



Docentes investigadores: Avaliação da qualidade da pesquisa a partir da eficiência, eficácia e efetividade

Docentes investigadores: Evaluación de la calidad investigativa desde la eficiencia, eficacia y efectividad



Jossarys Gazo Robles*

Professor pesquisador da Universidade Nacional Autônoma da Nicarágua

103

Resumo

As universidades existem para produzir ciência e criar novos conhecimentos. Portanto, o trabalho dos professores universitários está cada vez mais diversificado, e a pesquisa é vista como uma atividade, uma ferramenta de apoio para o melhor desenvolvimento da função pedagógica. Contudo, para alguns, a pesquisa é vista como complexa, dispendiosa e sem implicações para o ensino em sala de aula. Diante dessa realidade, o objetivo desta investigação é avaliar a qualidade dos professores-investigadores, com base nos aspectos de Eficiência, Eficácia e Efetividade desta tese de doutoramento, que surge de uma das dimensões do projeto de investigação em Gestão da Qualidade da Investigação Científica da UNAN-Managua. A metodologia caracterizou-se por um paradigma construtivista, uma abordagem mista e um tipo de estudo explicativo com base no momento de ocorrência dos eventos e no registo das informações. O estudo foi retrospectivo e, dependendo do período e da sequência do estudo, foi transversal. Foram utilizados métodos, técnicas, ferramentas e instrumentos para recolher e processar os dados.

Palavras-chave: qualidade, professor-investigador, eficiência, eficácia, efetividade, investigação.

Resumen

Las universidades están para producir ciencia, crear nuevo conocimiento, por lo cual el quehacer del docente universitario comienza cada vez más a diversificarse y la investigación es una actividad, un instrumento de apoyo para el mejor desarrollo de la función pedagógica; pero para algunos la investigación lo ven como algo complejo, costoso y sin implicaciones para la docencia en las aulas. Ante esta realidad el objetivo de esta investigación es evaluar la calidad de los docentes en la investigación desde la eficiencia, eficacia y efectividad, que surge de una de las dimensiones de la tesis doctoral en Gestión de la Calidad de Investigación Científica, UNAN-Managua. La metodología se caracterizó por un paradigma constructivista, enfoque mixto, tipo de estudio explicativo, de acuerdo con el tiempo de ocurrencia de los hechos y registro de la información, el estudio es retrospectivo y según el período y secuencia del estudio es transversal, se utilizaron métodos, técnicas, herramientas e instrumentos para recolectar y procesar datos.

Palabras clave: Teoría, Administración, Gestión, Liderazgo, Integración.

Como citar este artigo (APA): Gazó, R. J. (2026). Docentes investigadores: Avaliação da qualidade da pesquisa a partir da eficiência, eficácia e efetividade. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 7(13), 103-111. <https://doi.org/10.59654/p0pjcc30>

Introdução

O presente artigo científico Docentes investigadores: *Avaliação da qualidade investigativa a partir da Eficiência, Eficácia e Efetividade* vincula-se ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) número 4: Educação, à Estratégia Nacional de Educação, em todas as suas modalidades "Bônçãos e Vitórias" 2024 – 2026, linha de ação 11: Investigação, ao Plano Nacional de Luta contra a Pobreza e ao Projeto Institucional da UNAN-Managua.

A figura do professor investigador ou do docente investigador tem gerado uma série de controvérsias, tanto no âmbito académico como no da prática educativa em si, sobre o que significa ser um docente investigador, o que e como pode investigar, e qual é a finalidade das pesquisas que pode realizar (Vidal, 1988; Enríquez y Romero, 2000).

A presente investigação contém utilidade metodológica, ao avaliar o recurso humano para a investigação, por meio de um sistema de indicadores próprios de qualidade, com critérios de: efetividade, eficiência e eficácia.

Para alcançar os objetivos desta investigação é necessário explorar os termos conceptuais relacionados com os indicadores de impacto e qualidade da investigação.

A avaliação é "um processo de análise estruturado e reflexivo, que permite compreender a natureza do objeto de estudo e emitir juízos de valor sobre o mesmo, fornecendo informação para ajudar a melhorar e ajustar a ação educativa" (Ruiz, 1996).

