

I CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

CURSO PRECONGRESO 7:

El enfoque estratégico de la gestión universitaria.

**Autores: Dr. C. José Luis Almuñas Rivero
Dra. Judith Galarza López**

POR UNA EDUCACIÓN INTEGRAL, PARTICIPATIVA E INCLUYENTE.



Guayaquil – Ecuador, 2015

Título: El enfoque estratégico de la gestión universitaria.

Autor: Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero

Dra. Judith Galarza López

Institución: Universidad de La Habana. - Cuba

INTRODUCCIÓN

Grandes crisis superpuestas amenazan con la posibilidad real de hacer imposible el sostén de la vida en nuestro planeta, generando tensiones y desafíos para todos los países. Los principales problemas mundiales que hoy afectan o preocupan a los países, incluyendo a las potencias centrales, se revelan en calidad de decadencia, y en muchas partes del mundo han limitado el progreso, el desarrollo y la autodeterminación de los pueblos.

Sin obviar las consecuencias económicas negativas derivadas de la polarización de las riquezas, en el ámbito social ha crecido la inequidad, el desempleo y el subempleo, la pobreza, la malnutrición y el hambre, la vulnerabilidad de varios grupos sociales y la inseguridad, a lo que se añade un deterioro constante del medio ambiente, que pone en peligro a la existencia de la especie humana.

América Latina es un continente compuesto por países con características distintas en términos de tamaño, población, recursos, complejidad, culturas, etc. Su desarrollo en los últimos años ha sido basado en la exportación de materias primas y productos agroindustriales, pero a precios en el mercado internacional volátiles. Todavía sigue siendo una región dependiente y por tanto, a pesar de los avances logrados, aún no tiene una evolución económica autónoma. Por otra parte, la distribución desigual del ingreso es uno de los problemas más importantes a resolver, a lo que se añaden también las grandes tensiones sociales que generan inequidades y desigualdades.

La conflictiva situación exige una urgente actuación de las IES, para que puedan reaccionar, de forma más directa e inmediata, a los retos que comportan el desarrollo económico, humano y social.

En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior celebrada en Colombia en junio de 2008 se señaló la necesidad de:

(...) identificar las ideas-fuerza para la consolidación, expansión y creciente calidad y pertinencia de la Educación Superior en la región (...). El balance realizado visualiza, en términos prospectivos, los retos y las oportunidades que se plantean en la Educación Superior de la región, a la luz de la integración regional y de los cambios

en el contexto global. El objetivo es configurar un escenario que permita articular, de forma creativa y sustentable, políticas que refuercen el compromiso social de la Educación Superior, su calidad y pertinencia (p. 1).

Los esfuerzos para cumplir con dichos retos y en particular, elevar la calidad de la docencia, la investigación, la extensión y de otros procesos transitan por un mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria.

Y precisamente, en este contexto, aparece entonces como una variable de gran complejidad a resolver en las IES, la transformación de los sistemas de gestión, que en muchas de ellas, siguen manteniendo rasgos de empirismo y obsolescencia. Aparece así, la dirección estratégica es un enfoque que, sin lugar a duda, puede potenciar la gestión institucional. Aparece en el contexto universitario, como una de las respuestas estratégicas a la crisis de las visiones y de los modelos de gestión del llamado "racionalismo". Por tanto, representa una alternativa importante para entender y practicar la gestión institucional.

El objetivo de este artículo es fundamentar la importancia que tiene la dirección estratégica, como componente necesario del sistema de gestión institucional, que influye también en el mejoramiento de la calidad en las IES.

DESARROLLO

1. La necesidad de repensar el sistema de gestión en las IES.

La aspiración de todas los países de la región latinoamericana debe ser la construcción de una sociedad cada vez más próspera, justa y solidaria, y alcanzar un modelo de desarrollo sostenible, donde la educación superior constituya un elemento insustituible para la generación de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, la lucha contra los males mencionados, entre otros propósitos. Ante estos fines, el conocimiento adquiere un nuevo valor y es la base del crecimiento económico y desarrollo social de los países que la integran, es decir, ha ganado un mayor espacio en la realidad del siglo XXI.

