

## **Planificación estratégica, gestión por resultados y aprendizaje organizacional; contextualización a las Instituciones de Educación Superior**

Elizandro Fernández Mijares<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4122-6327>

Máryuri García González<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

Inidia Rubio Vargas<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0525-3571>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de la Habana. Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [elizandrofm@infomed.sld.cu](mailto:elizandrofm@infomed.sld.cu)

### **RESUMEN**

El hombre ha tenido que enfrentarse a través del crecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación a desafíos cada vez mayores. En este sentido ha jugado un rol protagónico para el enfrentamiento eficiente, la gestión universitaria y dentro de ella la planificación como función básica de la dirección. La experticia alcanzada por las universidades médicas en este tema, impone la necesidad de profundizar en la relación dialéctica que se establece entre estos conceptos, para su aplicación en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa; siendo este el principal propósito del artículo.

**Palabras clave:** Enfoque estratégico; Planificación estratégica; Aprendizaje organizacional; Universidad médica; Gestión universitaria.

Recibido: 30/06/2023

Revisado: 31/07/2023

Aceptado: 13/11/2023

## **Introducción**

Las instituciones educativas son como los seres humanos, nacen cuando se fundan; crecen en la medida en que se trabaja en el perfeccionamiento continuo de sus procesos; se desarrollan a través de una gestión eficiente y eficaz que las fortalece y hace sostenibles en el tiempo para la sociedad. Atesoran lo mejor del hombre, el conocimiento, la sensibilidad y flexibilidad, para adaptarse a los retos que le impone el entorno en que se desarrollan.

En el estudio sobre el concepto de institución emerge su principal rasgo característico, el relativo a los actores que la sostienen desde su conformación, los recursos humanos. Quienes garantizan el cumplimiento de su misión social y sus objetivos, en el proceso de solución de las tareas profesionales que les competen, y por ende constituyen el principal recurso de la institución, máxime en la sociedad actual donde el conocimiento que portan, empodera a la institución aportando un capital estructural cada vez más valioso.

Las Universidades de Ciencias Médicas en Cuba alcanzan cada vez más un mayor impacto en el desarrollo humano y sostenible con la formación de sus profesionales. Estas instituciones pertenecientes al Ministerio de Salud Pública, como parte de la gestión de sus procesos institucionales, implementa la planificación estratégica; con una vasta experiencia, que se mantiene en constante perfeccionamiento desde el propio desarrollo institucional en el cumplimiento de su encargo social.

Desde esta perspectiva, la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa profundiza en estudios en torno a la Planificación Estratégica (PE), la Gestión por Resultados (GpR) y el Aprendizaje Organizacional (AO) en función de contribuir al mejoramiento continuo de su gestión. De acuerdo con Almuiñas Rivero y Galarza López (2019, p. 134) esta es una temática que debe ser objeto de estudio por su influencia directa en la calidad de la gestión de los procesos que tienen lugar en la educación superior.

Se requiere entonces profundizar en la relación dialéctica entre los conceptos PE, AO y GpR en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa desde los referentes teóricos consultados.

# Desarrollo

## **Visión de la gestión universitaria desde su contexto**

El contexto internacional evidencia la necesidad del perfeccionamiento de la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) en función de afrontar problemas contemporáneos, el monopolio mediático de países desarrollados que dominan la difusión del conocimiento, la competencia entre las instituciones de los países desarrollados y las de menos desarrollo, con asimetrías que se expresan en los ranking mundiales y regionales, el acceso a las tecnologías de punta para el incremento de la calidad de los procesos sustantivos, entre otros elementos que abren grandes brechas, las cuales tienen un efecto negativo en el desarrollo social.

A pesar de los elementos anteriores a nivel internacional se realizan esfuerzos para compensar ese desequilibrio en el desarrollo. Así en junio de 2018, en la III Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) para América Latina y el Caribe, se explicitó el papel estratégico de la educación terciaria en el deseado desarrollo humano y sostenible. Como resultado de este magno evento, se elaboró el Plan de Acción CRES (2018) desde la concepción de la planificación estratégica, ello evidenció la efectividad de esta filosofía de trabajo.

