

GESTION DE CALIDAD, GOBERNANZA MUNICIPAL Y EDUCACIÓN SUPERIOR PARA UN DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE.

QUALITY MANAGEMENT, MUNICIPAL GOVERNANCE AND HIGHER EDUCATION FOR SUSTAINABLE LOCAL DEVELOPMENT.

Roberto de Armas Urquiza, roberto@rect.uh.cu, Universidad de La Habana, Cuba, Dr.C Biológicas, Profesor Emérito.

María Roxana Solórzano Benítez, maria.solorzano@ceap.uh.cu, Centro de Estudios de la Administración Pública, Universidad de La Habana, Dra. en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular.

Resumen

La Universidad del Siglo XXI tiene un gran compromiso con el desarrollo humano a través del vínculo universidad-sociedad y del papel que la innovación debe jugar en el desarrollo local. Avanzar en la gobernanza de una localidad requiere acciones de los directivos locales y la participación ciudadana. El objetivo de presente artículo es analizar la importancia de una gestión de la calidad a nivel local y de la participación de la educación en el logro de las competencias necesarias para un desarrollo sustentable. Se hace un breve análisis de la interacción entre calidad y gestión de las organizaciones. Se aborda el concepto de desarrollo humano, la importancia del desarrollo de capacidades y el papel de la educación y en particular de la Educación Superior en su logro. Se hace una propuesta de acciones para el establecimiento de un currículo por competencia para el desarrollo de las capacidades necesarias que garanticen el desarrollo sustentable. Se concluye acerca de las responsabilidades que corresponden a los gobiernos locales y a la educación superior para avanzar en una gobernanza local a nivel municipal.

Palabras claves: calidad, desarrollo humano, desarrollo local, currículo por competencias, acompañamiento pedagógico

Abstract

The University of the XXI Century has a great commitment to human development through the university-society link and the role that innovation must play in local development. Advancing in the governance of a locality requires actions from local managers and citizen participation. The objective of this paper is to analyze the importance of quality management at the local level and the participation of education in the achievement of the necessary competencies for a sustainable development. A brief analysis of the interaction between quality and management of organizations is made. The concept of human development is addressed, the importance of capacity development and the role of education and in particular of Higher Education in its achievement. A proposal of actions is made for the establishment of a competency curriculum for the development of the necessary capacities that guarantee sustainable development. It concludes about the responsibilities that correspond to local governments and higher education to advance in local governance at the municipal level.

Keywords: quality, human development, local development, curriculum for competencies, pedagogical accompaniment.

Introducción

En la actualidad la calidad posee una destacada dimensión estratégica para las organizaciones. La calidad ofrece un atractivo fundamental a los productos y servicios y además supone un menor coste en las operaciones. La posibilidad de incrementar ingresos y reducir costes, la convierten en una importante variable para desarrollar estrategias de desarrollo. La calidad representa también una nueva filosofía de dirección estratégica de las organizaciones, basada en el compromiso total de la dirección y de los trabajadores en la mejora continua que tiene como meta final la satisfacción de los clientes o usuarios (de Armas y Rycard, 2019).

Actualmente la calidad trasciende a la organización, sale al exterior de la misma, a los consumidores y por tanto los ciudadanos demandan la calidad como un servicio para la sociedad. Hoy, pues, la calidad es una exigencia social y su gestión es una responsabilidad de las organizaciones.

Pero la calidad no se consigue casualmente, no es fruto de la improvisación, se alcanza tras un proceso de decisión firme, continuo, que exige esfuerzos, tiempo y conocimientos como bien señala Vallejo (2010).

En los últimos años la cuestión de la “calidad” ha aparecido con una vitalidad que no reconoce antecedentes inmediatos. Se trata de una nueva vertiente de exigencias, requisitos, metodologías de trabajo, presentación de productos, etc. que viene operando como un instrumento de diferenciación de bienes y servicios.