104

Os indicadores de qualidade são instrumentos de medição, de caráter tangível e quantificável, que permitem avaliar a qualidade dos processos, produtos e serviços para assegurar a satisfação dos clientes. Dito de outro modo, medem o nível de cumprimento das especificações estabelecidas para uma determinada atividade ou processo empresarial, ou seja, o indicador de qualidade é uma medida que avalia a excelência e a precisão do trabalho realizado por uma equipa ou indivíduo num projeto. Refere-se a quanto bem são cumpridos os padrões estabelecidos, a precisão da execução e a satisfação dos requisitos e expectativas do cliente ou do projeto.

A eficácia define-se como a congruência que existe entre o planeado e os logros obtidos. Para verificar a eficácia requer-se que a instituição explice qualitativa e quantitativamente as suas metas a nível institucional, académico e de recursos humanos nas distintas funções de docência e investigação; além de metas de aperfeiçoamento docente e de logros de aprendizagem.

A eficiência é a capacidade de alcançar as metas otimizando a utilização dos recursos disponíveis. No contexto das instituições de Ensino Superior, a eficiência pode ser analisada a partir das perspetivas administrativa e académica.

Segundo López de Caballero (2019), a eficiência académica refere-se à melhor utilização de meios pedagógicos para o alcance dos resultados planeados. Envolve aspetos relacionados com a caracterização dos docentes, assim como da gestão curricular, tais como: regulamentos, matriz curricular, sequência de disciplinas, flexibilidade curricular, obtenção do título nos prazos indicados pela instituição. Dito de maneira mais simples, a eficiência é a que analisa o volume de recursos gastos para alcançar as metas. É o logro de um objetivo ao menor custo unitário possível.

A eficácia mede o grau de alcance dos resultados, ou seja, o foco está na realização e não nos re-

cursos gastos para chegar a esse resultado. Isto é, quanto dos resultados esperados foi alcançado.

A efetividade não é outra coisa senão a junção da eficácia com a eficiência. Este indicador apresenta as consequências de um produto ou serviço. Supõe fazer o correto com grande exatidão e sem qualquer desperdício de tempo ou dinheiro.

A combinação desses elementos, o resultado, o custo e o tempo, permitem medir objetivamente o grau de efetividade e eficácia de uma área da organização, e fazer comparações entre áreas.

Materiais e métodos

O tipo de estudo é ex-post facto, ou seja, utiliza informação disponível sobre factos já ocorridos. Quanto ao alcance, é explicativo. De acordo com o tempo de ocorrência dos factos e registo da informação, o estudo é retrospectivo, e segundo o período e sequência do estudo, é transversal.

A investigação, ao ter uma abordagem mista, apropria-se dos métodos e técnicas tanto da abordagem qualitativa como quantitativa, tais como: investigação documental, método etnográfico, análise de dados, inquéritos com perguntas fechadas, entrevista semiestruturada, observação participante, triangulação e grupo focal; sob um paradigma socioconstrutivista.

Resultados e discussão

O projeto central denomina-se: *Sistema de Indicadores de Qualidade: Avaliação da Formação Investigativa, Universidade Nacional Autónoma da Nicarágua, Managua*, que consiste num total de 186 indicadores de qualidade para valorar a efetividade, eficácia e eficiência em 5 dimensões. Desta vez, abordar-se-á uma das dimensões: Recurso humano para a investigação: Docentes investigadores.

A atividade de um professor é multidimensional, mas nesta investigação será avaliada apenas pela sua atividade investigativa.

O docente, como pessoa, cidadão e profissional, no seu papel de investigador e formador, é competente para orientar o conhecimento real do contexto, possui a autoridade que lhe confere ser construtor e criador de conhecimento a partir das suas próprias investigações, ao contrário do docente que apenas repete teorias alheias.

[Adúriz \(2007\)](#) é enfático ao afirmar que "a investigação possibilita a aprendizagem, quando ilumina o ensino"; estamos conscientes de que este processo é bidirecional, como contributo para a solução de problemas humanos, sociais, científicos e tecnológicos; igualmente, gera e possibilita a realização de programas de vinculação orientados para o serviço da comunidade e para a ligação efetiva com os diferentes setores sociais; fator que, de facto, é determinante na melhoria das condições de vida nas regiões.