Si la educación superior en la región es crucial para el desarrollo, entonces la calidad y pertinencia de sus resultados son variables muy importantes para que cumplan con su responsabilidad social en nuestros tiempos.

Las IES latinoamericanas se convierten así en organizaciones cruciales y en una condición imprescindible para alcanzar los niveles de sostenibilidad a que se aspira. Ellas son parte crítica de la solución de los problemas, y por tanto, deben

jugar un

nuevo rol en medio de las presiones y los urgentes desafíos políticos, económicos y sociales, que originan un incremento de las demandas y la necesidad de una mayor calidad de resultados generadores de beneficios a la sociedad.

Para enfrentar las demandas del entorno actual y del propio sistema universitario en su conjunto, se hace necesario, entre otros retos, elevar la calidad de la gestión Universitaria¹, para que dichas instituciones cumplan el rol de avanzada que se les demanda y sepan actuar en un medio lleno de incertidumbres. Ello exige un cambio en la concepción, fundamentación y la manera de practicarla, para lograr que esté más acorde con las circunstancias y las exigencias del momento actual.

En el artículo C, numeral 13 de la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina se señala:

Las Instituciones de Educación Superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión (Ibídem, p. 5).

Muchos sistemas de gestión institucional vigentes han sido concebidos para entornos estables, son poco eficaces y operativos. La calidad que aspiramos en la gestión universitaria no se logra con directivos y docentes que no comprendan la necesidad de cambiar. Si queremos avanzar hacia una gestión universitaria más pertinente a los tiempos actuales, debemos aprender cuatro lecciones importantes: (a) la época de la estabilidad, el predominio de ser grande y la experiencia anterior en las IES ha quedado atrás desde hace algún tiempo; (b) los enfoques de gestión universitaria tradicionales están dando paso, paulatinamente, a otros donde prime la flexibilidad y agilidad, la capacidad de innovación, el deseo por aprender, mejorar y cambiar; (c) los cambios dinámicos y profundos del entorno han generado un pensamiento y una actuación diferente en el ámbito de la gestión en todas las organizaciones, incluyendo a las IES, y (d) la crisis de los viejos paradigmas están dando paso a la aparición de nuevos enfoques, modelos y prácticas de gestión, que aprovechan la experiencia acumulada por los anteriores, pero que están mostrando bondades más acorde a las

¹ Proceso de trabajo institucional y una actividad que busca elevar la eficiencia y la eficacia de los resultados a través de un trato justo y democrático de las personas y del aprovechamiento racional de los recursos disponibles" (Almuíñas, 2001, s/p).

circunstancias actuales.

De ahí surge, la necesidad de repensar las formas de gestionar en las IES. Enfrentar los acentuados rasgos de inmovilismo o lentitud sistemática exige, en primer lugar, aceptar que los cambios necesarios obedecen al dinamismo del entorno, al surgimiento y desarrollo de nuevas demandas. En segundo lugar, concientizar que el paradigma de la insuficiencia de recursos se impone hoy como una de las más mayores amenazas de la gestión universitaria tradicional. En tercer lugar, interiorizar que una parte de los directivos universitarios son huéspedes permanentes a la costumbre, a la inercia, y por ello han perdido la capacidad de gestión a los nuevos escenarios. Es por eso, que el cambio en la manera de gestionar en las IES sigue siendo, básicamente, una de las prácticas imprescindibles que le daría un mayor valor a los procesos universitarios; se convierte así, en una alternativa que posibilitaría el tránsito de lo que son las IES a lo que deben y pueden ser, de lo que hacen a lo que deben y pueden hacer.

2. La dirección estratégica: un enfoque para potenciar la gestión universitaria.

En los últimos años, un hecho llamativo en el ámbito de la gestión universitaria es el aumento paulatino de la aplicación del enfoque estratégico en las IES de la región, lo que hace algún tiempo era un hecho, prácticamente, inexistente. Por ello, el tema de la dirección estratégica tiene una mayor presencia en la agenda de discusión de muchas instituciones. En algunos países como México, Brasil, Argentina, Venezuela, Chile y Cuba, ya existen algunas experiencias positivas en este ámbito.