Por ello la palabra calidad se asocia en la actualidad al conjunto de las actividades que están relacionadas con la gestión, el aseguramiento, la logística y el control de la calidad, con la normalización, con la certificación, entre otros. La gestión de la calidad requiere liderazgo y directivos preparados que conduzcan los procesos de la organización hacia la mejora continua de la calidad y por ende la satisfacción de clientes y usuarios de ahí la importancia de la educación superior y los esfuerzos que se realizan para lograr esta preparación (Rodríguez et al., 2020 a,b).

Desarrollo humano

Cuando se habla de desarrollo hay dos tendencias principales, la que lo argumenta desde el punto de vista economicista que analiza su crecimiento solo a través de indicadores económicos y la otra tendencia es analizar el desarrollo con un enfoque integral en el cual se defiende la tesis que sin desarrollo social no puede haber desarrollo humano. Por lo tanto en el enfoque de desarrollo humano en este trabajo, se va a considerar el mismo a través de la integración de lo económico, lo social y lo territorial con un enfoque de sostenibilidad que tome en cuenta la protección medioambiental.

En términos de evaluación y de diseño de políticas de desarrollo el enfoque de desarrollo humano plantea pistas muy importantes, ya que:

- Propone como objetivo de los procesos de desarrollo la ampliación de las opciones que tienen las personas. Así, los objetivos del desarrollo van más allá de lo económico y material.
- Reclama la importancia de las particularidades locales y culturales para diseñar las estrategias de desarrollo más adecuadas.
- La participación de las personas en la vida pública (diseño y aplicación de políticas públicas) es un factor central de esta forma de entender el desarrollo, pues así se pueden detectar sus demandas y aspiraciones.
- El desarrollo humano exige una articulación de esfuerzos y avances en todos los ámbitos, tiene carácter integral y transdisciplinar. Los instrumentos comprenden aspectos económicos, políticos, sociales, medioambientales e institucionales.
- La acción complementaria de los diferentes sectores sociales es la que promueve mayores avances en el desarrollo humano: económico, social y político. Los múltiples actores del desarrollo deben articular lógicas de acción colaborativa entre ellos.

Desde lo local, el desarrollo humano propone pensar y actuar desde cada sociedad para construir proyectos colectivos que tengan como referencia un desarrollo basado en las personas consideradas individual y colectivamente. En especial, plantea el protagonismo de las sociedades locales en la búsqueda de su propio desarrollo y como agentes activos en la creación de una globalización desde abajo.

El desarrollo humano a nivel local tiene una especial preocupación por promover una concepción integral. Es decir, concebir el desarrollo, en primer lugar, no sólo como crecimiento o competitividad de base territorial, sino incluyendo la equidad, el empleo, una justa distribución del ingreso, y la integración social. En segundo lugar, considerar la seguridad, la resiliencia y una creciente responsabilidad del conjunto de la sociedad en las cuestiones públicas. En tercer lugar, la sustentabilidad del desarrollo como una preocupación por no depender exclusivamente de algún recurso natural, evitar procesos de desestructuración ambiental a mediano y largo plazo y tender a aumentar la calidad de vida de la población actual y futura. En cuarto término, el desarrollo como una actividad participativa en una concepción concertadora que promueva una relación distinta entre estado, mercado y sociedad civil. Por último, gobernable, en el sentido de aumentar la eficacia y eficiencia, la representatividad y la transparencia gubernativas, apuntando al consenso y a la creatividad institucional.

Con el desarrollo humano a nivel local se busca un tipo de desarrollo capaz de extender el progreso tecnológico y las innovaciones en la totalidad del tejido social local, a fin de contribuir a una mayor generación de empleo productivo e ingreso, y a un tipo de crecimiento económico más equitativo en términos sociales y territoriales, y más sustentable ambientalmente.

