

## Operacionalización de la variable: Dirección participativa para la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa.

### ***Operationalization of the variable: Participative management for the Faculty of medical Sciences of Artemisa.***

Lic. Elizandro Fernández Mijares, professor de Filosofía de la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa, Artemisa, Cuba. Correo electrónico: elizandrofm@ucpejv.edu.cu

Dr.C Leovigildo Rojas Hernández: Universidad de Ciencias Pedagógicas: Enrique José Varona; Jefe del Departamento de Dirección en Educación; Correo electrónico: leovigildorh@ucpejv.edu.cu

---

Recibido abril 2019

Aprobado septiembre 2019

---

#### **Resumen**

La dirección participativa como concepción, se inserta en las mejores opciones para la gestión universitaria actual, la que se constituye, en integración con la dirección estratégica en un necesario e imprescindible enfoque de gestión, para la dirección de las Instituciones de Educación Superior (IES) y potenciar su desarrollo en las condiciones actuales de la nueva universidad. Este trabajo se ocupa justamente de presentar una nueva mirada al diagnóstico de la dirección participativa. Se realizó entonces, la determinación de la variable dirección participativa y la operacionalización para la caracterización de su estado inicial en el contexto objeto de estudio, en este caso la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa, determinándose tres dimensiones, Cultura Participativa (CP), Descentralización Discrecional (DD) y toma de decisiones para la solución de problemas., las que fueron definidas a partir de un acucioso estudio y sistematización, así como los indicadores necesarios para cada una de ellas, los que se utilizan en la elaboración de los instrumentos, para su aplicación en este contexto de la Educación Superior en Cuba.

**Palabras clave:** Dirección participativa, Cultura participativa, descentralización discrecional.

#### **Abstract**

The participative management as a concept, is inserted in the best options for the current university management, which is constituted, in integration with the strategic direction in a necessary and essential management approach, for the direction of the Institutions of Higher Education (IES) and promote its development under the current conditions of the new university. This work deals precisely with presenting a new look at the diagnosis of participatory management. The determination of the variable participative direction and the operationalization for the characterization of its initial state in the context under study was made, in this case the Faculty of Medical Sciences of Artemisa, determining three dimensions, Participatory Culture (PC), Decentralization Discretionary (DD) and decision making for the solution of problems, which were defined from a thorough study and systematization, as well as the necessary indicators for each

one of them, which are used in the elaboration of the instruments, for its application in this context of Higher Education in Cuba.

**Keyword:** Participative management, Participatory culture, Discretionary decentralization

## **Introducción**

El desarrollo de la sociedad cubana actual insertada en el mundo contemporáneo, alcanza gran complejidad al impulsar el proyecto social socialista, a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2017-2021 aprobados en el VII Congreso del PCC, del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, así como por el apoyo e impulso a las relaciones con América Latina y el Caribe, y por el papel que su postura firme de principios ha tenido siempre y la que especialmente juega en estos momentos a nivel internacional. Se antepone entonces el progreso científico y tecnológico.

Esta impronta se traduce en asumir que las IES tienen desafíos importantes para contribuir a la construcción de un Mundo Multipolar que respete la diversidad, dentro de estos retos está el perfeccionamiento de la dirección institucional. Estas inquietudes coinciden con Almuiñas y Galarza (2016) al referir que: “Ante la crisis sistémica mundial que vive actualmente el mundo, las Instituciones de Educación Superior latinoamericanas están llamadas a jugar un rol más activo en las transformaciones sociales y ambientales que hoy reclama el desarrollo humano y sostenible” (p., 71).

Con base en lo anterior, este trabajo tiene como objetivo socializar el procedimiento empleado para operacionalizar la variable dirección participativa como continuidad del estudio realizado en una investigación que se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa donde a partir de esta variable objeto de estudio se realiza su determinación como resultado de los análisis realizados a través de las fuentes teóricas y metodológicas consultadas. En el trabajo se explica el procedimiento seguido para su conceptualización y operacionalización.

## **Desarrollo**

En el estudio realizado para llegar a determinar la variable dirección participativa con sus dimensiones e indicadores de modo que se ajusten a las necesidades e intereses de la investigación y tras el interés de acercarse a la realidad objetiva; fue imprescindible asumir concepciones teóricas que ayudaron a comprender la importancia de la variable a investigar.

