

Las alianzas estratégicas y sus singularidades en las relaciones de las Instituciones de Educación Superior y las empresas

The strategic alliances and their singularities in the relations of the Institutions of Higher Education and the companies

Autores: Dr.C. José Luis Almuiñas Rivero

Dr.C. Judith Galarza López

Institución: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES)

Correo electrónico: almu@cepes.uh.cu

Resumen

En la actualidad, muchas Instituciones de Educación Superior (IES) necesitan repensar su sistema de gestión, y dejar atrás el inmovilismo y tradicionalismo que existe en su práctica. La dirección estratégica ha pasado a ser una alternativa para lograr el cambio necesario en su modelo de gestión. El desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones del entorno constituye uno de los principios que sustentan dicho enfoque. En este contexto, se ubican las relaciones entre las Instituciones de Educación Superior y las empresas, al ser agentes de cambio para el desarrollo del sistema universitario y el sistema productivo en cada uno de los países. El objetivo de este artículo es analizar la problemática de esas relaciones en el contexto latinoamericano, poniendo de relieve algunos de sus fundamentos, los beneficios que generan, los espacios principales donde se pueden producir y las barreras e insuficiencias que limitan su desarrollo.

Palabras clave: Dirección estratégica, alianzas estratégicas, relaciones instituciones de educación superior-empresas.

Abstract

As of the present moment, many Institutions of Higher Education need to reconsider his system of steps, and surpassing the paralysis and traditionalism that exists in his practice. The strategic management has gone by being an alternative to achieve the necessary change in its management model. Strategic alliances's development with organizations of the surroundings constitutes one of the beginnings that hold saying focus. In this context, the developmental exchange brokers of the university system

and the productive system in each one of countries locate the relations among Institutions of Higher Education and the companies themselves, to being. The objective of this article is to analyze the problems of those relations in the Latin American context, pointing up some of his basics, the benefits that they generate, principal spaces where they can produce themselves and barriers and insufficiencies that limit his development.

Keyword: Strategic management, strategic alliances, relations institutions of higher education- companies.

Introducción

La humanidad actual está sujeta al impacto de un entorno dinámico y turbulento nunca antes visto, y que se presenta como una situación inédita que no podía ni siquiera imaginarse hace unas décadas. El fenómeno de la globalización, por ejemplo, trasciende los marcos puramente económicos para ampliarse a otros ámbitos: social, cultural, ambiental, científico, entre otros. Asimismo, se presenta el desarrollo científico-técnico con un dinamismo sin precedentes. Las transformaciones económico-productivas significativas que están teniendo lugar en la mayoría de los países y que se revierten en nuevas exigencias para el mundo laboral, la situación ambiental, el deterioro de los sistemas de salud y educación, el crecimiento del desempleo y el subempleo, entre otros, son fenómenos que constituyen focos de atención para el análisis de la problemática actual del entorno en los ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales.

Tomando como base ese complejo escenario, surgen nuevas demandas para las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe. Una de ellas está vinculada a la necesidad de mejorar la calidad de la gestión institucional, dejando atrás los enfoques tradicionales y adoptando una filosofía de gestión que potencie sus resultados e impactos. En este sentido, la dirección estratégica constituye una opción que cada vez gana más auge entre las IES de la región. Dentro de los principios que sustentan la misma se destaca la necesidad de buscar alianzas estratégicas con organizaciones del entorno, en el cual se ubican las empresas.

El fortalecimiento de las alianzas estratégicas entre las IES y las empresas debe lograrse a través de la articulación adecuada de las capacidades académicas-productivas disponibles, de forma tal que ofrezca beneficios crecientes para ambas partes y contribuya, favorablemente, en su desarrollo y, en general, genere avances en los ámbitos económico y social de cada uno de los países.

El objetivo de este artículo es analizar la problemática de esas relaciones en el contexto latinoamericano, poniendo de relieve algunos de sus fundamentos, los beneficios que generan, los espacios principales donde se pueden producir y las barreras e insuficiencias que limitan su desarrollo.