Avanzar en esta dirección es un compromiso mundial y por lo tanto cada país ha trazado sus propias estrategias para avanzar en el desarrollo a través de acciones que contribuyan con el cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (Naciones Unidas, 2015). Recientemente Cuba ha realizado un análisis del avance en el cumplimiento de dichos objetivos a través de un informe parcial (Ministerio de Economía y Planificación, 2021) y ha ordenado según un conjunto de indicadores, el estado en que se encuentra cada municipio en función de un índice de desarrollo humano municipal que se ha establecido (PNUD-Cuba, 2021).

Lograr estos objetivos implica involucrar a gobiernos y población y una mirada particular hacia lo local. Cada comunidad, territorio o municipalidad tiene sus características particulares y requiere acciones específicas que no pueden ser realizadas de manera centralizada. Tiene que existir un verdadero equilibrio entre la centralización que trace estrategias y políticas generalizables para un desarrollo social armónico y una descentralización que pueda tener una mirada de las características, posibilidades y necesidades de cada localidad lo cual está en correspondencia con lo planteado por Tamayo (2020). Contar con una estrategia de desarrollo es imprescindible y una responsabilidad de los gobiernos locales para los cuales una alianza con la educación superior puede ser una buena estrategia para el desarrollo de una gobernanza con participación ciudadana (Sánchez y Machín, 2020; Villa, 2020).

Trabajar por el avance en esta dirección requiere del desarrollo de capacidades humanas que accionen de manera consciente en un desarrollo sostenible que contribuya al mejoramiento humano tanto en lo individual como en lo social. El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que hayan mejorado las capacidades, aún cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo (PNUD, 2009). Según el PNUD existen cuatro pilares que parecen tener una gran influencia en el desarrollo de capacidades:

- **ARREGLOS INSTITUCIONALES:** Políticas, prácticas y sistemas que permiten el funcionamiento efectivo de una organización o grupo. Los mismos pueden incluir normas “duras”, tales como leyes o cláusulas contractuales, o normas “blandas”, tales como códigos de ética o valores generalmente aceptados.
- **LIDERAZGO:** Capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles. Si bien en general el liderazgo se asocia a un líder individual, desde un anciano de una comunidad hasta un alto directivo de un país, también puede haber liderazgo en el ámbito del entorno sistémico y al nivel de una organización. Puede haber liderazgo en una unidad del gobierno que toma la vanguardia en la implementación de una reforma de la administración pública o en propuestas de la sociedad que generan cambios en el nivel sistémico.
- **CONOCIMIENTO:** En términos estrictos, lo que saben las personas. El conocimiento apuntala sus capacidades y, por tanto, el desarrollo de capacidades. Visto desde la

perspectiva de diferentes niveles, el conocimiento se ha promovido tradicionalmente a nivel individual, especialmente a través de la educación. Pero también se puede crear y compartir conocimiento dentro de una organización, como, por ejemplo, a través de la capacitación en el trabajo, o incluso fuera del ámbito formal de una organización, a través de la experiencia general para la vida, con el apoyo de un entorno sistémico favorable que ofrezca sistemas y políticas eficaces en materia de educación.

- **RENDICIÓN DE CUENTAS:** Situación en que los titulares de derechos pueden exigir a los detentores de deberes que cumplan sus obligaciones. Desde la perspectiva del desarrollo de capacidades, la atención se centra en esta interconexión entre los proveedores de servicios públicos y sus usuarios, o entre los proveedores de servicios y las entidades que los supervisan. Más específicamente, la rendición de cuentas se refiere a la buena disposición y aptitud de las instituciones públicas para llevar a la práctica sistemas y mecanismos que logren la participación de grupos de ciudadanos y capten y utilicen sus opiniones y comentarios, así como sus capacidades, para hacer uso de tales plataformas.

De forma simple las capacidades se pueden ver en tres direcciones. Hay capacidades innatas que tienen un origen biológico y evolutivo en la especie humana. Hay capacidades que se forman socialmente a través de las relaciones con la familia y la interacción con otros miembros de la comunidad y hay capacidades que requieren aprendizajes más sistematizados en instituciones de educación. Aquí se resalta la importancia de la educación en el desarrollo de capacidades y como un derecho humano.