Siguiendo a Serrano (2017) la variable es “el símbolo representativo de la realidad, el valor que esta asume está condicionado por la exactitud en su medición, y las dimensiones constituyen las diferentes aristas para el análisis y comprensión de la variable, mientras que los indicadores son variables que permiten indicar los valores de otra variable directamente medible.” (p., 49)

La referida autora, enfatiza en que la variable, es la representación de un objeto de estudio determinado que en su estructura interna refleja las características que la tipifican y distinguen; así como las dimensiones constituyen las tipologías conceptuales particulares que se convierten en variables mediante los indicadores que las conforman; y estos a su vez son los que sustentan y hacen medibles a las dimensiones y a la variable.

Se debe asumir (Añorga, Valcárcel y Soler, 2009; Valle, 2010; González, 2016; Serrano, 2017) que, en la búsqueda de la verdad para la solución de un problema práctico y sus necesidades sociales, es en la operacionalización de la variable donde el

investigador debe acercarse al criterio valorativo de la verdad. Este razonamiento conduce a comprender que las dimensiones no son más que las características que tipifican a la variable e incluso que la distinguen, y un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable.

Las concepciones de Añorga, Valcárcel y Soler, 2009; Valle, 2010; González (2016) y Serrano (2017) ayudaron a extrapolar el significado de lo que es la operacionalización de la variable, dimensiones y sus indicadores. A su vez en ellas se denota la importancia de los indicadores como máxima expresión de la realidad que se investiga y se coincide con que son el momento más significativo para la verdadera medición de la variable objeto de estudio, y en donde se deben ver reflejados todo el aparato teórico conceptual que interesa a la investigación, acercándose a la realidad concreta que se investiga.

Después de este análisis resulta lógico precisar el procedimiento seguido para la determinación de la variable objeto de estudio, sus dimensiones e indicadores, por lo que su caracterización parte de:

- Determinación de los fundamentos teórico-metodológicos acerca del objeto de estudio.
- Sistematización teórica para determinar los núcleos teóricos de la investigación para definir la variable a investigar y que la tipifican atendiendo su estado inicial y final en correspondencia con sus dimensiones e indicadores.
- En este estudio se convierten en referentes significativos las obras de Guzmán, (2001); Cubillas, (2004); Rojas, (2007); Ramírez, Bello y Hernández, (2011); Colectivo de Autores (2015); Buengeler, Homan y Voelpel (2016); González, (2016) y Serrano (2017); relacionados con la conceptualización, de participación y dirección participativa respectivamente. Para entender el asunto de la descentralización discrecional se revisó la literatura de autores como Mesina, (1993); Cambel, (2012); Lage, (2013); Mulet, (2015).
- Son parte del constructo teórico que sustenta la investigación los relacionados con las concepciones de dirección en educación, cultura participativa, toma de decisiones para la solución de problemas, planificación institucional y trabajo en grupos, como fundamentos importantes para el modelo a proponer.
- Indagación empírica preliminar para constatar regularidades en el comportamiento de la DP en la FCM de Artemisa.

El procedimiento descrito anteriormente posibilitó una mayor precisión para determinar las dimensiones e indicadores que tipifican la variable. Además, la sistematización teórica a las producciones científicas de autores como Guzmán, (2001); Cubillas, (2004); Rojas, (2007); Ramírez, Bello y Hernández, (2011) permitió en comparación a las mismas reducir el número de dimensiones, indicadores e instrumentos.

En lo atinente a la dirección participativa (DP) en las IES se considera que es una concepción del proceso de dirección que se distingue por una elevada cultura participativa en la toma de decisiones para la solución de problemas de la comunidad educativa, apoyada en el desarrollo individual y grupal, que impulsa y fortalece el desarrollo institucional asentada en la descentralización discrecional.

En esta definición se consideran tres dimensiones que evaluarán el comportamiento de la variable a investigar, ellas son; Cultura Participativa (CP), Descentralización Discrecional (DD) y toma de decisiones para la solución de problemas. Resulta significativo señalar, qué se asume por cada una de ellas, para comprender la determinación de los indicadores y que estos últimos sean una propiedad inherente de cada dimensión.

Dimensión 1: Cultura participativa en la dirección de las IES.

En esta dimensión está la esencia de la DP por ser la máxima expresión del nivel deseado para el desarrollo de la misma en la IE. Esta dimensión tiene determinados sus indicadores por la concepción ideológico-cultural con que se concibe la definición de CP que se presenta en esta investigación; en ella se pretende tener en cuenta el nivel de influencia de los involucrados en el perfeccionamiento del proceso de dirección de la institución a través del incremento y desarrollo de la DP como concepción de la dirección.

