

Retos y desafíos para la planeación de largo en universidades públicas del País
Línea de Investigación: Estudios contemporáneos en gestión y organizaciones.

Economista Angy Marcela Correa Flòrez

Asesor: David Mendoza Beltran

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Bogotá

2015

Retos y desafíos para la planeación de largo en universidades públicas del País

Resumen

Las universidades públicas en América Latina se enfrentan a procesos de desfinanciación por parte del Estado que les imposibilita responder de manera óptima a las demandas del mercado en una sociedad que cada día busca mayores procesos de movilidad social. Dado lo anterior, se hace necesario que estas instituciones se articulen de manera armónica con las directrices nacionales y la política pública que le permita proyectarse teniendo en cuenta el reconocimiento de las responsabilidades del Estado en las crisis financiera que actualmente presenta, pero que además de manera paralela, le garantice la evolución en el tiempo acorde a las dinámicas propias del entorno.

Palabras Clave:

Planeación estratégica, Sistema Universitario Estatal (SUE), Sistemas de Gestión Integrado, Institución de Educación Superior (IES), Desfinanciación, proyección, resistencia al cambio, internacionalización, investigación, América Latina, Colombia.

Abstract:

Public universities in Latin America are facing processes-funding by the state that preclude them optimally respond to market demands in a society that every day seeking greater social mobility processes. Given this, it is necessary that these institutions are articulated in harmony with national public policy and guidelines to enable project considering the recognition of the responsibilities of the state in the financial crisis currently presented, but also so parallel, would guarantee the evolution over time according to their own dynamic environment.

Keywords:

Strategic Planning, State University System (SUE), Integrated Management Systems, Institution of Higher Education (IES), de-funding, projection, resistance to change, internationalization, research, Latin America, Colombia.

Retos y desafíos para la planeación de largo en universidades públicas del País

Introducción

Las universidades públicas del país, al igual que muchas universidades latinoamericanas, presentan en la actualidad dificultades para la financiación de sus actividades misionales y de apoyo, entendidas estas últimas como las relacionadas con el proceso administrativo - eslabón fundamental para la buena prestación de los servicios educativo-, situación que las enfrenta a la disyuntiva de aumentar la cobertura a expensas de sacrificar la calidad, con el fin de cumplir con directrices del orden nacional. Esta desfinanciación ha sido analizada desde hace un par de años por parte los rectores y vicerrectores del Sistema Universitario Estatal –SUE-, quienes han logrado poner de manifiesto en la escena nacional una radiografía de la profundidad de la crisis financiera de la Universidades¹. Sin embargo, este documento del SUE como otros tantos estudios generados en el país, no van más allá de una mirada al pasado que pretende identificar los problemas urgentes que requieren mayor atención en la educación superior y no se analiza a profundidad las necesidades que se generen hacia el futuro para la prestación del servicio educativo de calidad y no responde ¿Cuáles son los retos y desafíos para la planeación de largo plazo de la Universidad Pública del País?

La normatividad que reglamenta al sector de la Educación Superior en Colombia, así como el marco jurídico de sectores como Salud y Vivienda, fue formulada desde hace casi 15 años, en un momento en el que el País tal vez no dimensionaba la demanda de estudios superiores y con el transcurrir de los años se ha puesto en evidencia como dado el aumento de

¹ DESFINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA, La realidad de la crisis en el sistema de financiación de las Universidades Estatales, SUE (2012)

estudiantes que desean formarse profesionalmente lo hacen bajo condiciones de calidad que disminuyen día a día.

