



*Funda  
Gracie de P.*



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

### HACIA LA CERTIFICACION DE LA GOBERNANZA DE ORGANIZACIONES PARA LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Línea de Investigación: Gobernanza, Política de Estado y las aristas de la investigación y Desarrollo.

**Juan Javier Sarell**

Universidad Central de Venezuela – Caracas, Venezuela - +584129777095  
jjsarell@gmail.com

#### RESUMEN

La gobernanza es uno de los aspectos donde la gerencia se destaca en las organizaciones. Esta realidad no se aparta de las organizaciones en investigación y desarrollo. No obstante, con los cambios que se están dando en el mundo, es necesario abordar cómo son las certificaciones que tiene la ISO para la calidad y la gobernanza de los procesos en la organización. Con base en este marco general, este documento presenta los resultados de una investigación documental, que se concretó exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, con el objetivo de analizar las características de la certificación de la gobernanza de organizaciones para la investigación y desarrollo. Como conclusión se obtuvo que la aplicación de las normas ISO 9000 y 37000 permite a los reguladores y a la sociedad, la evaluación de los impactos ambientales, sociales y económicos de la organización de investigación y desarrollo. De igual manera, se sostiene que la buena gobernanza incluye acciones del órgano de gobierno a fin de orientar a sus organizaciones para que proporcionen a las partes interesadas informes transparentes.

**PALABRAS CLAVE:** Gobernanza, Calidad de Producto, Investigación y desarrollo

**Clasificación JEL:** D73, L15, O30

#### INTRODUCCIÓN

La gobernanza puede ser definida como heterarquía, es decir, una conjugación de interdependencia y coordinación negociada entre sistemas y organizaciones (Zurbruggen, 2011). En este sentido, para Jessop (1998), la gobernanza procura dar cuenta de las transformaciones recientes de la función del gobierno en un contexto complejo de globalización/relocalización, complejidad social, descentramiento de la política y pérdida del carácter "autosuficiente" del Estado.

La aplicación de la gobernanza ha permitido la evolución de las sociedades a través de una interacción entre la sociedad y la gestión pública, donde la interacción entre la



*Funda  
Gracie de P.*



## **XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

sociedad y el Estado genera resultados que inciden en el interés colectivo. Lo particular de esta gobernanza es que trata de la regulación de los asuntos colectivos, ofreciendo soluciones más efectivas que permiten mayor flexibilidad y adaptabilidad en ambientes complejos (Maintz, 2001).

Las organizaciones de investigación y desarrollo tienen presencia en el desarrollo de lo novedoso, donde debe tener el mismo espíritu del Gobierno, Instituciones del Estado y demás organismos públicos preservando la calidad de sus productos a través de una labor eficiente, sostenible e innovadora. Desde ellas debe existir un sistema integrado que considere a la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales como base para la construcción de esta eficiencia.

Estas organizaciones hacen uso de diversos modelos de gestión que promueven visiones modernas, donde se deconstruye una visión añeja de administración, basándose en una nueva visión sobre el Estado, la gobernanza y la nueva gestión pública (Derrida, 1998). Se debe contar con una gobernanza y liderazgo de parte de estas organizaciones de investigación y desarrollo que, con la debida diligencia, siga los estándares, políticas y procedimientos para preservar la calidad mediante la capacitación y comunicación activa a lo largo de las mismas. En consecuencia, este trabajo se orienta a presentar el camino que debe seguir una organización de investigación y desarrollo para la aplicación de un certificado que preserve los modelos de calidad a la gobernanza aplicada desde ellos.

### **ACERCAMIENTO A LA GOBERNANZA**

Las organizaciones de investigación, desarrollo e innovación se están abriendo paso en el mundo, sobre todo en este siglo XXI, donde se ha dado mayor interés en la adopción de medidas que preserven el desarrollo sostenible de las naciones. En sí, estas organizaciones orientan sus esfuerzos para presentar productos o servicios de mayor calidad, que cumplan con la exigencia del cliente, salvaguardando los intereses del planeta. Sobre este aspecto, Pardo (2020) afirma que el número se ha incrementado hasta en un 25% alrededor del mundo, con facturaciones anuales de más de 2.5 billones de dólares.