La medición de esta dimensión permite caracterizar la proyección y el comportamiento de los valores compartidos, si se evidencia la existencia de una cultura de participación en el proceso de dirección. Todo lo antes expuesto se verá reflejado en el clima motivacional que prevalece en los trabajadores y el entusiasmo que se manifiesta en el cumplimiento de las tareas dirigidas al logro de los objetivos de la institución.

Un aspecto importante que tipifica esta dimensión es el sentido de pertenencia que se demuestra en la actividad práctica para con la institución por toda la comunidad universitaria, el compromiso con el cuidado y mantenimiento de los recursos materiales. El interés de los padres, estudiantes y la comunidad por los servicios que presta la universidad, su preocupación por el buen funcionamiento de la misma y por querer involucrarse en su desarrollo institucional .

En esta dimensión un elemento significativo es la cultura que posean los directivos en la atención que le prestan a la preparación de los recursos humanos según las tareas encomendadas para alcanzar un mayor desarrollo de los mismos, en función del mejoramiento de su desempeño y en consecuencia de su desarrollo profesional. Con base en este análisis se hace necesario que los directivos conozcan la preocupación de los docentes, los estudiantes y el resto del personal, por participar en la función de control y analizar hasta dónde sus resultados de trabajo y su comportamiento influyen en el cumplimiento del encargo social de la institución.

La dimensión CP comprobará el nivel de preparación que poseen los agentes involucrados en el proceso de dirección de la institución en los nodos conceptuales que sustenta la investigación; así como la importancia de estas para alcanzar la deseada calidad educativa y el impacto que demanda la sociedad contemporánea de las IES. En esta dimensión se logra resumir las dimensiones e indicadores que Rojas (2007) por su parte determina en su tesis doctoral, sin dejar de coincidir con sus concepciones acerca de qué entender por cultura participativa, que son un referente significativo para la comprensión de este término.

Siguiendo la relación dialéctica que se establece en la triada descentralización discrecional- participación-dirección participativa, se comprende la interacción de las dimensiones de la variable y con esta dimensión en particular se hace posible tener en cuenta indicadores que están implícitos en los ya determinados para la evaluación del objeto de estudio. Al respecto es importante significar que, para la evaluación de la variable en la institución, se tuvo en cuenta a la evaluación como “proceso que lleva

implícito la participación de sus actores sociales -autoridades, trabajadores docentes y no docentes y estudiantes (Galarza, 2007, p., 35)”.

Esta dimensión no tiene límites o dogmas ya que una de sus acepciones por sí sola aclama todo el universo del conocimiento y el comportamiento institucional y de los involucrados en el proceso de dirección: el término cultura, y que sea participativa la enriquece y la enajena de cualquier estereotipo (Guzmán, 2001; Cubillas, 2004; Rojas, 2007; Ferriol, 2011 y González, 2016).

Los indicadores a tener en cuenta para medir la variable están asociados al comportamiento institucional, o sea el comportamiento de todos los involucrados en el proceso de dirección incluyendo la estructura de dirección, la comunidad, los estudiantes, la familia. Ello coincide con Rojas (2007) y Ferriol (2011) al considerar que el factor humano y su comportamiento, los valores, las creencias y actitudes son factores decisivos de éxito de una institución y por tanto la información que se brinda debe ser oportuna, relevante, veraz y efectiva.

Al respecto Pino Guzmán (2001) señala la importancia del trabajo en grupos para potenciar el desarrollo de la DP en la educación superior al considerar que este incentiva la creatividad y la flexibilidad, prevaleciendo la autoridad del argumento, incrementa las expectativas de cada persona ante el problema y disminuye la ansiedad del sujeto al enfrentar la tarea, aprendiendo de los errores. Al respecto es de interés destacar que estudios evaluativos sobre la calidad educativa de las IES han puesto de manifiesto, que una de las propiedades fundamentales que propicia y estimula esta calidad, es el trabajo en grupos.

Por todo lo explicado hasta aquí se concretan como indicadores de la dimensión 1 los siguientes:

- 1.1 Conocimientos acerca de la DP en el proceso de dirección de la IE.
- 1.2 Comportamiento de las relaciones interpersonales.
- 1.3 Compromiso y sentido de pertenencia para con la institución.
- 1.4 Preocupación por parte de docentes, estudiantes y resto de los trabajadores por participar en la función de control.
- 1.5 Funcionamiento del trabajo en grupos.
- 1.6 Preparación de los recursos humanos.

