
Gestión estratégica de los centros universitarios municipales orientada al desarrollo local

Strategic management of the municipal university centers oriented to local development

Ernesto Chacón-Cruz**Miguel A. Cruz-Cabezas****Miguel Ángel-Tamayo**

Centro Universitario Municipal de Banes. Holguín, Cuba

Correo electrónico:

echacon@uho.edu.cu

migueltamayo@fe.uho.edu.cu

mcabezas@facing.uho.edu.cu

Recibido: 16 de octubre de 2016

Aceptado: 2 de marzo de 2017

Resumen: Los centros universitarios municipales se conciben como instituciones con potencialidades para contribuir con el proyecto de desarrollo integral que en cada municipio cubano se ejecuta. Sin embargo, el análisis de las propuestas encontradas corroboró que la mayoría de estas carecen de una adecuada gestión estratégica lo que limita el aprovechamiento de sus potencialidades con énfasis en el capital humano y, por consiguiente, dificulta su responsabilidad social. Es por ello que en el presente estudio se exponen algunas reflexiones teóricas en torno a la gestión estratégica de los centros universitarios municipales orientada al desarrollo local.

Palabras clave: Centro Universitario Municipal; Gestión estratégica; Desarrollo local; Capital humano

Abstract: The municipal university centers are conceived as institutions with potentialities to contribute to the integral development project that in each Cuban municipality. However, a deep analysis corroborated that most of them lack adequate strategic management, which limits the use of their potential with an emphasis on human capital and, consequently, hinders their social responsibility. This is why this paper presents some theoretical reflections about the strategic management of municipal university centers oriented to local development.

Keywords: Municipal University Center; Strategic management; Local development; Human capital

Introducción

Las nuevas concepciones de desarrollo hacen énfasis en lo local como expresión del protagonismo real que las organizaciones, los grupos sociales y cada individuo debe poseer en la gestión y sostenimiento del desarrollo de sus propios contextos territoriales de vida, a partir del aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas. (Guzón, 2006)

Por otro lado, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aboga, entre otros propósitos, por dotar al municipio de un conjunto de facultades encaminadas a constituirlo en un factor de cambio y generador de

su propio desarrollo, así como por continuar avanzando en el perfeccionamiento de la educación superior en función del proyecto de desarrollo que se ha trazado el país hasta el 2030.

Para responder a ese desafío de una manera más efectiva se crean en el 2010 los Centros Universitarios Municipales (CUM), como instituciones integradoras de las anteriores filiales universitarias municipales con el objetivo explícito de contribuir mediante su gestión al.

La creación de los CUM significó un paso de avance en la Política Universitaria del Conocimiento orientada al desarrollo local a partir de que se persigue alinear los procesos universitarios con las prioridades y perspectivas del Proyecto de Desarrollo Integral (PDI) de cada municipio.

En consecuencia, se han descentralizado las funciones y procesos universitarios hacia los CUM, pero aún es necesario que estos generen su propio modelo de gestión, sin que tiendan a reproducir los característicos de las universidades provinciales. Estas organizaciones académicas locales tienen verdaderas potencialidades para contribuir con los proyectos de desarrollo integral de los municipios donde se encuentran enclavadas.

Sin embargo, a partir del análisis de la literatura referente a la labor de los CUM en el desarrollo local se puede apreciar la existencia de una cierta descontextualización de su gestión organizacional con relación al desarrollo local y en particular el Proyecto de Desarrollo Integral (PDI) del municipio, caracterizada sobre todo por la extrapolación de modelos característicos de las universidades provinciales o de las anteriores filiales universitarias municipales.

Razón por la que esta investigación se propone como objetivo realizar un análisis teórico acerca de la gestión estratégica de los CUM orientada al desarrollo local, de modo que puedan responder con mayor efectividad a las prioridades y perspectivas del proyecto de desarrollo integral del municipio como expresión de su responsabilidad social.

Desarrollo

El término desarrollo local comenzó a ser empleado con mucha fuerza a finales de los años 70 y principios de los 80, periodo en que se tendió a usar como estrategia política difundida por organismos internacionales y por académicos que vieron la necesidad de atender a las regiones más afectadas por las desigualdades que provocaron modelos de desarrollo globales y excluyentes de los propios contextos de ese desarrollo.

