

Procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión universitaria

Procedure for the strategic alignment in the management university

MSc. Ernesto Crespo León. Profesor asistente. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Máster en Ingeniería Industrial. Cuba.

Correo electrónico: ernestocl@uclv.edu.cu

Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5134-399X>

Dr. C. José R. Castellanos Castillo. Profesor Titular, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba

Correo electrónico: jrcastellanos@uclv.edu.cu

Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5327-8688>

MSc. Sonia Velázquez Escorcía. Universidad de Managua.

Correo electrónico: dacademica@udem.edu.no

Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8482-276X>

Recibido: julio de 2021

Aprobado: octubre de 2021

RESUMEN

Las universidades como organizaciones del conocimiento tienen un alto impacto en el desarrollo económico y social de los países, condición esta que demanda de ellas, una alta calidad y pertinencia de los productos académicos que ofertan. Particular influencia tiene en ello, el alineamiento estratégico de los elementos del sistema de gestión, expresados en la coordinación, cooperación y sincronización de los mismos en los marcos de la estrategia institucional. Existen diferentes formas de abordar el alineamiento estratégico en las universidades, por lo que la selección de una alternativa viable para ello, constituye una decisión compleja que requiere de un proceso lógico y de técnicas que no solo contribuyan a su argumentación sobre bases científicas, sino también, a su viabilidad. El presente artículo, tiene el objetivo de proponer un procedimiento para contribuir al alineamiento estratégico en la gestión de las universidades, que incluye la identificación de los grupos de interés, los procesos universitarios, el rediseño organizativo y la propuesta de una herramienta de control sustentada en el cuadro de mando integral para la alta dirección universitaria.

Palabras clave: grupos de interés, alineamiento,

ABSTRACT

Universities as knowledge organizations have a high impact on the economic and social development of the countries, a condition that demands them, a high quality and relevance of the academic products they offer. The strategic alignment of the elements of the management system, expressed in their coordination, cooperation and synchronization within the framework of the institutional strategy, has a particular influence on this. There are different ways of approaching strategic alignment in universities, so the selection of a viable alternative to it is a complex decision that requires a logical process and techniques that not only contribute to its argumentation on a scientific basis, but also, to its viability. This article aims to propose a procedure to contribute to the strategic alignment in the management of universities, which includes the identification of stakeholders, university processes, organizational redesign and the proposal of a control tool based on the balanced scorecard for university management.

Keywords: stakeholders, alignment, strategy, university management

Introducción

La universidad contemporánea como institución de la educación superior, ha de ser capaz de preparar transformaciones para el futuro, que contribuyan al desarrollo endógeno de forma sostenible con visión de país, en un contexto complejo y dinámico, que se distingue por la exigencia del incremento de su pertinencia por la sociedad, un alto nivel de competencia en la producción de bienes y servicios, el desarrollo impetuoso de las tecnologías, en especial de la información y las comunicaciones, y el reconocimiento de que el uso del conocimiento constituye una condición para la generación de valor (Crespo, 2012).

La respuesta a estos desafíos, exige a las universidades, disponer de un sistema de gestión efectivo que se distinga por el alineamiento estratégico, en el cual los procesos garanticen la formación y desarrollo pertinente de profesionales competentes y comprometidos, la generación y difusión de una ciencia, tecnología e innovación que satisfaga las necesidades de la sociedad en general, territorios y comunidades en particular. Esto requiere, además, de la contextualización de los enfoques que los sustentan, la selección de tecnologías de planificación, organización y evaluación que promuevan la integración, la coherencia y garanticen la calidad de los resultados del quehacer de las instituciones (Villa, Pons y Bermúdez, 2014).

El alineamiento estratégico, constituye un elemento clave para el éxito de las organizaciones, que tiene entre sus orígenes la idea de Senge (1999), de alinear e integrar diversos componentes aislados en un sistema mayor, gestionarlas desde esta perspectiva, presupone la coordinación de recursos y capacidades, posibilita establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre las unidades estratégicas y de apoyo para materializar la estrategia, promueve la participación de todos, el uso racional de los recursos, orienta la cultura organizacional hacia una visión sistémica y conduce a centrarse en los objetivos esenciales.

