociedad en cuanto a la formación de los

profesionales que se forman en los mismos, en especial, en los

Institutos Técnicos Profesionales, realizan permanentemente cambios tanto del contexto donde se desarrollan, como de sus recursos y procesos

que permiten la realización de cambios en la formación técnica productiva

en la sociedad. Para ello, es preciso determinar cuáles son las oportunidades,

avances, fortalezas y debilidades que poseen. Al definir con claridad su

propósito y sus objetivos, se logra la realización de cambios que permitan alcanzar

el principal objetivo, de tal manera que al brindarle una oferta educativa

attractiva y de calidad, este pueda desarrollar sus capacidades cognoscitivas,

profesionales y de desarrollo personal que le permita ser una persona que pueda transformar la sociedad en busca

de la igualdad, justicia social y sostenibilidad.

En Costa Rica, en particular y específicamente en los Institutos Técni-

cos Profesionales, existe un marcado interés por elevar los niveles de calidad

y pertinencia de estos institutos en general y en las distintas unidades acadé-

micas con las que se asocian estos institutos, en la realización de procesos de

evaluación y acreditación de la oferta académica que demanda el desarrollo

social y económico.

Con estos planteamientos, es importante aprovechar el momento y planear pro-

puestas dirigidas a desarrollar estrategias didácticas, cambios en las ser-

tuuras curriculares y transformaciones en las prácticas didáctico-productivas.



Lineamientos para la ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo de la calidad en los centros educativos, enmarcado en las estrategias de mejora que mejoran el funcionamiento de los centros educativos, enfocando en las alternativas para desarrollar una alta dosis de compromiso y entrega de los participantes en el acto educativo (profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad). Los resultados de las estrategias, el análisis de las estrategias y el diseño de nuevas estrategias, generan resultados positivos en cuanto a rendimiento académico, producción y formación de un profesional competente y ético, que contribuye a la mejora de la calidad en el diseño de los programas de estudio, la formación de los egresados, el diseño de los planes de transformación, revisión y desarrollo curricular y planificación institucional operativa o de mediano plazo, según se representen en el siguiente modelo:

#### Metodología

Este trabajo se desarrolló en Institutos Técnicos Profesionales de cinco regiones: Valdivia, Zona Norte, Línea, Zona Sur, Pacífico Central (Aysén) y Santa Cruz. Cabe se menciona que para la ejecución de la ejecución del ICA, colaboración mediante la cual se ejecuta la fase de mejoramiento continuo, teniendo las capacidades y los asentamientos necesarios para obtener como resultado la mejora de la calidad en el diseño de los planes de transformación, revisión y desarrollo curricular y planificación institucional operativa o de mediano plazo, según se representen en el siguiente modelo:



#### Resultados de la fase de mejoramiento cualitativo

El análisis del entorno de los Institutos Técnicos Profesionales se inició con la revisión de dichas dimensiones, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que, de una u otra manera, repercuten en su desarrollo. Se analizó la situación actual de la institución en sus dimensiones: factores demográficas, sociales, culturales, geográficas, económicas, jurídicas y tecnológicas que mejor caracterizan el entorno. A continuación, se presenta una descripción de las principales amenazas que, como resultado de su agravio, con el desarrollo futuro de estas instituciones.

Respecto al tema financieros, existen leyes y normativas de funcionamiento que regulan la ejecución de proyectos agropecuarios, comerciales e industriales que favorecen el desarrollo comunal, donde la principal fuente de ingresos es el presupuesto garantizado por la Ley 7372, los fondos que se obtienen de la Ley 7663 (Fondo de Desarrollo Rural de FONABE) y el ingreso aportado por los gobiernos locales (municipalidades) a las instituciones; mientras que fuentes externas aportan ayudas económicas y tecnológicas a través de la Dirección Regional de Desarrollo, DIA, empresas privadas de cada zona, sector comercial, entre otras.

[La realización de meses empresariales les permite a los administradores del sector privado y público, así como a las empresas, la posibilidad como otra oportunidad significativa, para contar con una oferta variada de especialidades, y se establecen a partir de la demanda solicitada por el sector empresarial.]

Por otro lado, se aprovechan los recursos tecnológicos, sociales y culturales en forma óptima e interactúan como enlaces de apoyo al desarrollo de la institución.