La gobernanza supone la coordinación de acciones individuales, entendidas como formas primarias para la construcción del orden social. Posiblemente, la nueva gestión pública ha pedido por una reducción del Estado y de sus administraciones. Esto con la exigencia de una acción gubernamental y de administración con mayor impacto en los últimos tiempos. Quintero (2017) afirma en este aspecto donde la gobernanza requiere regulación y coordinación por ser un proceso en cuyo desarrollo participan numerosos actores con diferencias y discrepancias relevantes, que afectan a la sociedad de estos tiempos.



Funda  
Gracie de P.



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Estas exigencias son propias de un mundo emergente que atraviesa de la globalización, fenómeno que ha tenido impacto en la configuración y estructura de las organizaciones y de los Estados, inclusive. El ser humano ha incursionado en un mundo de riesgos laborales que previamente habían sido previstas por Bauman (2008). Este autor había hablado de los tiempos líquidos donde citaba que existía un tipo de sociedad basada en la liquidez, donde las organizaciones están formadas por equipos multidisciplinares que trabajan por proyectos y se disuelven una vez alcanzados los objetivos.

Concretamente, la globalización ha traído nuevos escenarios, para los cuales los Estados y sus gobiernos, en sí las organizaciones, no estaban preparados, con nuevas realidades y retos en los diferentes planos del desarrollo. Esto es la raíz de la implantación de una cultura ágil, donde surge un proceso de transformación que, según Aghina, Ahlback, De Smet, Lackley, Lurie, Murarka y Handscomb (2018) de la consultora *McKinsey Company*, afecta a la estructura (tamaño de la plantilla y modelo de localización), los procesos (donde se libera tiempo a fin de dedicarlo a acciones que generan valor), la tecnología (por Sistemas y herramientas de soporte que apoyen una nueva infraestructura de IT y aplicaciones apropiadas para apoyar cambios rápidos) y las personas (donde el liderazgo hace presencia junto con la gestión de talento).

En este movimiento, la gobernanza se ha hecho importante porque se orienta a los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas donde se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad. Más que aplicar las normas y las leyes para que los procesos vayan bien, la gobernanza dirige los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la realización de los derechos humanos por parte del Estado.

En este mundo de liquidez, entonces, es de entenderse que la gobernanza tenga como premisa a un ejercicio del poder que no sea oculto ni restringido a unos cuantos, que no sea objeto de prácticas inaccesibles, piramidales y unilaterales, sino que se encuentre a la vista de todos (Moreno, 2014, p. 59). Debe orientarse a canales y procesos que conllevan a una vigilancia más efectiva que permita conocer a quienes lo administran, sobre qué objetivos y con base en qué metas. Es importante que se cifre en una buena gobernanza.

Pero, no existe consenso internacional sobre la definición de 'buena gobernanza' (Moyado, 2010). Con amplia variación acorde a la complejidad y a la transdisciplinariedad de esta época, la gobernanza pudiera aplicar al respeto pleno de los derechos humanos, Estado de Derecho, participación efectiva, asociaciones de múltiples interesados, pluralismo político, procesos e instituciones transparentes, entre



Funda  
Gracie de P.



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

otras. Se vincula a procesos y resultados políticos e institucionales necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo que requiere un gobierno.

La auténtica prueba de una 'buena gobernanza' es el grado en el que hace realidad la promesa de los derechos humanos: derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales. Sin esa buena gobernanza, no es posible proteger y respetar de manera sostenible los derechos humanos que abarque a los marcos jurídicos y las instituciones adecuadas, así como a los procesos políticos, administrativos y de gestión necesarios para responder a los derechos y las necesidades de la población.

Para las organizaciones de investigación y desarrollo, el tema gobernanza está relacionado con gobernabilidad, de manera tal que su éxito pueda medirse en términos de eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad, acorde con prácticas administrativas centradas en la mejora del desempeño (Portal, 2016). Instituciones como el Programa de Naciones Unidas (PNUD), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE: *Organization for Economic Cooperation and Development*) han definido principios de buena gobernanza dentro de los cuales se contemplan la eficiencia y eficacia.

