

Interrelación Universidad-Empresa: desde la perspectiva del conocimiento, habilidades y destrezas en el mundo de los negocios

Prof. Carlos Contreras Núñez



Prof. Carlos Contreras
Vicerrectoría de Estudios de Posgrado
Universidad APEC, República Dominicana

Se graduó de licenciado en Contabilidad en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Tiene una especialidad en Administración Financiera, y una maestría en Gerencia y Productividad. Se ha desempeñado como profesor en varias instituciones dominicanas de educación superior, e imparte docencia en la Universidad APEC (UNAP \overline{E} C), en la Vicerrectoría de Estudios de Postgrado.

Entre sus obras publicadas se citan: *Conceptos básicos de contabilidad general; Conceptos básicos de contabilidad superior y análisis financiero; Conceptos básicos de presupuesto público; y Conceptos básicos de gestión económica y financiera.* En el campo laboral, en la actualidad se desempeña como contralor general de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE).

Recibió el “Premio a la Excelencia en la Enseñanza ACBSP-2015”, que otorga la Accreditation Council for Business Schools & Programs (ACBSP), de Filadelfia, Estados Unidos; dicho premio corresponde a la región 9, que integran las universidades miembros de América del Sur, América Central y el Caribe. En dos oportunidades ha sido reconocido como “Profesor meritorio” en UNAP \overline{E} C; y fue galardonado como “Profesor del año 2006” en la UASD.

Introducción

Tradicionalmente se dice que, para que una empresa sea competitiva, ha de ofrecer productos y servicios de calidad. Esa ha sido la tendencia en países desarrollados como Estados Unidos y Japón. En nuestros países, ese concepto ha tomado fuerza en las últimas décadas entre los responsables de las empresas e instituciones, así como entre los representantes políticos y la ciudadanía en sentido general. En lo referente a los procesos cognitivos, hasta hace poco en las universidades primaba el criterio de dar cabida a un número cada vez mayor de estudiantes, con lo que se convertían en una academia de masas que daba acogida y oportunidad a los diferentes sectores sociales. Una vez logrado ese objetivo, el gran desafío actual es mejorar la calidad del servicio que ofertan. Como no hay una receta definida para lograrlo los cambios no se verán a corto plazo y, en la fase inicial, se transitará un camino difícil en el que las mejoras han de ser graduales y continuas, para dar lugar a una consolidación a mediano plazo.

La interacción que debe producirse entre la universidad y la empresa genera un reto mayor, pues en las naciones en vías de desarrollo el sector empresarial tiene limitaciones para recibir estudiantes de negocios y desarrollar proyectos conjuntos, como ocurre en sociedades desarrolladas como Estados Unidos donde, al concluir los proyectos, los estudiantes pueden continuar ofreciendo sus servicios a la empresa. Dadas esas limitaciones, las universidades deben procurar que sus docentes posean la experiencia de trabajo necesaria para proyectarla en las aulas. También es importante que en el proceso de enseñanza se incluyan testimonios de vida, en cuanto a eficiencia, ética y transparencia en

el ejercicio de la profesión; ese es un mecanismo que permite al futuro empleado lograr los conocimientos, el desarrollo y las habilidades que requerirá en los cargos que desempeñará como profesional.

En cuanto a los estudios de posgrado en el área de negocios, la universidad ha de continuar el proceso de búsqueda de profesores con experiencia laboral suficiente para llevar a las aulas y así, aunque de forma limitada, enseñar lo que los estudiantes aplicarán durante sus propios procesos productivos.

Para sobrevivir, la universidad ha de procurar un ambiente de creación y difusión de la ciencia, además de fomentar un vínculo con la sociedad y el mercado laboral, de forma que contribuya al bienestar de los seres humanos. Y es que debido a los cambios que se operan en las sociedades, las universidades tienen la responsabilidad compartida de dar las respuestas necesarias para preparar el recurso humano que demanda el entorno.

Se afirma que con el nacimiento del modelo capitalista, la Revolución Industrial tuvo grandes repercusiones y desempeño en la consolidación del nuevo modelo social. En consecuencia, la educación superior debió cambiar de propósito en los procesos de aprendizaje, tanto en sus cuadros dirigentes como en su carácter científico y tecnológico, pues las necesidades imponían una nueva visión curricular de contenido pragmático.

