

## **La gestión del proceso de postgrado en las instituciones de educación médica superior. Retos y perspectivas**

### **The management of the process of graduate degree in the institutions of medical superior education. Challenges and perspectives**

**Autores:** Ms.C. Daimi Díaz Delgado\*

Dr.C Judith Galarza López\*

Ms.C Mabel Pérez Acosta\*\*

**Institución:** \* Universidad de La Habana, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Cuba

\*\*Escuela Latinoamericana de Medicina, Cuba

**Correo electrónico:** mabeles@elacm.sld.cu

#### **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue identificar algunos retos y perspectivas que pueden limitar la gestión del proceso de postgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior. La investigación fue de tipo descriptiva y cualitativa. Se emplearon algunos métodos teóricos (el histórico-lógico, el análisis-síntesis y la inducción- deducción) y métodos empíricos como el análisis documental, la encuesta y la entrevista. Se abordaron aspectos relacionados con la gestión del postgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior y la formación de profesionales capaces de resolver los problemas de salud de sus comunidades y pueblos originarios. Como conclusión fundamental, se determinó que aún quedan muchos retos y desafíos al proceso de postgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior para alcanzar una mayor calidad en el servicio de salud brindado.

**Palabras clave:** Educación Médica, gestión, postgrado.

## **Abstract**

The objective of this investigation was to identify some challenges and perspectives that can limit the management of the graduate degree process in the Institutions of Medical Superior Education. The investigation was of descriptive and qualitative type. Some theoretical (the historical-logical one, the analysis-synthesis and the induction - deduction) methods and empiric methods were used as the documental analysis, the survey and the interview. Aspects related with the management of the graduate degree were approached in the Institutions of Medical Superior Education and the formation of professionals able to solve the problems of suscomunidades health and towns natives. As fundamental conclusion, it was determined that they are still many challenges and challenges to the graduate degree process in the Institutions of Medical Superior Education to reach a bigger quality in the offered service of health.

**Keyword:** Medical Education, management, graduate degree.

## **Introducción**

Transitamos los finales de la primera década del Siglo XXI, con cambios profundos en el entorno internacional y el avance de uno de los fenómenos más característicos de esta época: el proceso de globalización neoliberal. Sin embargo, de manera contradictoria, en un mundo económicamente en crisis, se continúa hablando de lo relevante del saber.

La sociedad del conocimiento, como es definida la época actual, tiene al postgrado como la vía para solucionar estos retos; y son las Instituciones de Educación Médica Superior (IEMS) las llamadas a enfrentar tales desafíos. Actualmente se dedican grandes esfuerzos para enfrentar y revertir está difícil situación. En el sector de la salud, la implementación de nuevas alternativas del postgrado resulta una misión obligada para las IEMS. El uso de tecnologías apropiadas, la creación de redes educativas, la superación académica de los docentes serían, entre otros aspectos, elementos propicios para formar mejores egresados. Pero, sin lugar a dudas, todas las estrategias de postgrado

que suelen ser implementadas en dichas instituciones requieren de un desarrollo sobre la base de mecanismos de gestión adecuados.

Teniendo en cuenta el alcance logrado en la aplicación del término gestión y su trascendencia a los procesos sustantivos de la universidad, se consideró la necesidad de resaltar la importancia y necesidad de perfeccionar la gestión del proceso de postgrado en las IEMS.

## **Desarrollo**

La gestión surge como disciplina científica en los albores del siglo XX y está presente de alguna forma en todas las denominaciones y conceptos que básicamente han pretendido, en los últimos tiempos, expresar concepciones de culturas, principalmente empresariales.

Resulta conveniente aclarar que hoy no se pueden asociar tales conceptos de manera absoluta a la actividad empresarial, resultando evidente su utilidad en otros campos donde se reconocen muchas aplicaciones exitosas en diferentes sectores sociales. Es un hecho que en la época actual cualquier institución, sea o no empresarial, utiliza y precisa el desarrollo de la gestión en virtud de la necesidad de dirigir los procesos principales que caracterizan su actividad fundamental.

