

**GESTIÓN PARTICIPATIVA ASENTADA EN LA DD Y SU
CONTEXTUALIZACIÓN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE
ARTEMISA**

PARTICIPATORY MANAGEMENT BASED ON DD AND ITS CONTEXT IN THE
FACULTY OF MEDICAL SCIENCES OF ARTEMISA

Miguel Máximo Guerra Zurbano, Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa,

ORCID: <https://orci.org/0000-0002-7022-3459>, ppdart@infomed.sld.cu, Cuba.

Inocente Robeisi Torres Córdova, Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa,

ORCID: <https://orci.org/0000-0002-7022-3459>, robeisy@infomed.sld.cu, Cuba

Yidka Amaro Quintana, Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa,

ORCID: <https://orci.org/0000-0002-7022-3459>, Yidka@infomed.sld.cu

Ramón Puentes Suarez, Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa,

ORCID: <https://orci.org/0000-0002-7022-3459>, Yik@infomed.sld.cu

Resumen

La contextualización de la dirección descentralizada en la facultad de ciencias médicas de artemisa es una necesidad imperiosa que nuestros tiempos exige en las instituciones de educación superior porque se atempera a la realidad, ya no es pertinente que se trabajé solamente centralizadamente ante los diferentes procesos de forma centralizada se necesita independencia para llevar a cabo los procesos sustantivos que nos permiten mejorar en la calidad del proceso de enseñanza en la Instituciones de Educación Superior elevando de forma gradual esa independencia en esos procesos que demandan calidad y dirigidos a incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios que se le prestan a la población a través de “Un proceso de descentralización que persigue el objetivo de mejorar, las capacidades institucionales [Dirección Participativa como concepción de la dirección] y regulatorias [descentralización discrecional], así como el grado de preparación [cultura participativa] en las diferentes instancias [IES] (p. 13). El principal interés y objetivo de Cuba con estas prácticas es superar económicamente las presiones del imperialismo. De ahí la necesidad de estudiar esta concepción y su puesta en práctica en las provincias de Mayabequé y Artemisa, es por ello que uno de los seis Ejes Temáticos para la elaboración del PNDES hasta 2030 son: gobierno eficaz y socialista e integración social; en ello radica la pertinencia de la descentralización discrecional en las IES. La cual se pone de manifiesto en este trabajo en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa

Palabras clave: Gestión participativa, Descentralización discrecional, Contextualización.

Abstract

The contextualization of the centralized direction in the medical sciences faculty of artemisa is an imperative need that our times demands in higher education institutions because it is tempered to reality, it is no longer pertinent to work only centrally before the different processes in a centralized way Independence is needed to carry out the substantive processes that allow us to the teaching process in higher education institutions. Gradually increasig that Independence in those procedures that demand quality and aimed at increasining the efficiency and effectiveness of the services that are provided to the population through “A decentralization process that pursues the objective of improving institutional capacitie (Participatory Management as management conception) and regulatory (discretionary decentarlization), as well as the degree of preparation (perticipatory cultura) in the different instances (IES)(p.13). The main interest and objective of Cuba with these practices is to economically overcome the pressures of imperialism, hecen the neec to estudy this conception and its implementation in the provinces of Mayabeque and Artemisa, which is why one of the six Thematic Axes for the elaboration of the PNDES until 2030 are: Efective and socialist government and social integration, in this lies the relevance of discretionary decentralization in hels. Stoin this work in the Faculty of Medical Sciences of Artemisa.

Key words: Participatory management, Discretionay decentralization, Contextualization.

Desarrollo.