Al profesor de hoy le corresponde desempeñarse como un ente integral que, además de poseer conocimientos técnicos y experiencia, se convierta en líder y guía para los estudiantes. Que tenga vocación de maestro y, sobre todo, que pueda conectarse con los alumnos en sus necesidades sociales, económicas y familiares. Sólo guiando con amor el proceso de aprendizaje lograremos personas íntegras, conscientes de la ética y la responsabilidad social con la que estarán llamados a actuar para, a su vez, contribuir al desarrollo de una sociedad ejemplar y digna.

Según Francisco Esteban Bara (2004), educar en valores es promover actitudes y disposiciones

favorables en la persona, para la transformación de su entorno en un medio más equitativo, democrático y digno para todas y cada una de las personas con las que se convive.

En un proceso de aprendizaje ético, las etapas que preceden a la incorporación a la vida adulta y productiva -valga decir la infancia y la juventud- no deben considerarse como períodos de preparación para los ciudadanos, sino más bien como momentos y espacios de práctica ciudadana. En ese sentido UNAPEC desarrolla programas permanentes para la mejora continua, lo que permite ofrecer una calidad educativa acorde con los requerimientos del momento. La institución ha concebido programas de diplomado en educación superior, y cursos de educación continuada en diferentes áreas comerciales. De igual manera, cursos continuos para el uso de la tecnología en el manejo de los programas educativos, conferencias con expertos en el área empresarial, y otros cursos de formación didáctica.

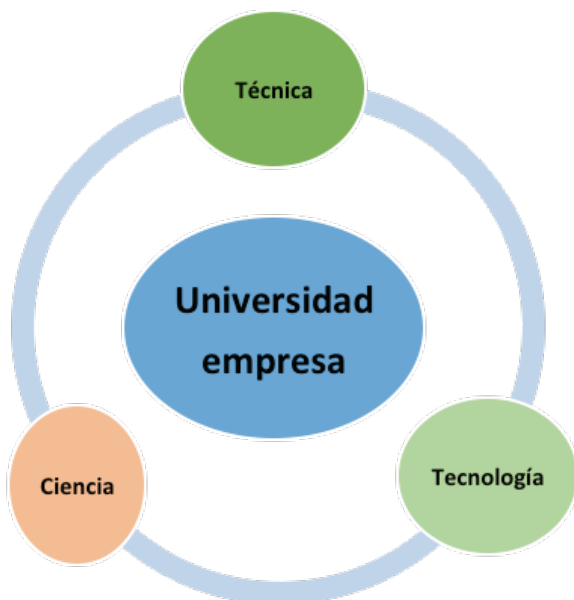
En otro orden, y como parte de esas iniciativas, la institución celebró recientemente un seminario sobre Calidad Educativa, en la provincia de Monte Plata. El mismo se realizó para dar a conocer los resultados de la consulta realizada a diversos sectores, sobre la calidad educativa. En el marco de desarrollo del proyecto “Promoción de la calidad de la educación a través de un proceso de concertación social y de mejora de las infraestructuras educativas en Monte Plata”, los días 20 y 21 de mayo de este año 2015 se llevó a cabo un proceso de amplia consulta con los sectores vivos de la provincia. Dicha consulta se realizó a partir del acuerdo de colaboración suscrito para realizar el diagnóstico educativo en la referida provincia, entre el programa “Tú, Mujer”, la Universidad Abierta para Adultos (UAPA) y la Universidad APEC (UNAPEC).

Conocimiento: ciencia y formación

Para producir conocimientos sobre una ciencia del saber, las universidades han de constituirse en elementos de cambio y la formación de los docentes es una de sus misiones fundamentales; al mismo tiempo, dicha misión habrá de basarse en las necesidades del ser humano para adquirir los nuevos

conocimientos que demanda el entorno. Por su parte, los profesores deberán formarse en función de la demanda de desarrollo de las sociedades a las que pertenecen y sirven. La función de formación ofrece a las personas el desarrollo de sus capacidades y el acceso al nivel más elevado del ámbito cultural, para convertirlas en actores de primer orden en la tarea más noble, que es la de enseñar.

En su libro *Ciencia, tecnología y educación superior*, Hernández y Solano (2007) afirman que: “Los sistemas puramente especulativos, como construcciones mentales deducidas a partir de unos principios universales no discutidos, ceden el paso a hipótesis de trabajo basadas en la experiencia y sujetas a una revisión permanente”. Anteriormente, la labor de las universidades tradicionales consistía más bien en una transferencia de conocimientos, en ocasiones fundada en habilidades instrumentales dirigidas al mercado. En la actualidad, el profesor está llamado a ser líder y guía, a procurar que sus actividades en las aulas se fundamenten en enfrentar a los alumnos con las fuentes y que ellos, como actores principales, generen sus propios conocimientos. En el área de negocios, eso significa traer las empresas a las aulas, y viceversa. En ese aspecto UNAPEC ha concebido el uso de plataformas tecnológicas y de infraestructura, que combinadas con los programas del saber han tenido un impacto importante en el aprendizaje de los alumnos del área de negocios.