En cuanto a los factores limitantes para el funcionamiento de cada colegio, se han de mencionar los siguientes, que dependen de otros entes: la falta de apoyo y coordinación entre las autoridades, ya que las instituciones a largo plazo y las fuentes de financiamiento existentes tienen intereses muy altos, lo cual limita el desarrollo de inversiones en proyectos productivos.

La inexistencia de una política de desarrollo que permita a las instituciones públicas y privadas es otra de las amenazas señaladas, así como

la inexistencia de políticas, que permitan a cada Dirección Regional, tener un departamento de educación técnica y los cambios constantes de políticas gubernativas.





La visión describe el escenario que, a largo plazo, se plantea en la institución, bajo el supuesto de haber superado las debilidades y aprovechado las fortalezas, sacando ventaja de las grandes oportunidades del entorno y cumpliendo una misión preseleccionada que los elementos del contexto institucional.

Seguidamente se mencionan los elementos comunes generales que se presentan:

Ser una institución del más alto grado de competitividad a nivel institucional, que se visualiza como un ente formador de maneras holísticas, que ofrece a los educandos –en distingo de género– una educación técnica con significado descriptivo y prescriptivo, basada en una formación integral, científica y tecnológica de calidad y excelencia, que cumpla una misión social para lograr el desarrollo sostenible, involucrando la conservación del medio ambiente y el desarrollo económico regional, para una mejor competencia dentro del proceso de globalización.

#### La misión de desarrollo de la educación técnica

Se plantean, a continuación, aquellos elementos a los que las instituciones han identificado como componentes de su misión:

Ciclo Desarrollado y Técnico Medio, capaces de formar profesionales a nivel de técnicos medios que posean valores espirituales, éticos, morales y sociales y con la actitud necesaria para satisfacer la demanda de personal técnico requerido por el entorno, al contribuir con sus conocimientos y desarrollo profesional en el desarrollo económico o en la creación de las mismas para el progreso social y económico.

#### Objetivos de la educación técnica

En términos generales y desprendidos de los grandes propósitos de la misión, se proponen los siguientes objetivos:

- Buscar nuevas formas de inserción laboral para la ubicación de los estudiantes.



- Implementación de resultados del Programa de Mejoramiento Continuo y Calidad de la Educación Superior en la Universidad Católica de la Santísima Concepción. 2007  
Número de páginas: 11. 2007
- Fomentar la cooperación entre los colegios para la sustitución y aprovechamiento de capacidades coordinadamente con el MEP.
  - Establecer un vínculo de cooperación entre los colegios y los empresarios.
  - Estudiar.
  - Investigar constantemente los cambios en el perfil de los estudiantes, que demandan los empresarios.

**Políticas de la educación técnica**

Consecuentemente con el planteamiento estratégico y después de considerar las orientaciones conducentes al logro de los objetivos institucionales, se proponen las siguientes políticas que guiarán los procesos de formación:

- Establecer parámetros que permitan identificar el docente idóneo acorde con el desarrollo de la visión y la misión.
- Mejoramiento continuo de la enseñanza, mediante capacitación permanente.
- Fortalecimiento de valores y actitudes en los docentes.
- Atención a la vida y asuntos estudiantiles.
- Atención a la formación integral y profesional.
- Promoción constante de futuros egresados.
- Alternativas y valores educativos que propicien el desarrollo socioeconómico.
- Proyectos comunitarios relacionados con la formación que están recibiendo los estudiantes.
- Atención a las necesidades interinstitucionales para maximizar recursos y conocimientos existentes.
- Contribuir a modernizar la oferta educativa de los colegios técnicos, contribuyendo a las posibilidades de la institución y de acuerdo con su entorno.
- Fortalecer lineamientos en materia de propuestas educativas.
- Estimular proyectos didácticos productivos que permitan el fortalecimiento de las especialidades, mediante la aplicación de la teoría-práctica.



**Lineamientos estratégicos para el desarrollo de la educación técnica**

Después de plantear los objetivos estratégicos y de proponer las políticas que servirán de marco formativo para el plan de desarrollo en los Institutos Técnicos Profesionales, se procede a:

- Conformación de convenios o alianzas estratégicas con instituciones estatales como el INA, IMAS, Instituto Tecnológico de Costa Rica, entre otras, que permitan la transferencia de conocimientos.
- Uso de la informática como herramienta: adquisición de equipo tecnológico de punta que colabore con la labor docente y con el proceso de investigación.
- Presentación de proyectos de adquisición de equipo a la comisión de la Ley 7372.
- Presentación al Departamento de Educación Técnica respecto a estudios de inserción laboral, que permitan seleccionar, en una forma objetiva, la oferta académica de la institución.