En principio estas miradas se enfocaron desde posiciones reduccionistas y tecnocráticas que veían a la región como objeto del desarrollo que era gestionado por instancias superiores (*top-down*), asociado fundamentalmente a cuestiones económicas, pero en los 90 se fueron moviendo y adoptando otras concepciones más integrales ligadas a los postulados promovidos por el Programa de las Naciones Unidas

para el Desarrollo (PNUD), que privilegian cuestiones relacionadas con la equidad social, el bienestar de las personas, y la participación de la región como sujeto de su propio desarrollo.

Algunos de los autores más reconocidos en este campo son Arocena (1995, 2004), Coraggio (1996), Barreiro (2000), Guzón (2006), Altschuler (2006), Boffill, (2010a). Para la mayoría el desarrollo local es visto como un proceso que exige la acción interesada y entrenada de sus propios actores, por tanto, su participación se vuelve clave e introduce una premisa singular: no es desarrollo local si no hay participación decisiva de sus actores.

En consecuencia, no debe verse como el desarrollo a una escala menor (local), no es la fragmentación de la realidad global (Arocena, 2004). Desde esta visión el desarrollo local se comprende como un proceso basado en el aprovechamiento de los recursos y las oportunidades endógenas para producir bienestar, entre cuyas características se distingue la implicación intencionada de sus actores en las decisiones y transformaciones necesarias, que pueden darse en y desde diversas dimensiones: “ambiental, económico-productiva y socio-cultural e institucional” (Guzón, 2006, p.10).

Del análisis anterior se asume como definición de desarrollo local, “el proceso que orientan los actores locales mediante acciones de transformación del territorio en una dirección deseada y es de naturaleza continua, aun cuando se trace metas parciales a modo de escalonamiento en espiral” Guzón, (2006, p.60).

En ese orden se precisan como rasgos esenciales del desarrollo local los siguientes:

- Carácter prospectivo y estratégico, en el hecho de que no es improvisado y reactivo, que se centra solo en la solución de los problemas inmediatos, sino que se piensa en proceso, en futuro.
- La participación calificada e interesada de los actores locales para la atención a esas prioridades y perspectivas. En este sentido es un desarrollo basado en el aprendizaje y el conocimiento.
- Aunque las decisiones sobre las acciones a acometer se toman a instancia local, esto no debe de ser entendido como una separación de la Política Nacional de Desarrollo, sino como un complemento de la misma, pero con personalidad propia.

El CUM como actor local del desarrollo: su gestión estratégica

El actor local puede ser una persona, un grupo, una organización, que interviene de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad, región o país (Esteva y Reyes, 1998). En relación con lo anterior, un elemento distintivo para los propósitos de esta investigación está asociado al reconocimiento del CUM como uno de los actores locales (organizacionales) más importantes para el desarrollo local, toda vez que tiene como responsabilidad la atención a las prioridades y perspectivas de este, para lo cual debe perfeccionar sus procesos con una visión estratégica social. En consecuencia, los

profesores y demás miembros de esta institución universitaria constituyen también actores locales (personales).

En Cuba este proceso es conducido por la máxima dirección del partido y el gobierno, quienes constituyen en el municipio sus principales actores locales decisores. En los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea la necesidad del vínculo de la Universidad con el desarrollo local a partir del despliegue efectivo de sus procesos sustantivos.

En el marco de ese desafío, en Cuba se integra la educación superior que llega hasta los municipios con la creación en el 2010 de los CUM como instituciones integradoras de las anteriores representaciones de la educación superior en los municipios, llamadas filiales universitarias municipales, con un nuevo encargo social más explícito: contribuir con el desarrollo de los territorios donde están enclavados.

Es preciso reconocer que la educación superior por medio de las filiales universitarias municipales contribuyó con el desarrollo local, fundamentalmente en el incremento del capital humano social-considerado uno de sus principales indicadores-, sin embargo, las acciones se llevaban a cabo desde posiciones fragmentadas dado, entre otras razones, por la insuficiente integración de los conocimientos para abordar de manera conjunta un mismo problema, así como por la excesiva dependencia de estas de sus sedes centrales (universidades provinciales correspondientes al organismo formador) que trajo consigo, generalmente, la reproducción de los modelos de gestión característicos de estas, asuntos concernientes a la gestión estratégica organizacional aún no resueltos en los actuales CUM.