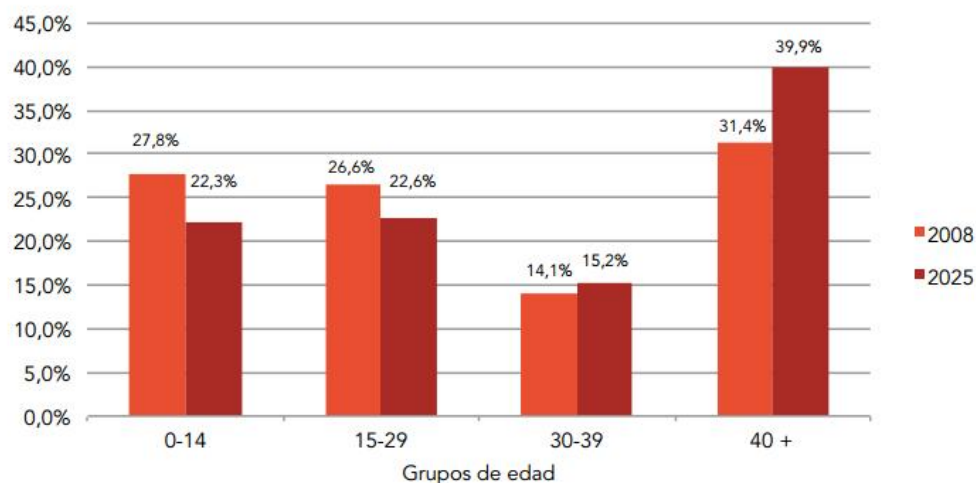
Esta situación es explicada en gran medida debido a que en la década de los 90's no existieron políticas públicas claras de largo aliento que permitieran proyectar las necesidades que para esta época se podrían estar presentado, por tanto desde las diferentes instituciones no se realizaron oportunamente los procesos de planeación que articularan de manera armónica las estrategias, proyectos, metas y actividades sobre las cuales se iba a direccionar la gestión de las Instituciones de Educación Superior; ahora bien, tal vez por ser la universidad pública un reflejo de lo que es el país, fácilmente se evidencian dentro de ellas la desarticulación de las dependencias (persiguiendo objetivos particulares), la permeabilización de la corrupción en las casas de estudio² (éstas presentan niveles de riesgo alto de malas prácticas en la administración), baja calidad en la educación, sistemas de información obsoletos entre otras, situaciones generadas por la perpetración de estructuras en la alta dirección que de alguna forma han generado y promocionado la resistencia al cambio y al conformismo, facilitando así el arraigo de formas tradicionales de administración que no promueven la consecución de nuevos recursos financieros para llevar a cabo sus proyectos, entre otras, amparados en un Estado benefactor que gira anualmente las transferencias presupuestales de la universidad de la década del 90.

Actualmente el escenario es distinto. El actual Gobierno Nacional ha presentado, a través del Ministerio de Educación, algunas pinceladas acerca de la necesidad de proyectar en el largo plazo a la Educación Superior articuladamente con los otros niveles de educación (primera

² <http://www.semana.com/educacion/articulo/la-sombra-de-la-corrupcion-detras-de-las-universidades-publicas/431888-3> (2015)

infancia, primaria y media). Este es un momento histórico para el país dado que se están estableciendo políticas públicas de largo alcance en el sector de educación, por tanto es inminentemente necesario que todas las instituciones del sector se alineen con esta directriz y se proyecten en un horizonte temporal de por lo menos diez años, que les permita direccionar su accionar y esfuerzos en la consecución de metas claras y precisas. De esta forma desde el Ministerio de Educación Nacional se ha planteado a la sociedad la meta de hacer de Colombia el país más educado de América Latina en el año 2025 y para ello, ha establecido mecanismos que buscan establecer un diagnóstico real del sector educativo nacional en todos los niveles de formación: primaria, secundaria, media y superior, que además responda a la creciente demanda de educación superior especialmente.

Gráfico 1 Estructura de edades de la población urbana



Fuente: Demanda por educación superior: proyecciones hasta 2025 Jaime Tenjo Galarza (2012)

Entre estos mecanismos, y relacionados especialmente con la Educación Superior, se encuentran el índice de progreso de la educación superior, los indicadores de gestión de la Universidades y el Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación. A pesar de ser herramientas que permiten conocer el estado del sector en mención, el Ministerio de Educación

no reconoce la responsabilidad del Estado Colombiano en los bajos resultados de las instituciones públicas del país una vez aplicadas estas herramientas.