Desarrollo

Las alianzas estratégicas como uno de los principios de la dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior

En la actualidad existen fenómenos de enorme impacto en los cambios y en la reorganización que deben tener las IES en la región latinoamericana y que conforman un nuevo contexto, donde tienen necesariamente que desenvolverse para dinamizar su desarrollo. Se trata de un conjunto de variables externas que están definiendo, en gran medida, el rumbo de las IES, formulando un escenario muy diferente al de décadas anteriores.

El mundo hoy se mueve rápidamente. La dinámica que se está produciendo en el desarrollo científico-tecnológico le aporta al conocimiento un nuevo valor social y los procesos de integración regional conducen, entre otros aspectos, a relaciones de las IES con el exterior y viceversa. No se trata de fenómenos nuevos, pero muchos de ellos han evolucionado a través del tiempo y se precisa seguir considerándolos en la perspectiva del cambio en la educación superior, de lo contrario, no se tendría un panorama completo sobre los caminos por los que deben seguir transitando las transformaciones universitarias actuales y futuras.

En una mirada interna a las IES latinoamericanas, se visualiza también un conjunto de variables que tienen que ver con aspectos estructurales y funcionales, y que constituyen importantes retos para su desarrollo. Se trata, por solo poner tres ejemplos, de profundizar en cómo se están organizando los conocimientos al interior de las IES, es decir, se relacionan con la estructura académica disciplinaria y el curriculum; las nuevas formas de gestión institucional; y las relaciones entre la Universidad y la Empresa.

En particular, ya son muchas las IES que tratan de repensar su sistema de gestión tradicional y obsoleta. Ello implica un cambio en la concepción, fundamentación y en la manera de practicar la gestión en las IES, de forma tal que esté más acorde con el contexto y con las exigencias del entorno actual. Según Almuiñas y Galarza (2014, p.59), tres aspectos justifican, esencialmente, dicho cambio:

- 1) los acentuados rasgos de inmovilismo que hoy está teniendo lugar en algunas IES requiere, en primer lugar, aceptar que dichos cambios obedecen al dinamismo del entorno;
- 2) la necesidad de concientizar que el paradigma de la insuficiencia de recursos se impone como una de las mayores amenazas de la gestión universitaria tradicional; y
- 3) aceptar que una parte de los directivos universitarios son huéspedes permanentes de la costumbre, de la inercia, y por ello han perdido la capacidad de gestión ante los nuevos escenarios.

Precisamente, el enfoque estratégico aplicado a la gestión ha sido una de las alternativas de mayor aceptación para responder a esas demandas. Se observa, en los últimos años, una tendencia creciente en el número de IES que están asumiendo a la dirección estratégica como uno de los componentes del sistema de gestión institucional, debido a sus bondades con relación a los métodos tradicionales.

Un conjunto de características definen las particularidades de la dirección estratégica en las IES:

La dirección estratégica concibe el cambio como algo normal en su actuación; exige a los directivos trabajar con el futuro en la mente y comprender lo vital de la IES y concentrar recursos y capacidades en sus prioridades; centrar, especialmente la atención, en el análisis del entorno, de sus demandas actuales y futuras, de las variables de mayor impacto o tendencias pesadas que inciden en el desarrollo actual y futuro de la institución, para de ser necesario, replantear su direccionamiento; requiere visualizar el funcionamiento integral de la IES inmersa en un ambiente dinámico; exige el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones del entorno y de un sistema de acción centrado en los principales usuarios de los resultados de los procesos universitarios; asumir a la mejora continua como una «religión» (p. 60).

Existen muchas definiciones alrededor del término alianzas estratégicas. Gárciga (2006), citado por Sánchez y Mérida (2014), la concibe como: la búsqueda de cooperación, mediante la cual dos o más organizaciones llegan a acuerdos mutuamente ventajosos para alcanzar los objetivos establecidos en la colaboración. Esta definición no considera la forma jurídica, contractual, o el tipo de acuerdo fijado para la alianza; lo esencial es la búsqueda de cooperación, con una cierta perspectiva y en un horizonte temporal no solo inmediato (p. 422).

Lo cierto es que se requiere de un entendimiento entre dos o más actores sociales diferentes, que dialogan e identifican objetivos comunes, que definen un plan de

acción conjunto para lograr beneficios de conveniencia para las partes implicadas. Ello exige un cambio de mentalidad de una parte de los directivos universitarios que, encerrados en lo que pasa dentro de la institución, no miran el escenario que les rodea, no visualizan correctamente el entorno y las oportunidades de búsqueda de aliados que existen en el mismo, es decir, desaprovechan uno de los recursos que puede potenciar el desarrollo institucional.

