

LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DESDE EL CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL (CUM) PARA EL DESARROLLO LOCAL

Ms C. Rafael Agustín Rodríguez Pupo

Profesor Asistente, Universidad de Holguín

rrodriguezp@uho.edu.cu

Dr C. Maritza Salazar Salazar

Profesora Titular, Universidad de Holguín

msalazar@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rafael Agustín Rodríguez Pupo y Maritza Salazar Salazar (2020): "La gestión de la Investigación desde el Centro Universitario Municipal (CUM) para el desarrollo local", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 6 (abril 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/06/gestion-investigacion.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS06gestion-investigacion>

RESUMEN

La investigación constituye un factor clave para el éxito y la situación actual que impone la eficiente gestión de los procesos sustantivos en la universidad cubana, por tanto, en el presente artículo se describe el término gestión de la investigación desde el CUM según el criterio de diferentes autores, donde el CUM, tiene como misión lograr su gestión en los territorios municipales donde se desempeña y aportar a su desarrollo local con esta actividad.

Palabras Clave: Gestión, procesos, investigación, universidad.

SUMMARY

The investigation constitutes a key factor for the success and the current situation imposes the efficient management of the substantival processes of the university cuban, therefore, article is described the term management of the investigation from the Municipal University Center (MUC) presently according to the approach of different authors, where the CUM , it has like mission to

achieve his step at the municipal territories where you perform and contributing his local development with this activity.

Keywords: management, processes, investigation, University.

Introducción

La Educación Superior forma a los especialistas de mayor nivel cultural, científico y técnico, que requiere el país, e introduce como elemento cualitativo en ese proceso, la investigación científico-técnica desde la formación inicial y permanente, vinculada a los planes de desarrollo del país; es decir, que en su relación docencia-investigación, forma al especialista. En la actualidad este subsistema está inmerso en un proceso de integración de las diferentes universidades pertenecientes a distintos Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), donde el Centro Universitario Municipal (CUM) juega un papel importante.

En el nuevo modelo de universidad cubana innovadora e integrada, la formación y superación de profesionales y cuadros de dirección para gestionar la investigación, juega un papel importante, porque "...la ciencia, la tecnología y la innovación constituyen un elemento clave en nuestro modelo de universidad por su influencia determinante en la pertinencia y calidad de todos los procesos universitarios, por su alto peso en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y por su impacto en el desarrollo económico y social del país..." Alarcón, (2014)

En los objetivos de trabajo para el período 2017-2021 del Ministerio de Educación Superior (pág. 31) aparece declarado el Objetivo cinco del Área de resultados clave tres referida a la ciencia, tecnología e innovación, que plantea la necesidad de "Incrementar los resultados de la investigación – desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país". Este criterio de medidas se corresponde con los propósitos establecidos en los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba y del Estado cubano.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se aboga entre otros propósitos, por continuar avanzando en el perfeccionamiento de la educación superior cubana en función del proyecto de desarrollo que se ha trazado el país para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030.

En ese contexto de revalorización del conocimiento, y como parte del perfeccionamiento de la educación superior cubana, se crearon en el 2010 los Centros Universitarios Municipales (CUM)

como instituciones integradoras de las anteriores Sedes Universitarias Municipales (SUM), con un objetivo explícito: contribuir por medio de sus procesos al desarrollo de los contextos donde estos están enclavados.

A decir de Núñez, Montalvo, y Pérez, (2006) las SUM (actualmente CUM) deben cumplir las mismas funciones esenciales atribuidas al modelo de universidad que durante décadas se ha venido construyendo y que incorpora de modo importante la función de investigación científica y la formación de postgrado, junto a la extensión y más recientemente la formación de cuadros. En otras palabras, las SUM no deben ser solo un escenario para cursar carreras en el nivel de licenciatura o semejante, sino que su capacidad para producir, difundir y aplicar conocimientos, debe extenderse a las restantes funciones mencionadas.

Los CUM ofrecen a los municipios, posibilidades de contar con un actor local (organizacional) capaz de contribuir a su transformación gradual a partir de orientar sus procesos a las prioridades del Proyecto de Desarrollo Integral (PDI) que en cada uno de estos territorios se lleva a cabo. Estas instituciones universitarias (IU) atesoran a la vez actores locales (personales) portadores del capital humano universitario que estaba fragmentado en las anteriores SUM, fortaleza que puede ser aprovechada si se combina la visión social universitaria, con competencias de gestión eficaces para los tiempos actuales, Vecino, (2004).