Para iniciar el tratamiento de este tema, se considera necesario un acercamiento al concepto de gestión. En tal sentido, diversos son los términos que han sido utilizados para referirse a la actividad de dirección: administración, gestión, conducción y dirección. Es así que, algunos autores, a lo largo de la historia, han dado su definición acerca de la gestión resaltando las ideas siguientes (citadas por Gutiérrez et al, 2007):

- a) «Es el arte de lograr que se hagan cosas a través de otras personas» (Mary Parker, 1950).
- b) «Es el proceso de llegar a decisiones y ejecutarlas» (B. Dervaux y C. Croce: *Las diez funciones claves del gerente*).
- c) «Es diseñar y mantener un medio ambiente en el cual grupos de personas que trabajan mancomunadamente puedan lograr fines y

objetivos seleccionados» (H. Koontz y F. Weihrich: *Elementos de Administración*).

d) «Son funciones de sistemas de jerarquía que implican formas de responsabilidad y autoridad que están típicamente delineadas por medio de los organigramas, manuales y descripciones de los puestos. Esto trae como consecuencia propiciar la base para llevar a cabo las actividades de la organización de una forma ordenada y sistémica» (Chruden y Sherman: *Administración de Personal*).

e) «Sistema que implica como criterio la eficiencia económica; aquí la eficiencia se maximiza especializando las tareas y agrupándolas en departamentos, fijando la responsabilidad de acuerdo con principios tales como el alcance del control o delegación» (G. Dessler: *Organización y administración*).

f) «Dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha concreta de la estrategia, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados» (Jordán,1995).

Independientemente de la variedad de definiciones, es importante destacar un conjunto de aspectos comunes válidos en la mayoría de las definiciones anteriores: la dirección es un proceso social, una actividad humana, distintiva del hombre; es un trabajo, un rol a desempeñar en un puesto dado, susceptible de ser enseñado y, en consecuencia, aprendido. Como acción consciente, es un proceso que se desarrolla a través de acciones que ejercen unas personas sobre otras y presupone alcanzar determinados objetivos que, a su vez, están relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades (personales o sociales). Asimismo, está en función de intereses específicos, se desarrolla en el marco de determinadas restricciones y responde a un determinado sistema. La eficiencia, por su parte, es consustancial con la dirección, como lo es también la eficacia.

En consecuencia, se puede hablar de gestión en términos de un proceso, sistema, disciplina o, incluso, una acción consciente.

Para autores cubanos como Orellana (2004), la gestión es un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos sobre el conocimiento y aplicación de leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye.

Tristá (2001), en su libro *Administración Universitaria*, plantea que el contenido de la dirección está dado por la influencia consciente y sistemática sobre el colectivo de personas y el hombre durante la actividad laboral, orientada hacia un objetivo. Al respecto, Almuiñas (2001) la define como una actividad que busca elevar la eficiencia y la eficacia de los resultados organizacionales e individuales a través de un trato justo y democrático de las personas y del aprovechamiento racional del resto de los recursos disponibles.

Asimismo, Galarza (2007) plantea que el término gestión está referido al 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 cualquier organización. De esta manera, necesita para su desarrollo la definición de los objetivos y metas que sirven de guía a los esfuerzos institucionales y de los subordinados. Recaba también el dominio de determinados procedimientos y técnicas, crea espacios para el seguimiento y control sistemáticos de las actividades que se realizan y promueve el uso racional de los recursos existentes. Su función general es la de integrar las distintas partes y elementos de las organizaciones entre sí y con el entorno, y para lograrlo se sustenta en cuatro funciones interdependientes que no deben ni pueden realizarse satisfactoriamente de forma aislada: planificación, organización, ejecución o implementación y control.