**Evaluación y desarrollo de una propuesta de mejoramiento curricular**

**Perfil de desempeño académico del técnico**

Logro de realizar una serie de consultas dirigidas a informantes claves, estos darán su opinión en cuanto a las áreas específicas que deben ser reflejadas en los programas de estudio:

- Confianza y seguridad en si mismo, para asumir responsabilidades y tomar de decisiones.
- Confianza en su habilidad negociadora y capacidad para las relaciones sociales y para el trabajo en equipo.
- Flexibilidad mental y predisposición para asumir los cambios que existen, así como en el manejo del idioma inglés.
- Capacidad de comunicación, demuestra calidad en la expresión oral y escrita, así como en el manejo del idioma inglés.
- Colaboración y disposición a dar orientaciones a la comunidad.
- Forma un Técnico Medio que sea emprendedor e innovador.
- Utiliza los medios científicos y tecnológicos aplicados a las tareas propias de la especialidad, para contribuir a la competitividad, calidad y desarrollo del país.



El plan de estudios es el ordenamiento de las asignaturas y cursos, que debe llevar el estudiante desde el momento de ingreso hasta que se gradúa. Para definir los cursos y asignaturas y número de créditos, se parte de las derivaciones que se desprenden de las necesidades de formación, los contenidos y el tiempo que requiere cada objetivo para ser alcanzado por el o la estudiante.

El currículum actual tiene muchos contenidos teóricos que prácticamente son desarrollados por los maestros de carretera de agroindustria; sin embargo, con posterioridad a la reforma, es fundamental que en la organización curricular se enfrente la parte práctica, de manera que el 60% de un 60% práctico y un 40% teórico. Por esta razón, se deben realizar cambios en el currículum para que se cumpla con la demanda de la industria y en concordancia con el nivel académico y las funciones que el profesional vaya a desempeñar fuera del Instituto Técnico Profesional.

El profesional debe asumir que su función es la de competencias y roles que debe asumir el profesional, es evidente que el mercado laboral demanda un técnico con mayores habilidades prácticas, que le permitan desarrollar un trabajo que responda a las necesidades de la industria y la sociedad. Resulta, entonces, recomendable elaborar una nueva propuesta del programa de estudio que en general presente características como las siguientes:

- El proceso de aprendizaje debe ser orientado para la vida y en la validación de los conocimientos adquiridos en situaciones específicas de la vida.
- Los fundamentos de sostenibilidad deben ponerse en práctica en todas las áreas de producción.
- Los contenidos de estudio deben orientarse a la producción de bienes y servicios, principalmente en los niveles de undécimo y duodécimo de secundaria.
- El currículum de la especialidad debe brindar las suficientes bases teórico-prácticas para que el egresado pueda desarrollar iniciativas de producción y nueva tecnología.
- Se debe enfatizar la visión y mentalidad empresarial (autogestión/autonomía), donde la innovación y la creatividad sea la constante en el proceso de aprendizaje.
- Una propuesta de renovación del Plan de Estudios en la especialidad.



Después de plantear los objetivos estratégicos y de proponer las políticas que servirán de marco formativo para el plan de desarrollo en los Institutos Técnicos Profesionales, se procede con la elaboración de las estrategias o desarrollo organizacional.

De manera general, las estrategias mencionadas por los Institutos Técnicos Profesionales, en el área de desarrollo de los Recursos Humanos, se basan en la evaluación y la participación constante de los docentes en rescate de valores y equidad de género.

Del mejoramiento de los recursos humanos, se plantean dos estrategias principales: la formación de los docentes en las áreas de infraestructura y la orientación de los recursos para equipar y consolidar la infraestructura para cada especialidad, de acuerdo con los mínimos requerimientos. También en la mejoración de la producción de las fincas, según los requerimientos de desarrollo.

Se debe atender las necesidades estudiantiles, mediante la sensibilización de los docentes y administrativos, en las diferentes especialidades y servicios estudiantiles de calidad. Para lograr una adecuada divulgación comunal sobre el acento institucional de los Institutos Técnicos Profesionales, se promoverá la inserción institucional en programas sociales.