La dirección estratégica es un modelo de gestión que favorece el cambio positivo, que orienta a la IES de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los principales implicados. En este caso, los factores de éxito en una IES dependen, entre otros, de su capacidad para enfrentar y adaptarse a los cambios del entorno y de su propia capacidad interna.

Como se conoce, muchas han sido las Escuelas de Administración surgidas y desarrolladas en el transcurso del tiempo, originando teorías y conceptos de diversas naturalezas. Hoy se abraza la idea de que la dirección estratégica ofrece bondades en relación con otros enfoques de gestión. Surgió del medio empresarial y ha sido abordada con amplitud por prestigiosos especialistas del medio empresarial (Mintzberg, Porter, y otros), no siendo así en el contexto universitario.

Según Mintzberg (1989) dirigir estratégicamente una organización es imaginar, concebir y trazar alternativas para forjar proyectos; lleva implícito tratar de minimizar las incertidumbres, a partir del conocimiento, y así reducir el riesgo en la toma de decisiones (p. 274). Otras definiciones pudieran plantearse alrededor de este enfoque de gestión.

Asumimos, a los efectos de este artículo, que la dirección estratégica es un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la Estrategia, 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. Lo cierto es que la dirección estratégica en muchas IES ha pasado a ser una parte importante del cambio necesario del modelo de gestión universitaria a que se aspira, debido al valor agregado que genera para los restantes procesos universitarios. A diferencia de la gestión tradicional, que se centra más en lo operativo, la dirección estratégica exige la concentración institucional en la Estrategia, su implementación y control. Una IES que asume y practica la dirección estratégica es aquella que hace de su Estrategia la agenda principal, y alinea sus capacidades alrededor de ella. Ahora bien ¿Cuáles son los principios más importantes que sustentan la dirección estratégica en las IES?

Aunque la literatura es amplia alrededor del tema, observamos algunos principios comunes, a los que nos referimos a continuación.

La dirección estratégica concibe el cambio como algo normal; exige a los directivos trabajar con el futuro en la mente, comprender lo vital de la IES y concentrar todos los esfuerzos en las prioridades institucionales; centra, especialmente, la atención en el análisis del entorno, en sus demandas actuales y futuras, en las variables de mayor impacto o tendencias pesadas que están incidiendo o incidirán en el desarrollo de la institución para, de ser necesario, replantear su direccionamiento; visualiza el funcionamiento integral de la IES inmersa en un ambiente dinámico; establece alianzas estratégicas con organizaciones del entorno y un sistema de acción centrado en los principales usuarios de los resultados de los procesos universitarios; asume a la mejora continua de la calidad, como una "religión".

Además, la dirección estratégica es un proceso continuo y alineado, sujeto a múltiples influencias externas e internas. No debe verse como un conjunto de conceptos y métodos, sino como una combinación de fundamentos y comportamientos personales y profesionales, que tienen significativas implicaciones para el desarrollo institucional y sus proyecciones.

No podemos hablar de dirección estratégica en las IES, si no se desarrolla un pensamiento estratégico en los directivos y en general, en los miembros de la comunidad universitaria, ya que este se convierte en la base del enfoque estratégico, su razón de ser. Sin él, es imposible cumplir con los restantes presupuestos teóricos de la dirección estratégica. Ello significa poseer un pensamiento visionario, que favorezca el diseño y el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como el desarrollo de un estado de conciencia, una actitud y cultura preactiva, y otras cualidades personales sobre la mejor manera de ver y enfrentar el progreso institucional.

Dentro de sus beneficios se encuentran los siguientes: (a) potencia la construcción de escenarios alternativos sobre posiciones institucionales futuras; (b) fortalece el compromiso del personal con el desarrollo institucional a través de una visión estratégica en horizontes temporales diversos, discriminando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; (c) potencia las relaciones con el entorno; (d) mejora las decisiones estratégicas colegiadas en equipo, manejándose adecuadamente los conflictos y las resistencias al cambio, y (e) consolida la visión integral de la gestión institucional, alineando la Estrategia, su implementación y control con los restantes procesos universitarios, los recursos, las unidades organizativas y los miembros de la comunidad universitaria.