En Cuba a finales de la década del 80 y principios de los 90 ocurre un reordenamiento y reajuste de la economía cubana; en este contexto el SNE y particularmente el SNS estuvo obligado a enfrentar un nuevo momento de la reforma sectorial cuyos objetivos continúan dirigidos a incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios que se le prestan a la población a través de “Un proceso de descentralización, participación comunitaria e intersectorialidad” (Sanabria, 2001, p. 91). La citada autora destaca que para implementar tal proceso era necesario desarrollar desde el liderazgo de los Consejos Populares, un estilo de dirección participativo que respondiera al desarrollo local y a la economía del país. El criterio de Sanabria (2001) coincide con Ortiz y Sanz (2016) al considerar que la conjugación centralización-descentralización: “(...) persigue el propósito de mejorar la gestión local” (p. 84).

La propia conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista con su Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, se propone en el capítulo 1 asociado a los principios que sustentan el modelo y sus principales transformaciones, en el acápite 93: “La liberación de las fuerzas productivas, como parte de la descentralización que requiere la actualización del modelo, posibilitando el despliegue de iniciativas en función de los objetivos del desarrollo socialista” (p. 7); y en el acápite 256, se precisa que:

Periódicamente se actualiza la dimensión y el alcance de la descentralización, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, las capacidades institucionales [Dirección Participativa como concepción de la dirección] y regulatorias [descentralización discrecional], así como el grado de preparación [cultura participativa] en las diferentes instancias [IES] (p. 13).

El principal interés y objetivo de Cuba con estas prácticas es superar económicamente las presiones del imperialismo. De ahí la necesidad de estudiar esta concepción y su puesta en práctica en las provincias de Mayabequé y Artemisa, es por ello que uno de los seis Ejes Temáticos para la elaboración del PNDES hasta 2030 son: gobierno eficaz y socialista e integración social; en ello radica la pertinencia de la descentralización discrecional en las IES.

A tono con lo anterior y en correspondencia con los lineamientos 145 y 151 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en (2017), el MES de conjunto

con el PCC aplicó un diagnóstico del sistema de gestión en la base a las universidades en 2008 y 2012 detectando algunas insuficiencias que se recogen en el Manual de Funciones, Parte I (2014) como:

i) La excesiva centralización en rectores y decanos de las decisiones, métodos y procedimientos académicos y administrativos, dificulta el funcionamiento de la base y nada queda para el jefe de departamento y nada para el coordinador de año académico. La restricción de autoridad impide la multiplicación de la responsabilidad, y obstaculiza la aplicación de medidas oportunas para corregir desviaciones en el proceso docente educativo, principalmente en los departamentos encargados de una carrera (departamentos-carrera) (p. 5).

j) La conjugación de la centralización de las decisiones y del mando con el habitual e impropio tutelaje provoca suplantaciones de los niveles superiores a funciones propias de los niveles de la base, refuerza la práctica de hacer solo lo que se indica "de arriba", desestimula la creatividad y contribuye al nocivo inmovilismo (p. 5).

t) Los Debates Históricos y Contemporáneos no siempre garantizan la calidad que ineludiblemente debe caracterizarlos ni el interés de los estudiantes en los temas seleccionados. Se organizan centralizadamente y la participación de los estudiantes es pasiva. No logran la eficacia necesaria (p. 6).

En el documento referenciado, se analizan un conjunto de propuestas a implementar y tener en cuenta como parte de la política a desarrollar en las IES dentro del marco regulatorio de la organización, como la pertinencia de la descentralización, al destacar: "La máxima descentralización, actualmente aconsejable, de las decisiones, métodos y procedimientos académicos y administrativos, hacia facultades, departamentos y colectivos de año" (p. 7). En este sentido una alternativa es, aplicar nuevas filosofías de trabajo en las IES como la DP asentada en la DD.

Una de las semejanzas entre descentralización y DP es que ambas fortalecen el incremento de la PPDIES y hacen posible el cumplimiento de la responsabilidad social de la institución, tras la toma de decisiones y el trabajo en grupos para la solución de problemas. A fin de cuentas, es por eso que la DP y la DD permiten evitar las improvisaciones, que tanto cuestan a la economía del país. La dirección participativa ejemplifica cómo desarrollar en la práctica educativa la DD de forma eficiente.