Entre los principales propósitos para el desarrollo de los Institutos Técnicos Profesionales, se incluye el fomentamiento, revisión la identidad, el manejo de los recursos económicos necesarios para su buen desempeño, y la capacitación de recursos mediante proyectos de inversión para la producción.

**Strategia de organización para el cambio**

La implementación del proyecto implica cambios en la estructura organizativa de cada instituto. Estos cambios permitirán y facilitarán el desarrollo y ejecución de los diversos proyectos planteados por cada una de las áreas que componen el planeamiento:

- Elaboración de un comité de bienestar estudiantil, padres de familia, orientación y profesores guía para realizar estudios socioeconómicos.



- Ayuda técnica y legal especializada en diferentes entes públicos y privados que contribuyen con la administración de los Colegios Técnicos.
- Calidad en el servicio al cliente.
- Definir un solo reglamento.
- Mejoramiento continuo.
- Mejoramiento sistemático.

**Perspectiva de la inversión requerida para implementar programas y proyectos de desarrollo en la educación técnica**

En este aspecto, es importante mencionar que el presupuesto elaborado por cada Instituto Técnico Profesional, puede variar en el momento de la ejecución de los proyectos; sin embargo, representa una excelente guía en el análisis de la inversión requerida para alcanzar el desarrollo exitoso de los programas plasmados.

Ciertos Institutos no plantearon presupuestos y/o consideraron que el presupuesto era suficiente para la ejecución de los proyectos, sin embargo, el compromiso e identificación con la institución por parte de los docentes, administrativos, colaboradores y de los mismos estudiantes.

Algunos Institutos, que en su momento no consideraron que el presupuesto era suficiente para la ejecución de los proyectos, por razones de proyectos fueron incrementados, por lo que en una segunda etapa, se requirió revisar esos presupuestos con criterios económicos financieros. Esta es una situación de mucha importancia, sobre todo porque existen proyectos cuya inversión es bastante alta, donde definitivamente el planteamiento para estos años no es suficiente.

**Conclusiones**

El objetivo inicial se ha alcanzado considerablemente bien: al existir un ambiente de trabajo diferente y desde que se inició el proyecto, se han llevado a cabo cambios significativos en los procesos de formación y certificación de los profesionales técnicos. De igual manera, se ha consolidado el respaldo por parte del Ministro de Educación y su despacho, así como de la Dirección General de la Educación Técnica.

En el punto de vista del mejoramiento de la calidad y la pertenencia institucional, se puede afirmar que el objetivo se cumplió, mediante la conclusión de las capacitaciones ofrecidas por el IICA y la preparación final





Con base en lo anterior, se necesita, de manera general, orientar y facilitar procesos de seguimiento y evaluación de la calidad institucional para el cumplimiento de criterios, estándares e indicadores de calidad para la acreditación.

Es fundamental establecer un sistema de consecución de recursos económicos para iniciar los proyectos institucionales no financiados por la Ley 7/93 de Algunas Disposiciones Fiscales para la Promoción del Fomento, y lo hará mejor si desde entidades ministeriales se tiene un mayor apoyo.

Lograr mayor flexibilidad por parte del Ministerio de Educación acerca de la organización, evaluación y manejo de los recursos en las instituciones universitarias, es fundamental para que las autoridades, tanto docentes y, principalmente, de directores de estas instituciones, lo hagan con el fin de erradicar la práctica de nombramientos políticos en los puestos vacantes de la universidad.

En este mismo sentido, es imprescindible que en cuantos de nombramientos, se busque en todo momento la continuidad del personal docente y administrativo que se sustituya. Deben establecerse criterios en los que se realice un análisis previo del personal docente que se sustituirá y se valore si debe o no ser sustituido. Lo anterior tomado en cuenta aspectos como: competencias, profesionales, especialidad, procedencia, entre otros.

Establecer mecanismos que permitan que las pruebas universitarias sean más ambigüas, de manera que no exista una sola prueba institucional de evaluación del aula y la evaluación de las pruebas universitarias.

Se requiere un mayor compromiso de todos los integrantes de la institución universitaria, tanto docentes como administrativos, la comunidad, padres de familia y los estudiantes. Asimismo, es necesario fijar los mecanismos adecuados para la integración del equipo de trabajo y crear un espacio de trabajo en el que se respeten las diferencias.