Pudiera según estos organismos vincularse la gobernanza en instituciones democráticas (generan oportunidades para que la población pueda participar en la formulación de políticas, ya sea mediante instituciones formales o consultas informales), gestión de servicios (promueven los derechos humanos al aumentar la capacidad del Estado a fin de cumplir con su responsabilidad de proporcionar bienes públicos esenciales para la protección de diversos derechos humanos), estado de Derecho (pueden incluir la promoción de reformas legislativas, el fomento de la sensibilización pública hacia el marco jurídico nacional e internacional, el aumento de capacidades o la reforma institucional) y anticorrupción (basados en principios tales como la transparencia, la rendición de cuentas y la participación)

Junto a la nueva gobernanza, la calidad se revela como un instrumento básico para promover una regulación económica y dar cauce a la diversidad de polos de poder económico (Aguilar, 2009, p. 140). Esto se puede lograr mediante un marco institucional de calidad, para mejorar la percepción social sobre la gestión de las organizaciones de investigación y desarrollo. Ergo, las estructuras organizativas han experimentado diversas transformaciones, producto de la dinámica internacional y la agenda político-institucional de cada país siendo ahí, precisamente, donde se manifiestan nuevos retos para un proceso de gobernanza exitoso, pues es evidente la emergencia de nuevos y múltiples actores que plantean espacios, que ponen a prueba su capacidad directiva y de coordinación organizacional.



Funda  
Gracie de P.



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

De esta forma, el contexto económico, institucional y social que se redimensionó a consecuencia de las transformaciones provocadas por la globalización, los procesos de modernización y el ensanchamiento del espacio público; demanda entonces el desarrollo de un conjunto de capacidades de gestión, por parte de las organizaciones.

### MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología aplicada se basó en un diseño bibliográfico con un tipo de investigación documental, vinculado a un paradigma interpretativo-hermenéutico. Tomando en cuenta a Palella y Martins (2010), la investigación documental se concretó exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, basada en el criterio de que sus resúmenes tuvieran como palabras claves a la gobernanza, la certificación y las organizaciones, con el objeto de organizarla describirla e interpretarla de acuerdo al análisis de contenido, a fin de que se pudiera garantizar la confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados. El procedimiento para la resolución del objetivo general de la investigación consistió en el análisis de las características de la certificación de la gobernanza de organizaciones para la investigación y desarrollo.

### RESULTADOS y CONCLUSIONES

Es importante citar que lo que se busca con la certificación de la gobernanza de estas organizaciones de gestión y desarrollo es que sus sistemas de gestión se orienten a la calidad, dado que los clientes y la sociedad en general requieren que se generen productos con alto valor, con conocimientos y propiedades de impacto. En este sentido, una de las formas que la sociedad comercial tiene para garantizar esa calidad es a través de las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO, en inglés) donde, específica, a través de las normas ISO 9000 y las normas ISO 37000.

Es de resaltar que las normas ISO 9000, más allá de reflejar la actividad de la gobernanza, busca el aseguramiento de la calidad, la normalización y la certificación de los procesos bajo unos ciertos estándares ideales. Esto dado que las organizaciones, con el auge de la cuarta revolución industrial (quizás quinta), se deben orientar a un producto y/o servicio, determinado por las expectativas del cliente (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001). Por tanto, las organizaciones deben ser entes receptivos y atender el contexto económico y social en donde operan.

La norma ISO 9000, creada por la *International Standard Organization (ISO)* en 1987, tuvo como objetivo principal controlar, asegurar y evaluar la calidad de productos y servicios, entre las organizaciones privadas y públicas por medio de un conjunto de normas o estándares internacionales (Munch, 1998). Esta intención ofrecida directamente a las empresas en el ramo de manufacturas y servicio, constituye el sustento fundamental para las organizaciones de investigación y desarrollo, quienes



*Funda  
Gracie de P.*



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

vienen a constituir nuevas capacidades para la creación de nuevos productos. En estas líneas, es importante citar que los estándares de las normas ISO se presentan como un eslabón importante del manejo de la calidad en las organizaciones frente al vertiginoso avance de la globalización.

En función de los estándares y requisitos que debe tener una organización acreditada para el ofrecimiento de un proceso, producto o servicio, las normas ISO representan la forma más idónea para la certificación de las organizaciones de gestión y desarrollo. Así, para Moreno (2014, p.11), los propósitos de la certificación, dentro de cualquier organización, pueden plantearse de la forma siguiente:

1. desarrollar un conjunto de elementos que aseguren la calidad de productos o servicios y permitan mantenerla a través del tiempo, por medio de la aplicación de normas que se enfocan a las expectativas del cliente.
2. establecer directrices que permitan a la organización funcionar en forma sistemática atendiendo a las normas internacionales.
3. busca que la dirección asegure el logro de la calidad en los tiempos, y de acuerdo a las especificaciones que fijan las normas.
4. ofrecer a los clientes y usuarios, la seguridad de que los productos y servicios se ajustan a estándares de calidad definidos por las normas ISO 9000.