Un conjunto de condiciones es importante para el establecimiento de dichas alianzas: afinidad entre las partes, tomando como base la cultura organizacional existente; complementariedad (demandas y ofertas); prestigio e imagen; confianza mutua y transparencia; recursos, estructura de enlace y normativas; calidad de la gestión de la vinculación (planificación, organización, implementación, seguimiento y evaluación).

Si se tiene en cuenta esto, se puede plantear que las relaciones entre las IES y las empresas son parte de dichas alianzas estratégicas.

Las relaciones IES-Empresa en América Latina y el Caribe: fundamentos y beneficios

Según García (1990), en la actualidad América Latina y el Caribe tienen ante sí inmensos desafíos derivados de un conjunto de problemas acuciantes que deben resolverse: «responder a los nuevos cambios de la ciencia y la tecnología, reestructurar sus relaciones con la industria, y asimilar los cambios del nuevo papel del conocimiento, dar respuesta a las demandas y expectativas a las grandes mayorías desatendidas de estos países, una parte de cuya población está en pobreza crítica» (p. 62).

En la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC- UNESCO, 2008) celebrada en Colombia, se señaló: El balance realizado visualiza, en términos prospectivos, los retos y las oportunidades que se plantean en la educación superior de la región, a la luz de la integración regional y de los cambios en el contexto global (...). Esas políticas deben apuntar al horizonte de una educación superior para todos y todas, teniendo como meta el logro de una mayor cobertura social con calidad, equidad y compromiso con nuestros pueblos; deben inducir el desarrollo de alternativas e innovaciones en las propuestas educativas, en la producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes, así como promover el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas entre gobiernos, sector productivo, organizaciones de la sociedad civil e Instituciones de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (p.2).

El fortalecimiento de las articulaciones entre una IES y los sectores del entorno es crucial para identificar y satisfacer nuevas demandas en los diferentes procesos universitarios (docencia, investigación, extensión universitaria y otros). En este contexto se inserta la necesidad de transformar las relaciones o interacciones IES-Empresa mediante una estrategia de trabajo que modifique la tendencia actual de separación entre ambos sectores, con un enfoque dialéctico, sin absolutizar cambios o medidas al interior de las universidades o desde el exterior, con el fin de ir logrando una correspondencia creciente de estos cambios impostergables para la universidad con los que se desarrollan en su medio, o sea, en la sociedad en la que se inserta. Estas relaciones, por supuesto, no mejoran de manera automática, rápida y sencilla, sino que es un proceso lento y complejo en el que corresponde a la IES el papel más activo en su promoción.

Cárdenas (1992) expresó: «hay que entender la relación Universidad-Empresa, como una simbiosis en la que ambos se pueden beneficiar de la vida en común» (p. 7). Por tanto, las relaciones de las IES y las empresas en la región deben estar también en el centro de las transformaciones de los diferentes países. Ambos sectores necesitan reflexionar sobre su propia identidad y hacerse conscientes de los nexos que inexorablemente los vincularán cada vez más en el futuro.

Al respecto, solo se planteará algunos de los pronunciamientos realizados en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, convocada por la UNESCO (1998, p. 9) y que, desde la perspectiva de los autores, son válidos actualmente.

- a) los vínculos con el mundo del trabajo pueden reforzarse mediante la participación mutua de sus representantes en los órganos rectores de las instituciones;
- b) la intensificación de la utilización por los docentes y estudiantes de las posibilidades de aprendizaje profesional y de combinación de estudio y trabajo;
- c) el intercambio de personal entre el mundo del trabajo y las IES y la revisión de planes de estudio para que se adapten mejor a las prácticas profesionales; y
- d) las IES deberían brindar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de la responsabilidad social, educándolos para que tengan una participación activa en la sociedad democrática y promuevan los cambios que propiciarán la igualdad y la justicia.