En el caso particular de Cuba, se trabaja en la actualización del modelo económico, con una proyección sustentada en una visión estratégica a mediano y largo plazos, para enfrentar los problemas complejos existentes y al mismo tiempo, para que esta se convierta en motor impulsor del desarrollo económico futuro del país y de la elevación del nivel de vida de la población. Un lugar privilegiado en estos cambios se le está dando a la gestión en las IES.

Es importante aclarar que la gestión en las IES, busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación superior. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación superior, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero, además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología, entre otras. Botero Chica (2007)

La gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder. Este grupo de sujetos ejecuta una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto, otra de las condiciones de la práctica de gestión universitaria, requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se han trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión universitaria. Botero Chica (2007). Hoy en día existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Si la gestión tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva universitaria.

Es válido también precisar que, desde las funciones de dirección, donde en la práctica se realizan todas a la vez, siendo diferente el tiempo y duración de cada una, son por tanto, cíclicas, lo que no niega que existe determinado orden dado por la lógica común, donde la planificación es básica para el resto de las funciones. Cada una de estas, tiene sus características muy bien definidas. García González *et al.*, (2016).

El momento actual apunta entonces a un reforzamiento de la planificación para alinear los objetivos previstos, las acciones y el presupuesto y donde el plan, se convierte en la categoría rectora del proceso de gestión en todas las entidades del país.

### **Distinciones desde las universidades médicas**

Las Instituciones de la Educación Médica Superior (IEMS) tienen un rol estratégico en el desarrollo económico y social de la nación, con alcance e impacto a nivel internacional. Este es uno de los desafíos que les impone, como uno de sus retos, elevar la calidad en la gestión de sus procesos, desde una gestión interdisciplinar, en la cual aún con los resultados obtenidos puede estudiar a profundidad, temas como la interrelación de los conceptos PE, AO y GpR.

La práctica médica se ha modificado sustancialmente en la actualidad, de modo que se hace necesario perfeccionar cada vez más el proceso de dirección de las Instituciones de la Educación Médica Superior (IEMS), las cuales deben enfrentar los retos que le impone

el entorno en que se desarrollan, así como problemáticas relacionadas con el cuadro de salud en el ámbito internacional y nacional.

Las Facultades de Ciencias Médicas (FCM) tienen la responsabilidad social de formar profesionales competentes en una cultura de la participación.

Desde este punto de vista, es fácil comprender que la propia concepción del sistema de educación de la salud en Cuba, es por naturaleza participativo, y no se puede lograr los resultados de calidad en la formación de los futuros médicos y personal de la salud, sino se lleva a cabo una dirección participativa en todas las agencias y actores que intervienen, tanto desde lo interno como lo externo de las instituciones.

### **Relación entre planificación estratégica y gestión por resultados**

La literatura consultada evidencia que aún queda mucho por investigar en lo atinente a la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional, ambos conceptos directamente relacionados con la gestión por resultados.

Lo antes descrito corrobora su importancia en las IES. Esta permite un análisis integral de las acciones a implementar para cumplir con cada criterio de medida o indicador porque posibilita una visión panorámica del todo (Plan Anual de Actividades) y sus partes (plan de desarrollo individual, estrategia institucional, planes de trabajo mensual), con un pensamiento estratégico y enfoque holístico.

Para comprender a profundidad la pertinencia de la planificación estratégica<sup>1</sup> en la gestión universitaria contemporánea, resulta oportuno consultar las producciones científicas de autores clásicos,<sup>2</sup> como: Anshoff, (1965); Vancil y Lorange, (1975); Hofer y Schendel, (1978); Steiner, (1979); Matus, (1985); Godet, (1991). Otros, más actuales como Vázquez (2010); Ferriol (2011); Almuiñas Rivero y Galarza López (2020); Ascón Villa y García González, (2021), quienes coinciden en que:

- Influye en el futuro de una IES mediante una visión prospectiva;
- Fortalece el autoconocimiento institucional;
- Permite gestionar el conocimiento tácito y explícito de la IES;

---

<sup>1</sup> Otros aspectos esenciales asociados a la planificación estratégica: a) Es un acto eminentemente político; b) Es un proceso global de toma de decisiones; c) Es inseparable de la dirección estratégica; d) Se refiere al presente, no se refiere a adivinar el futuro; e) Tiene un carácter sistémico por naturaleza; f) Es una forma de organización para la acción; g) Considera los problemas y oportunidades reales; h) Requiere de recursos efectivos y i) Se concreta en los planes de desarrollo.

