



LA GESTIÓN COMERCIAL DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y CIENTÍFICOS UNIVERSITARIOS: PERSPECTIVA ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE ECUADOR (UMET)

Dr. Lisbet Martínez Gil¹

Dra. Deysi Alfonso Porraspita²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lisbet Martínez Gil y Deysi Alfonso Porraspita (2016): "La Gestión Comercial de Servicios Académicos y Científicos universitarios: perspectiva estratégica en la Universidad Metropolitana de Ecuador (UMET)", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/08/umet.html>

Resumen:

El financiamiento de los procesos universitarios constituye un medio para potenciar la calidad de su gestión y resultados. Internacionalmente los presupuestos de las instituciones universitarias, tanto públicas como privadas, han necesitado la complementación de sus fondos mediante la expansión de la comercialización de los servicios académicos y científicos. El fortalecimiento de la gestión comercial de estos servicios, constituye uno de los factores claves para que la Universidad Metropolitana (UMET) de Ecuador, acceda a mayores niveles de calidad, manteniendo su compromiso con el desarrollo sustentable nacional, la responsabilidad social, la formación de valores y la equidad; en articulación con el Plan Nacional del Buen Vivir. En el presente trabajo se exponen los principales fundamentos en la estructuración de un sistema de comercialización de los servicios académicos y científicos de la UMET, que en alineación con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014-2020 y con un enfoque de integración con los procesos sustantivos de docencia, investigación y vinculación universitaria; tribute eficazmente al mejoramiento de su calidad.

Palabras claves: gestión, comercialización, servicios académicos y científico-técnicos

¹Docente de la Universidad Metropolitana (UMET) de la Carrera de Contabilidad Pública y Auditoría. Sede Quito. Licenciado en Economía, Master y Doctor en Ciencias de la Educación

² Docente de la Universidad Metropolitana (UMET) de la Carrera de Contabilidad Pública y Auditoría. Sede Quito. Licenciada en Economía. Doctora en Ciencias Técnicas

Summary:

Funding of university processes is a means to enhance the quality of its management and results. Internationally budgets, both public and private, universities have needed complementation of their funds by expanding the marketing of academic and scientific services.

Strengthening the commercial management of these services, it is one of the keys to the Metropolitan University (UMET in Spanish) of Ecuador, access to higher levels of quality, maintaining its commitment to national sustainable development factors, social responsibility, training and equity securities; in coordination with the National Plan for Good Living.

In this paper the fundamental principles set out in the structuring of a marketing system of academic and scientific services UMET, in alignment with the Institutional Development Strategic Plan 2014-2020 and with a focus on integration with the substantive processes teaching, research and university outreach; tribute effectively to the improvement of its quality.

Keywords: management, commercialization, academic and scientific services.

Introducción

Hoy día, ante un mundo globalizado, se evidencia una progresiva valorización del conocimiento, la educación, y la información, que exigen la contextualización de las visiones, misiones, funciones, procesos, y estructuras académicas de la comunidad universitaria, con un énfasis manifiesto en que los resultados de los procesos desarrollados por la universidad y sus interacciones a través de la formación, la investigación científica y el postgrado, la vinculación con la sociedad, representen el impacto y la pertinencia de la misma en la sociedad.

La Educación Superior enfrenta retos importantes resultantes del actual contexto internacional y del vertiginoso desarrollo de la ciencia y la tecnología. Según el documento de la UNESCO (1996), Políticas para el cambio y desarrollo de la Educación Superior: “La Educación Superior es la clave para poner en marcha los procesos necesarios para enfrentar los desafíos del mundo moderno y, mediante sus funciones de docencia, vinculación, investigación, representa el factor necesario en la transformación y aplicación de estrategias y políticas de desarrollo.” (p. 8).

Es así entonces que la universidad emprende actualmente el desafío de convertir su encargo social enfocado a lo académico, científico y cultural; hacia una profunda transformación, que armonice los requerimientos de integridad de lo que es la educación superior y lo que de ella se espera en los escenarios sociales, con una mirada de impacto en todas las esferas del desarrollo de los países.