Por lo tanto no se puede hablar de desarrollo de capacidades y de desarrollo humano si no se pone a la educación en primer plano y por lo tanto, la escuela como institución, debe desarrollar capacidades que garanticen ciudadanos capaces de contribuir conscientemente al desarrollo humano y a la sostenibilidad del planeta (Sanz y Serrano, 2015; León, 2016).

Por lo tanto con esta relación de la educación con el desarrollo de capacidades y con el desarrollo humano se puede reflexionar sobre el papel de la Educación Superior en esta dirección. Esta debe tener una participación activa en el desarrollo de los 17 ODS (PNUD, 2015) establecidos y no solo del número 4, directamente relacionado con la educación de calidad, como a veces se plantea por algunas organizaciones educativas.

Educación Superior y desarrollo humano

El desarrollo tecnológico de los últimos años ha provocado que se haya llegado al siglo XXI con una educación superior que requiere cambios. La sociedad y los estudiantes han evolucionado rápidamente mientras que las instituciones y profesores lo han hecho más lentamente. Hay que transformar la currícula universitaria y las formas de enseñar y aprender. Se requieren métodos activos, aumento de la independencia, el desarrollo del autoaprendizaje, aumento de la creatividad y de la capacidad de emprendedurismo, potenciar el trabajo en equipos, la solidaridad, el interculturalismo, entre otras muchas cosas. Una de las vías implica la innovación curricular y el modelo de desarrollo de

competencias puede estar totalmente en relación con el desarrollo de capacidades (Suñé, Leite y de Armas, 2015; Suñé y de Armas, 2016).

Ahora bien cuando se habla de competencias a nivel de la Educación Superior ¿a qué se refiere?, ¿cómo definir las competencias que se requieren y qué debe hacer el estudiante para desarrollarlas?, ¿cómo debe actuar el cuerpo docente?, ¿cómo debe actuar la institución y cómo debe actuar la sociedad?

Son muchas interrogantes que ante todo implican un pensamiento de toda la comunidad universitaria. Ya no basta con un pensamiento lineal y sistémico, se requiere un pensamiento complejo y la integración de conocimientos para un verdadero desarrollo de competencias que garanticen las capacidades que requiere el desarrollo social sostenible.

Para puntualizar rápidamente nos vamos a apoyar en el mapa mental elaborado por Suñé, Leite y de Armas (2015 b) que parece en la Figura 1