A partir de la década de 1980 se incorpora y difunde el término «gestión» asociado al ambiente académico. Incluso, se ha acuñado el término «gestión institucional» para hacer referencia a la gestión del personal, la gestión financiera y del espacio físico, bajo la concepción tradicional de que lo docente y lo administrativo pertenecen a sectores o áreas de trabajo diferentes en los marcos del ambiente institucional (Castellanos et al., 2003).

Para Tristán (2005), la gestión está relacionada con la operación y desarrollo eficiente de la docencia, la investigación y la extensión, así como del factor humano y de los recursos financieros y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad. En tal sentido, Orellana (2004) declara que es un proceso en el que interviene un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir de forma coherente al desenvolvimiento de la docencia, la investigación, la extensión, y conducir al desarrollo integral de la universidad como institución.

Peña et al., (2006) han logrado definir el término gestión universitaria como el proceso que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia de pre y postgrado, investigación y extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.

A su vez, Galarza (2007) considera que la gestión universitaria debe concebirse como un proceso que favorezca en lo posible el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza- aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando, además, la inserción efectiva de las personas en los mismos. Se logran así resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, se considera necesario lograr una adecuada gestión de todos los procesos desarrollados en las Instituciones de Educación Superior, y en particular en las Instituciones de Educación Médica Superior (IEMS). En general, de las definiciones sobre «proceso» se pueden extraer como ideas básicas las siguientes: constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente interno o externo a la organización.

Existen otras definiciones recogidas en la literatura especializada, una de las más lógicas, sencillas y actuales es la emitida por Evans y Lindsay (2000), quienes lo conceptualizan como «una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente» (p. 341).

A los efectos de este trabajo, las investigadoras comparten la definición que ofrece Arrechavaleta (1999) al referirse al proceso como la sucesión de operaciones interrelacionadas, concatenadas y sistematizadas que se proyectan y realizan a escala institucional, a partir de ciertos insumos en periodos de tiempo dados y orientadas a la obtención de un resultado o producto con determinada relevancia social.

Otro de los enfoques que ha cobrado gran importancia, tanto en el medio empresarial como en el marco de las universidades, es el relacionado con la gestión de procesos. El abordaje de este tema presupone percibir la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de los usuarios. Sugiere, además, una visión alternativa a la tradicionalmente caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, que pervive desde mitad del XIX y que en buena medida dificulta la orientación hacia los beneficiarios. Coexiste con la administración funcional, asignando «propietarios» a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Así, pues, determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos; y hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades (Hernández, 2006).

Particularmente, el postgrado debe ser visto como un proceso y como, ser adecuadamente diseñado y gestionado en aras de elevar la calidad de la formación de los profesionales que acceden al mismo. Para ello, es preciso tener en cuenta los siguientes elementos: a) identificación de las demandas; b) diseño de los resultados o productos y los impactos; c) determinación y

aseguramiento de los insumos: factores tecnológicos,<sup>1</sup> humanos<sup>2</sup> y recursos; d) desarrollo del proceso (puesta en marcha y ajustes); e) constatación de los resultados; f) Verificación de los impactos y satisfacción de las demandas; y g) retroalimentación del proceso.

Asimismo, para lograr una adecuada gestión del postgrado, debe combinarse la teoría general para gestionarlo (Teoría para gestionar cualquier objeto) la cual permite delimitar la manera en que ha de concebirse y desarrollarse el proceso de gestión de postgrado en cada IEMS (cada una responde a un contexto territorial diferente; cuenta con condiciones medioambientales que difieren de otros territorios,

1 Componente técnico que existe en la Dirección de las Instituciones de Educación Superior que se apoya en metodologías, técnicas y procedimientos para ejecutar determinados procedimientos.

2 Lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional. Expresa el verdadero rol que desempeña el hombre en la más complicada o simple tarea de trabajo. incluso dentro del mismo país; las condiciones sociales a las cuales deben enfrentarse sus galenos no son las mismas; y cada una de ellas debe ser conocida y estudiada previamente). Con ello se logra determinar hacia dónde dirigir los planes de superación profesional y de formación académica, en este caso referida a los procesos particulares de formación de máster, doctores, especialistas, siendo esta última capaz de brindar los principales fundamentos teóricos y metodológicos que otorgan un profundo dominio del tema en particular.