Gould (1997) concibe dichas relaciones de la manera siguiente: Conjunto comprensivo de procesos y prácticas planeados, sistematizados y continuamente evaluados, donde los elementos académicos y administrativos de una IES se

relacionan internamente entre unos y otros y externamente con otras personas y organizaciones, con el propósito de desarrollar y realizar acciones y proyectos de beneficio mutuo que: 1) provean de servicios profesionales a colaboradores, especialmente empresas; 2) conecten a la educación superior con el mundo del trabajo, para poder así aprovechar al máximo la vinculación como herramienta educativa, de formación de recursos humanos y de actualización curricular; 3) fomenten la investigación y el desarrollo de la base científica y tecnológica de la educación superior, y 4) aumenten la competitividad de las empresas colaboradoras (p.25).

Para la región, el fortalecimiento de dichas relaciones es inaplazable por las razones siguientes: (a) las políticas económicas que se ejecutan en la mayoría de los países latinoamericanos están condicionadas, en alguna medida, por la capacidad local de los recursos humanos e institucionales; (b) la reconversión y modernización del sistema productivo no se logra, sin una base científica y tecnológica; (c) la necesidad que tienen las IES de buscar fuentes alternativas de financiamiento; (d) la necesidad de las relaciones entre ambos sectores para la solución de problemas sociales inaplazables, donde las IES deben jugar un papel importante; y (e) la necesidad de una redistribución y acceso real del conocimiento producido.

Sin dudas, el accionar conjunto de ambos sectores es una simbiosis necesaria para el desarrollo de cada uno de los países de la región. Por tanto, es correcto que las IES se esfuercen por potenciar al máximo sus relaciones con las empresas. No se trata de perder su identidad, afectar la investigación o la calidad de la formación, sino de que estas se enriquezcan y amplíen en correspondencia con las posibilidades que ofrece el entorno.

De Armas, Vargas y Almuiñas (1999) señalan que en el marco de estas relaciones, las IES pueden lograr:

- a) ocupar el papel protagónico que, en el desarrollo tecnológico, demanda el sector empresarial, poniéndose en condiciones de aplicar y explotar sus descubrimientos e innovaciones;
- b) formar profesionales que puedan integrarse con rapidez y éxito a las empresas, mediante su preparación en las condiciones reales de su ejercicio profesional;
- c) generar fuentes alternas de financiamiento que apoyen su desarrollo;

- d) establecer y orientar los currículos y los planes de investigación teniendo en cuenta, entre otros factores, los requerimientos de las empresas locales, regionales y nacionales;
- e) conocer las demandas de las empresas para planificar las actividades de asistencia técnica, asesoría, posgrado y capacitación;
- f) elevar la calificación y excelencia de los docentes e investigadores, mediante su desempeño profesional y científico en la solución de los problemas prioritarios de las empresas; y
- g) poder acceder a equipos e instalaciones que complementen las disponibilidades de la universidad.

A su vez, expresan que las empresas alcanzarían un conjunto de ventajas, tales como:

(a) mantener o alcanzar un desarrollo tecnológico que se corresponda con las transformaciones provocadas por los adelantos científico-técnicos y adquirir, consecuentemente, una mayor competitividad exigida por el context económico internacional y nacional; (b) explotar, con inmediatez, los resultados de la investigación científica y las innovaciones tecnológicas; (c) elevar la calificación o recalificar sus profesionales, en correspondencia con el desarrollo constante de la ciencia y la técnica del sector donde están ubicadas; (d) facilitar el acceso al mundo laboral de profesionales aptos para desempeñarse exitosamente en el desarrollo científico, tecnológico y social que se requiera; (d) utilizar complementariamente equipamiento, servicios e infraestructura que puedan poseer las IES, y (e) estar en permanente contacto con un «semillero» de ideas nuevas lo cual crea un clima favorable al interior de los sectores productivos (p.15).

En la literatura internacional consultada sobre el tema se mencionan diferentes formas organizativas para el establecimiento de las alianzas flexibles y ágiles entre las IES y las empresas, tales como: estructuras de Interfaz; sistemas universitarios y de ciencia y tecnología; agrupación de empresas y organizaciones, entre otros.

Meléndez (2005) expresó: «las relaciones entre la Universidad y la Empresa están muy vinculadas con la calidad y pertinencia social de los resultados de ambas partes; con el incremento productivo y el impacto favorable de la docencia, la investigación y la extensión en múltiples esferas de la sociedad; se convierten, entonces, en una condición necesaria para el desarrollo» (p. 13).