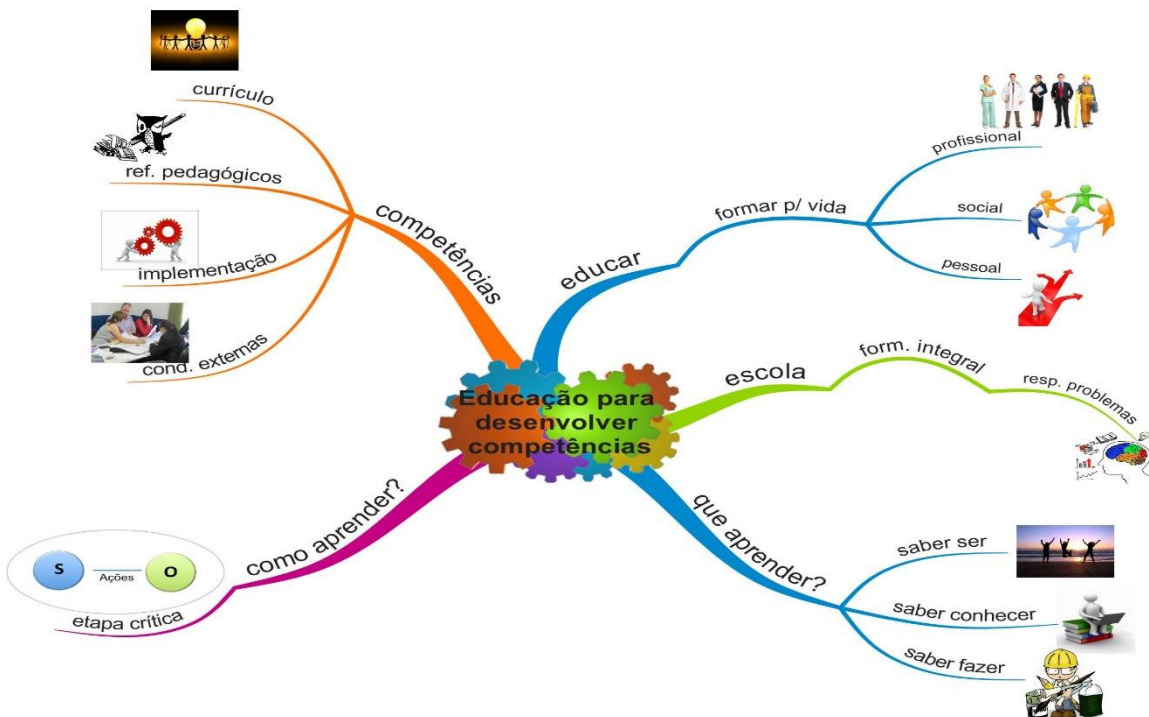


Fig.1. Mapa mental que señala la secuencia de acciones para garantizar el desarrollo de competencias (tomado de Suñé, Leite y de Armas, 2015 b)

Si se observa la figura en el orden de las manecillas de reloj se puede plantear que el punto de partida es tomar en cuenta que educar es preparar para la vida en lo individual, lo social y lo profesional por lo que hace falta una interacción de la institución con la sociedad y tener presente los requerimientos del desarrollo social.

En la siguiente rama se puntualiza que para ello la escuela como institución tiene que garantizar una formación integral que desarrolle las capacidades que le permitan al

egresado de nivel medio o superior, resolver los problemas individuales y sociales a los que se tenga que enfrentar en la vida.

Por lo tanto en la siguiente rama se señala que se tienen que desarrollar saberes que contribuyan al desarrollo de su personalidad única e irrepetible (saber ser), a interaccionar con el otro (saber convivir), a aprender a lo largo de toda la vida (capacidad de autoaprendizaje) y sobre todo a saber hacer en correspondencia con lo planteado por Delors, (1996) como los cuatro pilares básicos para la educación del siglo XXI.

Para esto se requieren modificar los métodos de enseñanza y de aprendizaje. Nadie aprende escuchando, todo el mundo aprende haciendo por lo tanto la etapa crítica del aprendizaje tiene que ser la acción como se muestra en la siguiente rama. Es decir se tiene que aprender haciendo. Es necesario transformar los métodos de enseñanza aplicando métodos activos, el trabajo en equipo, la integración de conocimientos y por supuesto al cambiar los métodos de enseñanza es necesario que se modifiquen los métodos de evaluación para que midan no solo conocimientos sino las capacidades necesarias a ser desarrolladas en el estudiante que lo preparen para la vida, es decir el nivel alcanzado en el desarrollo de sus competencias.

Todo esto implica un cambio en la concepción curricular (última rama), que tome en cuenta las necesidades sociales y la relación universidad-sociedad. Los referentes pedagógicos y las potencialidades de las TIC y una implantación del currículo teniendo en cuenta las condiciones externas en que se desarrolla la institución y los recursos disponibles. Esto puede condicionar un ciclo de mejoras continuas tomando en cuenta los procesos de gestión de la calidad que conduzcan a autoevaluaciones, evaluaciones externas de la institución y posibles acreditaciones que certifiquen los niveles de calidad que se van alcanzando.