En algunas IEMS, la gestión del postgrado se orienta, diseña y ejecuta en dos planos o niveles: el estratégico y el operativo. La gestión del postgrado que se pudiera calificar de estratégica tiene como prioridad buscar, determinar y fomentar la eficacia, actuando sobre la base eficiente. Su objeto radica en la determinación y perfeccionamiento de la política científica, los objetivos a largo y mediano plazo, así como las estrategias de gestión del postgrado. Por su parte, la gestión calificada de operativa busca, determina y fomenta la efectividad, teniendo como divisa fundamental la eficacia del postgrado y del propio sistema de gestión. Su objeto radica



en identificar y tipificar los principales problemas y exigencias que se presentan a los directivos universitarios en el ámbito de la gestión operativa del postgrado y que requieren de la adopción de decisiones de dirección, así como estandarizar o programar las respuestas o soluciones correspondientes.

De manera particular, para que un proceso de postgrado se considere de calidad, debe ser analizado, preparado, orientado y dirigido a lograr un reconocimiento personal y profesional, a una mayor eficacia del proceso postgradual, a una mayor pertinencia y calidad del postgrado institucional, contribuyendo a elevar el prestigio de la universidad, así como la búsqueda y solución de los problemas emergentes y la creación de los espacios de intercambio y de aplicación de conocimientos (Tapia et al., 2007).

Algunos de los problemas principales que dificultan la gestión del proceso de postgrado en la IEMS de América Latina son los siguientes:

- a) Pobre identificación de las demandas de formación de los profesionales. De forma general, las IEMS no han consolidado aún una cultura que propicie el desarrollo sistemático de procesos de Identificación de Necesidades de Aprendizaje (INA) de los profesionales, a partir de los cuales se puedan establecer las prioridades necesarias para la formación e instrumentar planes de superación acordes con las demandas detectadas y con los recursos disponibles. Por el contrario, se aprecia que en ocasiones la INA se realiza de manera informal, con un basamento empírico y propuestas que permanecen estáticas en el tiempo, lo cual ocasiona que los planes de superación contengan a menudo actividades que se repiten y que no despiertan la motivación y el interés de los profesionales por acceder a ellas. Tampoco se establecen con frecuencia alianzas estratégicas o convenios con otras instituciones formadoras líderes en diferentes áreas del conocimiento, que permitan solventar las necesidades de superación profesional identificadas.
- b) Insuficiente identificación y aseguramiento de los insumos necesarios para el desarrollo del proceso: Otro problema frecuente que se presenta, es que no siempre se identifica al factor humano y los recursos (materiales,

económicos, financieros, etcétera) necesarios para poder desarrollar las diferentes actividades inherentes al proceso de postgrado. Esta situación conduce, por un lado, a que a la hora de enfrentar la implementación de las acciones programadas no se disponga del personal idóneo para desarrollar las mismas y, por otro, a que aquellas designadas incluso para dirigirlo no cuenten con la preparación que recaba el ejercicio de una gestión efectiva de dicho proceso. Todo lo anterior permite resaltar la idea de que no solo es importante determinar cuantitativamente los insumos requeridos para llevar a cabo el proceso, sino que se necesita también diseñar e implementar estrategias que garanticen la preparación del factor humano implicado, como una vía para favorecer la obtención de resultados e impactos de calidad.