Ahora bien, si se desea llegar a profundizar en el rendimiento de los procesos y la forma cómo son manejados los procesos de gerencia y gestión de estas organizaciones, hay que girar la mirada y enfocarse en las normas ISO 37000, las cuales incluyen la capacidad de aumentar el reconocimiento internacional, promover la confiabilidad y la confianza, reducir costos y prevenir conflictos de intereses de los miembros de las organizaciones, además de prevenir, detectar y gestionar los riesgos de corrupción, y promover una cultura de lucha contra la corrupción.

Al sumar la certificación ofrecida por las normas ISO 37000, con aquellas de las normas ISO 9000, es posible manifestar que las organizaciones de investigación y desarrollo pueden asegurar que sus procesos para la creación de sus productos están blindados desde una vista interna como desde una vista panorámica, externa a la realización de estos procesos. En función de la calidad, las organizaciones se obligan a auditar y mantener la vigencia de los certificados a fin de que se cumpla con los requisitos normativos y comerciales en función de la calidad y la gobernanza.

Pero, a diferencia de que la aplicación de las normas ISO 9000 sí asegura la calidad del proceso, producto o servicio que emerge de la organización de investigación y desarrollo, la aplicación de las normas ISO 37000 no garantiza que la corrupción no ocurra dentro de la organización, sino que presenta las medidas necesarias para prevenir, detectar y gestionar tales situaciones, tal como lo afirma Arias (2018).



Funda  
Gracie de P.

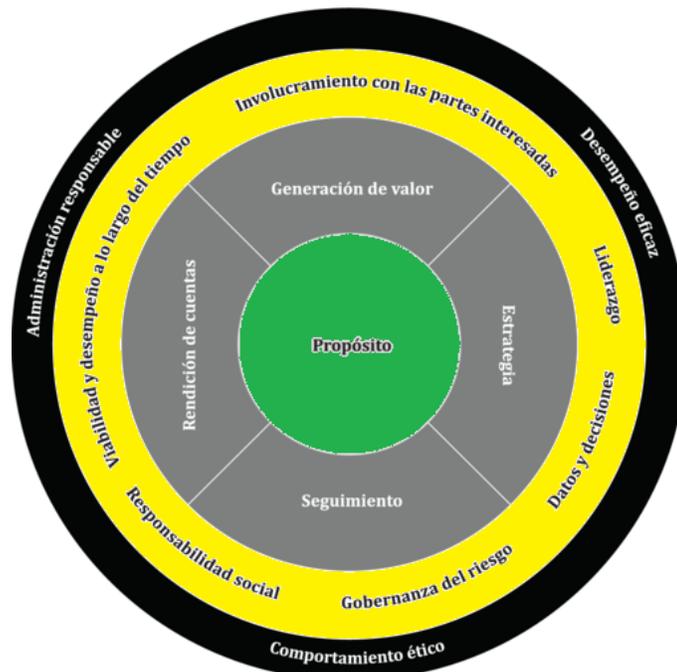


## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Comúnmente, estas normas ISO 37000 son conocidas como las normas antisoborno de la ISO, ya que su principal enfoque está en la identificación, evaluación, análisis y eliminación de los riesgos de soborno, por medio de comunicación, capacitación y procedimientos apropiados para los sistemas de gestión importantes dentro de las organizaciones. Dentro de los objetivos de esta normativa, se tiene:

1. Analizar y entender los puntos críticos, con el riesgo de soborno e implementar medidas adecuadas y estrictas donde sean necesarios.
2. Desempeñar un proceso de liderazgo integral y ético, que involucre a socios y empleados para implementar medidas para evitar la corrupción organizacional.
3. Generar la confianza del cliente y pública, para evitar incidentes de soborno internos.
4. Implementar controles financieros, por auditorías, para evitar casos de corrupción
5. Elaborar análisis e informes de corrupción y soborno de manera periódica (ISO 37000).

Pero, un aspecto importante que hay mencionar sobre la gobernanza de las organizaciones de investigación y desarrollo, es el hecho de dar importancia a cómo se hace gestión y gerencia sobre los procesos organizacionales. El punto yace es que sin un buen proceso de gestión, apalancado con las tecnologías, es posible que los productos o servicios que se derivan de estas organizaciones no tengan la calidad que los cliente esperan (Sarell, 2013).