<sup>2</sup> Estos autores son mencionados como fundadores de la planificación estratégica y no aparecen en la referencia bibliográfica.

- Promueve la participación de la comunidad universitaria;
- Fortalece el sistema de trabajo metodológico;
- Perfecciona los procesos de descentralización, desconcentración de funciones;
- Permite un mayor control en la autogestión institucional;
- Enriquece el trabajo con los planes de mejora e invita a la reflexión permanente del trabajo continuo del directivo como proceso sistemático;
- Mayor comprensión de los objetivos institucionales;
- Mejor análisis en la distribución de los recursos materiales, económicos y humanos;
- Gestiona con mayor interdisciplinaria los procesos universitarios;
- Permite un análisis comparado de los resultados parciales y finales de la institución;
- Permite mantener la continuidad en la elaboración y aplicación de planes estratégicos para obtener los resultados esperados;
- Permite la integración de sistemas complejos que facilitan la toma de decisiones futuras continuadas.

Todos estos elementos confluyen hacia el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución, propósito que persigue la planificación estratégica. Dichos resultados tienen diferentes momentos de análisis y para tales fines se necesita de una gestión eficiente por parte de los directivos, proceso denominado por algunos especialistas como GpR.

Para interrelacionar la PE, la GpR y el AO, es necesario que los directivos propicien a los miembros de la comunidad universitaria:

- a) los objetivos de trabajo de la institución;
- b) las necesidades metodológicas a partir del diagnóstico realizado, las cuales deben estar reflejadas en el banco de problemas de la institución;
- c) mediante el trabajo en equipo confeccionar la proyección estratégica con representación del consejo de dirección, colectivo de año, consejo académico, entre otros.

Desde este análisis, resulta pertinente evidenciar que la gestión por resultados tiene en cuenta entre otros aspectos, el estudio y análisis del informe resumen del año de instrucción, el cual permite centrar la atención en los procesos con mayor dificultad. La gestión por resultados contribuye a elevar la calidad de la gestión institucional; así como controlar y evaluar el mejoramiento de la planificación estratégica para comparar el resultado inicial con el obtenido. Fernández y Rubio (2020)

Es menester considerar que la GpR se debe aplicar en el estudio y análisis, no solo del año en curso, sino como autoevaluación institucional en períodos trienales o quinquenales. Esto posibilita diagnosticar el comportamiento de la gestión institucional y con ello el desempeño del directivo en su gestión. De esta manera se realiza un estudio horizontal y vertical que posibilita detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en que se desarrolla la entidad, así como una visión autocrítica y reflexiva. Por las razones enunciadas, una interrogante a tener en cuenta es ¿qué importancia se le concede a la gestión por resultados y el aprendizaje organizacional?

### **Aprendizaje organizacional, papel en la gestión universitaria**

La práctica directiva ha demostrado que en la medida que se perfecciona la planificación, esta contribuye al perfeccionamiento del trabajo en la institución. Desde este, el punto de análisis de Febrero et al., (2020), mejora continuamente el aprendizaje que adquiere la organización, se retroalimentan ambos procesos con la implementación de la estrategia institucional lo que tributa a mejores resultados.

Convenientemente cabe comprender, que los criterios consultados acerca del AO<sup>3</sup> tienen puntos de coincidencia desde las diferentes posiciones teóricas, como se muestra a continuación:

- Está asociado, al cambio del comportamiento institucional, así como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte como eslabón fundamental
- Se produce ante la capacidad de respuesta de la comunidad universitaria por los cambios que se generan del entorno.
- Permite la modificación de las estrategias y normas existentes con el objetivo de ajustarlas a los propósitos de cada institución.
- Necesita lograr un uso adecuado de las habilidades del talento humano de la institución.
- Implica la creación de un ambiente laboral que incentive a las personas a que aprendan cada vez más.
- Implica la gestión del conocimiento tácito y explícito de la institución.
- Está asociado a la cultura institucional.
- Es base indispensable para la mejora en una organización.