Si se analizan las concepciones que sobre calidad asumen autores como (Alpizar, 2011; Ferriol, 2011; González, 2016), se evidencia que la DD responde a estos estándares de calidad que loan a la eficiencia y eficacia; al considerar la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del hombre y tener presente las conductas, creencias, culturas, que la sociedad asume como su identidad. Estas razones enuncian a la cultura participativa coincidiendo con las concepciones que en esta investigación se asumen sobre este núcleo teórico.

Una idea interesante a los efectos de esta investigación en relación a la PPDIES está asociada a que según Silva (1993), la descentralización podría significar la transferencia de capacidades, funciones y medios, de un nivel superior a otro inferior, que es la base, o sea las IES como el centro cultural más importante en el SNE. Se trata de proporcionar mayor responsabilidad y mayores niveles de participación en las decisiones que se tomen, en involucrar, a los más interesados en el desarrollo de la nación.

Messina (1993), sugiere que, si bien la descentralización permite un acercamiento rápido y oportuno a la toma de decisiones, al tiempo que descarga un grupo de funciones del nivel central, también da pie a un desarrollo territorial desproporcionado. Después de haber penetrado en el tema se llega a la conclusión que este riesgo no tiene por qué generarse cuando se compromete, involucra y demuestra, que desarrollar la descentralización es solo para beneficio de todos los ciudadanos y ciudadanas por igual, que en realidad no es más que la democracia participativa.

Por su parte, Castillo y Gamboa (2010) en un análisis acerca de los desafíos de la educación en la sociedad actual señalan: “Se deben llevar a cabo acciones tendientes a descentralizar el “control” de la educación, de tal forma que los interesados se sientan parte de esta, responsables de su desarrollo y puedan ser fiscalizadores de este proceso” (p. 13). Se coincide con los referidos autores, una de las demandas sociales a la educación en la contemporaneidad es desarrollar acciones en el proceso de dirección de las IES que involucren y motiven a la comunidad universitaria.

Por su parte, Almuiñas y Galarza (2012) refieren “La necesidad de lograr niveles adecuados de centralización y descentralización en el referido proceso de evaluación, garantizando la participación de los diferentes niveles de dirección, a través de la asignación de responsabilidades concretas” (p. 25). Desde este marco de referencia, se

ejemplifica cómo desarrollar la descentralización en las IES, así como evidencia la pertinencia y necesidad del estudio de este núcleo teórico sustentado en la dirección participativa.

Interesante resultan las consideraciones de Tristán (1999) citado por Alpízar (2013) en lo atinente a la gestión de los procesos universitarios al referir que: “(...) las estructuras académicas [deben] tener presente [en sus] arreglos estructurales la descentralización (...)” (p. 33). Justifica el criterio del autor referenciado: “(...) la complejización de la actividad institucional en los últimos dos siglos, debido al incremento de su volumen de actividad, dado por el crecimiento de las matrículas y el desarrollo de nuevas misiones” (p. 33).

Alpízar (2013) corrobora la teoría sobre la conjugación centralización-descentralización que ha implementado el MES en su Gestión Económica Financiera (GEF), utilizando como método la planificación, ello refiere que: “La financiación de la educación superior se planifica por año fiscal, y sigue un proceso que expresa la interacción dialéctica centralización-descentralización en su concepción” (p. 46). Esta autora declara que el MES desde sus inicios distingue tres períodos fundamentales en el desarrollo de su organización económica:

El primero, entre los años 1976-1989: enmarcado fundamentalmente en un régimen centralizado del presupuesto y de la planificación técnico-material de los abastecimientos; [y el] segundo, a partir de los inicios de la década de los 90: [caracterizado por la] planificación financiera y la descentralización (p. 48).

Lo interesante de referenciar lo anterior, es para enfatizar, que la conjugación centralización-descentralización-planificación-dirección participativa no puede analizarse, como polos antagónicos. Fundamenta este criterio que, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, las IES deben implementar concepciones de dirección que contribuyan a su autodesarrollo y al desarrollo económico del país.