El financiamiento de su gestión constituye un factor clave para el desarrollo con calidad de los procesos sustantivos universitarios. El diseño e implementación de un sistema de gestión comercial de los servicios académicos y científicos, es una acción estratégica que en línea con el plan de desarrollo institucional, contribuirá a lograr los objetivos de la UMET.

1.1 Algunos elementos sobre el financiamiento de la Educación Superior en el mundo

El financiamiento es un tema clave en el debate sobre la educación superior, presente en los principales foros mundiales y regionales sobre este nivel educativo. La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, aprobada por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, de la UNESCO, celebrada en París en 1998; afirma en su Artículo 14: “La financiación de la educación superior requiere recursos públicos y privados”. El Estado conserva una función esencial en esa financiación. En su inciso a, respalda la importancia del apoyo público, a la vez que promueve la existencia de diversas fuentes de financiamiento como expresión del respaldo social a este nivel de enseñanza. (UNESCO, 1998)

La Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES 2008), advierte que “La Educación Superior como bien público social se enfrenta a corrientes

que promueven su mercantilización y privatización, así como a la reducción del apoyo y financiamiento del Estado. Es fundamental que se revierta esta tendencia y que los gobiernos de América Latina y el Caribe garanticen el financiamiento adecuado de las instituciones de Educación Superior públicas y que estas respondan con una gestión transparente. La educación no puede, de modo alguno, quedar regida por reglamentos e instituciones previstas para el comercio, ni por la lógica del mercado...” (IESALC/UNESCO, 2008)

Posteriormente, la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO, llamó a los Estados miembros a “Mantener, y si es posible, incrementar la inversión destinada a la educación superior con el fin de mantener la calidad y la equidad en todo momento y promover la diversificación en la oferta de la enseñanza superior y los medios de financiación”. (UNESCO, 2009)

En un interesante artículo, Johnston (2011) identifica seis tendencias mundiales sobre el financiamiento de la educación superior:

1. Incremento de los costos unitarios, o por estudiante, de la educación.
2. Incremento de las matrículas.
3. Las economías cada vez más basadas en el conocimiento, con las consecuentes mayores expectativas sobre la educación superior, como motor del desarrollo económico y bienestar individual.
4. El fracaso de los ingresos gubernamentales para mantener su participación en los incrementos de los costos resultantes de las anteriormente mencionadas presiones sobre los gastos en educación superior.
5. Aumento de la globalización (lo cual contribuye tanto al incremento de costos como al debilitamiento de los presupuestos gubernamentales).
6. Aumento de la liberalización de las economías y la resultante descentralización, cesión y privatización de sistemas públicos y privados e instituciones de educación superior.

Estas tendencias conducen a enfrentar la contradicción entre la búsqueda de fuentes de financiamiento institucional y la responsabilidad con la calidad de los procesos sustantivos de muchas universidades privadas, cuyo número ha crecido en los últimos años.

Más allá del debate sobre las prioridades de este tipo de universidades, cuyo punto más álgido es precisamente la priorización de las utilidades económicas sobre la calidad de los procesos formativos; la gestión de los recursos financieros de una universidad es un proceso de apoyo a la docencia, la investigación y la vinculación que no siempre se concibe sólidamente integrado a estos, limitando su aporte al logro de los objetivos institucionales.

1.2 Caracterización de la Universidad Metropolitana de Ecuador

La Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) fue creada en el año 2000. Es una comunidad académica particular autofinanciada constituida por sus autoridades, personal académico, estudiantes, personal técnico docente, y personal administrativo, con personería jurídica propia, autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica; sin fines de lucro; esencialmente pluralista y abierta a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica.

Su sede central está ubicada en la ciudad de Guayaquil. También cuenta con sedes y campus en las ciudades de Quito, provincia de Pichincha y Machala, provincia de El Oro.

Declara como su Misión: “La Universidad Metropolitana forma profesionales competitivos, líderes, portadores de sólidas convicciones y valores éticos y morales, capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana, a través de la implementación eficaz de los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, bajo principios de sustentabilidad.”