Dimensión 2: A los efectos de esta investigación se parte de una definición operativa acerca de la Descentralización Discrecional (DD).

Esta dimensión es una propiedad de la variable objeto de estudio, dirigida fundamentalmente a la labor que desempeña el directivo en su interacción con los involucrados en el proceso de dirección. Desde este punto de vista, es vital el rol del dirigente como decisor y ente aglutinador de las fuerzas que mueven el sistema en todos sus sentidos, o sea, en correspondencia con la disposición y potencial que muestre el dirigente para involucrar cada vez más a los agentes que interactúan en el proceso de dirección desde la DP, en función del logro de los objetivos profesionales e institucionales, así debe ser el desarrollo que se logre alcanzar en el colectivo.

Desde esta perspectiva en la delegación de autoridad el directivo encuentra el intercambio de experiencias que a su vez permite una DD progresiva; así como la potenciación de las capacidades de los involucrados en el proceso de dirección y un mayor análisis y comprensión para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos. Al respecto Calviño (2014) señaló que en la actividad de dirección: “las

prácticas de éxito (labor del directivo) se basan en la delegación de la autoridad (p., 45).”

En la práctica del directivo debe estar presente la DP, quién tiene en su base a la DD, encaminada a una dirección más prudencial y efectiva para la delegación de autoridad, además de la calidad en la conducción del proceso de dirección, lo que se verá reflejado en los niveles de eficiencia y eficacia, dada las entradas y salidas; así como el impacto de los resultados alcanzados en el cumplimiento del encargo social de la institución.

La delegación de autoridad es una manera de demostrar confianza, no de quitarse trabajo como se tiende a pensar, establece una correspondencia y equilibrio entre el desarrollo profesional de los directivos y los colaboradores, incluso puede facilitar de manera eficiente el trabajo con la reserva y su preparación como futuro cuadro, de transmitir conocimientos, ideas y creatividad por parte de los directivos hacia el resto de los involucrados.

Una característica inherente a esta dimensión desde su propia concepción está asociado a la eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de la responsabilidad social de las IES. Ello implica tener en cuenta la proyección de la institución hacia la comunidad y la familia en aras de crear escenarios de mayor participación. En esta misma dirección también se debe tener en cuenta la participación de las entidades empleadoras en función de elevar la calidad de los egresados. Este indicador tendrá en cuenta todo lo que determine en el rendimiento de la productividad para el cumplimiento de los objetivos propuestos, por ejemplo, la calidad con que se gestionen los procesos universitarios.

Un indicador importante está en las posibilidades que brinda la estructura actual de dirección para desarrollar la participación y los métodos de dirección a emplear. Esta impronta implica evaluar la voluntad que se manifiesta por parte de los que dirigen en compartir la información, de modo que los involucrados en el proceso de dirección dominen todo lo que acontece en la misma y puedan desde su puesto de trabajo evitar distorsiones de la información y ambivalencia. Igualmente se evalúa la comunicación que se establece en la estructura de dirección, la preparación de los directivos para enfrentarse a diferentes problemáticas.

Un indicador a tener en cuenta en esta dimensión es el comportamiento de la planificación institucional porque es de las funciones de la dirección la que juega un papel primordial. En la planificación están las herramientas para el desarrollo de la DP, aclama la participación y la reflexión colectiva de todos los interesados con un marcado carácter participativo y con ella se hace efectivo el alcance de las metas propuestas. A estas reflexiones se le añaden las concepciones de Mulet (2015a) en relación a los vínculos existentes entre la descentralización y la planificación, esta última empleada justamente para llevar a cabo una DD coherente y coordinada.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores resulta necesario enfatizar que la planificación institucional juega un papel importante dentro de la descentralización discrecional porque justamente para que el acto de descentralización sea prudente, flexible y coherente, debe existir una buena planificación y con ello encontrar los espacios y escenarios para desarrollar la dirección participativa eficientemente. La planificación está asociada a la toma de decisiones y en la medida en que esta sea efectiva lo será la otra; así como se debe tener en cuenta el análisis de problemas y necesidades para la definición de prioridades

El tratamiento que se le da en este trabajo a la tríada descentralización discrecional-participación en el proceso de dirección-dirección participativa, toma sentido y haya contactos en la planificación institucional, esta última desarrolla una incidencia directa en el aprendizaje individual, grupal e institucional. En la planificación se establece un proceso de comunicación y de intercambio propiciado por el análisis y la discusión colectiva.