c) No se diseñan ni implementan adecuadamente las estrategias para el seguimiento y control de los objetivos a lograr en el proceso. En este sentido, se detecta que las IEMS no tienen en cuenta, desde el momento de planificación del proceso de postgrado, cuáles van a ser los mecanismos o procedimientos a emplear para llevar a cabo el seguimiento y control de los resultados del mismo. Esta situación trae consigo que la evaluación de dichos resultados, en muchos casos, solo se realice al final, cuando ya no hay posibilidades de ajuste o correcciones de las metas o acciones a implementar. Tampoco se realizan evaluaciones con carácter participativo en las que los actores implicados en el cumplimiento de los objetivos planificados se pronuncien por determinar los logros e insuficiencias del proceso y establezcan, a partir de estos, los ejes principales que sirvan de retroalimentación para el mejoramiento continuo de dicho proceso en el futuro.

d) No se verifican los impactos logrados como resultado del proceso de postgrado. Otro de los problemas que se presenta está relacionado con que las IEMS no valoran la importancia de constatar cada cierto tiempo cuáles han sido los impactos logrados a partir de la implementación del proceso de postgrado (individuales, colectivos, institucionales y sociales), lo

cual deberá estar previsto desde el momento en que se planifica el mismo. En tal virtud, la verificación de estos impactos requiere que sea diseñado adecuadamente un conjunto de instrumentos capaces de evidenciarlos cada cierto tiempo.

e) Insuficientes estrategias que garanticen una adecuada Gestión del Conocimiento. En la actualidad, las IES son reconocidas como organizaciones capaces de aprender continuamente y en esa medida, constituyen fuentes cíclicas generadoras de conocimiento. Sin embargo, no siempre se logra que el conocimiento producido en ellas se socialice e introduzca en la práctica de manera efectiva, lo cual minimiza su valor o aporte al desarrollo institucional y social de cada país. Por ello, resulta necesario que las IES, y en particular las IEMS, dediquen serios esfuerzos a diseñar e implementar estrategias que garanticen la divulgación y utilización del conocimiento que en ellas se produce, a través de diferentes vías: intercambios de experiencias, eventos científicos, emisión de boletines, foros de discusión, entre otras, con el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Han surgido otros retos y perspectivas en el proceso de postgrado en las IEMS. Cuando se habla de las etapas, de modo específico la planificación del proceso de postgrado en las IEMS, no debe ser considerado como un movimiento de élite, debe partir de su concepción de las demandas en la esfera de la gestión individual, colectiva, institucional y social (algo muy poco logrado en muchas regiones), tomando como base también las políticas y normativas que impactan en el desarrollo de ese proceso. Posteriormente, necesitan ser definidos los posibles resultados a lograr, teniendo siempre presente las condiciones globales del medio donde se trabajará en la solución de los problemas de salud (en ocasiones se comienza a trabajar en la superación profesional a gran escala y luego se van determinando las potencialidades de cada galeno y se induce la formación académica; o por la demanda de embarazos con poca atención materno infantil, escasa disponibilidad de personal

calificadoparaatenderlaactividad e incluso de infraestructura, se considera necesario el inicio de la especialización en el tema). Más adelante, se determinan las entradas o insumos que le sirven de nutrientes: ¿qué se tiene como punto de partida? Es posible continuar con el ejemplo anterior. En determinados momentos solo se cuenta con una o dos comadronas, personas mayores y condeterminadas creencias. Ellas mismas pueden ser las primeras replicadoras de conocimientos que han adquirido con los años e incluso, cuando el parto es fisiológico, el apoyo de su parte será bienvenido. Otro aspecto importante es la infraestructura de los servicios y los recursos de salud, la accesibilidad geográfica a un centro especializado, a medicamentos e insumos médicos. En este momento, también es necesario concebir acciones que aseguren el éxito del proceso dirigidas, por ejemplo, al aseguramiento humano y tecnológico. Otro elemento importante a definir desde un comienzo es la manera en que se va a llevar el seguimiento y control integral de todo el proceso, para poder realizar ajustes pertinentes, modificaciones y buscar nuevas alternativas.