Su gestión estratégica actual se enfoca en el logro de cuatro Objetivos Estratégicos:

1. Realizar docencia de grado y postgrado con la más alta calidad y pertinencia, en entornos de aprendizaje adecuados, en todos los escenarios, carreras y programas, para garantizar la más alta calidad del profesional.
2. Desarrollar la investigación a partir de líneas pertinentes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo nacional y zonal en el ámbito del Plan Nacional del Buen Vivir.
3. Consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
4. Incrementar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional, con mayor integración de los procesos y de acuerdo a las potencialidades internas y externas existentes.

Algunos objetivos tácticos y metas al interior de estos objetivos estratégicos, justifican la necesidad de la implementación de un sistema de gestión comercial de servicios académicos y científicos.

- Objetivo táctico 3.1: Mejorar la planificación de la vinculación y su articulación con la investigación y la oferta académica de grado y postgrado, acorde a la pertinencia, relevancia e impactos de sus líneas y programas.

Meta: Se alcanza una ejecución presupuestaria del 90 % de los fondos planificados a los proyectos de vinculación y una captación externa de fondos equivalente al 25 % adicional del presupuesto anual.

Estrategia: La Dirección de Vinculación y la Dirección Financiera establecerán un sistema de gestión del presupuesto de proyectos, cofinanciamientos y captación de fondos.

Algunas de sus principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades son:

- Fortalezas:
 1. Acreditación de la Universidad en el Sistema de Educación Superior por 5 años.
 2. Existencia de una cultura de inclusión y equidad social con una visión humanista y participativa.
 3. Programas y proyectos de vinculación en tres zonas de desarrollo del Programa Nacional del Buen Vivir
 4. Alta proporción de docentes con grado de PhD y maestrías
- Debilidades:
 1. Insuficiente organización de la investigación.
 2. Insuficiente organización de la vinculación con la sociedad.
 3. Baja estabilidad de los docentes en los últimos dos años.
 4. Insuficiente planificación financiera.
 5. Inconsistencia de las políticas institucionales.
- Oportunidades:
 1. Política del gobierno referida al desarrollo de la Educación Superior.
 2. Rol de la Educación Superior en las Agendas Zonales de Desarrollo.
 3. Incremento de la demanda de los servicios de la UMET por parte de la comunidad.
 4. Nuevas posibilidades de la Universidad acreditada para la oferta académica de grado y postgrado.
 5. Docentes extranjeros de alta experiencia en educación superior.
- Amenazas:
 1. Posicionamiento creciente de universidades élite, que cuentan con altos presupuestos del estado.
 2. Cambios en las regulaciones y dinámicas del mercado ocupacional.
 3. Distanciamiento entre estado y empresa privada.
 4. Reconocimiento de la comunidad al desempeño e intervención de otras IES en el desarrollo.

Estos elementos estratégicos y las proyecciones de desarrollo institucional, constituyen el punto de partida fundamental para la reflexión sobre la importancia de la implementación de un sistema de gestión comercial de servicios académicos y científicos, que integrado a los procesos sustantivos de

docencia, investigación y vinculación, permita la captación de ingresos complementarios al presupuesto institucional y potencie la calidad de la institución.

1.3 Principales bases estratégicas para el diseño de un sistema de gestión comercial de servicios académicos y científicos en la Universidad Metropolitana de Ecuador

El diseño de un sistema de gestión comercial de servicios académicos y científicos, requiere en primer lugar definir este tipo de servicios.

Para Uset Ruiz (2000) “los **servicios académicos** son aquellos donde en el núcleo de la prestación está una actividad de corte docente y además se caracterizan porque:

- ❖ Se imparte sobre la base de diseños curriculares y programas.
- ❖ Se ejecuta cumpliendo un calendario periódico riguroso de actividades.
- ❖ No necesariamente media una investigación directa por parte del prestatario.
- ❖ Se ejecuta en instalaciones docentes especializadas.
- ❖ Requiere de habilidades didácticas para su ejecución.
- ❖ Requiere de medios técnicos específicos.
- ❖ Requiere categoría docente de los designados para su impartición.
- ❖ Objetivos concretos y precisos en función de las necesidades de los segmentos.
- ❖ Se imparte para un auditorio selectivo, definido por su nivel de escolaridad.
- ❖ Tiene un carácter habitualmente grupal.” (p. 13)

Así los principales servicios académicos de una universidad son los vinculados a las modalidades de estudios de pregrado y postgrado.