O docente universitário que realiza, orienta e apoia processos investigativos com outros docentes e estudantes, tem a possibilidade de ser criador e construtor de conhecimento, através da experiência direta e sistematizada que cada uma das etapas da investigação e os seus resultados lhe oferecem. Além disso, é o docente vinculado a processos investigativos quem pode guiar com clareza, mas, sobretudo, com autoridade, o processo de aprendizagem dos estudantes, pois é quem desenvolve o seu próprio conhecimento, tendo em conta o que outros investigadores descobriram; apenas eles, através dos resultados das suas indagações, permitem, no devir histórico, a construção e consolidação da ciência.

Como se medirá a eficiência, eficácia e efetividade do recurso humano para a investigação?

Tabela 1

Maneiras de medir a eficiência, a eficácia e a qualidade dos recursos humanos para a pesquisa.

Indicadores	Eficiência	Eficácia*	Efetividade**	Qualidade
Indicador 2: Recurso humano para a investigação	$\frac{\text{Resultado alcançado}}{\text{Costo real}} * \text{Tempo}$ $\frac{\text{Resultado previsto}}{\text{Custo previsto}} * \text{Tempo previsto}$	$\left(\frac{\text{Resultado alcançado}}{\text{Resultado previsto}} \right) * 100$	$\left(\frac{\text{Pontuação de eficiência} + \text{Pontuação de eficácia}}{\text{Pontuação máxima}} \right)$	%Total = Efic % + Efect % + Efect

Nota: * O resultado será uma percentagem que a instituição poderá avaliar de forma comparativa, isto é, se se situar nos percentis mais baixos, o trabalho será considerado ineficaz.

** A percentagem resultante refletirá o grau de eficácia da ação medida.

Primeiro passo: Registrar os dados gerais do curso ou departamento

Tabela 2

Dados gerais do curso ou departamento.

Período	Anual
Departamento	
Quantidade de docentes por carreira	
Tipo de iniciativa de projeto de investigação	Projeto de investigação Projeto de vinculação (ou Projeto de ligação / extensão comunitária) Projeto de culminação de estudo: Mestrado, Especialização ou Doutoramento
Tipo de pesquisa	Investigação básica Investigação aplicada Desenvolvimento experimental
Unidades especializadas de investigação	Unidades de investigação Centros de investigação Laboratórios especializados

106

Segundo passo: avaliação da eficiência como docente investigador

Tabela 3

Eficiência: docente investigador.

$(RA / CA * TA)$ $(RE / CE * TE)$		
Classificação	Nota	Pontos
0 < - < 80%	Ineficiente	1
80 < - < 100	Moderadamente eficiente	3
= 100	Muy eficiente	5

A eficiência dos docentes que são investigadores mede-se por: tempo, salário e produtividade científica. Por exemplo, há quantos anos trabalha na universidade, quanto é pago vs. os seus resultados de produtividade científica. Ou seja, realiza-se uma avaliação de eficiência, onde se analisa a relação entre os recursos investidos (como tempo e salário) e os resultados obtidos (como a produtividade científica). A eficiência interpreta-se como a capacidade de converter os recursos (tempo e salário) em produtos científicos.

Em alguns estudos, utiliza-se a Análise Envolvente de Dados (DEA) ou a Análise da Produtividade Total dos Fatores (TFP) para quantificar esta eficiência. Se um docente investigador produz mais resultados com igual ou menor tempo/salário, é mais eficiente. Se outro tem muitos anos e alto salário, mas baixa produtividade científica, é menos eficiente. Por exemplo, na Tabela 4 seguinte, faz-se uma

simulação de 3 cursos. Regista-se a produtividade científica como curso, desde que foi fundado, quantidade de docentes investigadores e quanto se paga em salários.

Tabela 4**Eficiência: Indicador dos outputs de produtividade científica.**

Indicador dos outputs	Carreira 1	Carreira 2	Carreira 3
Anos de fundação do curso	33	32	20
Quantidade de docentes investigadores	5	14	6
Quanto lhes é pago	\$	\$	\$
Número de projetos de investigação elaborados por docentes; não se registam as investigações estudantis.	5	2	2
Número de artigos científicos publicados	4	1	1
Prémios de investigação alcançados por membros da unidade avaliada.	0	1	1
Número de livros científicos gerados	5	0	0
Número de protótipos de investigação	0	0	0
Número de capítulos em livro resultantes de investigação	2	0	0
Número de manuais	0	0	0
Número de ensaios	0	0	0
Número de boletins	0	0	0
Documentos de sistematização publicados	0	0	0

Nota: São indicadores que medem diretamente resultados da investigação em si.