La conformación de los CUM contribuyó en gran medida a reducir desviaciones como esas, sin embargo, integrarse es más que unificarse bajo una misma línea de gobierno, se trata de organizaciones en las que se aprovechan las potencialidades y recursos (entre los que se considera al conocimiento como el más importante y decisivo) de cada parte, y crear un todo integrado para enfrentar los complejos retos que la sociedad actual y el PDI del municipio les impone.

Los CUM como instituciones académicas con identidad legal tienen su génesis en la necesidad de articular este nivel del sistema educacional a las particularidades y perspectivas propias de desarrollo del país, el cual está insertado en un mundo en constantes cambios cada vez más veloces, lo que impone a su vez transformaciones en todas sus organizaciones.

Al respecto, el Ministerio de Educación Superior, en los Documentos Normativos sobre la integración de la educación superior en los municipios declaró en el 2011:

La integración de la educación superior en el municipio favorece el mejoramiento continuo y homogéneo de la calidad en la formación de los profesionales y demás procesos universitarios

(...) y significa una oportunidad para ser más pertinentes, al poder abordar de conjunto soluciones profesionales a los problemas del territorio (p.4).

Con ello se comprende que los CUM constituyen en sí mismos una nueva y diferente organización con personalidad propia respecto a las filiales universitarias municipales y alcanzan un estadio superior en relación con su responsabilidad social, por lo que su gestión no puede hacerse desde la misma posición que estas últimas. Los CUM ameritan su propio modelo y dinámica de gestión.

En términos organizacionales, la gestión existe por la necesidad de dar respuesta a determinadas demandas, ya sean individuales, grupales u organizacionales, internas y/o externas. Lo cual se asocia con una de las leyes de la administración planteadas por García Vidal (2002), a saber: ley original. Ley de la correspondencia entre la necesidad social y la tendencia a la posibilidad de su satisfacción.

Según expresan Villamayor y Lamas (1998) con quienes se coincide, gestionar es “un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática” (p.7).

Estos propios autores concluyen que la gestión:

Es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes. La gestión no se restringe a una mirada interna de la organización, sino que resulta también del análisis de las relaciones que se constituyen entre la misma organización (como tal) y su contexto, por una parte, y de las relaciones que cada uno de sus miembros genera en el entorno, por otra (p.19).

En este orden, y dado que las limitaciones aún persisten, una gestión con enfoque estratégico puede contribuir a que los CUM cumplan con su misión social, toda vez que están concebidos como sistemas abiertos y dinámicos, en constante interacción e intercambio con su entorno más inmediato que es el municipio donde se encuentran y en función del cual existen. Para lo cual es preciso que las potencialidades (fortalezas y oportunidades) que estos tienen en ese contexto ya advertidas por otros como Lage (2013), Núñez (2014), sean aprovechadas y puestas en función de su encargo social, sobre todo aquella que se asocia al aprovechamiento del conocimiento que poseen sus trabajadores para desarrollar los procesos universitarios en función del (PDI) del municipio.

En consecuencia, se entiende la gestión estratégica del CUM orientada al desarrollo local como un “proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social” (Ronda y Marcané, 2004, p.21).

Al respecto, la estrategia organizacional es el dispositivo de mayor envergadura que tiene esta institución universitaria para orientar su gestión hacia los fines antes expuestos, pero no puede ser una extrapolación de la estrategia de la universidad provincial a la del CUM como generalmente ha sucedido, sino una que sea su “traje a la medida”, que entre sus rasgos distintivos pueda visualizarse explícitamente el interés de contribuir con las prioridades y perspectivas del PDI del municipio y la implicación de los actores académicos en dicho propósito.

Según Chiavenato (2011), la estrategia organizacional se sustenta en dos tipos de análisis: el del entorno para identificar y analizar oportunidades que deben ser aprovechadas en función de su transformación (la de la organización y del entorno); y el análisis de la propia organización con el objetivo de identificar y analizar sus debilidades y fortalezas para minimizarlas y potenciarlas en función de su misión esencial.