Universidad-Empresa: técnica, tecnología y ciencia

Mario León Isaza Pareja (2015) define los conceptos de técnica, tecnología y ciencia de la siguiente manera:

Técnica: se entiende como saber hacer algo. Es la habilidad para hacer cosas, lo cual implica conocimiento empírico de cómo hacerlas.

Tecnología: es la aplicación y uso del conocimiento producido por la ciencia en el desarrollo de algo. Es un conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Ciencia: se refiere al saber, a la producción del conocimiento en sí mismo.

En su libro *Estrategias de aprendizaje*, Podall y Comellas (1996) enfatizan las diferentes fases del proceso educativo y la necesidad de ofrecer recursos teórico-prácticos que hagan posible incidir en prioridades que se consideran fundamentales, como son: la temporalización de los contenidos curriculares; los contenidos curriculares propiamente, según las circunstancias; los procedimientos por los que el sujeto aprende, dándoles la relevancia correspondiente; las actitudes de los adultos y de los mismos alumnos; y la metodología pedagógica que puede aplicarse en general, y especialmente, ante la diversidad.

En su libro *La aborrecida escuela*, Jaume Trilla (2002) expresa que:

[...] Mas los esfuerzos y solicitudes debe dirigirlos el educador, de modo especial, a la tercera categoría: a los discípulos difíciles y aun díscolos. Es decir, que el docente en su función de formación ha de estar dotado de la inteligencia emocional y del amor que necesitan ciertos estudiantes con necesidades existenciales muchas veces insatisfechas.

Desarrollo investigativo

Las universidades habrán de continuar su misión como entes investigativos y asegurarse que su curso de acción esté dirigido a la sociedad del futuro; es decir, que con su función contribuyan al desarrollo socioeconómico de las naciones y puedan, anticipándose en la investigación, suplir las necesidades futuras. Zubiría S. y Ramirez G. (2011) en su libro *Cómo investigar en educación*, expresan lo siguiente: “La metodología de investigación científica trata sobre los principios de investigación, las teorías desarrolladas, la generalidad de las mismas, los métodos, las técnicas y los instrumentos más adecuados para estudiar el objeto en cuestión”.

Por medio de la investigación, las universidades son responsables de reproducir y difundir el conocimiento existente así como producir nuevos conocimientos, por lo que es relevante fortalecer las ciencias puras. Con la investigación, los centros educativos superiores se mantienen vivos, y aportan alternativas de desarrollo mediante la reflexión. En ese orden, las instituciones de educación superior han de capacitar profesores competentes que puedan dar respuesta a las demandas de la sociedad sobre realidades complejas y dinámicas, con actitudes críticas y reflexivas con relación a la realidad educativa. Y a través de la investigación científica, tener la capacidad de llenar las expectativas con respuestas creativas adecuadas a una realidad educativa.

Para que se pueda desarrollar una investigación que cumpla con los objetivos esperados, es necesario que el profesor tenga experiencia directa en el manejo del problema objeto de estudio, de forma que la investigación no se convierta en una simple recolección de informaciones. En consecuencia, la investigación y el desarrollo habrán de moverse en un mismo espacio, como actividades continuas y dinámicas de las entidades docentes.

En cuanto a la investigación, la Universidad APEC ha asumido como política desarrollar actividades anuales de investigación en sentido general; y de manera

particular, sobre Universidad-Empresa. A partir del 2012 se han realizado tres jornadas científicas en las que los profesores de la institución y otros profesionales han hecho exposiciones sobre temas especializados en el ámbito empresarial y social. También trabajos de investigación en las empresas y aulas. De hecho, tuvimos la oportunidad de presentar un trabajo de investigación en el aula bajo el título “Debilidades en los procesos cognitivos de síntesis, conceptualización, análisis, interpretación y resolución de problemas en estudiantes de la maestría en administración financiera”.