El actual proceso de integración de la Educación Superior en los territorios conlleva a una revisión de los métodos o formas de gestión de los procesos sustantivos. Factores como el crecimiento de la plantilla, la cantidad de estudiantes, la dispersión geográfica de las sedes, centros y filiales universitarias municipales (CUM y FUM) y la diversidad de áreas del conocimiento que abarcan, incluyendo la formación de profesionales para la Educación, influyen significativamente en la manera de gestionar de una forma eficiente todos los subprocesos que componen el proceso de investigación, de forma tal que responda de forma efectiva a las demandas del entorno.

Dentro de los procesos universitarios que se desarrollan en el CUM la gestión de la investigación tiene una particular importancia desde el papel que desempeña este centro en la adaptación, utilización, producción, creación, integración y puesta en práctica de los conocimientos más avanzados de la ciencia en el municipio, los cuales pueden incidir en su transformación a nivel local. Por lo que con este artículo se pretende como objetivo, valorar la gestión de la investigación en el CUM como parte de la gestión universitaria en aras de contribuir al desarrollo local.

Análisis conceptual de la gestión universitaria

Aunque el pensamiento teórico sobre la dirección alcanza su máximo desarrollo a principios del siglo XX, es posible ubicar en la antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado

constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Por otra parte en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática (Casassus, 2000).

Se está de acuerdo con Tristán Pérez (2007), en que "...la gestión de las universidades es un tema científico poco desarrollado, que requiere tanto de la adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos, como de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas" y "... la ausencia de una adecuada contextualización de la gestión en las universidades, ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico...", en este sentido son escasas las definiciones conceptuales en la literatura consultada según Almuñás(2001)

La gestión según Atencio & Sánchez, (2009) es un "... proceso que comprende determinadas labores que los gestores (individuos que guían, dirigen o supervisan) deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.... Una de las principales tareas del proceso de gestión es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone la organización para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá el proceso de toma de decisiones, la competitividad, productividad y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes."

La gestión universitaria es nombrada por diferentes autores de diversas maneras, destacando el uso del término gestión institucional, Cejas Montero & Alfonso Robaina, (2013).

Ortiz (2014) realiza un estudio sobre la conceptualización de la gestión universitaria donde analiza los enfoques de diferentes autores tales como: Martínez & Góngora, (2000); Almuñás & Galarza; Delgado, (2004); González, (1998); Orellana, (2004); Vries & Ibarra, (2004); Boris, (2001); Lopera, (2006); Marrero, (2006); Tristán, (2001); Mapolón, (2008); Galarza & Almuñás, (2010); Corzo, (2011); Colmenares & Graffe, (2012); y Figueras, (2012).

Define gestión universitaria como un "Proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia)". Ortiz (2014)

A partir del análisis de los diferentes enfoques Ortiz, (2014) define la gestión universitaria con una visión de proceso que incluye las funciones de dirección y la mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar la calidad, en la búsqueda de la excelencia, aspectos estos últimos poco abordados en definiciones anteriores. Se considera que el concepto de gestión universitaria no puede verse solamente desde un enfoque administrativo.

El estudio realizado incluye fuentes que han profundizado en el tema desde diferentes aristas. Destacan Llanos de la Hoz, (2000); Fuenmayor, (2001); Toro, (2006); Botero, (2009) y Ortiz, (2014); al abordar el concepto de gestión universitaria como un proceso, que comprende funciones y actividades de gestión para lograr los objetivos de la institución o funciones de planificación, organización y control de las actividades para la toma de decisiones que permitan el cumplimiento óptimo de la misión y la mejora continua.

Duque, (2009); Galarza, (2007) también enfoca las funciones de dirección pero enfatiza en el proceso a través del cual es posible encaminar y orientar las acciones en torno al cumplimiento -de manera eficiente y eficaz- de los resultados e impactos previstos a alcanzar en una Institución de Educación Superior.

Martínez & Góngora, (2000) y Cejas & Alfonso, (2013) definen que la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir al desarrollo de los procesos universitarios (docencia, investigación y extensión).