Los autores de esta investigación reconocen que entre los insumos imprescindibles con que cuentan los CUM para elaborar su estrategia organizacional están, entre otros, los objetivos estratégicos del Ministerio de Educación Superior y la estrategia de la universidad provincial correspondiente, los que considera como pautas generales para su diseño, pero no suficientes para consumir el propósito con que fueron creados en Cuba. Este requiere, a criterio de los autores, de dos premisas fundamentales:

- a) Presencia explícita en los elementos de la planeación estratégica del CUM del interés de esta por contribuir al PDI del municipio como expresión concreta de su orientación al desarrollo local.
- b) Coherencia interna entre dichos elementos en torno a su proyección social (orientación al desarrollo local).

En cuanto a la primera de las premisas se considera que preguntas como estas pueden ayudar al CUM en la elaboración de su estrategia: ¿quiénes somos?, ¿para qué fuimos creados?, ¿a dónde queremos llegar en relación con ese encargo?, ¿qué hacemos para llegar allí?, ¿cómo lo hacemos?, ¿qué participación tienen otros actores locales en lo que hacemos? la utilización de la primera persona del plural ha sido intencionada con el objetivo de llamar la atención acerca de la necesidad de que todos los miembros del CUM participen con un alto grado de responsabilidad en la conformación de la estrategia, es decir, que se impliquen en ello.

La segunda premisa está orientada a la funcionalidad de dichos elementos, a su integración sinérgica, cualidades sin las cuales son meros discursos.

Concebir al CUM como una organización orientada al desarrollo local supone comprenderlo como una unidad social abierta, dinámica y compleja que intercambia información, energía y materiales con su medio, poseedora de una estructura y funciones específicas, compuesta por una diversidad de actores portadores de experiencias, saberes, know-how, y conocimientos que al ser gestionados adecuadamente

pueden contribuir al logro de sus objetivos estratégicos que tienen como propósito esencial el desarrollo gradual de los contextos donde están enclavados, contextos que en buena medida influyen en la configuración interna y en la proyección externa (social) de la institución universitaria.

Para tales efectos se toma como base que las organizaciones “son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un sistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica” (Martínez, 2007, p. 11).

Entre los autores que han abordado el estudio de la gestión de los CUM en relación con el desarrollo local se destacan Ojeda (2006), Núñez (2010, 2014), Boffill (2010b), Pérez (2012), Hernández (2012).

De modo general, entre estos autores existe consenso en relación con las potencialidades que tienen los CUM para contribuir con el desarrollo local toda vez que los conciben como organizaciones que no solo atienden la formación de los profesionales, sino que también deben orientar la investigación y la extensión universitaria a las particularidades y perspectivas de esos contextos, así como el resto de sus procesos (estratégicos y de apoyo).

Con los elementos enunciados se puede afirmar que la gestión estratégica del CUM orientada al desarrollo local, debe concebirse de acuerdo a las prioridades y las perspectivas del PDI del municipio, para lo que debe tenerse en cuenta las ideas siguientes:

a) Las filiales universitarias municipales acumularon experiencia en vincular los procesos sustantivos con los problemas locales, pero entre ellas existía poca integración, por lo que se desaprovechaban los conocimientos que en su conjunto podían generar para tales fines. En cambio los CUM pueden aprovechar el capital humano que atesoran para generar una dinámica organizacional que permita enfrentar de una manera más efectiva las demandas sociales.

La idea anterior, a juicio de los autores, encierra una de las razones que condujeron al proceso de integración de la Educación Superior en Cuba, proceso que, más que a cuestiones económicas de ahorro, responde a la necesidad de establecer un modelo de gestión institucional que integre los conocimientos universitarios y aproveche las sinergias resultantes como la vía más efectiva para responder estratégicamente a las demandas de una sociedad cada vez más compleja.

b) Los CUM no solo integran bajo un mismo gobierno al capital humano de las anteriores filiales, sino que tienen verdaderas posibilidades para aprovechar los conocimientos de otros actores locales y extra locales para perfeccionar sus procesos en función de las prioridades y perspectivas del PDI del municipio.