El análisis hasta aquí realizado acerca de la descentralización conduce a comprender que la sociedad actual se encuentra sometida a un acelerado desarrollo científico-tecnológico como resultado del conocimiento ascendente que en su evolución el hombre ha alcanzado. Las tendencias actuales del conocimiento comprometen globalmente los aspectos socioculturales y económicos, por lo que se impone asumir a Lage (2013): “La

economía acelerada e intensiva en conocimiento requiere claramente más flexibilidad y dinamismo. Ello demandará a su vez un alto grado de descentralización” (p. 62).

Resulta irrevocable detenerse en las reflexiones que sobre la descentralización aporta Lage (2013), porque son el referente más importante para entender el estudio de este núcleo teórico en el ámbito educativo y su relación con la concepción de DP que se asume en esta investigación. Este autor enfatiza, en que las organizaciones combinen la investigación científica con la producción eficiente para una gestión exportadora que penetre en los mercados para el desarrollo económico nacional, y señala que: “Las instituciones tendrán que operar con mecanismos de gestión descentralizados, ya que la centralización incrementa los costos de oportunidad, al restarle a la institución la rapidez y la flexibilidad necesarias para reaccionar ante las oportunidades” (p. 197).

Por su parte, Francisco (2013) en sus estudios acerca de la planificación estratégica en las IES, sostiene los criterios que se revelan en esta investigación al declarar que: “La dirección exitosa es aquella que se basa en una mayor participación,[y] descentralización” (p. 21). Esto implica para este autor promover la DP.

Una mirada interesante a los efectos de esta investigación acerca de los estudios sobre la participación y la descentralización en relación a los dirigentes de las IES la propone Calviño (2014), quien señala la necesidad de tener en cuenta que el modelo directivo de la concentración de poder que se ejerce en las instituciones, o lo que es lo mismo la toma de decisiones unilaterales, puede obstaculizar el florecimiento de miradas alternativas y de espacios de creatividad.

El referido autor destaca que:

Hoy tenemos un llamado como parte del proceso de descentralización que se está realizando en nuestro país, a la desarticulación sustantiva del detectivismo (del mandonismo, del dirigentismo). La descentralización es, sobre todo, un reto epistemológico. La menos difícil es la descentralización estructural (de las estructuras-empresas, entidades, entre otras), la más compleja es la descentralización personal. Descentralizar quiere decir, en este último contexto señalado, dejar de ser el centro (p. 21).

Con base en lo anterior este mismo autor enfatiza en que:

La descentralización convoca en muchos directivos a una suerte de sentimiento de estar descentrado. El directivo llega a reconocerse (a creerse) a sí mismo en el -rol de centro-. Se convierte en el rol de descrito, estipulado y asignado. Pero entonces la mira se traslada a la descentralización (bajo el efecto de la participación, del proceso de establecer consensos, de la participación de todos en la toma de decisiones). ¿En qué rol reconocerse ahora? Su rol ha sido él mismo. Su trabajo, su espacio real y casi único de existencia. Las metas y las necesidades de los otros, sus propias necesidades. Ahora el asunto es que puede sentirse descentrado (Calviño, 2014, p. 27).

Al seguir esta línea de análisis resulta relevante destacar a Macías (2014) que cita a Rojas Ochoa (2009) quien señala:

La política de salud es determinante en la creación del [SNS], toma forma inicial con la ley de Salud Pública de 1961. Este es el resultado más trascendente hasta esa fecha de la política de la Revolución: la creación de un sistema de salud, unificado, centralmente planificado y dirigido, descentralizado en su gestión, de cobertura global amplia, altamente eficaz, con participación social satisfactoria, económicamente sustentable y abierto a su perfeccionamiento (p. 53).