Las ideas señaladas en esta dimensión permiten concretar como indicadores de la misma los siguientes:

2.1 Métodos de dirección que prevalecen.

2.2 Eficiencia y eficacia en el cumplimiento del encargo social de la institución.

2.3 Comportamiento del proceso de delegación de autoridad.

2.4 Comportamiento de la planificación institucional.

Dimensión 3: Toma de decisiones para la solución de problemas.

Una idea señalada en esta investigación está vinculada al tratamiento que se le da a la toma de decisiones para la solución de problemas como una característica de la variable objeto de estudio que no puede omitirse. La toma de decisiones constituye una operación esencial en cualquier organización, son múltiples las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones que influyen en los resultados organizativos: el recibo de la información pertinente, los criterios usados en la toma de decisiones, la adecuación al momento y al lugar, la comunicación de la decisión tomada a quienes tienen que ejecutarla, la delimitación de las personas que deben tomar la decisión, es decir, quien decide: una persona, un grupo de personas o todas las personas.

Estas ideas concuerdan con Colectivo de Autores (2002) en que para la educación el proceso de toma de decisiones y solución de problemas “se erige en fuente fundamental de la actuación cotidiana. En ello radica la importancia de brindar participación directa a todos los involucrados en el análisis y solución de los problemas al lograr no solo la comprensión de las acciones a realizar sino la implicación de toda la comunidad educativa (p., 123 y 124)”.

Por su parte, Galarza y Almuñás (2010) señalan que tomar una decisión: “más allá de su naturaleza, exige conocer comprender y analizar un problema para poder darle solución. En algunos casos por ser tan simples y cotidianos suelen solucionarse muy rápidamente, pero existen otros, en los cuales las consecuencias de una buena o mala elección determinan las condiciones para el éxito o el fracaso de la institución, por ello resulta necesario estructurar dicho proceso de forma tal que ofrezca mayor seguridad e información para resolver el problema (p., 22).” Estos autores suscriben una teoría interesante al destacar que en todo momento se toman decisiones, y destacan que la diferencia entre cada una de estas radica en la forma como se llega a ellas. Justamente a tales efectos aparece como una forma eficiente para la toma de decisiones la DP como concepción de la dirección.

En la medida que se alcance por toda la comunidad universitaria mayor cultura de participación, la toma de decisiones se convertirá en herramienta indispensable para la DP por ser una cualidad inherente de esta última. Por lo que se concibe la solución de problemas, como la implicación de las personas en el proceso de toma de decisiones, lo que garantiza que estarán más dispuestas a comprometerse con las decisiones que se tomen en colectivo. Solución de problemas significa ascender por la escala de los procesos de toma de decisiones, de lo individual hacia lo mayoritario, aumenta el grado

de compromiso, aunque también aumenta la dificultad de llegar a un acuerdo. La toma de decisiones está integrada al proceso de solución de problemas .

La toma de decisiones es una parte del proceso de solución de problemas, es la parte que trata de seleccionar el mejor camino entre varias opciones en donde la participación de todos los involucrados forma parte al alcanzar una satisfacción plena con las decisiones que se toman por los directivos. Al respecto Amuiñas (2009) señala que “una decisión puede ser descrita como la respuesta a un problema o la elección entre distintas alternativas para conseguir unos objetivos (p., 18)”.

El proceso de toma de decisiones resulta relevante para la determinación adecuada de costos en cualquier actividad que se ejecute en la IE, he ahí la importancia y pertinencia de esta dimensión para la variable objeto de estudio. De estas ideas se desprende la importancia de que los directivos compartan la información relacionada con la planificación del presupuesto de la institución, de modo que aprovechen la utilización de información sobre costos para que los involucrados en el proceso de dirección comprendan el porqué de las decisiones a tomar.

Las reflexiones teóricas acerca de la toma de decisiones para la solución de problemas como dimensión que tipifica la variable objeto de estudio, permitieron concretar como sus indicadores los siguientes:

3.1 Preparación para intervenir en la toma de decisiones.

3.2 Participación real de los involucrados en el proceso de toma de decisiones.

3.3 Satisfacción de los involucrados en el proceso de dirección con las decisiones que se toman.

3.4 Participación en la toma de decisiones trascendentes como la determinación de los problemas y las prioridades, así como en la determinación de la estructura.