Un hallazgo significativo derivado de la consulta bibliográfica es el reconocimiento de los postulados que encierran los conceptos Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y Pertinencia Social Universitaria (PSU) como los pilares sobre los cuales se puede orientar estratégicamente la gestión del CUM al desarrollo local. Estos pueden concretarse en las dos ideas siguientes:

- Primero, la gestión de los CUM debe promover el cambio social en aras de un desarrollo local con una visión prospectiva, para lo cual tienen que reforzar sus vínculos con la sociedad mediante un planteamiento epistemológico inter, multi y transdisciplinaria.
- Segundo, la pertinencia de los CUM debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que se aspira en cuanto al PDI del municipio y lo que estos hacen cotidianamente para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Una idea que encierra el sentido de las reflexiones anteriores y que constituye el hilo conductor de la gestión estratégica del CUM orientada al desarrollo local es expresada por Núñez J. (2010) al considerar que “la idea del vínculo universidad sociedad, no es una función. Es el principio organizador de la vida universitaria” (p.56).

Teniendo en cuenta lo expresado, los autores consideran que la gestión estratégica del CUM orientada al desarrollo local, debe caracterizarse por:

- La vigilancia sistemática y sistémica de la realidad local y sus perspectivas de desarrollo para convertirlas en objeto de estudio, contenido y outputs (salidas) de los procesos universitarios, participar de conjunto con otros actores locales y extra locales diversos (que se constituyen agentes del conocimiento) en el procesamiento, la interpretación, así como en las propuestas de soluciones que, desde la institución universitaria, pueden favorecer su transformación gradual.
- Aprovechar las potencialidades que brindan los diferentes contextos y procesos que se dan en el CUM para integrar su capital humano en función de mejorar las condiciones de la institución universitaria de modo que pueda atender efectivamente las prioridades y perspectivas del PDI del municipio.
- Promover una cultura de aprendizaje organizacional en el CUM como la vía fundamental para que la institución universitaria pueda enfrentar por medio del aprovechamiento de su capital humano los retos que le imponen a esta la sociedad de la información y del conocimiento en el marco del desarrollo local.

Nótese la relación que existe entre las prioridades y perspectivas del desarrollo local y los inputs (entradas) para la gestión estratégica del CUM.

En la consulta bibliográfica se reconoce que las instituciones de la educación superior en Cuba han descentralizado sus espacios físicos y funciones hacia los municipios, sin embargo, los autores de esta

trabajo advierten la necesidad de avanzar en las formas de gestión en los CUM de modo que les permita aprovechar sus potencialidades en función del desarrollo local sin que tiendan a reproducir modelos e indicadores característicos de aquellas. En tal sentido, la gestión del conocimiento como enfoque de gestión estratégica puede ser muy útil.

La referida consulta permitió precisar que los CUM cuentan con un conjunto de potencialidades y fortalezas que pueden ser aprovechadas por sus directivos para orientar estratégicamente su gestión al desarrollo local:

- Los CUM constituyen una interface más dinámica, más flexible y personalizada que las universidades provinciales.
- Los CUM poseen una estructura organizacional menos jerárquica y compartimentada que el de las universidades provinciales, lo que favorece la interacción social entre sus trabajadores y el flujo de conocimientos con un enfoque inter, multi y transdisciplinar para la consecución de sus objetivos de cara al desarrollo local. Estos pueden adoptar un determinado esquema organizativo para abordar una problemática específica, y otro para problemas de distinta naturaleza, sin que ello genere un caos organizativo no deseado.
- Los CUM atesoran bajo una misma administración el capital humano que desarrollaron las anteriores filiales universitarias, todo lo cual constituye su mayor fortaleza si se aprovechan las sinergias que pueden producirse como resultado de su gestión (la del capital humano).
- La existencia en cada municipio cubano de un proyecto o al menos de una intención explícita de desarrollo integral a esa escala, que demanda de la interacción permanente entre CUM, gobierno, y otros actores locales en función de articular los esfuerzos y aprovechar las sinergias que desde allí se desprenden.
- Los CUM tienen potencialidades para generar interacciones profundas con otros actores locales y extra locales poseedores de conocimientos, que deben ser aprovechados para generar conocimiento organizacional y perfeccionar los procesos universitarios en función del desarrollo local.