Universidad innovadora

La universidad tiene que ser creadora de resultados científicos y tecnológicos que puedan transformarse en innovaciones que aporten al desarrollo humano. Ahora bien una universidad innovadora no lo puede ser solo por su aporte al desarrollo externo. Es necesario que sea innovadora hacia adentro, solo procesos de enseñanza-aprendizaje innovadores, que desarrollen la creatividad, pueden lograr graduados universitarios que participen activamente en la introducción de innovaciones que contribuyan al desarrollo humano. La universidad innovadora requiere procesos innovadores, profesores innovadores y una gestión que estimule la innovación educativa. Este desafío implica un reto sobre todo para los profesores que deben cambiar sus prácticas y para los alumnos que deben transformar sus formas de aprendizaje. Es necesario apoyarse en el acompañamiento pedagógico.

El acompañamiento pedagógico es un concepto que supera y a la vez integra conceptos como asesoramiento, supervisión y facilitación de los aspectos científicos y metodológicos que intervienen en el quehacer docente. Es un proceso, orientado a realizar un conjunto de acciones enfocadas a la mejora de la docencia y del aprendizaje de los estudiantes, por consiguiente, de la calidad educativa pues como bien plantea Darling-Hammond (2000), los análisis cuantitativos indican que las medidas de la

preparación y certificación docentes constituyen el correlato más fuerte del logro del alumno. Por lo tanto, el acompañamiento apoya en los maestros y profesores, a la transformación de su práctica pedagógica en concordancia con las exigencias y demandas de los estudiantes y de la sociedad.

Acompañar significa convertir la práctica cotidiana en objeto de estudio, no se trata solo del desempeño docente, sino también de considerar el hecho educativo, en sentido amplio, como una realidad propensa a ser investigada de manera deliberada tanto por el acompañante como por el docente que recibe el apoyo.

Siguiendo las ideas de Martínez y González (2010), se requiere considerar al acompañamiento como una estrategia integral que cohesiona e integra los procesos que consolidan el perfil profesionalizante de los docentes, así como su práctica cotidiana. Considerado una estrategia fundamental, el acompañamiento pedagógico, llega a dimensiones y ámbitos que otros procesos como la supervisión, el monitoreo, la asesoría, la tutoría y la evaluación no pueden acceder. Concebido como acción estratégica para la mejora continua de la formación docente (de los procesos de enseñanza y aprendizaje), deconstruye los conceptos abordados, complementándolos y posicionándolos en una visión sostenible integradora y humana, que tiende a considerar desde las aulas y los colectivos la experiencia como base para mejorar las prácticas docentes individuales y colectivas. Así, se puede resumir que el acompañamiento pedagógico contribuye a fortalecer los docentes como líderes de cambio e innovación para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y por tanto el desarrollo de sus competencias.

En la universidad contemporánea, el acompañamiento pedagógico alimenta paralelamente los resultados de la capacitación y formación docente, presenta alternativas para aprender de la propia experiencia pedagógica, fortalece los aspectos que funcionan eficientemente y los que están débiles e incorpora los que faltan.

Por tanto, se convierte en un componente esencial en la organización y funcionamiento de las instituciones académicas. Responde a la necesidad de renovar e innovar el «espíritu» de su acción, definiendo nuevas estrategias para la planificación, ejecución y evaluación del aprendizaje del estudiantado. Por ello, tiene presente la necesidad de incorporar las nuevas tecnologías como herramientas que ayudan a comprender y desarrollar la sociedad global generadora de nuevos desafíos.

Conclusiones

A nivel municipal la búsqueda de una estrategia de desarrollo implica una gestión de la calidad que coadyuve al encadenamiento productivo entre lo público y lo privado y un avance de la autonomía municipal que apoye la gobernanza y la sostenibilidad. Para esto se requieren directivos preparados para lo cual a la educación y en particular a la educación superior le corresponde jugar un papel fundamental.

La educación superior tiene una gran responsabilidad en el desarrollo sostenible y el desarrollo de las capacidades necesarias a través del proceso de formación continua y del vínculo universidad-sociedad y los gobiernos tienen la responsabilidad de trazar

estrategias y políticas públicas que coadyuven al desarrollo de la educación como un derecho humano y a una gobernanza territorial con participación y protagonismo ciudadano en aras de avanzar en el desarrollo humano local.