Debido a la complejidad de la evaluación de la calidad y a la necesidad de que este proceso sea sistemático, sistémico y cada vez más objetivo, es preciso establecer una serie de parámetros o aspectos que permitan emitir juicios de valor fiables. Estos parámetros pueden ser determinados a partir de dimensiones e indicadores para facilitar la operacionalización de las diferentes variables del objeto a evaluar. Esta reflexión permite comprender el por qué se hizo necesario como se muestra anteriormente determinar las dimensiones e indicadores (operacionalización de la variable) para evaluar el desarrollo de la DP en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa.

## **Conclusiones.**

- La operacionalización de la variable: Dirección participativa fue resultado de una sistematización teórica realizada sobre los núcleos teóricos: participación en el proceso de dirección de las IES particularmente en las universidades médicas, descentralización discrecional, cultura participativa y DP en las IES, así como otros nodos conceptuales relacionados con el tema de investigación como planificación institucional, toma de decisiones, solución de problemas y trabajo en grupos.
- La operacionalización de la variable: Dirección participativa, permitió el estudio diagnóstico sobre el estado inicial de la participación en el proceso de dirección de la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa y contribuyó a corroborar la pertinencia del problema científico que originó la investigación.



- El desarrollo de la dirección participativa en la universidad contemporánea contribuye al cumplimiento de la responsabilidad social de las IES y a gestionar el conocimiento tácito y explícito en las mismas.
- La dirección participativa permite una gestión integral de los procesos universitarios en las IES con su entorno.

### **Referencias bibliográficas**

Almuiñas Rivero, José L. y CA (2009). Monografía: "Los Sistemas de Información como Apoyo a la toma de decisiones en las IES: Análisis de dos experiencias en la Escuela Latinoamericana de Medicina.

Almuiñas Rivero, José L. y Galarza López, J. 2012. Monografía: Prospectiva, Planificación Estratégica y Evaluación Institucional en las Instituciones de Educación Superior. Octubre.

Almuiñas Rivero, José Luis (1999): La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Tesis de doctorado defendida en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Añorga Morales Julia, Valcárcel Izquierdo Norberto, Che Soler Justo. 2009. La parametrización en la investigación educativa. Revista Varona. Nro. 46. ISPEJV. Ciudad de la Habana. Cuba.

Buengeler, Astrid C. Homan and Voelpel, Sven C. 2016. "The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age". Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. (2016) Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.2101.

Galarza López, Judith. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. Tesis presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana.

Galarza, J. y Almuiñas, J. L. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria, Estrategia Institucional y Gestión de Riesgos. Publicado en La Responsabilidad Social Universitaria, paradigma de la nueva universidad. Primera Edición: 2016. Universidad Juárez del Estado de Durango. Constitución 404 sur. Zona Centro. C.P. 34000 Durango, Dgo. México 2016. ISBN: 978-607-503-185-9

Galarza, Y. y Almuiñas, J.L. 2010. Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES. La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES-UH). ISBN: 978-959-16-1273-1.

Lage Dávila, Agustín. (2013). La economía del conocimiento y el socialismo. La Habana: Academia.

Martínez Quijano, Mercedes; Álvarez Cárdenas, Rosa y Pérez Lantigua, José Luis. 2015. Curso Planeamiento Educativo. Instituto Pedagógico Latinoamericano y caribeño. Maestría en Supervisión Educativa. Cátedra Unesco en Ciencias de la Educación. República de Cuba Ministerio de Educación. Abril- 2015

Messina Graciela, (1993), septiembre – diciembre: “Descentralización Educativa” Revista Iberoamericana de Educación. Número 3. Bibliografía de consulta (1).

Mulet, Y. (2015a): Vínculos entre la planificación, descentralización y la autogestión local, taller en proceso de publicación, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.

PCC. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana: Política.

Ramírez Alonso, Guillermo M.; Bello Rodríguez Ana y Hernández Pupo José, V.2011: La dirección participativa: procedimiento para su desarrollo en la Filial de Ciencias Médicas de Puerto Padre, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 151, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011>

Rojas Hernández, Leovigildo. (2007). La dirección participativa en instituciones de la educación técnica y profesional. Propuesta de una metodología para su desarrollo. (Tesis doctoral). La Habana: Departamento de Dirección Científica Educativa de la Universidad de Ciencias Pedagógicas de la Educación Técnica y Profesional Héctor Pineda Zaldívar.

Serrano Herrería, Nadia, (2017). El estilo de dirección para la participación. Un Modelo pedagógico para su desarrollo en la FCT de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique J. Varona”. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Valle Lima, Alberto. (2010). La Investigación Pedagógica. Otra Mirada. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación Cuba. Ciudad de la Habana.