**Figura 1.** Descripción General de las Organizaciones. (Fuente: OBP, 2021)



*Funda  
Gracie de P.*



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Como se observa en la Figura 1, para que tenga efectividad la aplicación de las normas 37000, la gobernanza debe ser intervenida en la rendición de cuentas, el seguimiento de las operaciones, las estrategias operacionales y la generación de valor, sin perder el propósito de la organización. En palabras de Ganga y Núñez (2018), la gobernanza se encuentra en plena etapa de construcción. Para una definición general, se trata de la gestión de una organización que involucra procesos y reglas, que garantizan los valores, el bienestar y el avance en el conocimiento y la calidad de sus productos y servicios. A pesar de ello, puede ser entendido de múltiples maneras, aunque se trate de todos los mecanismos, procesos y reglas con los que se puede ejercer la autoridad económica, política y administrativa de una organización.

Así, con esta idea en el foco de atención, la aplicación de las normas ISO 37000 plantean beneficios a las organizaciones, estableciendo parámetros para analizar todo lo referentes a actos de corrupción sea de manera interna como externa. De manera general, la aplicación de estas normas, se orientan a garantizar un plan anti-soborno, a propietarios, inversionistas, clientes u otros socios que yacen en las organizaciones de investigación y desarrollo.

De allí surge que la certificación de esta norma ISO 37000 dependa directamente de la dirección de la organización, donde no solo detectar es importante, sino también prevenir el hecho de corrupción en las organizaciones. La buena aplicación de esta norma le permite a los grupos que ejercen el liderazgo en las respectivas organizaciones de desempeñarse apropiadamente, a asegurando además que puedan cumplir con su propósito.

En particular, las normas ISO 37000 son aplicables a todas las organizaciones, sean estas o no de investigación y desarrollo. Lo importante es que independientemente de ubicación, estructura, tamaño o propósito. En la normativa ISO 37000, se encuentran 11 principios que deben ser seguidos para aventurarse a afirmar que hay una buena gobernanza en estas organizaciones, las cuales se citan a continuación (Isohub, 2021):

- Propósito: Es la razón de ser desde todas las perspectivas.
- Modelo de valor: Corresponde a los elementos que comprenden la creación de valor y la generación de valor necesarios para cumplir con el propósito.
- Estrategia: Comprende dirigir e involucrar estrategias de acuerdo con el modelo de generación de valor.
- Supervisión: Se supervisa el desempeño organizacional y se asegura que la organización cumpla con todas las expectativas.
- Rendición de cuentas: Se exige cuentas a aquellos a quienes el órgano de gobierno ha delegado autoridad (es).



*Funda  
Gracie de P.*



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- Participación de las partes interesadas: Participación con las partes interesadas y cumplimiento de las expectativas.
- Liderazgo: Acuerdos de liderazgo éticos y efectivos.
- Datos y decisiones: Los datos como recurso para la toma de decisiones.
- Gobernanza de riesgos: El efecto de la incertidumbre sobre el propósito de la organización y los resultados estratégicos.
- Responsabilidad social: Toma de decisiones transparente alineada con expectativas sociales más amplias.
- Viabilidad y rendimiento en el tiempo: Permanecer viable en el tiempo sin comprometer a las generaciones actuales y futuras (Sostenibilidad).

Ahora bien, para la organización mundial ISO, la aplicación de esta normativa puede beneficiar a la propia organización, las partes interesadas miembro y otras partes interesadas.

- Mejora de la generación de valor a largo plazo para las partes interesadas: la buena gobernanza promueve la supervisión eficaz de la organización y, por lo tanto, ayuda a asegurar la alineación entre el propósito, la estrategia y las actividades de la organización y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).
- Administración eficaz de los recursos: el involucramiento eficaz con las partes interesadas, las divulgaciones protegidas (denuncia de irregularidades) y la mediación, los límites apropiados de la autoridad ejecutiva, la terminología coherente, la toma de decisiones y la rendición de cuentas transparentes, todos contribuyen a mejorar la confianza de las partes interesadas en que la organización está administrando los recursos de manera responsable.
- Mejor resiliencia y desempeño organizacionales: la organización puede permanecer resiliente cuando se ve afectada negativamente por su contexto cambiante y aprovechar oportunidades valiosas como resultado de estos cambios, a través de buenas prácticas de gobernanza. Estas prácticas incluyen la adaptación de la estrategia, el liderazgo ético, la planificación eficaz de la sucesión, la clara delegación de autoridad y responsabilidades y el seguimiento de la gestión del riesgo y los controles internos.
- Mejora de la eficacia en la toma de decisiones: con la creciente velocidad de cambio y complejidad dentro de la cual operan las organizaciones, la buena gobernanza promueve la consideración holística de la organización, su propósito y el contexto en el que opera, lo que resulta en una mejor toma de decisiones. La claridad de la rendición de cuentas, las responsabilidades y la autoridad delegada, son buenas prácticas de gobernanza que aumentan la velocidad de la toma de decisiones, la acción y los resultados de la organización.
- Mejora de la composición y retención del personal: las personas que están motivadas no solo por intereses financieros, sino también por el propósito de