Esta es la posición que insistentemente han defendido los rectores del Sistema Universitario Estatal -SUE-, debido a que, a pesar de haber manifestado interés y disposición en realizar un estudio que permita solucionar el problema de la falta de financiación en el largo plazo, no se evidencia un compromiso real por parte del Ministerio.

Sin embargo, la responsabilidad del estado actual de la educación superior es tanto del Estado como de las Instituciones que prestan el servicio educativo. Por esta razón, el presente documento pretende identificar cuáles son las principales variables que obstaculizan los procesos de planeación estratégica de las universidades y busca identificar factores a los cuales deben responder las universidades para generar procesos éxitos de planeación a largo plazo. Se encuentra estructurado de la siguiente forma: una primera parte precisa una mirada de la Universidad como Organización y su complejidad; en segundo lugar se expone un contexto de la universidad en América Latina y Colombia; seguidamente se identifican algunos retos que deberá enfrentar la Universidad Pública desde 3 ejes fundamentales: cobertura con calidad, investigación y la implementación de los sistemas integrados de gestión. Finalmente se presentan las conclusiones de la presente investigación.

1. La Universidad como Organización

Las Universidades son instituciones de carácter especial que debido a su carácter misional suele ser vistas como sistemas complejos en los que confluyen factores de tipo simbólico (por la diversidad de sus actores) y social (evidenciable en los individuos) que interactúan a partir de

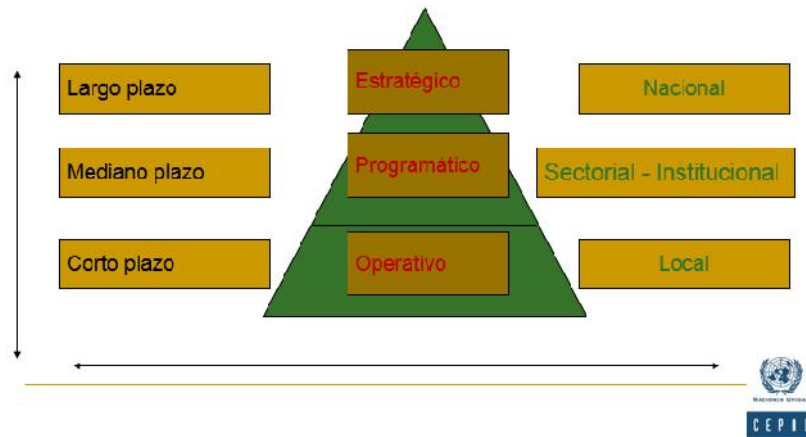
procesos de transformación del conocimiento a partir de currículos y resultados, que le permiten a los agentes que intervienen en él, posibilidades de movilidad social. De acuerdo con Rama (2008) la “complejización universitaria es derivada de la diferenciación interna de estructuras, de la diversidad de demandas, la disparidad de estrategias de los distintos agentes y la tendencia centrífuga inherente a la expansión de las especialidades”

Es por esta razón, que se hace necesaria una metodología clara para desarrollar los procesos de planeación estratégica, tomando en cuenta todos los elementos de la denominada gestión del conocimiento. Es la planeación estratégica en el presente el mecanismo más utilizado para la elaboración de escenarios futuros de las diferentes organizaciones, no solo del sector educativo, toda vez que es una herramienta que responde a lo complejo de las organizaciones y permite la implementación de procesos de permanente observación, reconociendo los distintos ambientes macroeconómicos así como la dinámica cambiante del entorno en todos sus ámbitos (mercados, legislaciones y demás) que finalmente posibilitan la construcción de futuro acorde a la realidad.

Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñones (2009) afirman que “planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), lo que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable” (p. 93). Esto quiere decir, que se debe dar una coordinación vertical y horizontal entre los diferentes niveles de planeación de las Instituciones, ya sean estas del orden nacional, regional o local. En planeación estratégica, que incluye el largo plazo, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear los cambios de las variables, o de su comportamiento, y

efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados. En este sentido, la Universidad del Valle propone el siguiente esquema:

Gráfico 1 Coordinación entre niveles de planeación



Fuente: Universidad del Valle

Se busca a partir de este esquema no desconocer el entorno y generar condiciones propicias para la evolución del conocimiento:

En todas las áreas conlleva a que hoy sean más cambiantes los ambientes y, que por tanto, las organizaciones ya no solo están expuestas a riesgos internos (quiebra, obsolescencia en sus procesos, por ejemplo), sino que también las afectan los sucesos externos (tratados de libre comercio, inversión extranjera directa, tasas de interés y tasas de inflación de otros países, solo por mencionar algunos), de ahí que se deba incorporar el riesgo como componente esencial en el proceso de planeación. (Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñones, 2009, p. 193).

Ilustración 2 Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Universidad del Valle

Reconocer a la universidad como una organización necesariamente obliga reconocer las características propias de la complejidad las cuales según Rama (2008) son:

Autonomía : Los grupos académicos expanden el saber creando nuevos espacios institucionales de poder en el marco de un arduo proceso de negociación interno y externo que reafirma un sistema altamente parcelado con baja capacidad de actividades interdisciplinarias y externas, que reafirma las lógicas endogenistas.

Libertad: Las estructuras del saber no tienen fronteras y solo se desarrollan en espacios de libertad y en contextos de incertidumbre de la dirección de los nuevos saberes. El saber no tiene fronteras y la tarea es superar los límites de las fronteras del saber, se confronta con la necesidad de establecer sistemas de organización eficientes con objetivos compartidos.

Tradicición: El saber nace de la sistematización de la información pasada y el primer rol de la educación es transmitir a las nuevas generaciones los saberes del pasado en una sutil

frontera entre saberes obsoletos y saberes nuevos. Las instituciones son por tradición conservadoras en un nuevo contexto de renovación y obsolescencia de los saberes. En algunos escenarios ello se expresa en el carácter docente de saberes obsoletos.

Cuando se reconocen estas complejidades se identifica el por qué del modelo corporativo de las universidades, centralizados en el Consejo Superior Universitario, como máximo órgano de dirección que además de poseer un rol legislativo y tratar todos los asuntos de la institución, actúa como tribunal y órgano de control de la gestión adelantada por los rectores de la misma. Este modelo ha derivado en infinitas comisiones centrales donde se construyen los niveles de consenso para su instrumentación por el Consejo Universitario. La institución en general está manejada por actores político-académicos asociados al gremialismo universitarios y a los partidos políticos Modelo centralizado en estructuras intermedias politizadas.

2. Contexto de las Universidad

2.1. América Latina

El desarrollo actual y las perspectivas futuras de la educación -particularmente de la educación superior- afectarán fuertemente el desempeño de la sociedad por veinte o treinta años. Esto debe redundar en el imaginario colectivo a partir de la exigencia de lineamientos políticos de la Educación que faciliten la democracia y la justicia social, articulando los diferentes niveles de formación, del superior a la básica y media, mejorando los niveles de calidad para disminuir las brechas de conocimiento entre los mismos.

De igual forma, es importante en el contexto latinoamericano que la articulación Universidad – Empresa- Estado se dé bajo un escenario de reconocimiento de la naturaleza fines y necesidades propias de cada una de las instituciones que intervienen en este tipo de relaciones, dando a la Universidad en su principio de autonomía, la potestad de generar investigación acorde a la demanda de la sociedad.