Um curso com perfil investigativo é eficiente quando faz um uso ótimo dos recursos e, portanto, tem o menor custo possível. Isto é, quanto menos tempo ou dinheiro for consumido para atingir o objetivo esperado, melhor será o desempenho e vice-versa. Quanto maior a quantidade de resultado obtida por unidade de tempo e de custo empregues, também se estará numa situação favorável. Por exemplo, no quadro seguinte faz-se uma simulação com docentes investigadores pertencentes a 4 cursos que, pelo consentimento prévio informado, não terão o nome revelado.

Segundo as normativas, um docente investigador deve publicar dois artigos científicos por ano. Portanto, se tem 10 anos na universidade, no seu perfil de investigação deveria ter 20 artigos publicados em revistas indexadas, nacionais ou internacionais.

Tabela 5**Eficácia.**

Indicador dos outputs	Professor investigador			
	1	2	3	4
Anos de antiguidade	11	11	9	10
Perfis de investigação ativos	2	2	1	1
Número de artigos científicos publicados	4	3	1	1
Prémios de investigação alcançados por membros da unidade avaliada	0	0	0	0
Grau académico	M Sc.	M Sc.	M Sc.	M Sc.
Número de projetos de investigação (não se aplicam trabalhos de fim de curso)	1	1	0	1
Número de livros científicos gerados	0	1	0	0
Número de protótipos de investigação	0	0	0	0
Número de capítulos em livro resultantes de investigação	0	0	0	0
Número de manuais	0	0	0	0
Número de ensaios	0	0	0	0
Número de boletins	0	0	0	0
Documentos de sistematização publicados	0	0	0	0
Cargos vinculados à investigação	1	1	1	0

Outros elementos que foram revisados foram:

- **Total de anos na docência vs. anos em cargos vinculados à investigação:** Editores, Coordenadores de investigação, executivos de investigação.
- **Taxa de atividade em projetos de investigação:** nº de projetos de investigação / nº de doutores do grupo. Nº de projetos de investigação / nº de mestres do grupo. Nº de projetos de investigação / nº de licenciados do grupo.
- **Percentagem de investigações em colaboração com o Estado, a sociedade e a empresa:** Total de investigações realizadas em colaboração com o estado, a sociedade e a empresa alcançadas / investigações esperadas.
- **Taxa de atividade em eventos científicos, nacionais ou internacionais:** Nº de apresentações (ponências) realizadas / nº de eventos científicos.
- **Taxa de atividade em redes nacionais ou internacionais de investigação:** Nº de atividades de investigação / nº de redes de investigação.

Em suma, um docente investigador é Eficiente quando se consegue a otimização dos recursos (financeiros, tempo, talento humano) para alcançar os resultados. Responde à pergunta: Conseguiram-se os resultados ao menor custo e no menor tempo possível? Agora, como se sabe se é um docente Eficaz na investigação? Este aspeto é abordado na Tabela 6.

Terceiro passo: avaliação da eficácia

Tabela 6

108

Avaliação da eficácia.

Intervalos	RA / RE	Pontos
Intervalos	Classificação	Pontos
a) 0 – 20%		a) 0
b) 21 – 40%		b) 1
c) 41 – 60%	Ineficaz	c) 2
d) 61 – 80%		d) 3
e) 81 – 90%	Moderadamente eficaz	e) 4
f) 91%	Muito ineficaz	f) 5

A eficácia mede-se por indicadores bibliométricos, ou seja, um docente investigador é eficaz quando alcança as metas e objetivos planeados na atividade investigativa, independentemente dos recursos utilizados. Responde à pergunta: Foram alcançados os resultados esperados? Mas, para sermos objetivos, utilizam-se os indicadores bibliométricos.