En cuanto a estudios realizados, datos no oficiales estimaban que para el 2009 el desempleo rondaba del 16% y al 18% entre la juventud activa. En ese sentido, la Universidad APEC tomó iniciativas tendientes a contribuir con el cierre de esa brecha, mediante el desarrollo de ferias con empresas nacionales para fomentar el empleo. Incluso la Dra. Alma Cruz Mirabal, entonces vicerrectora de Asuntos Estudiantiles, propició programas para que los estudiantes egresados de Estudios Superiores, a nivel de educación continuada y cursos satélites, pudieran acceder a puestos de trabajo. Ese año la participaron del Grupo Ramos en la referida feria de empleos generó unas trescientas solicitudes; otros participantes fueron Tricom, Cemex Dominicana, KPMG, y Price Waterhouse Cooper, entre dieciocho empresas más. Cabe aclarar que UNAPEC ha organizado dicha feria durante siete años consecutivos, y en la que se realizó este año participaron, entre otras importantes empresas, Centro Cuesta (CCN), Kuala Performance, Jardín Memorial y Xerox Dominicana.

Por otra parte, egresados del decanato de ingeniería de la Universidad APEC crearon la empresa WNOPASSFORT, a través de la cual diseñaron y desarrollaron una novedad tecnológica que potenciará e impactará millones de personas alrededor del mundo. Y según comunicación de UNAPEC del 10 de agosto del 2015, Passfort se convirtió en el primer producto dominicano lanzado por Kickstarter.com, una plataforma

norteamericana de alcance global que actualmente es el máximo exponente del crowdfunding.

En ese sentido, entre los trabajos de innovación desarrollados por UNAPEC se pueden citar:

- a) “Un nuevo paradigma educativo: la internalización del currículum en la Era Global”, de la autoría de la Dra. Luz Inmaculada Madera Soriano (2005).
- b) “Incorporación de empresas transversales en la formación universitaria”, cuyos autores son: Ronald Knust Grainchen y Luz Inmaculada Madera Soriano (2015), sin publicar. En este trabajo los autores presentan sugerencias y soluciones prácticas, así como dinámicas académicas en las universidades.
- c) “Desarrollo de la interactividad cognitiva en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje en el ámbito universitario”, de la autoría de Emma Kareline Encarnación, Ferra Leganoa y María de los Ángeles Colunga Santos (2010).

De igual manera, y entre otros importantes trabajos de investigación desarrollados en la Universidad APEC, se citan los siguientes trabajos de investigación:

- d) “Un libro de estilo para la mejora de la educación a distancia en la Universidad APEC”, Tania Jiménez (2013).
- e) “Evaluación del diseño instruccional en la modalidad *blended-learning* en UNAPEC” cuyos autores son Iara V. Tejada García e Ileana Miyar Fernández (2013).
- f) “Una experiencia pedagógica de matemática educativa”, de Génova Félix Marrero, (2015).

A través del Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo de Empresas, en el presente año UNAPEC presentó su séptima competencia nacional de planes de negocios. En dicho evento se informó la creación de un fondo para desarrollar el proyecto ganador ascendente a la suma de RD\$3,500,000, que sería donado por el Ministerio de Educación

Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT). De ese fondo, RD\$250,000 se otorgarían como capital semilla para el plan de negocios ganador de cada universidad participante, siendo beneficiario el renglón proyectos universitarios.

Interrelación universidades y empresas

Las escuelas de negocio de nuestras universidades debían establecer un vínculo más estrecho con las empresas que, en última instancia, serán las grandes beneficiarias de los recursos humanos que se puedan proporcionar; con los conocimientos y destrezas que permitan una función eficiente, ética y transparente en los puestos de trabajo, y que contribuyan al desarrollo socioeconómico del país.

Según la revista *Espacios*, de acuerdo a su orientación las universidades pueden clasificarse en:

- **Académicas:** cuyo objetivo principal es impartir docencia.
- **Clásicas:** que combinan las actividades docentes con las de investigación, al tiempo que asignan mayores recursos a esas áreas.
- **Sociales:** son aquellas que asumen un papel preponderante en la discusión y resolución de problemas.
- **Empresariales:** en las que se reconoce que además de transmitir los conocimientos por vía de docentes y científicos habituales, éstos tienen un valor de mercado y, por consiguiente, pueden ser vendidos. En tales casos se procura gestionar de manera efectiva la cooperación con la sociedad y las instituciones emprendedoras, para mostrar aspectos comunes con la gestión empresarial, pero con matices diferentes en sus objetivos. (<http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/60002102.html#Intro>).