En la literatura revisada se evidenció la coincidencia de criterios entre autores como (Calviño, 2014; Macías, 2014 y Martínez et al., 2015) con la investigadora Navarro (2015) quien hace referencia a las transformaciones institucionales que se llevan a cabo en Cuba a partir de su política económica donde hay una “Tendencia a la descentralización de la toma de decisiones, [y a] la búsqueda de la eficiencia (...)” (p. 2). Al respecto esta última autora enfatiza: “Hay que reducir niveles jerárquicos, se necesitan estructuras más planas que acerquen la realidad y sitúen la toma de decisiones en el nivel adecuado.[Una tendencia a] la participación” (p. 8).

Estas ideas refuerzan las concepciones de la investigadora Mulet (2015), cuando refiere que, en instituciones complejas, la descentralización se hace útil porque, en muchas ocasiones los dirigentes no disponen de la información, ni la experiencia y los conocimientos necesarios para tomar todas las decisiones que convienen al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la institución.

La DD¹ y la dirección participativa tienen un mismo objetivo: a) Incrementar los niveles de participación en la toma de decisiones para la solución de problemas y con ello b) Elevar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas propuestas; c) Ambas concepciones neutralizan el ordeno y mando y favorecen la colectividad; d) Promueven mejor calidad de vida en el contexto laboral, por el estado de bienestar y equidad que generan; e) Respetan los derechos humanos; f) Hacen posible un mejor uso de los procesos de apoyo, así como del talento humano de la institución; g) Además, ambas concepciones contribuyen a una mayor inclusión, niveles de acceso y respeto a la diversidad (Agenda 2030, 2015; CRES, 2008; CRES, 2018 y Spínola, 2014).

Consecuentemente con las consideraciones realizadas en relación a la importancia del estudio de la descentralización en las IES, se coincide en que:

[En] las nuevas técnicas y modelos organizativos priman los de carácter más gerencial y llevan a la revisión de la actual configuración de los sistemas de gobierno universitarios. Los liderazgos y decisiones gerenciales se inclinan a ser cada vez más descentralizadas, con más flexibles y cambiantes tareas y una estructura más ágil y adelgazada (Vázquez, 2015, p. 18).

La descentralización con capacidades decisorias atribuidas a grupos de docentes e investigadores:

- Es una condición para la promoción de la investigación y la innovación;
- Contribuye a mayor productividad en los resultados a alcanzar;
- Acerca la toma de decisiones al nivel donde se ejecutan las acciones;
- Estimula la creatividad ante los entornos dinámicos;
- Introduce cambios y transformaciones en las estructuras de dirección;
- Contribuye a la formación de los dirigentes al desarrollar el liderazgo (facilitador y orientador) descentralizando determinadas acciones entre sus subordinados lo que no lo exonera de su responsabilidad;
- Implica un uso más eficiente de los recursos y
- Busca mayor equilibrio de poderes, en correspondencia con los planteamientos de autores como (Almuiñas et al., 2016; Almuiñas y Galarza, 2012; Alpízar, 2011; Bringas,

¹ Un ejemplo de cómo aplicar la DD en las IES, en el proceso de formación lo propone Rubio (2005) en las p. 125-168, lo que coincide con las exigencias del Manual de Funciones para las IES (2014).

1999; Calviño, 2014; Campbell, 2012; Galarza y Almuiñas, 2010; Macías, 2014; Rojas, 2016; Romero, 2001; Suárez, 2002; Santesmases, 2000 y Serrano, 2017).

Resulta conveniente declarar que en esta investigación se ha enfatizado en las semejanzas entre la DP y la DD, ya que la primera tiene como base a la segunda; sin embargo, surge la interrogante: ¿qué las diferencia? Es pertinente responder que la DD se emplea con fines políticos, acorde a los intereses de cualquier Estado, pero fundamentalmente con fines económicos, por ejemplo: ante determinadas necesidades como la búsqueda de la eficiencia y eficacia en condiciones de masividad, las posibilidades de mayor acceso, o determinada situación económica; sola por mencionar algunas.