De allí que se produzca conocimiento, reconocido como uno de los factores importantes para la innovación y el progreso tecnológico de las comunidades. Las inversiones estatales en ciencia y tecnología y en educación en general son determinadas por los beneficios sociales y económicos que se derivan de ellas, Stewart (2002). Las universidades juegan un papel muy importante al generar conocimiento y formar capital humano o intelectual altamente cualificado.

En América Latina existe la necesidad de mejorar la universidad en sus niveles de capacidad de cobertura e investigativa, como un componente crucial de la plataforma de conocimiento del país. En el caso de Colombia, se advierte una profunda brecha en financiamiento, número de investigadores y en la traducción del conocimiento en innovación cuando se realizan comparaciones con el mundo desarrollado y aun con algunos países de la región latinoamericana.

TASA DE COBERTURA EN AMÉRICA LATINA, 2009 - 2013

PAÍS	2009	2010	2011	2012	2013
Promedio América Latina y el Caribe	37%	41%	42%	44%	46%
Argentina	71%	75%	n.d.	74%	76%
Brasil	36%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Chile	59%	66%	71%	71%	74%
Colombia	37,1%	40,8%	42,4%	42,4%	45,5%
Cuba	115%	95%	80%	90%	95%
El Salvador	23%	23%	25%	24%	25%
México	27%	28%	29%	28%	29%
Panamá	45%	46%	n.d.	44%	44%
Paraguay	37%	35%	n.d.	28%	29%
Puerto Rico	81%	86%	86%	91%	95%
Uruguay	63%	63%	n.d.	70%	73%
Venezuela	78%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: UNESCO

En la tabla anterior, se evidencia el esfuerzo que han desarrollado las diferentes naciones latinoamericanas en los procesos de aumentar los indicadores de cobertura, destacándose países como Argentina, Chile, Cuba y Puerto Rico, con coberturas por encima del 70%.

2.2.Nacional

Colombia para el año 2014 contaba con 288 Instituciones de Educación Superior – IES-, pero tan solo el 10% de ellas son Universidades Públicas. Éstas logran garantizar cobertura para más de 600.000 bachilleres que optan por continuar sus estudios en programas de formación profesional. Desafortunadamente en el país el presupuesto asignado para educación superior en relación con el PIB nacional, no alcanza a ser del 1% lo que ha imposibilitado las respuestas para solucionar problemas estructurales en la financiación de la educación superior en Colombia:

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRINCIPALES - 2014

Carácter	Oficial	No Oficial	Régimen Especial	Total
Universidad	31	50	1	82
Institución universitaria/Escuela tecnológica	16	92	12	120
Institución tecnológica	6	39	6	51
Institución técnica profesional	9	26		35
Total general	62	207	19	288

Fuente: SACES

Fecha de corte: Diciembre 2014

PARTICIPACIÓN MATRICULA TOTAL

Nivel de Formación	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Técnica Profesional	13.4%	15.2%	15.0%	9.5%	5.6%	4.4%	4.0%	4.0%	4.2%
Tecnológica	13.7%	13.8%	16.1%	21.8%	26.9%	27.8%	27.5%	28.6%	28.1%
Universitaria	68.1%	66.3%	64.6%	53.7%	62.4%	61.8%	62.3%	61.5%	61.7%
Especialización	3.7%	3.0%	3.1%	3.6%	3.6%	4.3%	4.3%	3.9%	3.6%
Maestría	1.0%	1.1%	1.1%	1.2%	1.4%	1.5%	1.7%	1.9%	2.1%
Doctorado	0.09%	0.11%	0.10%	0.11%	0.14%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: MEN - SNIES *Cifra preliminar antes de auditorías, corte a abril de 2015