La mayoría de los autores estudiados abordan en la conceptualización de la gestión universitaria los procesos sustantivos de la universidad (formación, investigación, extensión) y su mejoramiento como un objetivo de la gestión universitaria. Como tendencia en los últimos años se destaca como finalidad alcanzar calidad, eficiencia y eficacia, Guijarro de Chávez & Chávez, (2006); Lolas, (2006) complementan los enfoques anteriores con la pertinencia y equidad, mientras que para Larrán & Andrades, (2015); Baca, (2015); Martí, Moncayo, & Martí, (2014); Corzo, (2014), se debe considerar la responsabilidad social como un elemento articulador de la gestión.

Autores como Sánchez, (2005) y Muro, (1998) destacan la necesidad de procedimientos administrativos en conjunción de principios, modelos, estrategias, gestión e innovación de la dirección con un liderazgo adecuado al contexto social, económico y político. Meléndez, Solís, & Gómez, (2010), Crespo, Castellanos, & Hernández, (2013), Martins, Claudeville, & Parada, (2013) enfocan la necesidad de asegurar la calidad y la mejora continua de los procesos a través de la gestión universitaria, desde una perspectiva proactiva para el logro de la misión y el avance hacia la excelencia.

El estudio en el campo de la gestión universitaria se profundiza y se coincide con Veliz (2017) al plantear su propio concepto a partir de que: reconoce como muy importantes el enfoque de proceso global, complejo, integrador y generador (dado por Muro, (1998)); la consideración de “liderar” procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos “turbulentos” que están condicionados por tres dimensiones que atraviesan su desarrollo (hecha por Donini & C. de Donni, (2003)) quienes además destacan la óptica de estas desde una crítica política y cultural más profunda: las políticas de financiamiento, las políticas de evaluación/acreditación y las nuevas

tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Además toma en consideración como criterio propio, la proyección de la universidad que se requiere para la formación del profesional que demanda la sociedad de nuestros días en un contexto de internacionalización e integración de los espacios comunes de la educación superior, la búsqueda de la excelencia académica, en aras de garantizar el cumplimiento de un proyecto educativo sostenible, inclusivo y viablemente institucional.

En el orden de las ideas anteriores, Veliz (2017) define la gestión universitaria como un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias enseñanza, investigación y extensión.

A través de ella se administran los recursos materiales, financieros y humanos a disposición de la universidad; los procesos que la componen deben contribuir positivamente al desarrollo integral de la universidad y la formación de un profesional competente; condicionado por tres dimensiones desde una crítica política y cultural más profunda: las políticas de financiamiento, las políticas de evaluación/acreditación y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en aras de garantizar el cumplimiento de un proyecto educativo sostenible, inclusivo y viablemente institucional. Esta definición se asume para la investigación.

En sentido general, al analizar las definiciones aportadas, se observan las modificaciones que ha ido experimentando el concepto, y se identifican como aspectos relevantes para la investigación, los siguientes:

- el reconocimiento de la gestión universitaria como un proceso que se debe desarrollar de forma integrada,
- la necesidad de gestionar de forma eficiente y eficaz las universidades, asociado al uso óptimo de los recursos, y
- la evolución que ha ido experimentando la gestión universitaria, en sus inicios con definiciones muy elementales hasta que en los últimos años se complementa con la inclusión de las funciones de la dirección y las características del entorno.

Como se puede apreciar, los criterios son diversos a la hora de definir la gestión universitaria, por otra parte existen elementos a los que no se les han dado la connotación requerida, como son:

- no existen suficientes referencias al objetivo de la gestión universitaria visto como la satisfacción de la sociedad,
- es incipiente la inclusión de la variable calidad, la cual es fundamental para lograr la excelencia universitaria, y
- la inclusión de las funciones de la dirección es parcial, pues en los conceptos es insuficiente la presencia de las variables: liderazgo, control y mejora.