Conclusiones

La gestión de los CUM se caracteriza por ser un proceso estratégico y complejo al tener que abordar, entre otros elementos, la alineación de sus procesos con el PDI del municipio que como expresión de la responsabilidad social tiene la Universidad en el desarrollo local.

Esta nueva organización posee un conjunto de potencialidades que deben ser aprovechadas para orientar su gestión al PDI del municipio, una de estas es la que se asocia a su capital humano, por medio del cual puede agregarse valor a los procesos universitarios en función del desarrollo local.

Referencias bibliográficas

- Altschuler, B. (2006). *Municipios y desarrollo local. Un balance necesario. Desarrollo local. Una revisión crítica del debate*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmas-Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Arocena, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo y Editorial Nueva Sociedad, Caracas.
- Arocena, J. (2004). *El desarrollo local frente a la Globalización*. Universidad Católica del Uruguay: Cuadernos CLAEH.
- Barreiro Cavestany, F. (2000, 20 de noviembre). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local*. Recuperado de <http://www.redel.cl/documentos>
- Boffill Vega, S. (2010a). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yagüajay*. Tesis de Doctorado en Ciencia Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas.
- Boffill Vega, S. (2010b). La gestión universitaria del conocimiento y su impacto en el desarrollo local. Caso Yagüajay. *Revista Retos de la Dirección*, 5.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Capital humano* (7ma ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Coraggio, J. L. (1996). *La agenda del desarrollo local*. Ponencia presentada en el Seminario sobre “Desarrollo local, democracia y ciudadanía”, Montevideo, Uruguay.
- Esteva, J. y Reyes, J. (1998). *Manual del promotor y educador ambiental para el desarrollo sustentable*. México, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.
- Ferriol Sánchez, F. y Almuñías Rivero, J. L. (2013). La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36, 160-173.
- Francisco David, A. (2012). *La planificación estratégica, una necesidad actual en el contexto universitario de la República de Angola*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2012”, La Habana.
- García Vidal, G. (2002). *Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica*. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. ISP “José Antonio Echeverría”, La Habana.

- Guzón Camporredondo, A. (2006). Estrategias municipales para el desarrollo. En A. Guzón, (Comp.), *Desarrollo local en Cuba*. (pp. 23-29). La Habana: Academia.
- Hernández, C. A. (2012, octubre). Roles de los Centros Universitarios Municipales en el desarrollo local de los municipios cubanos. *Hekademus*, 4 (14), 27-31.
- Horruitiner Silva, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.
- Lage, D. A. (2013). *La economía del conocimiento y el socialismo*. La Habana: Editorial Academia.
- Ministerio de Educación Superior. (2011). *Documentos normativos 2 sobre la Educación Superior en los municipios*. La Habana: Félix Varela.
- Martínez, F. C. (2007). *Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización* (4ta ed.). Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Núñez, J. (2010). *Educación Superior y Desarrollo Local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales en Conocimiento académico y Sociedad*. Ensayos sobre política universitaria de investigación y posgrado, La Habana: Editorial UH.
- Núñez, J. (2014). La ciencia universitaria en el contexto de los cambios en el modelo económico y social: lecciones del pasado y miradas hacia delante. *Revista Universidad de la Habana, edición especial* (276), 99.
- Núñez, J.; Montalvo, L. F. y Pérez, I. (2006, 27 y 28 de octubre). Nueva Universidad, conocimiento y desarrollo local basado en el conocimiento. En *Los marcos conceptuales del Programa Ramal: en busca de consensos*. Ponencia presentada en el I Seminario Nacional del Programa Ramal GUCID (MES). La Habana: Editado por la Cátedra CTS+i de la Universidad de la Habana.
- Ojeda, R. (2006). Gestión del conocimiento en el desarrollo local. En Colectivo de Autores, *La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*, (pp. 21-31). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, La Habana.
- Pérez, R. (2012). *Contribución del CUM al desarrollo local del municipio desde la utilización de la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo de la sociedad*. CD de Monografías 2012, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
- Ronda, P. G. y Marcané, J. (2004). *Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>

Villamayor, C. y Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*, Quito, AMARC.

Recuperado de

http://www.vivalaradio.org/comunicaciónalternativa/PDFs/COM_manualdegestion_mod4.pdf