MATRICULA TOTAL POR SECTOR

Sector	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Pública	659.228	739.834	826.532	872.352	927.295	1.012.456	1.045.980	1.106.244	1.113.504
Privada	622.453	622.675	664.999	720.859	746.726	853.666	912.449	1.002.980	1.024.561
Total	1.281.681	1.362.509	1.491.531	1.593.211	1.674.021	1.876.322	1.958.429	2.109.224	2.138.185
Participación	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Matrícula pública	51.4%	54.3%	55.4%	54.8%	55.4%	54.0%	53.4%	52.4%	52.1%
Matrícula privada	48.6%	45.7%	44.6%	45.2%	44.6%	46.0%	46.6%	47.6%	47.9%

Fuente: MEN - SNIES *Cifra preliminar antes de auditorías, corte a abril de 2015

Experiencias de planeación de largo plazo

Planes de Desarrollo IES del País

Universidad	Vigencia Último Plan de Desarrollo
Universidad Nacional de Colombia	2008-2016
Universidad Distrital Francisco José de Caldas	2008-2016
Universidad del Rosario	2004-2019
EAFIT	2012-2018
Universidad del Valle	2005- 2015
Universidad de Antioquia	2006-2016
Universidad Industrial de Santander	2008-2018

Gasto público en educación superior y aportes de la Nación a las IES públicas como porcentaje del PIB

AÑO	Pesos corrientes						
	PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB ***	Gasto Público Educación Superior Sector Público	Aportes Nación a las Universidades Públicas	Aportes Nación a las IES no universidades Públicas	Total Aporte Nación IES Públicas	Part. del Gasto Público en ES como % del PIB	Part. De los Aportes Nación a las IES como % del PIB
2002	245.323.000.000.000	2.082.890.678.544	1.222.451.692.000	30.754.295.310	1.253.205.987.310	0,85%	0,51%
2003	272.345.000.000.000	2.271.093.321.511	1.369.434.589.800	31.183.703.971	1.400.618.293.771	0,83%	0,51%
2004	307.762.000.000.000	2.670.422.841.520	1.445.991.976.723	31.662.732.361	1.477.654.709.084	0,87%	0,48%
2005	340.156.000.000.000	2.746.356.764.097	1.551.060.455.418	34.420.173.158	1.585.480.628.576	0,81%	0,47%
2006	383.898.000.000.000	3.186.474.985.320	1.661.274.638.702	35.750.095.809	1.697.024.734.511	0,83%	0,44%
2007	431.072.000.000.000	3.477.876.190.603	1.755.156.922.177	32.111.910.251	1.787.268.832.428	0,81%	0,41%
2008	480.087.000.000.000	3.893.652.611.144	1.843.524.347.676	39.918.618.188	1.883.442.965.864	0,81%	0,39%
2009	504.647.000.000.000	4.470.582.503.196	1.813.443.517.902	41.391.727.522	2.045.875.100.331	0,89%	0,41%
2010	544.924.000.000.000	5.150.276.240.518	1.978.164.794.511	44.603.434.137	2.285.264.956.232	0,95%	0,42%
2011	619.894.000.000.000	5.133.566.334.816	2.028.317.888.180	43.474.631.319	2.287.683.356.857	0,83%	0,37%
2012	664.240.000.000.000	5.766.684.184.722	2.264.491.972.612	50.769.447.816	2.315.261.420.428	0,87%	0,35%
2013	710.257.000.000.000	6.365.523.437.079	2.384.126.242.371	105.837.952.343	2.489.964.194.714	0,90%	0,35%
2014	756.152.000.000.000	6.633.518.477.643	2.663.337.920.119	318.995.557.644	2.982.333.477.763	0,88%	0,39%

*** Serie del PIB, descargada de la página del DANE el día 21 de mayo de 2015, con fecha de actualización del 24 de Marzo de 2015.

3. Retos y desafíos para la planeación de largo plazo

3.1. Ampliación de cobertura con calidad

La tendencia del aumento de la demanda de educación superior obliga a las universidades a pensarse a como unidades de respuesta que requieren mejoramiento de su infraestructura física y cuerpo docente para la oferta de programas académicos que requiere la sociedad. En este sentido se hace imperativo responder a las condiciones de Calidad que exigen el Consejo Nacional de Acreditación con el fin de obtener el reconocimiento que solo tienen 39 de las IES en Colombia.