La investigación es uno de los procesos sustantivos relevantes de la gestión universitaria por lo que se puede ubicar la gestión de la investigación como parte de la gestión universitaria y se hace necesaria la profundización en su análisis epistemológico

Análisis conceptual de la gestión de la Investigación

Si bien el concepto de gestión de conocimiento, y el más restringido de gestión de la investigación, tienen inicios a principios de los años ochenta del siglo pasado, en la actualidad son áreas interdisciplinarias, que han venido desarrollando aproximaciones teóricas, metodologías y dispositivos tecnológicos de reconocimiento creciente. Ello se debe a que el conocimiento, luego de haber sido considerado durante varios siglos como un factor residual, se ha convertido en factor fundamental en la producción y en desarrollo individual, institucional y social. Por consiguiente, la investigación, como el proceso fundamental que lo produce, ha adquirido papel protagónico en las más diversas organizaciones. Investigar ya no es una actividad privativa de universidades o institutos especializados. Es un requerimiento fundamental de las empresas y, por supuesto, de los demás tipos de instituciones.

Sin embargo, las raíces de lo que ahora denominamos como gestión del conocimiento y gestión de la investigación son mucho más antiguas. Uno de los momentos históricos, quizás el más significativo, está asociado con la creación, en 1809, de la Universidad Humboldt de Berlín que, cambió el modelo de la universidad tradicional por el de “universidad investigativa”. Este nuevo modelo de universidad, “el modelo Humboldt”, tiene como sus principales objetivos la educación científica y la formación para la investigación, en contraposición a la tradición de la universidad medieval o al modelo de universidad napoleónico de las *écoles supérieures*, que se centraban en la formación general erudita de nivel superior. Si se analiza detenidamente qué sucedió en dicho proceso, se encuentra que lo que hizo fue crear y organizar institucionalmente las diversas condiciones para que la investigación fuera la base, el fundamento del quehacer universitario. Es decir, hacer gestión de la investigación.

De acuerdo con Peter Drucker, gestión es hacer las cosas correctamente. E investigar es producir conocimiento nuevo. Por supuesto que sobre cada uno de estos conceptos existen concepciones y enfoques diversos que moldean de forma diferencial tanto el concepto, como el campo de acción profesional de la “gestión de la investigación”.

En la práctica, la gestión de la investigación se circunscribe generalmente a una organización específica (generalmente una universidad, un instituto o una empresa), este es un sistema que se encuentra inmerso dentro de un conjunto más amplio de sistemas: el sistema más general de organización de la institución, el sistema de ciencia y tecnología, el sistema de educación, el sistema productivo, cultural y social, tanto de una determinada nación, como de la cada vez más intrincado sistema de interrelaciones globales. Sin duda, uno de los mayores problemas a los cuales se enfrenta la gestión del conocimiento y de la investigación, es la evolución dispareja y relativamente disociada que han seguido los sistemas educativos, tanto los de ciencia y tecnología, de los sistemas productivos como de los socio-culturales. A conclusiones semejantes llegan Lemasson y Chippe (1999) al estudiar la investigación universitaria en la región.

La investigación, la producción de conocimiento, es semejante a un *iceberg*. Si bien generalmente sólo se ve la cúpula del proceso, tiene profundas raíces, muchas veces no sólo invisibles sino ignoradas. No basta, entonces, focalizar la gestión de la investigación en el nivel visible, sobre el investigador profesional y sobre la formulación, ejecución y divulgación de los resultados de un proyecto de investigación.

En el departamento de Ciencia y Técnica de la Universidad de Holguín se llegó al consenso en cuanto a los subprocesos determinados porque son los que de forma general explican el proceso de investigación. Estos subprocesos son:

1. Gestión de proyectos de I+D+i
2. Gestión del plan y el balance de CTI
3. Gestión de publicaciones
4. Gestión de eventos
5. Gestión de propiedad intelectual
6. Gestión de premios

Se considera que estos subprocesos no recogen todos los elementos que requiere la Gestión de la Investigación en una organización.

La gestión de la Investigación desde el Centro Universitario Municipal (CUM)

Agustín Lage, personalidad clave de la ciencia cubana, escribió tiempo atrás, refiriéndose a la función social de la ciencia en Cuba y en especial a la batalla de la ciencia por hacer avanzar las transformaciones que nuestro país ha emprendido, que debía darse en cuatro frentes: en la empresa socialista de alta tecnología; en la totalidad del sector empresarial; en las universidades y en los Centros Universitarios Municipales en su conexión con el desarrollo local. Y refiriéndose a este último frente, agregó que esta era la más ambiciosa función.