---

<sup>3</sup> En la literatura consultada el investigador Vásquez (2014) realiza una sistematización desde los orígenes del aprendizaje organizacional, sus primeros autores, así como la acepción y evolución del término hasta el 2014.

- Se gestiona desde la base en los procesos de autoevaluación, los que permiten la reflexión y el diálogo a nivel individual y grupal.

De acuerdo con Vásquez (2014); Megret *et al.*, (2014), Megret y Galarza (2018), para ser considerado organizacional, debe ser asumido por el gremio universitario mediante artefactos epistemológicos en el ambiente de la organización.

Los autores de este artículo coinciden en que estos elementos permiten comprender que el Aprendizaje Organizacional (AO) en las IES no es más que el *conocimiento*<sup>4</sup> adquirido por los miembros de la comunidad universitaria a partir de:

- a) los cambios que se generan en el macro y microentorno;
- b) los resultados obtenidos en la gestión de los procesos universitarios;
- c) el aprendizaje individual y el trabajo en equipo.

Desde esta posición un punto de vista de referencia a tener en cuenta, se le concede a Lombillo, Ávila y Pérez (2018) cuando destacan:

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que involucra a los individuos, a los grupos y a las organizaciones en un proceso de mejoramiento continuo, por ello juega un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional, mediante este se incrementa el desempeño y los resultados. De esta manera el AO se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y altos niveles de competitividad. Para ello deberán estar dispuestas a adoptar el cambio como parte de su filosofía de acción y *al hombre como su principal recurso*, el más importante, y el que mayor valor agregado les añade a sus procesos (p. 179).

Una mirada interesante basada en lo antes descrito, permite destacar que el AO conduce a la organización que aprende, desde la creación, adquisición, difusión, socialización de lo aprendido para con los miembros de la organización. Se incentiva la modificación de la conducta como resultado de lo aprendido, produciendo un cambio significativo personal y organizacional; que aporta al crecimiento individual y colectivo.

---

<sup>4</sup> Al decir de Lombillo, Ávila y Pérez (2018, p. 174) en la medida en que se desarrolla el intelecto de los miembros de la comunidad universitaria, sus habilidades y conocimientos (aprendizaje individual, adaptativo y generador), así como su formación axiológica; se fortalece el conocimiento organizacional.



Se coincide con Lombillo, Ávila y Pérez (2018) al referir que: “Las organizaciones están en constante aprendizaje con ellas mismas y con el entorno desde una visión sistémica e innovadora que además de transformarlas las desarrolle en forma acertada (p. 169)”.

Todo lo anterior revela puntos de coincidencia con la GpR, a partir de ella se aprende a conocer el estado en que está la organización. Lo mismo sucede con la PE, la que genera la capacidad de la organización para planificar, dosificar, modificar y adaptarse a los cambios internos desde los factores externos que debe enfrentar la institución para cumplir con su responsabilidad social.

Al respecto, Domínguez (2018, p. 48) fundamenta la pertinencia, de un pensamiento estratégico desde la planificación, asentada entre otros elementos en el AO para una gestión de calidad; a lo que se le incorpora la GpR.

Una síntesis de la integración teórica en relación a los nodos conceptuales en estudio la realiza Lombillo, Ávila y Pérez (2018) al coincidir en que:

El proceso de la planeación estratégica, es de suma importancia para lograr el éxito en la organización y crear un ambiente comunicacional asertivo (...) El aprendizaje organizacional debe ser uno de los fundamentos de este proceso, como parte de la filosofía de dirección (p. 174).

A partir de la argumentación precedente, se deduce que la PE como componente de la gestión estratégica desarrolla una vocación de AO permanente basado en la superación sistemática, con gran conocimiento del entorno y sus cambios. Se debe enfatizar entonces, en la importancia de desarrollar el aprendizaje organizacional, lo que implica un cambio.