Dada la importancia del alineamiento estratégico en el funcionamiento efectivo de las instituciones y el interés de estas en la mejora continua de la calidad, autores como González (2012); Comas (2013); Pérez, Naranjo y Mesa (2017), han desarrollado modelos y procedimientos, que aportan soluciones generalizadoras y brindan herramientas para operacionalizar el alineamiento estratégico; sin embargo, la dinámica de cambio generada por el entorno y el propio desarrollo interno de las instituciones, demanda de ampliar el espectro de análisis que sirve de base a la acción de alinear, con mayor orientación hacia una visión más sistémica con énfasis en los grupos de interés.

Tal es así, que estudios realizados en los sistemas de gestión de las universidades latinoamericanas, aún evidencian limitaciones en cuanto al abordaje del alineamiento de la gestión de la universidad como un todo, expresándose fundamentalmente en que muchas instituciones tienen formulada su estrategia, pero estas, no siempre se reflejan en el puesto de trabajo de cada trabajador, falta correspondencia entre la gestión del día a día con el rumbo estratégico, la arquitectura organizativa no constituye un soporte objetivo de la estrategia, la relación planeación-control, la coordinación y la comunicación no favorecen la acción coordinada. Estos aspectos, evidencian que aún se requiere de

investigaciones que contribuyan con sus resultados, a enriquecer formas de proceder para perfeccionar la gestión universitaria y con ello su impacto en el logro de la misión de las universidades.

Por otra parte, la práctica ha evidenciado que, para las universidades, no es suficiente realizar un buen ejercicio de planificación estratégica para un horizonte temporal determinado, sino que, es necesario contar con herramientas para la fase de implementación y control, que le permitan la operacionalización, evaluación y mejora continua; se reconoce como un elemento que aporta valor a esta etapa, la utilización de indicadores de gestión (Ortiz, 2014).

En cuanto al Cuadro de Mando Integral (CMI), este ha pasado de una herramienta para el control de la gestión, a un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos. Una buena parte del éxito del CMI, es lograr un adecuado despliegue en toda la universidad, hasta las personas, en función de obtener resultados y comportamientos alineados a la estrategia organizacional.

Tomando en cuenta estas demandas, es que el presente trabajo tiene como objetivo: contribuir al alineamiento estratégico en la gestión universitaria, a través de un procedimiento que incluye los grupos de interés, la identificación de problemáticas que limitan el alineamiento, la concreción de los procesos en los objetivos estratégicos y el cuadro de mando integral, no solo como herramienta de control, sino también como elemento integrador del sistema de gestión en la universidad.

Desarrollo

El alineamiento estratégico constituye una concepción desarrollada en los últimos años, en los marcos de la gestión universitaria, el que, según Reinoso, Caballa y González, (2019) propicia la inserción efectiva del factor humano en cada uno de los componentes del sistema de gestión, bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales.

Cloke y Goldsmith (2001), abordan el alineamiento estratégico como la unificación de departamentos aislados y el hecho de desencadenar cambios en un área para producirlos en otras.

Ronda (2006), plantea que el alineamiento consiste en alinear aspectos tangibles (estrategia, estructura y procesos) con los intangibles (liderazgo, valores, habilidades), además de la correspondencia de sus acciones con el entorno.

Al respecto Villa y Pons, (2003) consideran que el alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria y destacan que es fundamental, ya que les permite a los directivos adquirir la capacidad de sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de acción, procesos y departamentos funcionales para materializar la estrategia, coordinar el trabajo diario de las personas para lograr los resultados, orientar su esfuerzo para satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos e integrar procesos y formar un personal de alto desempeño.

Kaplan y Norton (2002) por su parte, definen el alineamiento estratégico como la forma de conseguir que las personas de una organización, independientemente de su eslabón organizativo (alineamiento horizontal) o de su nivel jerárquico (alineamiento vertical), hagan lo que tienen que hacer de acuerdo con las directrices estratégicas vigentes en

cada momento. De forma similar, el concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades organizativas, departamentos y procesos independientes. Este enfoque diferenciador, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo y sistémico.

En aproximación a González (2012), Crespo (2019) considera que, el alineamiento estratégico es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades, procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado para la universidad y con ello un incremento de su pertinencia.