Dentro del modelo de Nueva Universidad, los CUM parecen prefigurarse como un actor que, dentro de un conjunto de actividades epistémicas, incluida la investigación, privilegie la transferencia de tecnologías y saberes, los evalúe, adapte y utilice eficientemente en función del desarrollo social. No está de más decir que esa actividad que se orienta a conectar conocimiento y necesidades sociales, es una labor altamente creativa que sólo pueden desarrollar personas con la debida formación como para actuar como agentes del desarrollo científico y tecnológico local. El desarrollo necesita mucho de ese tipo de actores. En estas líneas hay un mensaje que debe subrayarse: la Nueva Universidad, en su emplazamiento territorial, no debe proponerse reproducir a escala local lo que es propio de trabajo científico de la Sede Central. Las actividades epistémicas de los CUM, vinculadas a las capacidades acumuladas en las universidades mayores, deben derivarse de los problemas locales que requieren conocimientos, nuevos o existentes, disponibles o no. En otras palabras, la agenda de investigación de los CUM no puede ser la réplica de las agendas centrales. La misión epistémica preferente de los CUM, operando dentro de un modelo contexto céntrico, residirá más bien en actuar como agentes locales, dinamizadores, capaces de identificar problemas y colaborar en la gestión del conocimiento que facilitará su solución.

Seguramente los CUM pueden y deben hacer investigación con alguna pretensión de originalidad. Ellas pueden servir para identificar y buscar respuestas a problemas regionales y también relativos a la propia gestión de los CUM. El cuerpo docente de los CUM y los alumnos pueden aportar mucho a ese propósito.

Bibliografía

1. Alarcón Ortiz, R. (2014). La Universidad Socialmente Responsable. Conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
2. Almuíñas Rivero, J. L., Felipe González, R., & Morales Batista, D. (2012). *El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.

3. Almuiñas Rivero, J. L., Galarza López, Y., & Vargas Jiménez, A. (2010). *Propuesta de indicadores para evaluar la dimensión cuantitativa de la eficiencia académica en las sedes universitarias municipales de las IES adscritas al MES: una perspectiva en el marco de la evaluación institucional*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
4. Álvarez de Zayas, C. (2002). *La excelencia universitaria*. Monografía en formato electrónico, Universidad de La Habana, Cuba.
5. Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El Control de Gestión Estratégica en las organizaciones. *Revista del Centro de Investigaciones de Ciencias*, 5(2).
6. Baca Neglia, H. S. (2015). *La Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta Conceptual y medición en el Ámbito de una Universidad Privada de Lima Perú*. Universidad de Sevilla.
7. Batista Zaldívar, M. A. (2013). *Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
8. Boris, T. P. (2001). *Introducción a la gestión de las actividades académicas*. A. Universitaria, Colectivo autores CEPES.
9. Botero Chica, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.
10. Casassus, J. (2000): Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). [Consultado: Octubre 2017] Disponible en: http://www.usma.ac.pa/dir_inv/docs/Art.%20ElSentidoEducacisnSuperor.pdf
11. Cejas Montero, J., & Alfonso Robaina, D. (2013). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*.
12. Colmenares, G., & Graffe, G. (2012). *El clima organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia. Estudio de caso: Departamento e Instituto de Química y Tecnología de La Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
13. Corzo Sánchez, J. A. (2011). La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de educación superior. *Didáctica y Educación*, (4), 121-136.