Los **servicios científico-técnicos** son definidos por Uset Ruíz como “aquellos en los que su núcleo está definido por una actividad investigativa y que se caracterizan por:

- Pequeña o mediana escala operacional, donde se satisfacen necesidades y expectativas de segmentos muy concretos
- Bajos niveles de estandarización.
- Posee un carácter más personalista e individual en su desarrollo.
- No se precisa de categoría investigativa para su realización.
- La causa inmediata anterior es un problema práctico.
- La retroalimentación se realiza en un plazo largo de tiempo.
- Representa un proceso de solución creativa de problemas prácticos.” (p. 13)

Algunos de los servicios científico-técnicos ofrecidos desde las universidades son: investigación aplicada, consultorías y asesorías, realización de eventos científicos y tutorías.

En la prestación de estos servicios intervienen un conjunto de actores internos que desempeñan diversos roles para asegurar su realización y calidad. Además del claustro, participa personal que complementa y apoya el servicio académico o científico-técnico, provenientes de las áreas tecnológicas, de economía y finanzas, de servicios internos, entre otras.

También participan, directa e indirectamente, instituciones y personal externo a la institución universitaria, como los destinatarios y beneficiarios de los servicios, entidades colaboradoras, instituciones gubernamentales, empresas y otras que participan de la realización de los servicios.

Se puede definir entonces al Sistema de Gestión Comercial de Servicios Académicos y Científico-Técnicos, como un conjunto interrelacionado de recursos humanos, materiales, tecnológicos que a partir de la identificación de necesidades sociales desarrolla programas académicos y científico-técnicos para satisfacerlas y contribuir al bienestar individual y comunitario del entorno.

Los servicios que inicialmente deberán contemplarse en este sistema en la UMET son:

- Pregrado
- Postgrado
- Consultorías y Asesorías

La estructuración del sistema debe basarse en los siguientes componentes:

1. Organizativos: En este componente se debe decidir sobre aspectos como
 - La Estructura adecuada para la gestión de la comercialización de los servicios de la UMET, donde se deberá decidir qué área dirigirá el funcionamiento del sistema o la creación de una nueva. Una posible estructura es la creación de una unidad especializada en la comercialización de servicios académicos y científico-técnicos, que con relativa independencia de la estructura académica, dinamice las acciones comerciales como una interfaz entre la institución universitaria y su entorno.
 - El Personal: Selección del personal especializado en la gestión comercial de los servicios académicos y científico-técnicos, cuya función será en esencia diferente a las docentes e investigativas. Definir los planes de preparación. Se deberá definir la política de estimulación e incentivos a los docentes investigadores, sobre la base del desempeño y los resultados comerciales obtenidos.

- La Infraestructura: El apoyo material y físico al núcleo de los servicios. Incluye la disponibilidad y condiciones de locales como aulas, laboratorios, bibliotecas, etc.; tecnología informática y de telecomunicaciones; materiales e insumos necesarios.
- Los Procedimientos: Existencia de planes y objetivos estratégicos, fichas de costos de los servicios, control de gastos, sistemas de información, mecanismos de contratación de los servicios, sistemas de control de calidad y de formación de precios.

2. Cultura: Contempla las principales, creencias, valores y actitudes que deberán caracterizar la gestión comercial de los servicios y que deben ser derivados de la cultura organizacional de la UMET. Algunas son:

- Proactividad: En la búsqueda de necesidades del entorno universitario
- Emprendimiento: Para desarrollar servicios nuevos o mejorados que satisfagan las necesidades sociales y promuevan la calidad institucional
- Respeto: Hacia las normas y regulaciones institucionales internas y externas
- Responsabilidad: Ante la comunidad universitaria y ante el compromiso con el entorno

Se puede agregar también la creatividad, el espíritu de superación constante, el dinamismo en el desempeño colectivo e individual y la búsqueda permanente de la calidad.