Al respecto Domínguez (2018), plantea que es un proceso mediante el cual las organizaciones, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

Constituye, por tanto, una potente herramienta para incrementar el capital Intelectual de cualquier organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

Es conocido que el directivo proyecta un plan de trabajo a partir de los criterios de medida e indicadores a cumplir, pero a través de la actividad práctica de los mismos y en la propia implementación de los planes estos se enriquecen. Los cuales sirven de referencia para

cursos posteriores a través de los resultados que se obtienen luego de su implementación y de la experiencia que adquiere el directivo en su desempeño.

En estudios al respecto se evidencia la preocupación en lo atinente a que en muchas ocasiones:

- a) los planes de mejora que hoy existen en algunas universidades, no tienen como fundamento la teoría y las buenas prácticas del AO;
- b) los planes de trabajo son genéricos, lo cual no permite evaluar con exactitud el cumplimiento de las tareas, lo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad.

Aun cuando esto no se comporta de esa manera en todas las IES, un elemento a considerar para erradicar esta problemática lo sostiene el análisis que se realiza en este artículo en torno a la relación dialéctica que se establece en la tríada que se presenta.

La visión prevalente revela la estrecha interrelación entre la planificación estratégica, la gestión por resultados y el aprendizaje organizacional. Esta tríada implica:

- La participación activa de los miembros de la comunidad universitaria;
- Una visión prospectiva por parte de los directivos;
- Un mayor autoconocimiento institucional;
- Una mayor operacionalización en la gestión de los procesos universitarios;
- Una actitud proactiva ante los retos que le impone el entorno y contribuir a su transformación;
- Disminuye las posibilidades de errar, la desmotivación y la reiteración;
- Mayor sostenibilidad de los planes;
- Identificar y definir cuál y cuáles son los procesos que necesitan perfeccionarse de acuerdo con los problemas o debilidades existentes;
- Una gestión progresiva de los procesos institucionales alineada con los objetivos de la estrategia institucional;
- Actuar con un pensamiento y una actitud estratégica;
- Proponer alternativa de soluciones que coadyuven al logro de los objetivos institucionales;
- Resultados con calidad como filosofía de la praxis.

Lo que puede comprenderse con mayor claridad en la Figura 1, mostrada a continuación:

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura: 1** Relación conceptual entre la tríada planificación estratégica-aprendizaje organizacional-gestión por procesos.

Finalmente, resulta necesario enfatizar que la gestión universitaria, sustentada en los tres pilares básicos representados en la Figura 1, es un mecanismo de aprendizaje institucional para alcanzar mayor efectividad en la proyección estratégica de las IES. Desde la derivación gradual de los objetivos, indicadores y criterios de medida, adecuados a los diferentes contextos en que se desarrollan e interrelacionados con el plan anual de actividades, mensual y el plan de trabajo individual de directivos, docentes y trabajadores no docentes.

Las reflexiones hasta aquí realizadas, explicitan por sí solas, que toda acción que realice el directivo en su desempeño profesional, es necesaria para gestionar la calidad de la educación superior. Asumiendo a esta como un concepto multidimensional, que abarca todas las funciones y actividades institucionales, así como sus recursos, procesos y resultados UNESCO. (2018, p. 11).

Desde esta mirada, según criterios de Abarca Infa et al. (2021), es importante plantear la necesidad de una identidad profesional para la dirección, reconocida por la comunidad universitaria, que está en la base del ejercicio de liderazgo. Entonces, el ejercicio de un liderazgo real compromete a dinamizar a las Instituciones educativas. En ese sentido el liderazgo directivo de las instituciones educativas, es factor importante y determinante, que contribuye en la mejora educativa desde las diversas aristas.

## Conclusiones

El estudio teórico realizado a la integración teórica de la tríada PE-GpR y AO, proporciona contribuciones a la teoría científica en lo atinente a la gestión de las IEMS y revela que:

No todos los procesos tienen la misma influencia e impacto en la responsabilidad social de la institución, así como en el cumplimiento de la estrategia institucional; ni todos conllevan los mismos recursos materiales, humanos y económicos. He ahí la pertinencia de la planificación estratégica sustentada en el AO y la GpR, para visualizar cuál o cuáles procesos fortalecer.