En la actualidad se requieren universidades que intensifiquen sus relaciones con los sectores productivos, y en ese sentido es recomendable aunar factores básicos como el conocimiento y el apoyo técnico, mediante el establecimiento de

estrategias de innovación que permitan cumplir ese propósito, tanto para las empresas como para las universidades. En efecto, UNAPEC desarrolla competencias nacionales sobre planes de negocios; y realiza seminarios sobre Publicidad, Finanzas y Futuro Mediático. Ha firmado diferentes acuerdos de colaboración con empresas e instituciones nacionales e internacionales, y recientemente firmó un acuerdo de colaboración con la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED) para capacitar sus recursos humanos a través de talleres, cursos, diplomados y maestrías.

De igual manera, ha sostenido reuniones estratégicas para mejorar la interacción entre profesores y estudiantes con otras instituciones, como el Consejo Económico Binacional Quisqueya, para implementar una iniciativa empresarial dominico-haitiana con el objetivo de lograr el desarrollo fronterizo a través de inversiones público-privadas, y vincular la academia con dicho proyecto.

En resumen, en adición a las anteriores UNAPEC ha firmado acuerdos con más de 150 instituciones nacionales, entre las que se encuentran la Asociación Dominicana de Agentes de Aduanas, la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE), Mercasid, KPMG, ITLA, Grupo de Soluciones Integradas, Brugal, Comercial Industrias Farmacéuticas, El Catador, ADOEXPO, CODOPYME, BDO Ortega, Banco del Progreso, Bolsa de Valores de la República Dominicana, Consejo Nacional de la Empresa Privada y Grupo Ramos; así como otras empresas e instituciones gubernamentales. Dentro de los acuerdos de colaboración se pueden mencionar el establecido con el Ministerio de Turismo, el convenio con las Empresas Dominicanas de Electricidad (EDE), el del grupo Ramos, etc.

Innovaciones

El concepto de innovación está asociado a la ciencia, la tecnología y la técnica. Para un mejor entendimiento hay que establecer la manera como la innovación produce mejoras en la competitividad

empresarial, y determinar cuáles fases previas han de ser cubiertas. Además de llevar las innovaciones empresariales a las aulas, las universidades han de establecer las propias. Otro concepto que va asociado a la innovación es la creatividad, mediante el aprovechamiento del conocimiento y la experiencia. La innovación puede desarrollarse a partir de un plan estratégico. Hay empresas que tienen planes que pueden implementarse con un equipo de trabajo integrado y comprometido con los objetivos y metas propuestos. En el proceso de gestión de innovación se requiere medir los resultados logrados, mediante el Mando de cuadro integral, o *Balanced Score Card*.

Como aspecto innovador se puede considerar el acuerdo de colaboración firmado entre la Universidad APEC, a través del Decanato de Turismo, con Sansouci Ports, el cual permitirá a los estudiantes de la carrera de Administración Turística y Hotelera participar en el proceso de desempeño en el área de cruceros, desembarque, embarque; así como en los programas de crucero *Friendly*, entre otros servicios. Además, la institución firmó un convenio con SABRE HOLDING, para el uso de un *software* para reservaciones de aerolíneas, *rent cars*, hoteles y cruceros. La UNAPEC dispone también de un aula exclusiva para el uso en vivo de ese sistema.

Por otro lado, la academia presentó la Jornada de Empoderamiento al Género Femenino, que busca dar a la mujer el sitio merecido en la gestión empresarial. De igual manera, a través de su Vicerrectoría de Estudios de Postgrado se impartieron conferencias sobre “La resistencia empresarial ante eventos o desastres que puedan generar pérdidas”; y también se presentó una conferencia sobre cómo afrontar un mundo de transformaciones empresariales.

La Vicerrectoría de Estudios de Postgrado ha introducido varias soluciones integrativas que se han utilizado en asignaturas seleccionadas de programas académicos a nivel de grado y postgrado, bajo la coordinación del prof. Rino Senior. Algunas de las experiencias de los docentes con simuladores han servido para avalúos requeridos como parte del proceso de acreditación de un grupo

de programas académicos con la acreditadora ACBSP. De manera específica, con asignaturas como Gerencia de Mercadeo y Administración de Negocios Multinacionales, de la Maestría Gerencia y Productividad.