Espacios para las relaciones entre las IES y las empresas: barreras e insuficiencias

Un conjunto de tareas conjuntas pudieran acometerse en el marco de las relaciones de las IES y las empresas. Vargas, Manfugás y Almuiñas (1995, p.5) señalan los siguientes ejemplos:

a) En el proceso de formación de profesionales: la elaboración de los planes de estudio con la participación de especialistas en comisiones conjuntas; el diseño de planes de estudio específicos para grupos de empleados de una empresa o varias simultáneamente, atendiendo a necesidades de estas; el desarrollo de conferencias y seminarios en las IES por profesionales de experiencia de las empresas sobre aspectos novedosos introducidos o previstos a introducir en el ámbito productivo; la identificación de demandas en las empresas como parte de un proceso de planificación perspectiva de cuáles carreras desarrollar en las IES; el desarrollo de una parte del currículum en las condiciones reales de las empresas (tesis de grado, pasantías, pasantías de estudiantes, programas de prácticas profesionales, prestación del servicio social de los estudiantes, becas, premios, contratación anticipada y otros estímulos a los estudiantes para potenciar su formación); estancias de profesores en empresas con tecnología de avanzada u otras características que contribuyen a su actualización profesional; estancias de profesionales de alta calificación en las IES para potenciar áreas de bajo desarrollo tecnológico; la entrega o uso común por la IES de laboratorios o equipos de las empresas; servicios que puede brindar la IES a las empresas con sus laboratorios, equipos e infraestructura, aportando a las mismas, insumos y fuerza de trabajo; la evaluación de la calidad de los profesionales egresados.

b) En el proceso de posgrado: Algunas de las relaciones principales entre las IES y las empresas se enmarcan en el desarrollo de los programas de posgrado (cursos, especializaciones, maestrías y doctorados) y la determinación de las demandas de posgrado de ambas partes.

c) En el proceso de investigación científica y tecnológica: Dichas relaciones, no están actualmente aún fuertemente desarrolladas por el distanciamiento mutuo en lo que respecta a la actividad de investigación científica. Algunas experiencias en países de la región permiten enumerar algunas modalidades: estancias de técnicos de las empresas en laboratorios universitarios, y de profesores en las empresas; proyectos de investigación básica o aplicada que promueven las IES a través de sus investigadores que interesan a las empresas y

los financian; proyectos de servicios a las empresas, que involucran a estudiantes y profesores; proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, asesorías y becas; participación en consejos asesores y científicos; organización conjunta de seminarios, conferencias y eventos conjuntos, e intercambio de información científico-técnica.

d) En el proceso de extensión universitaria: Las relaciones se manifiestan, por ejemplo, en las acciones capacitantes vinculadas con el desarrollo cultural de los participantes (cursos de extensión universitaria en el ámbito de la ciencia, la técnica, el arte, la historia y otros); la difusión de resultados científicos; proyectos de investigación e información científico técnica para su transmisión e introducción en la práctica social; desarrollo de proyectos socio- culturales conjuntos; actividades culturales conjuntas y otras.

Sin embargo, existen barreras e insuficiencia que están afectando el desarrollo de dichas relaciones:

- a) algunas IES no pueden enfrentar con la agilidad requerida los desafíos derivados de dichas relaciones; sus esquemas estructurales son rígidos, lentos y burocráticos, llenos de trabas de carácter legal y es bajo estas condiciones, que se esfuerzan en la transformación de la nueva realidad, en la búsqueda de un mejoramiento y desarrollo sostenible más justo;
- b) la relación de las IES y las empresas se han desarrollado, esencialmente, en la preparación de recursos humanos calificados;
- c) poco a poco se han ido esfumando, por diversas razones, las iniciativas de las empresas nacionales y locales para establecer relaciones con las IES, siendo pocas las que han logrado éxito en los últimos años;
- d) las empresas exigen resultados de investigación rápidos y confidenciales, mientras que las IES les interesa una mayor profundización en los conocimientos lo que requiere de más tiempo para, posteriormente, socializar los resultados;
- e) existe perjuicios entre ambos sectores, que parten de interés y misiones y propósitos diferentes al establecer las relaciones;
- f) sobrestimación de las capacidades propias para resolver sus problemas;
- g) insuficiente cultura de integración;
- h) pérdida de poder adquisitivo del personal universitario y falta de estímulos;
- i) poco conocimiento mutuo de sus necesidades y potencialidades;
- j) limitaciones estructurales en ambas partes para establecer relaciones adecuadas;

k) cuestionamiento sobre la calidad de los resultados de las IES por parte de las empresas.