En fin, el alineamiento, se concibe en estrecha relación al enfoque sistémico, lo que significa que el desempeño de un sistema integrado, es más relevante que el desempeño de las partes independientes, o, dicho en otras palabras, para lograr el desempeño efectivo del sistema, es necesario alinear (sincronizar) el desempeño de cada uno de los componentes individuales del mismo. Por tanto, el alineamiento estratégico se considera como un proceso de sincronización de esfuerzos y resultados que debe ser continuo a fin de garantizar los objetivos y la optimización de los recursos de la organización, con la finalidad de asegurar que esta siga el rumbo estratégico y logre los resultados.

Con respecto a los beneficios del alineamiento estratégico, como cualidad de la gestión, se pueden destacar, el fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones, la mejora en la coordinación del trabajo de las unidades estratégicas y de apoyo, al facilitar la atención y tratamiento a las prioridades de la estrategia, evita la duplicidad de los esfuerzos en los procesos de trabajo, permite tener una visión global de la organización y potencia la participación, de forma tal que cumpla con las concepciones y obligaciones del sistema de control interno en los marcos legales del país.

La investigación, sobre las bases conceptuales del alineamiento estratégico, el estudio de experiencias desarrolladas en el plano metodológico para su mejora y la identificación de problemas de la práctica en la gestión universitaria, el análisis de los trabajos desarrollados por Villa y Pons (2003), González (2012); Comas (2013); Pérez, Naranjo y Mesa (2017), evidenciaron la necesidad de continuar con investigaciones en este campo orientadas a potenciar la integración y la pertinencia de los resultados de la gestión y constituyeron a la vez las piedras angulares del procedimiento propuesto que se expone a continuación, (ver figura 1).

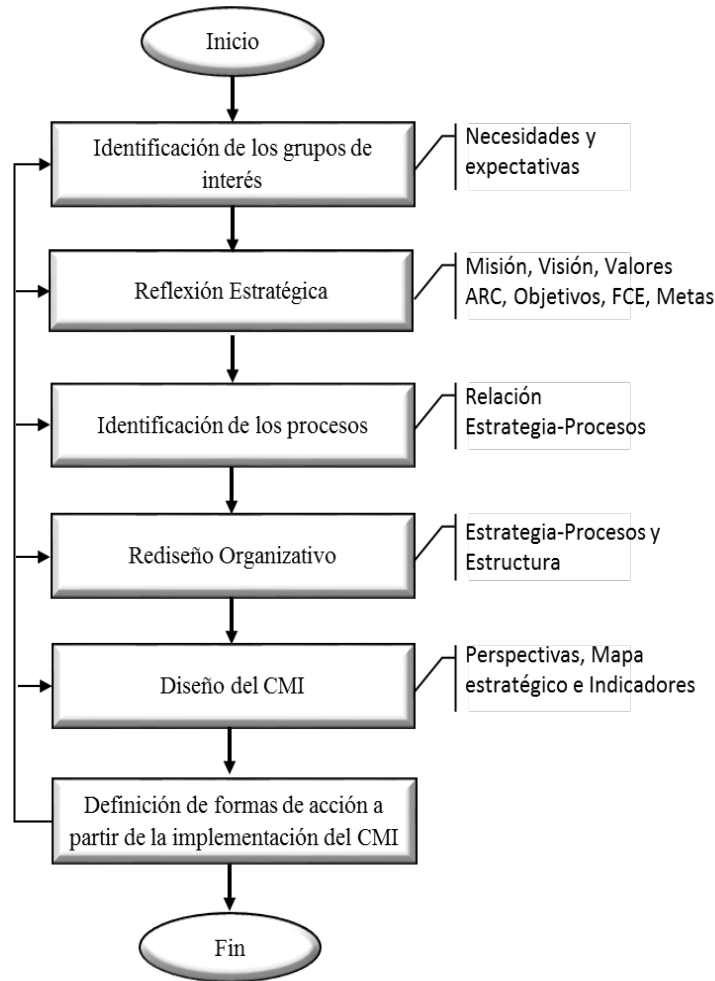


Figura 1. Procedimiento para el alineamiento estratégico en la gestión universitaria

Fuente: elaboración propia

Identificación de los grupos de interés

En las universidades se reconocen diferentes grupos de interés, entendidos estos como: aquellas entidades, organizaciones e individuos que aportan valor a la universidad, están interesados en las actividades universitarias y de alguna forma, afectados por estas (González, 2014).

Para la identificación de los grupos de interés se pueden emplear diferentes técnicas, entre las que se encuentra el método de expertos. Estos pueden clasificarse según el nivel de influencia sobre los resultados de la organización; sobre las decisiones y sobre los procesos universitarios. A los efectos de clasificar los grupos de interés, se recomienda utilizar la matriz de Poder/Interés, la utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados según sus niveles de interés y poder para determinar los tipos de relaciones que ha de establecerse con cada uno de ellos, lo que facilita la priorización de los grupos más importantes, para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes (Crespo y Mesa, 2019).

Para alinear la gestión en función de las expectativas de los grupos de interés es necesario que se consideren los propósitos, metas y decisiones estratégicas que vayan dirigidas principalmente a:

- establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos de interés, para estrechar relaciones de cooperación que favorezcan a ambas partes y contribuyan a cumplir el encargo que la sociedad moderna le impone a la Universidad;
- definir tratamientos diferenciados que respondan con efectividad a las demandas de las partes interesadas;
- consolidar la mejora continua como parte del seguimiento que deben tener las demandas de los grupos de interés;
- reflejar explícitamente, desde la planeación estratégica, la orientación a los grupos de interés, como clientes/beneficiarios del sistema de gestión universitario y
- crear indicadores que permitan medir la satisfacción de los actores con el sistema de gestión universitaria, haciendo énfasis en la respuesta a demandas concretas de los grupos de interés.

Reflexión estratégica

Tomando en consideración la identificación de los grupos de interés como punto de partida de la gestión, se procede a la determinación de la misión, para lo cual se recomienda el procedimiento seguido por Crespo (2012). De igual forma se actúa con la visión, la cual esboza el estado deseado que se propone alcanzar. A continuación, se definen los valores compartidos. Este paso debe incluir el análisis estratégico, en el cual debe profundizarse en los factores que limitan el alineamiento estratégico, para ello existen varias herramientas, entre las más usadas se encuentran la matriz DAFO, el perfil estratégico, matrices de ciclo de vida entre otras, análisis de recursos y capacidades, matriz de impactos cruzados y análisis funcional (Menguzzato y Renau, 1997). Posteriormente, se procede a la determinación de las ARC, ejes estratégicos o líneas estratégicas, las según la práctica de las universidades.

Una vez definidas estas, se procede a determinar los objetivos por cada una de ellas. En su formulación se deben observar la orientación de las demandas de los grupos de interés, la articulación con objetivos del Sistema de Educación Superior del país y la misión y visión definidas previamente.

Los Factores Claves de Éxito (FCE), trazan pautas de desarrollo y constituyen un eslabón clave para el éxito de la estrategia, sirven de base para la selección de los indicadores que tienen como base las demandas de los grupos de interés.

Identificación de los procesos

A partir de considerar los requerimientos de los grupos de interés y los objetivos estratégicos, se procede a la definición de los procesos, con orientación estratégica, de calidad y en correspondencia con las normas del control interno definidas al efecto. Se verifica si los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos universitarios y si los procesos responden a la estrategia. Para el diseño y caracterización de los procesos, según Nogueira (2002) se recomienda los siguientes pasos: la formación de un equipo de trabajo, la capacitación del mismo, la identificación de los procesos y su secuencia; la descripción de cada uno de los procesos; el establecimiento del

seguimiento, medición y control; y la implementación de los procesos. En cuanto a la clasificación de los procesos resultó útil el criterio de Amozarrain (1999), en procesos relevantes, claves y de apoyo. Una vez identificados los procesos se recomienda la elaboración de la matriz de interrelación con los objetivos y ARC, ejes estratégicos o líneas estratégicas, a fin de determinar si los segundos tienen los soportes organizacionales que se requieren y de lograr alineamiento entre los diferentes niveles organizacionales, articulados con los componentes del control interno.

Rediseño organizativo centrado en procesos

Kaplan y Norton (2007) sostienen que cuando nadie es responsable del alineamiento, suele perderse la oportunidad de crear valor mediante la sinergia. Esta apreciación le aporta al proceso de alineamiento estratégico un carácter sistémico y sistemático, identificando y potenciando las oportunidades de aprovechar sinergias a partir de objetivos centrales.

En cuanto al alineamiento de la estructura y la estrategia es necesario tener en cuenta, que las universidades tienen sus particularidades en cuanto a la forma en que se estructuran; así como el nivel de complejidad que poseen, aspectos estos que tienen que ser considerados en la alineación de la estructura con la estrategia a partir de los procesos, es recomendable considerar en este análisis la interrelación entre los procesos y determinados patrones de departamentalización tal como, la de por área de conocimiento. En fin, la estrategia debe estar descrita de manera tal que cada elemento de la estructura conozca el lugar que ocupa en el cumplimiento de la misión, existiendo coordinación y cooperación entre las áreas a partir de prioridades de la estrategia en estrecha vinculación con las ARC, ejes o líneas, los objetivos y los elementos estructurales de la universidad.

Diseño del Cuadro de Mando Integral

Sobre la base de los criterios de Kaplan y Norton (2002), Kaplan y Norton (2007), la propuesta actúa esencialmente sobre la materialización de la misión, visión, objetivos estratégicos, mediante la realización de FCE que se gestionan a través de indicadores que forman parte de la cadena causa-efecto gestionables en los diferentes niveles de dirección. El CMI se fundamenta en perspectivas que dependen de la naturaleza y misión de la organización.

El método de la Matriz de análisis estructural permite la clasificación y selección de un número manejable de FCE por objetivos para gestionar la estrategia, los cuales constituyeron insumos para el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral. Tomando como base el criterio de Naranjo (2005) se definieron para las universidades cinco perspectivas, las que resultaron ser: desarrollo; grupos de interés; procesos internos; recursos materiales y financieros, y potencial humano.

- desarrollo (considera lo que se requiere desarrollar para la excelencia y satisfacción de las demandas de los grupos de interés);
- grupos de interés (permite identificar y medir de forma explícita la propuesta de valor añadido que entregarán a los segmentos de actores. Esta perspectiva considera los niveles de satisfacción respecto a los servicios o productos de los que son beneficiarios);

- procesos internos (centra la atención en aquellos procesos esenciales que garantizan la satisfacción de las demandas de los grupos de interés);
- recursos materiales y financieros (adecuada gestión y asignación de recursos materiales y financieros dentro de un marco de racionalidad económica); y
- potencial humano (potencia el perfeccionamiento de las competencias, el mejoramiento del propio proceso de gestión, tributando a la satisfacción de los grupos de interés que le aportan valor a la gestión universitaria).

El mapa estratégico para la alta dirección universitaria, constituye una esencia visual de los factores críticos de éxitos, ordenados de acuerdo con sus principales relaciones causales. Este paso consiste en establecer las relaciones causales entre los objetivos estratégicos o los FCE organizados en las diferentes perspectivas.

Los indicadores seleccionados deben demostrar evidencias razonables de validez, garantizar una muestra relevante y representativa y constituyen una respuesta a la necesidad de disponer de una información relevante para la evaluación y mejora de la calidad universitaria, y a la vez servir de herramienta que facilite la alineación entre todos los niveles de decisión, así como la gestión de sus procesos. Su aplicación en cascada a nivel de toda la institución permite usar el manejo de los indicadores de gestión desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, expresados mediante el árbol de indicadores.

Definición de formas de acción a partir de la implementación del CMI

Como continuación del procedimiento propuesto para el despliegue del CMI se requiere la definición de un conjunto de acciones orientadas a la aprobación del mismo por las autoridades competentes, el compromiso de la alta dirección y los trabajadores, la comunicación íntegra de los resultados y la capacitación al personal involucrado. Se requiere al desarrollar la evaluación y mejora, de los análisis de las desviaciones y acciones preventivas y correctivas, analizándose los indicadores que presentan deficiencias en su desempeño, definiéndose las causas de las desviaciones y proponiendo acciones correctivas para su desempeño, de ser necesario se deben definir otras acciones para prevenir posibles desviaciones e impregnarle el carácter proactivo de la gestión universitaria, aplicándose de forma continua.

Conclusiones

- El contexto actual en que se desempeñan las universidades latinoamericanas, requiere de un perfeccionamiento de su gestión, que bajo una óptica integradora y sistémica, de respuesta a las insuficiencias que tiene la gestión universitaria y garantice el alineamiento de la estrategia universitaria.
- El éxito de cualquier institución depende en gran medida de entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de todos los grupos de interés en su gestión, por ende, el sistema de trabajo y los procesos universitarios deben estar enfocados a la satisfacción de los mismos.
- El alineamiento estratégico en la gestión universitaria permite sincronizar los esfuerzos para materializar la estrategia y propuesta de valor, comprendiendo el proceso de vincular las diversas áreas universitarias hacia la estrategia, derivando de forma participativa y coherente hasta el nivel de los cargos y puestos de trabajo,

rompiendo con el diseño tradicional de las instituciones para lograr sinergia y comunicar la totalidad de la estrategia en todos los niveles organizacionales.

- El procedimiento desarrollado, potencia la pertinencia de los resultados de la gestión al incluir las necesidades y expectativas de los grupos de interés y contribuye al alineamiento de los procesos, sistemas de trabajo y esfuerzos para el cumplimiento de las metas estratégicas.
- El CMI proporciona a la alta dirección universitaria, un mecanismo de control que permite obtener mayor eficacia en el proceso de dirección, alinea la estrategia organizacional a la gestión de los procesos y ayuda a planificar, controlar y mejorar el alineamiento estratégico.

Referencias bibliográficas

Amozarrain, M (1999). "La Gestión por procesos". Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», Matanzas, Cuba.

Cloke, K., y Goldsmith, J. (2001). El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional (A. Portuondo, Trans.). Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), La Habana. Cuba.

Crespo León, E. (2012). Modelo y Procedimiento para el diseño del sistema de gestión universitario. (Tesis de Maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.

Crespo León, E. y Mesa Conteras, G. (2019). Alineamiento del proceso de gestión universitaria a las expectativas de los grupos de interés. Revista Retos, 13 (2), 246-257.

Fernández Lamarra, N. y Pérez Centeno, C. (2016). La educación superior latinoamericana en el inicio del nuevo siglo. Situación, principales problemas y perspectivas futuras. Revista Española de Educación Comparada. Otoño, (27), 123-148. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5944/reec.27.2016>

González Cruz, E. (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de Instituciones de Educación Superior cubanas. (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.

- González Solán, O. (2012). Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas. (Tesis de Doctorado). Universidad de Camagüey. Camagüey, Cuba.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Creando la organización focaliza en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. www.bscoll.com
- Kaplan y Norton, D. P. (2007). Aligment. Plaza de edición: Barcelona.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995): La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, 1ª ed., 2ª reimpression, Barcelona: Ariel.
- Naranjo, R. y Otros (2005). Consideraciones Metodológicas para el Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la UNICA. Folletos Gerenciales. IX (3). Cuba.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo Conceptual y Herramientas de Apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas. (Tesis de Doctorado). ISPJAE. La Habana, Cuba.
- Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Universidad de Holguín.
- Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez y Mesa Espinosa, M.A (2017). La responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, Vol. 5, No. 1, Enero-Julio de 2017. SSN: 2309-8333. RNPS: 2411.
- Reinoso Castillo, I, Callaba Sánchez, J.R, y González Peña, N (2019): "Impactos de la implementación del nuevo sistema de gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local en consolación del sur", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2019). En línea:<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/sistema-gestion-universitaria.html//hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1907sistema-gestion-universitaria>
- Ronda Pupo, G. A. (2006). Modelo de Dirección Estratégica integrada para Instituciones de Salud en el Contexto Latinoamericano. Recuperado de:www.gerenciasalud.com/art288.htm.
- Senge, P. (1999). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. España: Granica.
- Villa, E. & Pons, R. (2003). Procedimiento para el cambio de Cultura Organizacional en función del Control de Gestión. Anuario Universidad de Cienfuegos.

Villa González del Pino, E., Pons Murguía, R. y Bermúdez Villa, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospectiva*, 12(1).
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4962/496250639003>

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no han sido publicados con anterioridad, ni están siendo sometidos a la valoración de otra editorial.

Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.