Funda  
Gracie de P.



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

la organización y por valores organizacionales intangibles como la equidad y la transparencia, se sienten atraídas por organizaciones que demuestran buenas prácticas de gobernanza, como un liderazgo eficaz y ético.

- Mayor confianza de inversionistas y acreedores: liderazgo y seguimiento eficaz, toma de decisiones integral, transparencia y relaciones eficaces con las partes interesadas, consideraciones de sustentabilidad y certeza de la gestión del *compliance* contribuyen a aumentar la confianza en la organización.
- Mayor valor de los activos intangibles: la transparencia con las partes interesadas y el comportamiento organizacional responsable (ciudadanía corporativa) contribuyen al valor de los activos intangibles de la organización, como la reputación, la imagen pública, la confianza pública y la buena voluntad.

En resumen, la buena gobernanza incluye acciones del órgano de gobierno a fin de orientar a sus organizaciones para que proporcionen a las partes interesadas informes transparentes. La aplicación de la norma ISO 37000 permite a los reguladores y a la sociedad, la evaluación de los impactos ambientales, sociales y económicos de la organización de investigación y desarrollo.

La buena gobernanza brinda a las partes interesadas la oportunidad de hacer que las organizaciones rindan cuentas, comparar sus resultados, resaltar las prácticas inapropiadas y hacer seguimiento de los impactos de la organización en la sociedad, la economía y el ambiente natural.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackley, G., Lurie, M., Murarka, M. y Handscomb, C. (2018, 22 de enero). Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles. *McKinsey Company*.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-ES>
- Arias Ortiz, E. (2018). *Análisis de la norma ISO 37001 y su relación con las ISO utilizadas en la gestión de riesgo*. [Tesis de Pregrado]. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Bauman, Z. (2008). *Tiempos líquidos, vivir en una época de incertidumbre*. Ciudad de México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-Tusquets.
- Derrida, J. (1998). *Deconstrucción y pragmatismo* (M. Mayer y I. M. Pousadela, Trads.). Buenos Aires: Paidós.
- Ganga Contreras, F. y Nuñez Mascayano, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, vol. 39, núm. 17.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/a18v39n17p09.pdf>



Funda  
Gracie de P.



## XII REUNIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- ISOHUB (2021, 16 de septiembre). ISO 37000. <https://isohub.org/iso-37000/>
- Jessop, B., 1998, "The Rise of Governance and the Risks of Failure: The Case of Economic 5. Development", *International Social Science Journal*, vol. 50, núm. 155, pp. 29-45.
- Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Buenos Aires, Argentina: VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Moreno-Espinoza, R. (2014). *Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI*. México: UAEM.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall
- Moyado Estrada, F. (2010). *Gobernanza y calidad en la gestión pública*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232011000300011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000300011)
- Munch, L. (1998). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. Ciudad de México: Editorial Trillas
- OBP (2021). Gobernanza de las organizaciones — Orientación. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es>
- Parella Stracuzzi, S. y Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDEUPEL.
- Pardo Martínez, C.I. (2020, 24 de febrero). La importancia de los centros de innovación en las organizaciones. *Innovación*. <https://www.portafolio.co/innovacion/la-importancia-de-los-centros-de-investigacion-e-en-las-organizaciones-538410>
- Portal, J. M. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza. *El Cotidiano*, (198), 7-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809002>
- Quintero Castellanos, Carlos E... (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles latinoamericanos*, 25 (50), 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- Sarell, J. J. (2013). *Influencia de las tecnologías de información y comunicación en la definición de un perfil de liderazgo organizacional*. [Tesis Doctoral en Gerencia, Universidad Central de Venezuela].
- Zurbruggen, Cristina. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es)