A partir de dichas insuficiencias y de otras existentes, se requieren cambios orientados a la elevación de la calidad de dichas relaciones de forma tal que contribuyan favorablemente a lograr mayores beneficios para las partes implicadas e impulsen el desarrollo local, regional y nacional en cada una de las realidades. Dichos cambios se deben materializar en las políticas estatales y ramales, institucionales y empresariales, y pueden abarcar aspectos vinculados con el desarrollo científico-técnico (políticas, lineamientos y otros); la base normativa que sustenta las relaciones formales y no formales; la disponibilidad y planificación financiera; la socialización e introducción de los resultados que alcancen ambas partes; la determinación de las demandas y ofertas de las partes; el apoyo estatal; las estructuras de enlace que favorezcan las relaciones entre los implicados; la política de estímulos institucionales a los participantes; la cultura organizacional; realización de estudios de seguimientos de egresados y el intercambio a través de diferentes vías, entre otros.

Conclusiones

La dirección estratégica es un enfoque de gestión que favorece el cambio positivo en las IES. Su práctica actual exige del fortalecimiento de las alianzas estratégicas con las organizaciones del entorno. Una de las variables internas de gran impacto que se insertan en este tipo de alianza es la relación que se produce entre dichas instituciones y las empresas, la cual ha alcanzado en los últimos años una enorme complejidad y, por ello, forma parte de los debates actuales en el contexto universitario.

El establecimiento de dichas relaciones constituye actualmente una necesidad insoslayable para la sobrevivencia y desarrollo en un entorno que cada vez se torna más turbulento y dinámico. Sin perder de vista que la educación superior es un bien público con pertinencia social, estas relaciones, bien sustentadas, contribuyen al mejoramiento de la calidad y la pertinencia de los resultados de los procesos universitarios, así como a la elevación del rendimiento productivo. Diversas son las modalidades y vías que favorecen su desarrollo; sin embargo, la realidad indica que no siempre estas son adecuadamente utilizadas por diversos motivos (culturales, estructurales, normativas, organizativos y otros). Superar las barreras e insuficiencias existentes constituye un desafío actual para las IES y las empresas de

la región latinoamericana, lo cual transita por la formulación de nuevas políticas y estrategias a nivel de gobiernos, sector productivo, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de Educación Superior y de Ciencia y Tecnología, que impulsan el desarrollo de dichas relaciones en un clima de cooperación y respecto de su identidad.

Referencias Bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L. & Galarza López, J. (2014). *Dirección estratégica y calidad en la educación superior*. México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Cárdenas, G. & Verastegui, N. (1992). *Universidad y Empresas: Necesaria simbiosis de reconversión*. IV Seminario Nacional de Planificación Universitaria. Universidad Ricardo Palma. Perú.
- De Armas Rivera, R., Vargas Jiménez, A. & Almuiñas Rivero, J. L. (1995). *La universidad y el sector productivo: reflexiones y experiencias*. Universidad de La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.
- García Guadilla, C. (1990). Nuevas exigencias a la educación superior en América Latina. CRESALC/ UNESCO. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 1 (1), 61-74.
- Gould Bei, G. (1997). *Vinculación Universidad-Sector Productivo. Una reflexión sobre planeación y operación de programas de vinculación*. México: ANUIES.
- IESALC-UNESCO. (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Colombia.
- Meléndez, Z. (2005). *Extensión universitaria y empresa: una experiencia en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela*. Tesis de doctorado, Universidad de La Habana. Cuba.
- Sánchez Paz, N. & Mérida Mingarro, A. (2014). *Dirección estratégica y calidad en la educación superior*. México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. París.
- Vargas, A., Manfugás, G. & Almuiñas, J. L. (1995). *La Interrelación Universidad-Sector Productivo*. La Habana: Universidad de La Habana, CEPES.