3. Imagen: La imagen de los servicios académicos y científico-técnicos universitarios se basan en aspectos como:

- Calidad y prestigio del claustro
- Calidad del currículo académico y resultados investigativos
- Disponibilidad de la infraestructura de apoyo
- Trayectoria profesional de los estudiantes y graduados
- Acciones de vinculación universitaria en el entorno institucional

4. Entorno: Se incluye en este aspecto los destinatarios de los servicios, portadores de necesidades; las instituciones y organizaciones que pueden participar en la realización de los servicios, así como aquellas con una función normativa y reguladoras de la gestión universitaria, universidades y otras organizaciones aliadas, así como competidores reales y potenciales. En la gestión debe prevalecer el enfoque hacia las necesidades de los destinatarios y beneficiarios de los servicios, y establecer mecanismos de evaluación de la calidad de los servicios mediante indicadores de satisfacción con sus resultados. También utilizar en los mecanismos de control, indicadores de pertinencia e impacto que indican claramente la satisfacción de las demandas sociales y económicas del entorno, el fomento cultural, la contribución del sistema de gestión comercial al logro de los objetivos

institucionales internos, el establecimiento de sistemas de información fiables que permitan definir las necesidades a atender por la universidad.

El objetivo general del Sistema de Gestión Comercial de los Servicios Académicos y Científico-Técnicos de la Universidad Metropolitana de Ecuador, será: Contribuir al desarrollo económico y social ecuatoriano a través de la prestación de servicios académicos y científico-técnicos con una sólida y dinámica vinculación con el entorno local y nacional, practicando una gestión comercial proactiva y especializada para la obtención de ingresos complementarios y necesarios al autofinanciamiento institucional y propicie la obtención de resultados pertinentes y de calidad.

Las principales políticas que se proponen para la comercialización de estos servicios son:

1. En la gestión de comercialización de los servicios académicos y científico-técnicos deberán primar los factores sustantivos de la educación universitaria.
2. Actualización permanente de la oferta de programas de postgrado ofrecidos por la UMET, a partir de la identificación de las necesidades del entorno.
3. Separación de las funciones académicas y científicas del claustro y las actividades de comercialización de servicios académicos y científico técnicos de la institución.
4. Priorización de la gestión de la relación Universidad-Empresa en el entorno de los campus universitarios de la UMET.
5. Estimulación de docentes, investigadores y departamentos con resultados positivos en la comercialización de servicios académicos y científico-técnicos.

Las premisas que deberán establecerse en la UMET para el correcto funcionamiento del sistema son:

- Apoyo institucional a la creación y consolidación del sistema de gestión comercial de los servicios académicos y científico-técnicos de la UMET.
- Preparación del personal encargado del funcionamiento del sistema, en temas de comercialización de servicios académicos y científico-técnicos universitarios.
- Integración entre las direcciones académicas y científicas de la universidad, la dirección económica y el área de gestión comercial.
- Actualizar la estrategia de internacionalización universitaria como soporte complementario a la gestión comercial extra fronteras de la UMET.

La UMET, a través de los Objetivos estratégicos de la organización hasta el año 2020; se enfoca hacia el incremento de la calidad y la pertinencia del pregrado y el postgrado, el desarrollo de la investigación, la consolidación de programas y proyectos de vinculación con elevado impacto nacional, zonal y local y el incremento de la calidad de la gestión institucional con mayor integración

entre los procesos; objetivos a los cuales la adecuada implementación y desarrollo del sistema de comercialización de servicios académicos y científico-técnicos tributa en todos los casos.