El estudio de estos núcleos teóricos contribuye a una gestión multidisciplinar.

Para el perfeccionamiento de la gestión universitaria es necesario una organización que aprenda y se desarrolle a partir de la teoría y práctica del aprendizaje organizacional.

## Referencias bibliográficas

- Abarca Infa, S., García González, M. y Ortiz Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, 2(54), 172-188.
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2019). Evaluación de la planificación estratégica en Instituciones De Educación Superior en Cuba: Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 125-136.
- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J. (2020). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior cubanas. Análisis comparado de su perfil actual y perspectivas de desarrollo. Universidad de La Habana. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 8(1), 41-55.
- Ascón Villa, J. E. y García González, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *COODES*, 9(1), 116-136.

- Botero Chica, C. A. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 49(2), 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie4922100>
- Domínguez, J. (2018). *La Dirección Estratégica: El Pensamiento Estratégico*. V Congreso Internacional: “La Gestión Estratégica de la Calidad en las IES de América Latina y el Caribe ante los desafíos del Desarrollo Sostenible”. ACADEMIA.  
[https://www.academia.edu/40781555/ROL\\_DE\\_INSTITUCIONES\\_DE\\_EDUCACION\\_SUPERIOR\\_IES\\_EN\\_LA\\_COOPERACION\\_SURSUR\\_CSS\\_EN\\_LA\\_REGION\\_CENTROAMERICANA\\_INTERNACIONALIZACION\\_DE\\_LAS\\_IES\\_Y\\_LA\\_COOPERACION\\_HACIA\\_EL\\_DESARROLLO](https://www.academia.edu/40781555/ROL_DE_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR_IES_EN_LA_COOPERACION_SURSUR_CSS_EN_LA_REGION_CENTROAMERICANA_INTERNACIONALIZACION_DE_LAS_IES_Y_LA_COOPERACION_HACIA_EL_DESARROLLO)
- Febrero, J., Rubio, I. y Martínez, M. (2020). Papel de los valores en la gestión institucional. *Libro de investigación: Educación y Pedagogía 2020*. Redipe.
- Fernández, E. y Rubio, I. (2020). *Glosario Mínimo de Dirección Participativa para las Instituciones de Educación Superior. (Parte I)*. Libro de investigación: Educación y Pedagogía 2020. Redipe.
- Ferriol, F. (2011). *Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba*. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.
- García González, M., García Rodríguez, A., Ortiz Cárdenas, T., Fernández García, R. H. y González González, B. A. (2016). El ciclo directivo en los procesos universitarios, perspectivas desde las competencias generales de dirección. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 4(2), 65-79
- Lombillo, I., Ávila, C. y Pérez, L. (2018). *El Aprendizaje Organizacional en la Universidad Agraria de la Habana*. V Congreso Internacional “La gestión estratégica de la calidad en las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe para el desarrollo sostenible”, Cartagena.  
<https://docplayer.es/amp/150118487-X-reunion-internacional-de-la-red-de-direccion-estrategica-en-la-educacion-superior-red-dees-relatoria-cartagena-de-indias-colombia.html>
- Megret, D., García, M. y Vallejera, G. (2014). *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior. Potencialidades para su desarrollo*. Universidad Juárez del Estado de Durango.

- Megret, D. y Galarza, J. (2018). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: un binomio necesario para elevar la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. V Congreso Internacional “La gestión estratégica de la calidad en las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe para el desarrollo sostenible”. Cartagena.
- UNESCO. (2018). *Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2018)*. Córdoba, Argentina. <https://www.iesalc.unesco.org/2019/07/17/coleccion-cres-2018-conferencia-regional-de-educacion-superior-de-america-latina-y-el-caribe-cordoba-2018-resumenes-ejecutivos/>
- Vásquez, L. (2014). *Estrategia metodológica para mejorar el Aprendizaje Organizacional en el contexto del Sistema de Aseguramiento de la calidad de la gestión escolar chileno*. (Tesis doctoral). Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.

#### **Conflicto de intereses.**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.