Es preciso contar con los desembolos económicos de la Ley 7/93 de financiación y efectivar, según el cronograma propuesto para cada proyecto, con el fin de cumplir con la acreditación.

La permanencia y el fortalecimiento de los proyectos de Educación Terciaria se han de hacer con criterios de desarrollo humano social y sostenible. El establecimiento y fortalecimiento de estos proyectos brinda las pautas para crear modelos autónomos que tengan soluciones a

Visión General de la 2007  
las necesidades propias del entorno y hasta pueden representar un verdadero  
modelo de desarrollo en materia de formación y educación técnico-acade-  
mica, para existe identificación y compromiso concreto con los sectores  
involvedes.

Desde el punto de vista de las recomendaciones metodológicas, se pue-  
de sugerir que para el mejoramiento y mejoramiento de las estrategias el Directorio  
regional que establece la Dirección Regional de Educación Técnica Terciaria, esto  
porque no puede ser un recopilación de trabajo, en realidad comprende un trabajo  
que es de desarrollo.

Igualmente importante es la selección del tutor institucional del Institu-  
to Técnico Profesional y en la medida de lo posible, sería conveniente capa-  
cer a los directores de los institutos para que designen a sus tutores de acuerdo  
conforme a personas comprometidas e identificadas con el mejoramiento  
del proceso de enseñanza.

Finalmente, otra de las recomendaciones es que el proceso inicio con  
una inducción por parte de la Dirección Regional, a toda la comunidad cerca-  
na al Instituto, para que de esta forma se establezca una mejor relación, de esta  
forma una mayor participación, se disminuirán las reacciones defensivas  
o de resistencia al cambio por parte de los miembros de la comunidad, de  
docentes, administrativos, colaboradores y hasta los mismos estudiantes; en  
esta sentido, la información directa y clara es fundamental.



REFERENCIAS

- Ackoff, R.; Vazquez, E.; Jamali, G. (1986). *Guía para controlar el futuro de la empresa*. México: LIMUSA.
- Aldana, E. (s.f.). *Guía Intersectorial*. Universidad de Los Andes, SAGE.
- Balmer, J. (1993). *Administración estratégica*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Borges, J.; Rojas, M.; Palomino, J.; Salazar, R.; De Souza, J. (1995). *Planeación estratégica en la administración de la investigación agropecuaria*. Bogotá, Colombia: ECA.
- Bowman, C. (s.f.). *La esencia de la administración estratégica*. s. n. t.
- Bowman, C. (1995). *Administración estratégica*. Bogotá, Colombia: ECA.
- Cedillo, A. (1993). *Administración de la empresa*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Drucker, P. (1995). *Gestión para el futuro*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Drucker, P. (1996). *Administración estratégica*. Bogotá, Colombia: ALFAOMEGA.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1995). *Competiendo por el futuro*. Barcelona, España: Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (1993). *Manual de la dirección universitaria en la década de los 90*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría.
- Marin, J. (1993). *Administración de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Merritt, G. (1996). *Planeación estratégica*. México: Prentice Hall.
- Merritt, G. (1998). *Planeación estratégica*. México: Prentice Hall.
- Murphy, J. (1995). *Analizar y proyectar para la planeación educativa*. Washington: CEA.
- Opitz, J. (1983). *Manual de planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Tríriter.
- Ormeau, K. (1993). *La estrategia estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Phelps, G. y Covello, L. Nolasco, J. (1996). *Planning, Planning, Planning, Planning, Planning, beans and turkey rolls*. Illinois: U. Scott Foreman.
- Randall, J. (1995). *El ladrillo de gerencia: un enfoque jerárquico*. San José, Costa Rica: Almá Mán.
- Safraza, J. (1983). *Gestión y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Santos, J. (1993). *Administración estratégica*. Bogotá, Colombia: ECA.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona, España: GRAMICA.
- Senge, P. (s.f.). *La doble del cambio*. Barcelona, España: GRAMICA.

Volcán Encantado, 15, 2001  
Steiner, G. (1985). *The critical role of the management in long-range planning*.  
Arizona, EEUU. Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. México:  
Centro  
Talavera, 1990. *Revisar la agenda*. Barcelona, España: Pàtria.  
Wenning, T. (1992). *Planning for effective training. Guide to curriculum development*. Washington, D.C.: FAO.