Por otra parte, se debe destacar que la DD responde al objetivo 4 de la Agenda 2030 (2015): “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos...” (p. 15), al permitir mayores posibilidades de acceso a la educación superior lo que significa mayor equidad y justicia social. Al respecto se considera que la DD responde a las reflexiones de Alarcón (2016) cuando expresó: “Universidad Innovadora es la antítesis de organizaciones estáticas, sujetas a modelos que pertenecen al pasado. Es la universidad que se reforma permanentemente, enriqueciendo su modelo de gestión” (p. 11).

El estudio de la DP sobre la base de la DD en las IES responde al objetivo 1, meta 1.7 con su estrategia indicativa, del Plan de Acción CRES 2018-2028 como resultado de la CRES, celebrada en Córdoba, Argentina del 14 al 15 de junio de 2018. El referido documento plantea que de aquí al 2028 las IES deben: “Participar activamente de modo conjunto con gobiernos locales, nacionales y regionales y organizaciones de la sociedad civil en el diseño de acciones destinadas a intervenir en la resolución de los problemas (...)” (ISREAL, 2018, p. 20).

Conclusiones

Como parte de las IES en Cuba se encuentran las Universidades Médicas y con ellas las Facultades de Ciencias Médicas. En esta tesis se centra la atención en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa (FCMA), la cual tiene un proceso de dirección aún no consolidado luego de sus diez años de fundada. Los involucrados en la gestión de sus procesos universitarios en su mayoría, son del área de las ciencias médicas y otros son

pedagogos de formación; pero sus dirigentes necesitan un mayor acercamiento a la dirección como ciencia, para incrementar la participación de los involucrados en el proceso de dirección.

Referencias Bibliográficas

Almuiñas, J. y Galarza, J. (2012). Monografía: Prospectiva, Planificación Estratégica y Evaluación Institucional en las Instituciones de Educación Superior. Octubre.

Alpízar, R. (2011). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos (UCF). (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Alpízar, M. (2013). Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Calviño, M. (2014). Cambiando la mentalidad...empezando por los jefes. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

Castillo, M. y Gamboa, R. (2010). Desafíos de la Educación en la Sociedad Actual. Universidad Nacional de Costa Rica, p.7.

Ferriol, F. (2011). Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana; Cuba: Universidad de La Habana.

Francisco, A. (2013). Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica con carácter Pedagógico, Contextualizado e Integrador para la Universidad "11 de noviembre", de la República de Angola. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas). La Habana, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas: "Enrique José Varona".

González, O. (2016). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Ortiz, T. y Sanz, C. (2016). Visión Pedagógica de la formación universitaria actual. La Habana, Cuba: Editorial, Universidad de La Habana.

Lage, A. (2013). La economía del conocimiento y el socialismo. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

Macías, M. (2014). Sistema de superación profesional para el tratamiento de las relaciones ciencia-tecnología-sociedad en el sector de la salud. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). Camagüey, Cuba: Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey.

Martínez, M.; Álvarez, R. y Pérez, J. (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.

Messina, G. (1993). Descentralización Educativa. Revista Iberoamericana de Educación. Número 3.

Ministerio de Educación Superior. (2014). Manual de Funciones para las Instituciones de Educación Superior. (material en soporte digital). La Habana, Cuba: Félix Varela.

Partido Comunista de Cuba. PCC. (2017c). Documentos VII Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos.

Partido Comunista de Cuba. PCC. (2017b). Documentos VII Congreso. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos

Sanabria, G. (2001). Participación Social y comunitaria. Reflexiones. Investigación en Salud Pública. Facultad de Salud Pública. Revista Cubana Salud Pública; 27(2): 89-95.

Silva C. J. (1993). Descentralización y modernización del Estado, la búsqueda de la democracia y la gerencia pública competitiva. Universidad Autónoma de Colombia, Santafé de Bogotá.

Tristá, B. (1999). En: Alpízar, M. (2013). Perfeccionamiento del Modelo de Gestión EconómicoFinanciera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana