

ARTÍCULO ORIGINAL

**La dirección estratégica en las instituciones de educación superior.
Necesidad de su evaluación**

**Strategic Management in Higher Education Institutions. Need for its
Evaluation**

Beatriz Teresa Abesada, José Luis Almuiñas Rivero

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

Las instituciones de educación superior tienen actualmente una alta responsabilidad en el cumplimiento de importantes retos que impone la sociedad en una época tan dinámica, lo cual incluye la necesidad de aplicar enfoques de gestión universitaria más pertinentes. Últimamente la dirección estratégica en el contexto universitario se ha convertido en una práctica creciente. Este enfoque se estructura en tres procesos que están interrelacionados entre sí, pero poseen características particulares. De la calidad del desarrollo de cada uno depende la eficacia de la aplicación de este enfoque de gestión, por lo cual es necesario llevar a cabo una evaluación orientada a su mejoramiento e innovación. El objetivo de este artículo es resaltar la importancia que tienen la evaluación de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior y la gestión de los procesos que la integran, temática que ha sido poco abordada en la literatura nacional e internacional.

PALABRAS CLAVE: gestión universitaria, evaluación de la dirección estratégica, planificación, implementación y control estratégicos.

ABSTRACT

In these dynamically changing times, higher education institutions are facing up to great challenges posed by societies, which include the need to take more pertinent approaches to university management. Recently, strategic management at universities as an approach has become a more and more frequent practice. It has three interrelated steps, with each of them having particular characteristics. Each step has to be properly taken, so this approach to management can be efficiently adopted, and hence the importance of evaluating this with the aim of improving it. This paper is intended to stress the significance of evaluating strategic management in higher education institutions and its steps. There is a shortage of Cuban and worldwide literature on this subject.

KEYWORDS: university management, evaluation of strategic management, strategic planning, implementation and control

Introducción

La época actual se caracteriza por el creciente valor agregado de los productos resultante del alto dinamismo del desarrollo científico-tecnológico y el predominio de modelos culturales occidentales globalizados. Aun cuando algunas naciones han tratado de superar las imposiciones neoliberales, son apreciables altos índices de pobreza, marginalidad, exclusión y nefastas consecuencias ecológicas. Además, la presencia de una crisis sistémica mundial no impacta por igual a todos, sino que acentúa más las desigualdades dentro de los países y entre ellos. En este contexto, la educación se convierte en una condición necesaria para el desarrollo y uno de los ejes que pueden contribuir a disminuir las barreras que lo limitan. Ante esta realidad, varios foros internacionales expresan con claridad el importante papel que deben cumplir las instituciones de educación superior (IES) de la región latinoamericana frente a los cambios en el contexto global y regional actual. Algunas de estas reflexiones quedaron expresadas en la Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES-2008), efectuada en Colombia, donde se señaló:

Los desafíos y retos que debemos enfrentar son de tal magnitud, que de no ser atendidos con oportunidad y eficacia, ahondarán las diferencias, desigualdades y contradicciones que hoy impiden el crecimiento de América Latina y el Caribe con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para la mayoría de los países que la conforman [...] Las respuestas de la educación superior a las demandas de la sociedad han de basarse en la capacidad reflexiva, rigurosa y crítica de la comunidad universitaria, al definir sus finalidades y asumir sus compromisos. (IESAL-UNESCO, 2008, pp.2-3)

De ahí que surjan importantes retos para la docencia, la investigación, la extensión universitaria, entre otros ámbitos de gran relevancia. Sin embargo, ninguno de ellos podría lograrse si no se mejora la calidad de la gestión en las IES.

Un estudio de la evolución de las teorías de la gestión permite comprender cómo estas, a través del tiempo, han sido producto de los cambios que se han dado en el entorno en que se encuentran las organizaciones, influidas por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos (Codina, 2014, p. 79). Las IES no han estado ajenas a estos cambios y a esta evolución; por ello, en algunas se han asumido, sobre todo en la última década del siglo XX, diferentes enfoques como la gestión de la calidad, la dirección por objetivos, la dirección por valores y, luego, a partir del desarrollo del concepto de estrategia, la dirección estratégica (DE). Este último enfoque que surge en el medio empresarial y, posteriormente, en el contexto universitario, no constituye todavía una práctica generalizada, pero sí creciente.

La aplicación de la DE en las IES ha generado ya un conjunto de avances, pero, a la vez, problemas de diferentes tipos e intensidad (conceptuales, organizativos, metodológicos, técnicos, vinculados con el factor humano, entre otros) afectan su calidad, razón que es suficiente para proceder a su evaluación sobre bases más científicas. Ello ofrece una oportunidad de transformar prácticas tradicionales y obsoletas que se aplican actualmente en la DE, pero que no están

acordes con los fundamentos teóricos-metodológicos que la sustentan y, en general, con los retos que se presentan a la calidad de la gestión universitaria. A partir de estos planteamientos, el objetivo de este artículo es, precisamente, resaltar la importancia que tiene la evaluación de la dirección estratégica en las IES, en particular de la gestión de los procesos que la integran.

Los retos de las instituciones de educación superior y de la dirección estratégica ante las exigencias del siglo XXI

Una primera aproximación al quehacer de las IES ante las exigencias del entorno es que sus egresados tengan una formación tal que contribuyan realmente a satisfacer las necesidades de la sociedad. Lograr la eficacia y hacerlo, además, con un uso óptimo de los recursos es un gran reto (Martínez Rizo, 1998, p. 6).

Según el «Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI» de la UNESCO, en relación con la formación académica se recomienda la utilización de nuevos enfoques que busquen en el proceso de aprendizaje no solo la adquisición de conocimientos y habilidades de carácter cognitivo, sino también «aprender a aprender», además del desarrollo de habilidades que en el orden personal provean al alumno de un conjunto de saberes dirigidos a alcanzar un mejor crecimiento personal y la apropiación de un pensamiento crítico y reflexivo (UNESCO, 1996, p. 6).

En este mismo orden, las IES tienen que desarrollar investigaciones pertinentes a su capital intelectual, adaptadas a las circunstancias particulares de cada ámbito y cada institución, con un enfoque estratégico que responda a intereses de corto, mediano y largo plazos (Didriksson, 2008, p. 42). Constituye también una necesidad realizar una reflexión crítica sobre la extensión universitaria, que la coloque en el mismo rango de importancia que las otras funciones sustantivas (docencia e investigación), por la gran relevancia que esta tiene en la formación integral del profesional y en la promoción sociocultural en la población.

De igual manera, el posgrado necesita apoyo financiero y estatal para el aseguramiento material y el desarrollo del capital intelectual, así como conformar políticas integrales alineadas con las estrategias nacionales del país, que respondan a las demandas actuales de desarrollo social (Ponce, 2000, pp. 1-6). Estas aspiraciones propiciarán a mediano y largo plazos la producción de nuevos conocimientos y tecnologías, la reducción de los tiempos de creación y transferencia, de modo que se logre un equilibrio entre la transmisión de conocimientos avanzados y una mayor independencia entre los países.

En la CRES-2008 se ratificaron estos retos y se formularon otros acordes con las nuevas exigencias del contexto global y regional. Ahora bien, el cumplimiento de tales retos exige de las IES ir dejando atrás prácticas obsoletas en su gestión y desarrollar el mejoramiento de su calidad mediante la investigación, innovación y experiencia acumulada en este ámbito. Uno de los enfoques que está ganando en importancia es, precisamente, la dirección estratégica. Almuiñas Rivero y Galarza (2014a) señalan al respecto:

la dirección estratégica es un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia,¹ que tiene un conjunto de insumos que se transforman paulatinamente para obtener varios resultados que impactan en la satisfacción de diversos tipos de demandas del entorno y del interior de la propia institución. Para ello, se requieren herramientas técnicas, un buen tratamiento al factor humano y un mínimo de recursos, que guíen la manera de lograr los objetivos propuestos y cumplir con la visión y misión institucional [...] Tiene su sustento principal en el rol que juega el entorno en el ejercicio de la gestión; la mirada hacia los usuarios de los resultados; el futuro, como el principal direccionador del cambio; el establecimiento de prioridades institucionales, donde se debe concentrar los esfuerzos, y su orientación hacia el mejoramiento continuo de la calidad (p. 60).

La aplicación de este enfoque de dirección es actualmente una necesidad de las IES, sobre todo de las públicas, pues estas son organizaciones complejas que se mueven en múltiples esferas en un entorno cada vez más dinámico e incierto, que en ocasiones las hace vulnerables. Además, están integradas estructuralmente por unidades o dependencias muy heterogéneas e independientes con relación a la toma de decisiones. A esta disyuntiva debe dar respuesta la DE, un enfoque estratégico orientado a la promoción de la calidad y la excelencia de la gestión; estas últimas como factores claves de éxito. Ello requiere abrir procesos de reflexión sobre la naturaleza de las acciones, así como incluir en la agenda estas orientaciones a mediano y largo plazos. La DE significa concebir siempre a las IES mirando hacia un futuro factible, en el que muchas de las acciones repetitivas y homogéneas están descontextualizadas (Almuiñas Rivero, 2001).

Al aplicar este enfoque, se debe operar en un medio en constante cambio, desarrollar habilidades para realizar actividades que creen expectativas y motiven a sus seguidores como elemento movilizador, promover el autocontrol y el compromiso, pasar del cómo (proceso) al qué (resultado), llevar a cabo una práctica de trabajo en equipos a partir del principio según el cual los hombres son los sujetos claves participantes, poseer una formación integral que permita la interpretación adecuada de los fenómenos y las tendencias del entorno (variables de impacto) considerado como punto de partida de cualquier estrategia, estar dispuesto al cambio, así como a asumir riesgos e innovaciones constantes en la gestión que contribuyan al mejoramiento de su calidad.

Heredia (1995) señala que «es importante acelerar el cambio, pues en cada momento deben resolverse situaciones nuevas sin que exista un periodo de adaptación y aprendizaje» (p. 28). Resulta interesante también estudiar esta temática tomando como referencia los aportes de Alexis Codina (2014), quien, al abordarla en su libro *Habilidades directivas*, identifica y propone las habilidades fundamentales que deben poseer los directivos para la gerencia, así como nuevas prácticas de trabajo de cara al siglo XXI.

Por otra parte, la DE en las IES requiere también coherencia e integralidad en cuanto a los procesos que la componen, los cuales deben estar alineados con los restantes procesos universitarios, en las unidades organizativas y con el propio entorno, donde se incluyen también los usuarios y beneficiarios de los resultados institucionales.

Autores como Deming (citado por Lepore y Cohen, 2002) han planteado que «la habilidad para predecir es la esencia de la gerencia» (p. 36). En las IES, teniendo en cuenta los diversos factores objetivos y subjetivos que inciden para lograr la capacidad de anticipación, el sistema de gestión necesariamente debe lograr cierta estabilidad, pero esta no se consigue espontáneamente. Si se quiere tener el control sobre las acciones estratégicas hay que asegurar que las IES sean lo menos inestables posible y poder obtener los resultados esperados tratando de buscar el mayor equilibrio posible de la organización con el entorno.

La experiencia acumulada en la práctica de la dirección estratégica en las IES ha demostrado que de no tenerse en cuenta los elementos anteriormente mencionados y otros también importantes, este enfoque de gestión se desarrollará de manera arbitraria. Entenderlos y practicarlos es la base fundamental para comprender la naturaleza sistémica de la organización y de la DE, pero lograrlo requiere además de una alta preparación, así como de un pensamiento y actuación de los directivos diferentes a los que exige la gestión tradicional.

La dirección estratégica y sus procesos esenciales en las IES

Como se explicó antes, los procesos que integran la DE son la planificación estratégica, la implementación y el control estratégico. Almuñás Rivero y Galarza (2014b, pp. 48-49) consideran que la planificación estratégica es un proceso² que tiene como objetivo principal diseñar la estrategia institucional para dar respuesta a diferentes tipos de demandas actuales y futuras (económicas, sociales, políticas, demográficas, científico-tecnológicas, educativas, culturales y ambientales), y transformar conscientemente el entorno con altos niveles de pertinencia y calidad en los resultados de los procesos universitarios. Así, se convierte en una herramienta de gestión efectiva, de progreso y de mejora continua, que pone en el centro de atención la misión y la visión del futuro institucional, las cuales se apoyan en los valores organizacionales. Precisamente, estos tres componentes que integran su marco filosófico son la brújula de una IES, pues expresan las principales prioridades y lo más importante de la vida institucional. Se trata de un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y precede y preside la acción para la toma de decisiones. Su estructura metodológica está integrada por varios momentos que vinculan el pasado, el presente y el futuro. Se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos.

Existen múltiples modelos de planificación estratégica que si bien se diferencian en el orden de los momentos, algunos de estos son comunes: la misión, el diagnóstico estratégico, la visión, los objetivos estratégicos, las metas y las estrategias específicas.

Otro aspecto importante que forma parte del proceso de formulación de la estrategia es su aseguramiento inicial antes de su implementación y control posterior, en el cual se incluyen acciones vinculadas con el factor humano y el

diseño de soportes estratégicos que favorecen su alineamiento vertical y horizontal.

La implementación de la estrategia no es el proceso que sigue a su formulación, como no es el control el que sigue a la implementación, sino que todos forman parte de un proceso integrador que coexiste. Específicamente, en la implementación se materializan los planes de acciones y se integran los niveles estratégico, táctico y operativo. Su contenido depende de la situación institucional concreta y del contexto externo, que varían con el tiempo. Mediante la implementación se trata de garantizar que la estrategia se convierta en acciones para lograr los objetivos estratégicos y la visión, y que se cumpla la misión. Pudiera pensarse que implementar la estrategia es convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados, y finalmente hacer que la estrategia «funcione». Pero esto no resulta simple, ya que la implementación abarca aspectos de carácter tecnológico, humano y otros vinculados a las condiciones particulares de cada IES.

Autores de amplio reconocimiento internacional como Grant, y Kaplan y Norton (citados por Ronda y Marcané, 2004), afirman que «uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones del siglo XXI se localiza en la implementación de la estrategia». Ronda y Marcané coinciden con estos autores y agregan que este descuido «ha traído consigo la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo» (p. 34).

La planificación estratégica y la implementación están entrelazadas en un complejo proceso de interacciones. La atención a este aspecto facilita o restringe los resultados esperados. Sirvan como ejemplo de ello el alineamiento de la estrategia con los restantes procesos universitarios, los recursos económicos y financieros disponibles, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la estructura orgánica de la universidad y el sistema de información, de mejora continua de la calidad, de control interno (auditorías) y de evaluación del desempeño del personal, así como la relación de la estrategia con los planes de las facultades, centros de estudios y de investigaciones y los departamentos docentes.

El control estratégico consiste en determinar si la estrategia trazada está contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos propuestos para la organización o si se requieren cambios o ajustes oportunos (Ronda y Marcané, 2004, p. 71). Almuiñas Rivero et al. (2011) señalan que:

el control estratégico es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la estrategia formulada y a los escenarios construidos, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional, para cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a las diversas circunstancias que se presenten. (p. 26)

Al igual que los procesos anteriores, el control no se da de forma independiente, sino en interrelación con el resto; debe ser continuo, y no realizarse al final, de modo tal que puedan ser corregidas las desviaciones a tiempo. La valoración del comportamiento de la estrategia se realiza a partir de la identificación de indicadores cuantitativos y cualitativos,³ y precisa para su ejecución de un sistema de seguimiento de la información estratégica relevante, en el que son vitales los factores críticos de éxito (FCE). El control estratégico no solo se da en sus vínculos con los directivos, sino también con todos los integrantes de la organización.

La dirección estratégica y la necesidad de su evaluación en las instituciones de educación superior

El aporte al mejoramiento de la calidad de la educación superior no solo depende del modelo de gestión que se esté implementando sino también de la calidad de su gestión; o sea, es importante entender la diferencia entre calidad de la gestión y gestión de la calidad. Ingrid Blanco Hernández y Víctor Quesada Ibarquén (2015, p. 4) proponen que la calidad de la gestión debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados. De ahí la importancia de desarrollar teórica y metodológicamente la calidad de la gestión de la DE para el logro de una mejora continua. Una de las vías para mejorar su calidad es evaluar la gestión de los tres procesos que la integran, es decir, su planificación, organización, ejecución y control, para que se desarrollen con calidad y sus resultados contribuyan favorablemente a la satisfacción de las demandas internas y externas. Este planteamiento refuerza la necesidad de evaluar integralmente la DE, haciendo énfasis en los diferentes procesos de su ciclo funcional.

La búsqueda de la calidad y la excelencia se ha convertido en preocupación de las IES. Los referentes para considerarlas difieren entre sí, así como las vías para lograrlas. Entre estas vías se encuentran los procesos de evaluación; existen diversos enfoques y conceptualizaciones en los modelos y metodologías para su realización.

La revisión de la bibliografía corrobora la existencia de un conjunto de modelos⁴ de dirección estratégica en la esfera empresarial y el medio universitario. Cada uno de ellos posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados.

Existen varios estudios referidos a la evaluación de algunos de los componentes o elementos específicos vinculados con la DE, sobre todo con la planificación estratégica; por ejemplo, los de Zamora Bernal (1998), Jorge Acosta (1998), Folgueira (2002), Almuiñas Rivero et al. (2003), Galarza (2007), Doimeadiós (2009) y Almuiñas Rivero y Galarza (2010). Algunos de estos autores centran su atención en la evaluación del factor humano en el proceso de planificación estratégica y conformación y evaluación de los objetivos anuales; otros, en el factor tecnológico. O se han posicionado en un plano general de la evaluación de la DE o abordan el diseño de un modelo y una metodología para llevar a cabo la evaluación en uno de sus procesos.

Sin embargo, no se encontraron estudios relacionados con la evaluación integral de la gestión de los tres procesos que integran la DE. Por ello, se puede afirmar que las investigaciones y estudios realizados sobre esto siguen teniendo poco desarrollo, a pesar de que se haya reconocido la necesidad de asumirla de una manera más integral, o sea, desde una gestión en su ciclo funcional que considere tanto el proceso de formulación de la estrategia como su implementación y control.

Almuiñas Rivero y Galarza (2014a, p. 60) analizan algunos problemas que pueden afectar la calidad de los procesos estratégicos universitarios, los cuales refuerzan además la necesidad de evaluar su gestión; entre estos se encuentran:

- De tipo teórico-metodológico: existe heterogeneidad de enfoques y dispersión conceptual; los modelos actuales no explican suficientemente los procedimientos para lograr la implementación e integración de la estrategia y tienen carácter secuencial al separar artificialmente la formulación, la implementación y el control de la estrategia; es limitado el empleo de métodos prospectivos y se rompe la lógica de las fases que integran la planificación.
- Vinculados con las condiciones para desarrollar los procesos estratégicos universitarios: insuficiente conocimiento de la influencia del entorno; predominio de una mirada hacia adentro con una deficiente visión de futuro; marcado pragmatismo y empirismo.

Las consideraciones anteriores justifican la necesidad de evaluar la gestión de dichos procesos, sustentada teórica y metodológicamente, de forma tal que garantice su mejora continua.

Se considera que la evaluación de la gestión de los procesos que integran la DE debe ser concebida como un sistema abierto, que tiene como punto de partida las relaciones con el contexto externo. Una adecuada valoración del entorno, la consideración de las políticas nacionales e institucionales en torno a la educación superior y, en particular, a la evaluación institucional, permitiría diseñar e implementar este proceso evaluativo y, por tanto, mejorar su calidad. Por otra parte, este se desarrolla en el marco de una relación directa entre su planificación y organización, su implementación y control, es decir, de su propia gestión. Es necesario considerar, además, que dicha evaluación necesita determinados insumos que se transforman paulatinamente, para obtener resultados específicos que impactan en la satisfacción de demandas concretas, y todo ello influye en sus relaciones con otros procesos universitarios. Es necesario determinar, además, qué es lo que debe ser evaluado, para qué se realiza la evaluación, qué información, fuentes e instrumentos se emplearán, y cuáles variables e indicadores, así como a través de cuáles vías y técnicas, se va a evaluar, entre otros. Se requiere también del aseguramiento material y financiero, y de otras condiciones que contribuyan a su mejor desarrollo.

Conclusiones

La evaluación de la gestión de los procesos que integran la DE dirige sus resultados, fundamentalmente, hacia el mejoramiento continuo de la calidad de

esta. Influye también en el comportamiento individual y colectivo, al convertirse en un elemento cohesionador y motivador que favorece el aprendizaje y la cultura organizacional en el sentido deseado. Un proceso de este tipo debe detectar con suficiente anticipación las restricciones y desviaciones potenciales y reales que pongan en peligro los resultados de la DE. La utilización de métodos prospectivos de evaluación pueden potenciarla.

Uno de los problemas que hoy más afecta la calidad de la DE en las IES está relacionado con errores en la gestión de sus procesos. El poco desarrollo de investigaciones sobre la DE y la insuficiente experiencia acumulada en la aplicación de este enfoque de gestión en las IES justifican la necesidad de la búsqueda de referentes teóricos-metodológicos que fundamenten un modelo y una metodología para la implementación de su evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS (2001): «Apuntes de la asignatura Planificación y Dirección Estratégica en la Educación Superior», Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana.

ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS et al. (2003): «La evaluación de la efectividad de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos en la educación superior: un estudio diagnóstico en universidades seleccionadas adscritas al Ministerio de Educación Superior», Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana.

ALMUIÑAS RIVERO, JOSE LUIS et al. (2011): El control estratégico en las instituciones de educación superior. Una perspectiva en construcción, Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior, La Habana.

ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS et al. (2014): «Proyecto “La práctica actual de la planificación estratégica en las IES cubanas: un análisis comparado”», CEPES, Universidad de La Habana.

ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS y JUDITH GALARZA (2014a): «La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior», en José Luis Almuiñas Rivero y Judith Galarza (comp.), Dirección estratégica y calidad: potencialidades para su desarrollo, Universidad Juárez del Estado de Durango, Victoria de Durango, pp. 55-67.

ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS y JUDITH GALARZA (2014b): «La planificación estratégica en las IES: modelo y metodología para su implementación», en José Luis Almuiñas Rivero (comp.), La planificación estratégica en las IES, Universidad de la República, Montevideo, pp. 40-58.

BLANCO, INGRID Y VICTOR QUESADA (2015): «La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior», <<http://www.ccalidad.org>> [24/7/2015].

CODINA, ALEXIS (2014): Habilidades directivas, Editorial Academia, La Habana.

- HEREDIA, RAFAEL DE (1995): Dirección Integrada de Proyecto, Alianza Editorial, Madrid.
- DIDRIKSSON, AXEL (2008): «Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe» [CD-ROM], Caracas.
- DOIMEADIÓS, ROBERTO (2009): «La evaluación de la dirección estratégica de las instituciones escolares», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.
- FOLGUEIRA, DANIEL. (2002): «El factor humano y su vinculación con los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos en las IES: el caso de la Universidad de Pinar del Río», tesis de maestría en Ciencias de la Educación Superior, Universidad de La Habana.
- GALARZA, JUDITH (2007): «Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior», tesis de doctorado en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana.
- GALARZA, JUDITH y JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO (2010): Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES, Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior, La Habana.
- IESAL-UNESCO (2008): «Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior de América Latina y el Caribe», Cartagena de Indias.
- JORGE ACOSTA, ALBERTO (1998): «El factor humano y su impacto en la planificación estratégica en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos», tesis de maestría en Ciencias de la Educación Superior, Universidad de La Habana.
- LEPORE, Domenico y ODED COHEN (2002): La teoría de las restricciones y el sistema de conocimiento profundo. El decálogo, Ediciones Piénsalo, México D. F.
- MARTÍNEZ RIZO, FELIPE (1998): Nueve retos para la educación superior. Funciones, actores y estructuras, Serie Ensayos, México D. F.
- PONCE, VÍCTOR MANUEL (2000): «Tendencias, perspectivas y retos del posgrado y la investigación en Latinoamerica», UNESCO, <<http://www.clacso.net/documentos/aportes/35.pdf>> [25/11/2015] .
- RONDA, GUILLERMO y JOSÉ MARCANÉ (2004): «Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos» [CD-ROM].
- UNESCO (1996): «Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI», París.
- ZAMORA BERNAL, MANUEL (1998): «El factor tecnológico y su impacto en la planificación estratégica en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos»,

tesis de maestría en Ciencias de la Educación Superior, Universidad de La Habana.

RECIBIDO: 12/9/2015

ACEPTADO: 15/6/2016

Beatriz Teresa Abesada. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: beatriz@cepes.uh.cu

José Luis Almuiñas Rivero²Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: almu@cepes.uh.cu

NOTAS ACLARATORIAS

1. Procesos que integran la DE.
2. Del proceso de planificación estratégica se derivan otros resultados que le otorgan otros valores.
3. Los indicadores deben ser un número reducido (dos o tres) y deberían surgir de los objetivos estratégicos que se persiguen.
4. Muchos de los llamados modelos son metodologías o procedimientos.