O professor e investigador alemão [Jaspers \(1946\)](#), a partir da sua experiência, afirmava que o docente que investiga e ensina a partir da sua própria experiência de conhecer, possui a prática originária e sequencial do desenvolvimento do saber, que lhe permite orientar a formação do espírito científico e inovador dos seus discípulos. É um intelectual reflexivo e crítico, empenhado em transformar a sua própria realidade, comprometido com o mundo da vida.

Os indicadores bibliométricos são dados numéricos calculados a partir das características bibliográficas observadas nos documentos publicados no mundo científico e académico, e que permitem a análise de diversos traços da atividade científica, vinculados tanto à produção como ao consumo de informação.

Um docente investigador eficaz mede-se pelo Fator de Impacto de uma revista (que é a média do número total de citações recebidas num ano X pelos artigos publicados nos dois anos anteriores, dividido pelo total de artigos publicados nesses dois anos), ou pelo Índice de Colaboração (define-se como a média de autores que participam em artigos de investigação de uma determinada revista, instituição ou disciplina).

Da mesma forma, são utilizados motores de busca, bases de dados, serviços de indexação de resumos, repositórios e plataformas especializadas. Atualmente, o *Google Scholar*, a *Web of Science (WoS)* e a *Scopus* são os principais meios consultados por docentes, investigadores e cientistas para a apropriação e divulgação do conhecimento. Assim como a medição através de métricas dos escritos, em função da qualidade.

É fundamental mencionar que os indicadores bibliométricos não representam a única forma de medir a contribuição de um investigador, sendo importante reconhecer a sua influência atual dentro da sua avaliação.

Quarto passo: avaliação da efetividade.

Tabela 7

Avaliação da efetividade.

(Pontuação eficácia + Pontuação eficiência) / 2	
Intervalos	Classificação
0 < - < 80%	Ineficaz
80 < - < 100	Moderadamente eficaz
= 100	Eficaz

109

A Efetividade mede-se pela contribuição da produtividade científica. No entanto, a produtividade científica não se mede apenas pela quantidade de artigos científicos, mas também por outros elementos.

A seguinte revisão compreende o cotejo do valor científico dos artigos publicados, pois podem existir docentes investigadores que publicam bastante, mas o seu impacto é discutível, e temos o outro cenário de docentes investigadores cuja quantidade de artigos científicos é menor, mas o que escreveram gerou um impacto significativo.

Um docente investigador é efetivo quando se combina a Eficácia e a Eficiência, e mede o impacto real e a relevância dos resultados da investigação no entorno social ou disciplinar. Responde à pergunta: Foram alcançados os resultados, otimizando recursos, e gerando um impacto positivo e pertinente? Ou seja, a relevância da produtividade científica refere-se ao "quê" e ao "para quê" da publicação; isto é, às intenções educativas que condicionam outras decisões que a instituição deverá tomar para alcançar os seus objetivos e propósitos. A relevância reflete-se nos atributos de: pertinência, impacto, adequação e oportunidade.

A pertinência refere-se à capacidade que a investigação gerada pelo mestre tem de dar resposta de forma apropriada às necessidades e aos requerimentos da sociedade. O impacto é o grau de influência interna e externa que possui na comunidade como efeito do projeto implementado.

Conclusões

A dupla atividade de ensinar e investigar é de grande valor para a docência, pois permite manter-se na vanguarda, sabendo que o processo de ensino se faz a partir de um pensamento vivo, construído por docentes e estudantes investigadores. A universidade tem como missão colocar o estudante sob a tutela intelectual do docente investigador, para conformar com estas duas gerações comunidades académicas num ambiente de ensino, aprendizagem e investigação, a partir do interesse pelo desenvolvimento teórico e a utilidade prática do conhecimento.

A Universidade Nacional Autónoma da Nicarágua (UNAN-Managua) conta com a Direção de Gestão da Qualidade Institucional e a Direção de Investigação e Inovação, que conseguiram concretizar os principais elementos teóricos e conceptuais sobre a gestão por processos, a gestão da qualidade e o sistema de gestão da informação, conseguindo a participação das unidades de nível central na condução do cumprimento das metas traçadas. A cultura investigativa não escapa a este propósito estratégico da acreditação para a excelência académica.

Na universidade, assume-se a gestão da qualidade como o conjunto de políticas, estratégias, ações e procedimentos dirigidos à manutenção e sustentabilidade da melhoria contínua em cada um dos níveis de direção, instâncias académicas e administrativas, funções e processos estratégicos, chave e de apoio que desenvolvemos para satisfazer as demandas da sociedade nicaraguense.