3.2. Implementación de sistemas integrados de gestión

Uno de los principales cuestionamientos mundiales sobre la educación superior, así como las pautas para su reorientación se ubican en las críticas y propuestas emitidas en el marco de la conferencia mundial de París en 1998; entre las que destacan pertinencia, calidad, equidad, orientación y relación con el mundo del trabajo, diversificación de modelos educativos, financiamiento y la centralidad del estudiante en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Buendía (2007).

Hay convergencia en términos de la necesidad de autoevaluarse; la forma como lo plantea cada modelo se diferencia en los tiempos que maneja, ello en razón a cómo se operan: para el modelo ISO 9001 se requiere una periodicidad en la que se realice el seguimiento y la medición de resultados, la cual no puede exceder el año, en tanto que en el CNA está asociado el seguimiento al tiempo para el que se extienda la acreditación, que está entre cuatro y once años, en los que la verificación de las acciones planteadas se comprueba en el siguiente proceso de re

acreditación, pero no tiene visitas de seguimiento. Esto da libertad a la IES de adelantar o no su proceso de autoevaluación.

Suelen presentarse obstáculos para su implementación originados en comportamientos y hábitos arraigados en las personas que conforman la organización, lo que lleva a la búsqueda de alternativas para la aplicación de técnicas en el manejo de la “resistencia al cambio”, acciones estas que terminan siendo en muchas ocasiones tan solo un paliativo para las situaciones “problemáticas” presentadas.

La implementación de sistemas de gestión de la calidad resulta de particular importancia para las IES, toda vez que ello constituye un método que permite desarrollar las condiciones óptimas de calidad, en respuesta a las demandas de formación integral de nuevos profesionales que aporten importantes soluciones a las problemáticas que enfrentan las sociedades actuales y cumplir con las condiciones exigidas por organismos nacionales e internacionales reguladores de las características identificadoras de calidad. Vesga (2013)

Conclusiones

A las Universidades Públicas del País les compete de ahora en adelante articular sus planes estratégicos con las políticas públicas que están señalando el objetivo claro en el largo plazo. Si bien es cierto existen limitaciones, el escenario del posconflicto podrá apalancar el avance de la Universidad Pública y el mejoramiento de sus condiciones, debido a la disminución de la asignación del presupuesto para la guerra y el aumento en términos reales para la Educación en el País.

La superación de los rezagos que han quedado por normatividades obsoletas, deben propender por mejorar las condiciones de calidad en el servicio educativo, esto quiere decir que, se requiere con carácter urgente la actualización normativa que responda al déficit estructural y que permita garantizar la financiación de las futuras necesidades en un país donde la población que demanda programas de formación tecnológica, profesional y posgradual articulada a los procesos de enseñanza del mundo.

Referencias bibliográficas

- Centro Virtual de Noticias de la Educación (2015). *Ministerio de Educación presentó nuevo modelo de evaluación docente*. Tomado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-353028.html>
- Rama, Claudio (2008) *La Universidad como organización*. Tomado de <http://es.slideshare.net/clauidiorama/la-complejidad-de-la-organizaciones-universitarias>
- Amorocho, Hernando (2009) *Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo*. Revista Pensamiento y Gestión N° 25 ISSN 1657-6276.
- Buendía, Angélica (2007) *El concepto de calidad: una construcción en la educación superior*. Espinosa
- Olmos, Alba Lucía (2012) *Modelos de calidad y gestión en educación superior, un análisis comparativo*.
- Vesga R., Juan Javier (2013) *Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior*. Revista Guillermo de Ockham 11(2). pp. 89-100.
- Fernandez Lamarra, N. *"La Educación Superior en America Latina. Aportes para la construcción de una nueva agenda"*