Bibliografía

de Armas, R.; Rycard, M. (2019). Calidad en la Administración Pública cubana: consideraciones en la Educación Superior y la Salud Pública. En Retos de la Administración Pública hoy. Coordinadora L. Tabares. Editora Universitaria, La Habana: 171-196. ISBN 978-959-16-4142-7.

Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. A review of state policy evidence. Education Policy Analysis Archives, 8 (1), 1: 44.

Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el Siglo XXI. Madrid: Santillana-UNESCO.

León, G.L. (2016). El desarrollo humano integral. Horizonte de formación por capacidades y competencias. La gestión del proyecto institucional universitario. Espiral, Revista de Docencia e Investigación, 6 (1), 9 - 58.

Martínez, H.; González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. Ciencia y Sociedad, 35 (5), 521- 541.

Ministerio de Economía y Planificación (2021). I Informe Nacional Voluntario. Grupo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030. La Habana: Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.

Naciones Unidas (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

PNUD (2009). Desarrollo de Capacidades: Texto básico del PNUD, Disponible en: www.undp.org/capacity

PNUD-Cuba (2021). Informe nacional de desarrollo humano 2019. Ascenso a la raíz. La perspectiva local de desarrollo humano en Cuba. La Habana.

Rodríguez, V.; Ledesma, A.; Sánchez, B.; Gayoso, R.; de Armas, R. (2020 a). Experiencias en la preparación de directivos y funcionarios de la Administración Pública en Cuba. En Administración Pública y desarrollo, otras miradas para su perfeccionamiento en Cuba, coordinado por N. Tamayo Pineda, Editora Universitaria, La Habana: 393-422. ISBN: 978-959-16-4527-2

Rodríguez, V.; Ledesma, A.; Tamayo, N.; Gayoso, R.; Solorzano, M.R.; de Armas, R. (2020 b). La superación de directivos de la Administración Pública en el Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 4 (2):165-178.

Sánchez, B.S.; Machín, MM. (2020). Factores claves de éxito para la gestión pública cubana en escenarios de la actualización del modelo económico social. En Administración Pública y desarrollo, otras miradas para su perfeccionamiento en Cuba, coordinado por N. Tamayo Pineda, Editora Universitaria, La Habana: 263-294. ISBN: 978-959-16-4527-2

Sanz, R.; Serrano, A. (2015). El desarrollo de capacidades en la educación. Una cuestión de justicia social. Sinéctica 46. Disponible en: <http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=46> el desarrollo de capacidades en la educación una cuestión de justicia social

Suñé, L.; de Armas, R. (2016). Compared education study: curriculum design for the development of competences (Tiradentes University- University of Deusto). Tuning Journal for Higher Education, 3 (2): 319-346.

Suñé, L.; Leite, P.J.; de Armas, R. (2015 a). Educação para desenvolver competências: uma necessidade do século XXI. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo, junio. Disponible en: <http://atlante.eumed.net/2015/06/competencias.html>.

Suñé, L.; Leite, P.J.; de Armas, R. (2015 b). Desenho de currículo para desenvolver competências: uma proposta metodológica. Edunit, Sergipe, Brasil. ISBN 978-85-68102-05-3

Tamayo, N. (2020). Gestión local, desconcentración y descentralización desde la perspectiva del desarrollo sostenible en Cuba. En Administración Pública y desarrollo, otras miradas para su perfeccionamiento en Cuba, coordinado por N. Tamayo Pineda, Editora Universitaria, La Habana: 295-308. ISBN: 978-959-16-4527-2

Vallejo, J.E. (2010). Gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. España

Villa, L. (2020). Hacia nuevos paradigmas en el desarrollo local cubano. En Administración Pública y desarrollo, otras miradas para su perfeccionamiento en Cuba, coordinado por N. Tamayo Pineda, Editora Universitaria, La Habana: 309-317. ISBN: 978-959-16-4527-2