110

Reconhece-se o compromisso e a dedicação do pessoal docente na produtividade científica. No entanto, alguns destes esforços não conseguiram concretizar-se plenamente, principalmente por fatores administrativos ou de gestão que escapam ao âmbito de ação dos docentes.

Na investigação, deve-se pagar o que custa, ou seja, deve-se investir em recursos para gerar investigação. O retorno do investimento em investigação vê-se pelos resultados: proporciona conexões, estatuto académico, a longo prazo, para além do monetário.

O desempenho competente de um docente investigador, entendendo que a sua responsabilidade na formação de profissionais é partilhada por uma equipa de trabalho multidisciplinar, que defende um processo de ensino-aprendizagem funcional e dinâmico, que supere as práticas metodológicas teorizantes e memorísticas, para dar lugar a uma aprendizagem que relate a teoria com a prática em situações concretas e contextualizadas.

Ser docente universitário é levar a sério a tarefa de orientar a formação profissional dos estudantes, trabalho para o qual requer ampliar a sua perspetiva no conhecimento de novos enfoques de ensino com maior projeção para contribuir para a história da docência, tendo como referente que o ensino e a investigação são inerentes à labor académica; elas, na sua relação, constroem pontes entre saber e fazer.

Como se pode aumentar o número de docentes investigadores eficientes, eficazes e efetivos? (a) Ajudando aqueles professores que ainda não têm clara a sua linha de investigação. (b) O professor deve estar em constante atualização do seu perfil profissional, o que ajuda a compreender que existem temas emergentes sobre os quais se pode escrever. (c) Neste sentido, é valioso continuar a promover espaços de diálogo e coordenação com as distintas instâncias universitárias, com o propósito de facilitar a execução destas iniciativas e aproveitar ao máximo o potencial académico.

Privacidade: Não aplicável.

Financiamento: Este trabalho não recebeu qualquer tipo de financiamento.

Declaração sobre uso de inteligência artificial: A autora do presente artigo declara que não utilizou Inteligência Artificial na sua elaboração.

Referências

Adúriz Bravo, A. (2001). Hacia la especificidad de la historia de la educación un abordaje transdisciplinar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 21(002). Centro de Estudios Educativos.

Horruitiner, S. P (2007). Modelo de acreditación de carreras de la educación superior cubana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 44(2), 1-13. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2252/3261>

Jaspers, K. (1946). La idea de la universidad. Traducción Agustina Schroeder. En: *La idea de la universidad en Alemania*. Editorial Sudamericana.

López de Caballero, E. (2019). *Evaluación institucional. eficacia, eficiencia y efectividad en las instituciones de educación superior*. XI Colóquio Internacional de Gestão Universitária. 25, 26 e 27 de novembro de 2019. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201909/104_00735.pdf?sequence=1&isAllowed=y

UNAN-Managua. (Agosto de 2020). *Proyecto Institucional*. Managua: UNAN. <https://www.unan.edu.ni/wp-content/uploads/unan-managua-proyecto-institucional.pdf>

Ruiz, J. (1996). *Cómo hacer una Evaluación de los Centros Educativos*. Narcea

Vidal Xifré, C. (1988). Algunas reflexiones epistemológicas sobre la investigación educativa. En *Revista Educar*, N° 14-15, 149-163. <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn14-15/0211819Xn14-15p149.pdf>

111

Data de receção do artigo: 07 de outubro de 2025.

Data de aceitação do artigo: 28 de outubro de 2025.

Data de aprovação para maquetização: 01 de novembro de 2025.

Data de publicação: 10 de janeiro de 2026.

Notas sobre a autor

* Jossarys Gazo Robles Doutora em Gestão da Qualidade da Investigação Científica, Mestre em Métodos de Investigação Científica e Licenciada em Antropologia Social pela Universidade Nacional Autónoma da Nicarágua (UNAN-Managua, Nicarágua). Primeiro lugar no Concurso Nacional Jovem Cientista e Investigador da Nicarágua-2021. Docente titular do Departamento de Ciências Sociais e Políticas - UNAN. Email: jgazo@unan.edu.ni