Conclusiones

Nos permitimos someter nuestras consideraciones sobre aspectos básicos que deben tomarse en cuenta para que haya una interrelación efectiva entre la Universidad y las Empresas, y que tienda a formar profesionales con los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para un desempeño eficaz en los puestos de trabajo, aun con las limitaciones propias de una sociedad en vías de desarrollo. En ese sentido se concluye que:

- A través de su escuela de negocios, UNAP^{EC} ha realizado ingentes esfuerzos para cumplir con su rol de preparar los recursos humanos que demanda el sector productivo del país, interactuando con empresas e instituciones a través de estrategias como la coordinación de ferias de empleos; las firmas de convenios con empresas nacionales e internacionales; los convenios con instituciones internacionales de alto nivel de educación superior; las jornadas de investigación científica; los incentivos a estudiantes para el desarrollo de proyectos propios a nivel gerencial; el uso de simuladores en el área educativa empresarial; y las actividades para contribuir como universidad con su responsabilidad social con el país, coadyuvada con instituciones comunitarias y empresariales.
- Las escuelas de negocios deben continuar con la política de conectarse con los alumnos, a través de la combinación de técnica, tecnología y ciencia.
- Las instituciones de estudios superiores del área negocios deben crear un vínculo de confianza y compromiso con el discente.
- Los docentes se deben vincular con los alumnos mediante la comprensión de sus necesidades sociales, económicas y culturales.
- La promoción del trabajo en equipo se debe mantener, para fomentar la solidaridad a través de estudios de casos de la vida real empresarial y resolución de problemas, entre otros.
- Las universidades deben asumir programas de investigación e innovación.
- Las instituciones deben continuar la formación constante de su cuerpo docente, lo que permite que los estudiantes adquieran conocimientos y habilidades actualizados.

Bibliografía

- Bara, Francisco Esteban, (2004), *Excelentes profesionales y comprometidos ciudadanos, un cambio de mirada desde la universidad* (1ra. edición), Bilbao, España, Impresión RGM S. A, ISBN: 84-330-1860-4.
- Cárdenas Denham, Sergio; Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano Gault, David, *La difícil vinculación universidad-empresa en México: ¿hacia la construcción de la triple hélice?*, Kindle e-book.
- Gallego, Matas (1999), *Cómo planificar el desarrollo profesional* (1ra. edición), Barcelona, España, Romanya/Vall, ISBN: 84-7584-400-6.
- Gámez Gutiérrez, Jorge Alberto, *Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos*, Kindle e-book.
- Hernández, Pablo María y Solano, Alejandro (2007), *Ciencia, tecnología y educación superior*, Santo Domingo, República Dominicana, Editora Universitaria-UASD, ISBN: 978-99934-62-81-1.
- Isaza Pareja, Mario León (2015), *Innovación para el mejoramiento de la competitividad*, Kindle e-book.
- Lobato (1997), "Calidad en la universidad: Orientación y evaluación".

- Podall, Montserrat y Comellas, María Jesús (1996), *Estrategias de aprendizaje, su aplicación en las áreas verbal y matemática* (1ra. edición), Barcelona, España, Romanya/Valls, S. A., ISBN: 84-7584-301-8.
- Rao, Jay y Chúan, Fran, *Innovación 2.0*, traducido por Betty Trabal, *Kindle e-book*.
- Trilla Bernet, Jaume (2002), *La aborrecida escuela, junto a una pedagogía de la felicidad y otras cosas*, Barcelona, España, Laertes, S. A, ISBN:84-7584-469-3.
- UNAPEC, varios artículos divulgados en su plataforma EVA (2015).
- Zubiría Samper, Julián y Ramírez G., Alberto (2011), *Cómo investigar en educación*, (2da. edición), Bogotá D.E., Colombia, Cooperativa Editorial Magisterio, ISBN:978-958-20-0984-7.
- <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/60002102.html#Intro>. Consulta realizada el 30 de junio de 2015.

En la Colección UNAPEC - Buenas Prácticas Docentes los profesores de UNAPEC pueden compartir sus experiencias académicas más estimulantes y gratificantes, mostrar de qué modo han solucionado los retos y desafíos que han encontrado en su búsqueda por potenciar la calidad del aprovechamiento de sus estudiantes.

Las fases para la publicación

- A. Recepción del trabajo en la OP
- B. Revisión por la OP
- C. Revisión por la DIIE
- D. Decisión final de la DIIE
- E. Corrección de estilo por la OP
- F. Envío del trabajo a la escuela y decanato
- G. Diagramación a cargo de CMI
- H. Divulgación a cargo de la OP

Los docentes interesados en publicar en esta colección solo tienen que comunicarse con la Oficina de Publicaciones a través del correo electrónico:
publicaciones@adm.unapec.edu.do