Los aspectos organizativos, así como las condiciones en que se desarrollará el proceso, requieren ser planificadas, puede mencionarse la definición de formas de trabajo que se asumirán en diferentes momentos del proceso, la asignación de tareas y responsabilidades, el tiempo que se dedicará a cada actividad, etcétera. El jefe del servicio no puede ser una persona sin un mínimo de conocimientos gerenciales, de procesos de desinfección terminal, de esterilización y, por supuesto, de aspectos relacionados con la especialidad. Reunir todas estas condiciones en una persona lleva años y mucha experiencia, por tanto, el trabajo en equipo es la mejor manera de enfrentar el reto. Todos aportan conocimientos y cada uno tiene su tarea y responsabilidad definida.

Por su parte, el momento de implementación o ejecución del proceso exige la adecuada conducción de las personas y de los aspectos tecnológicos que garantizan su desarrollo. Comprende, además, la

necesidad de solucionar conflictos que pueden generarse e incluye las distintas acciones correctivas dirigidas a lograr que el proceso se desarrolle aprovechando al máximo las capacidades disponibles y se obtengan los resultados deseados. Aún en este momento surgen inconvenientes no previstos. La buena conducción del proceso y la generación de otras soluciones nunca deben dejarse de la mano.

Finalmente, el momento destinado al control exige poner énfasis en el cumplimiento de los mecanismos diseñados para chequear sistemáticamente la marcha del proceso y tomar acciones de reajuste. Se debe considerar la evaluación de los resultados e impacto del mismo. Dentro de los problemas que puedan afectar la calidad se encuentran la complejidad en la identificación de las demandas (que no sean todas las posibles a solucionar, que se deseche alguna a conveniencia o falte previsión en alguna que pudiera aparecer), la poca experiencia y preparación del factor humano en la organización, implementación y control del mismo, el escaso desarrollo tecnológico de apoyo y el insuficiente tratamiento teórico metodológico en esta área, entre otros.

Han sido mencionados algunos de los retos y perspectivas acuciantes que limitan la gestión del postgrado en las IEMS, los cuales han de servir como ejes de análisis para que las referidas instituciones propongan estrategias de cambio en torno a esta problemática de gran envergadura a nivel internacional.

## **Conclusiones**

Entre las funciones sustantivas de las IEMS se encuentra el postgrado, considerado como un proceso que debe ser adecuadamente gestionado, teniendo en cuenta los muchos retos y desafíos a los que se enfrenta a diario en cualquier ámbito para alcanzar una mayor calidad en el servicio de salud brindado.

## Referencias bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L. (2001). *Planificación y dirección estratégica en la Educación Superior*. Conferencia dictada durante la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, Mayo, La Habana.
- Arrechavaleta, N. (1999). Lo histórico-cultural. ¿La Gestión de la Docencia... o en La Docencia y la Gestión? *Revista Cubana de Educación Superior*, 19(1), 73-84.
- Castellanos Simons, B. et al. (2003). *La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación*. Curso precongreso Pedagogía 2003, La Habana.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2000). *Definición de Proceso*. Extraído el 23 de enero de 2010 desde <http://www.gestiopolis.com>
- Galarza, J. (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 de doctorado no publicada, CEPES, Universidad de La Habana.
- Gutiérrez. Castillo, O. et al. (2007). *Teoría General de la Dirección*. Maestría en Consultoría General.
- Hernández, D. (2006). *La evaluación institucional frente a los retos actuales de universalización*. Ponencia presentada en el Congreso Internacional Universidad 2006, La Habana.
- Orellana, P. (2004). *La Gestión Universitaria*. Extraído el 20 de enero de 2011 desde <http://www.monografías.com>
- Tapia Villanueva, R. M., Núñez Tapia, R. M., Salas Perea, R., & Rodríguez-Orozco, A. R. (2007). El internado médico de pregrado y las competencias clínicas: México en el contexto latinoamericano. *Educación Médica Superior*, 21(4). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-12007000400005&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-12007000400005&lng=es)
- Tristá Pérez, B. (2001). *La Gestión de la actividad científica como gestión de procesos*. *Administración Universitaria*. La Habana: CEPES-UH.