14. Corzo Sánchez, J. A. (2014). La Universidad como objeto de investigación. Una mirada desde la gestión universitaria y la responsabilidad social. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 2(1): 31-39.
15. Crespo León, E., Castellanos Castillo, J. R., & Hernández Santana, J. J. (2013). Modelo y procedimiento para el diseño del sistema de gestión integrado. Aplicación en la UCLV. Congreso Universidad 2012, La Habana, Cuba.
16. Delgado Cepeda, F. J. (2012). Modelo Institucional de Evaluación para la Actividad de Investigación. *Gestión Universitaria*, IV (3), 1-20.
17. Donini, A. O., & C. de Donni, A. M. 2003. La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. Documento de Trabajo N° 107. Argentina: Universidad de Belgrano.
18. Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la Universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar, Especial en Educación* 2009.
19. Esteban Villamizar, L.A., Rojas Contreras, W. M. y Sánchez Delgado, M. del P (2014). Modelo de investigación en gestión de proyectos para la investigación en ingeniería. En formato electrónico, Bogotá, Colombia.
20. Figuera, T. (2012). *Modelo de gestión para la UNEFA*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
21. Fuenmayor Toro, L. (2001). Propositiones para la Nueva Ley de Universidades. Debate Abierto. No. 16, Caracas, Venezuela.
22. Fuentes González, H. C., Estrabao Pérez, A., & Macía Quintosa, T.(2003). *La universidad y su gestión., una mirada dialéctico – holística*. Monografía en formato electrónico, Universidad de Oriente, Cuba.
23. Galarza, J. L. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos de las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. Tesis para optar por el Grado de Doctoren Ciencias CEPES, Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
24. Galarza López Y., & Almuñías Rivero, J. L. (2010). *Una herramienta informática para apoyar el seguimiento y control de los objetivos en las instituciones de educación superior*

adscritas al MES (SASCO). Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.

25. González Agudelo, E. M. (1998). *Hacia una Escuela de Excelencia: la concepción didáctica de la Educación Superior Cubana*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
26. González Fernández Larrea, G. R. (2002). *Modelo de gestión de la extensión Universitaria para la Universidad de Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río.
27. González González, G.R. (1996). *Un modelo de extensión universitaria para la educación superior cubana. Su aplicación en la cultura física y el deporte*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo, La Habana.
28. Guerra Bretaña, R.M., Meizoso Valdés, M. C., & Durán Ramos, I. (2012). *Ventajas y limitaciones de la implantación de la NC-ISO 9001 en la universidad*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
29. Guijarro de Chávez, M., & Chávez Sánchez, J. (2006). *Ética y gerencia universitaria*. Revista Venezolana de Gerencia, 11(34): 201-220.
30. Larrán Peña, M., & Andrades Peña, F. J. 2015. *Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos*. Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), VI(15).
31. Llanos de la Hoz, H. (2000). *Hacia una nueva gestión exitosa de las Universidades Nacionales*. Taller Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.
32. Lolas, F. (2006). *Sobre Modelos de gestión universitaria*. Revista Calidad en la Educación, 24: 37-45.
33. Lopera, P. C. (2006). *Alternativas al gobierno de la Universidad Nacional de Colombia una mirada desde el estudio de la gestión universitaria*.
34. Mapolón, R. M. (2008). *Estrategia de Gestión con enfoque a proceso de la residencia estudiantil de la Universidad de las Ciencias Informáticas*. Un published Tesis en opción al título

académico de Máster en Dirección, Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.

35. Marrero, A. R. (2006). Gestión ambiental en instituciones de educación superior. Metodología para la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Ambiental, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
36. Martí Noguera, J. J., Moncayo, J. E., & Martí Vilar, M. (2014). Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la responsabilidad social universitaria.
37. Martínez Nogueira, R (2000). *Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria CONEAU*. Disponible en: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-39.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-39.htm).
38. Martins, F., Claudeville, M. M., & Parada, H. (2013). Gerencia Universitaria y Responsabilidad Social Universidad Simón Bolívar, sede Litoral. *Revista de Investigación*, 37(79): 1-9.
39. Meléndez Guerrero, M. A., Solís Pérez, P. C., & Gómez Romero, J. G. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2): 210-225.
40. Muro, X. (1998). Criterios e Indicadores de Evaluación en la Calidad de Gestión del Financiamiento en Educación Superior. Caracas: Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
41. Núñez Jover, J., Montalvo, L. F. y Pérez Ones, I. (2006). La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual. En Colectivo de autores (Ed.), *La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento* (pp. 5-21). Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
42. Orellana, P. (2004). La Gestión Universitaria. En formato Digital.
43. Ortiz Pérez. A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Holguín, Cuba.
44. Sánchez Soto, J. M. (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades.
45. Tristán Pérez, B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad de La Habana, La Habana.

46. Vecino, A, F. (2004). La universidad en la construcción de un mundo mejor. Conferencia magistral en el evento “Universidad 2004”.
47. Véliz Briones, V. (2017). Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”
48. Wietse de Viries., & Ibarra Colado. (2004). La Gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en búsqueda de respuestas. *RIME*, IX (22), 11-21.