Varias acciones estratégicas, aunque no las únicas, que pueden contribuir a elevar los resultados de esta actividad en la UMET:

1. Fomento de una cultura universitaria hacia la comercialización: Siempre en relación con los principios de la educación superior ecuatoriana y las normas establecidas para esta actividad, la gestión universitaria debe brindar un mayor espacio a la actividad de comercialización por el impacto positivo en su financiamiento, por constituir una vía más para la internacionalización y en general por su aporte al mejoramiento de la calidad institucional y a la economía del país.
2. Perfeccionar el sistema de comercialización institucional: Deben fortalecerse las estructuras que desarrollan la comercialización en la UMET, las relaciones entre estas y la preparación del personal involucrado. Utilizar sistemáticamente las relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales.
3. Elaborar la cartera de servicios académicos y científico-técnicos a partir de un riguroso estudio de las demandas del entorno.
4. Implementar una política interna, normas y procedimientos que posibiliten la integración de los procesos y las áreas de la institución para potenciar la captación de ingresos derivados de la comercialización de servicios académicos y científico-técnicos.
5. Fortalecer la estrategia de internacionalización universitaria y la inserción de los servicios académicos y científico-técnicos internacionales entre sus objetivos.
6. Potenciar la gestión de la relación Universidad-Empresa.
7. Establecer mecanismos de estimulación material: Tanto a personal directo e indirecto de la comercialización, como a los departamentos universitarios. Por supuesto que es una acción sujeta a políticas nacionales y sectoriales; pero existen posibilidades no explotadas en la institución.
8. Desarrollo de alianzas intra e interuniversitarias: Los servicios ofrecidos por la UMET en sus diferentes modalidades para la exportación, se caracterizan por un bajo o nulo grado de integración entre los departamentos coordinadores y con otras instituciones de educación superior del país, desaprovechándose las ventajas de la cooperación para generar ofertas de mayor valor agregado.
9. Confeccionar los presupuestos de gastos por cada servicio: Definir rigurosamente las fichas de costo y presupuestos de gastos por cada servicio a brindar, que permita determinar la eficiencia del mismo y proponer modificaciones de precios.

Algunas tareas al interior de estas acciones pueden ser:

- Elaborar la estrategia de marketing de los servicios académicos y científico-técnicos hacia el territorio nacional y el ámbito internacional.
- Capacitar al personal asociado a los servicios en temas de atención al cliente, comunicación interpersonal, normas y regulaciones, comercio exterior, entre otros.
- Impartir cursos según las necesidades identificadas, para disponer internamente, con personal con adecuadas habilidades de comunicación en idioma Inglés y herramientas de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para el seguimiento de las solicitudes de servicios académicos y científico-técnicos.
- Desplegar acciones para concebir un sistema de estímulo para profesores involucrados en acciones de pre y postgrado en territorio nacional e internacional.
- Publicación en el sitio WEB de la universidad una sección, al menos bilingüe, con la información de los servicios académicos y científico-técnicos que incluya la cartera de servicios.
- Automatizar la gestión comercial de los servicios académicos y científico-técnicos.

Conclusiones:

Las exigencias de calidad hacia los procesos y resultados de las universidades han crecido en los últimos tiempos. Las instituciones universidades son requeridas para la realización de programas docentes, proyectos de investigación y vinculación, mucho más pertinentes y que logren un impacto significativo en su entorno económico y social.

Para lograr enfrentar estos retos, el financiamiento se convierte en un aspecto clave de la gestión universitaria, que permita proveer de los recursos materiales y humanos necesarios.

La Universidad Metropolitana de Ecuador, estratégicamente enfocada al mejoramiento de la calidad y pertinencia de sus procesos; está en condiciones de implementar un sistema para la comercialización de estos servicios que le permita captar los recursos complementarios para consolidar sus planes de crecimiento institucional.

Referencias Bibliográficas:

Bruce Johnstone, D., 2011. Tendencias Mundiales sobre el financiamiento en la Educación Superior. Revista Educación Superior y Sociedad, Vol. 16, No. 1, 2011.

IESALC/UNESCO, 2008. Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Cartagena, Colombia, IESALC.

UNESCO, 1998. Declaración Mundial sobre la Educación Superior: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, UNESCO.

UNESCO, 2009. Conferencia Mundial de Educación Superior: Comunicado Final. París: UNESCO

Tunnermann, C. (1996). La educación superior en el umbral del siglo XXI. Caracas: CRESAL-UNESCO.

Uset Ruíz, Fernando (2000). *Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para los servicios académicos y científicos en las universidades cubanas*. Tesis Doctoral, Pinar del Río, Cuba.