En el tratamiento a los principios mencionados, hay uno que resulta especialmente interesante y que se vincula al objetivo de este artículo: la orientación de la dirección estratégica hacia la mejora continua de la calidad de los procesos universitarios.

3. La dirección estratégica en el marco del sistema de gestión orientado a la calidad en las IES.

Múltiples definiciones nos encontramos en la abundante literatura nacional e internacional existente sobre el término "calidad". Por ejemplo, "relación que existe entre los objetivos formulados por un sistema educativo y los resultados alcanzados"; "término referencial que permite establecer comparaciones respecto a patrones o

estándares previamente establecidos en contextos similares”; "determina que algo pueda ser mejor que otro, dentro de un conjunto de elementos homologables”.

Como se conoce, diversos autores han abordado el tema de la calidad universitaria (Kells; Bauers; Edwards; Arrién; González y Ayarza; Kente y De Vries, entre otros), poniendo en evidencia que existe una gran dispersión conceptual.

De acuerdo con el Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983), se define como calidad a "la relación que existe entre los objetivos formulados por un sistema educativo y los resultados alcanzados" (p. 198).

Lazo, de Armas Urquiza y de la Cruz Capote (2012) señalan que el concepto de calidad "se utiliza para definir un conjunto de cualidades del objeto de estudio previamente establecidas, las cuales constituyen un patrón contra el que se hacen evaluaciones periódicas de dicho proceso (...). En la educación superior cubana, este concepto de calidad puede asumirse como la unidad dialéctica de dos elementos: excelencia académica y pertinencia. Para abordar estas ideas, debe precisarse primeramente, que el concepto de calidad no es identificado simplemente con la excelencia. Un proceso como el de formación puede ser de excelencia y no tener la calidad requerida, por no ser pertinente (p. 2).

Días Sobrinho (1995), la define como "construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de la institución educativa, que refleja las características de la sociedad que se desea para hoy y que se proyecta para el futuro. No es un concepto unívoco y fijo, sino que debe ser construido a través de consensos y negociaciones entre los actores" (citado por Balmaseda, 2012, s/p.).

En el Diccionario de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES, 2004) se define la calidad como (...) el grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes (...) cumplen con una necesidad o expectativa establecida (p. 20).

Según Fernández Lamarra (2013), la calidad debería ser "asumida mediante una concepción institucional, basada en una "construcción social", de carácter gradual y colectivo, pertinente, sustentada en un proceso de reflexión y debate intra y extrauniversitario. En este caso, las instituciones universitarias deberían funcionar en un ámbito de creatividad, de innovación, de mirada hacia el futuro" (p. 20). Consideramos que la calidad en las IES es un concepto complejo y relativo, plural e históricamente determinado, dado su carácter multidimensional. Se comporta

además, como un término referencial que permite establecer comparaciones respecto a patrones o estándares cuantitativos y cualitativos previamente establecidos, cuyo cumplimiento garantiza un rigor académico. Cuando aumenta, significa progreso, transformación y contribución positiva en la satisfacción de las demandas individuales, colectivas, institucionales y en general, de la sociedad.

La gestión de la calidad constituye en la actualidad uno de los aspectos más tratados en la literatura sobre la educación superior. También existen alrededor de la misma una amplia gama de enfoques y conceptos (Deming, Jurán, Feigenbauw, Ishikawa y Crosby). Muchas definiciones tienen en común un conjunto de palabras claves: sistema, gestión, proceso de trabajo institucional, medios y actividades coordinadas, información, toma de decisiones, personas y liderazgo, eficiencia y satisfacción de demandas externas e internas (partes interesadas) y mejora continua.

Este enfoque debe formar parte del sistema de gestión institucional y depende del concepto que se asuma sobre la calidad en cada IES; de ahí se deriva, el sistema de aseguramiento, y el modelo teórico y la metodología que le dará sustento. La gestión de la calidad cumple con los principios básicos referidos a cualquier proceso: planificación, organización, ejecución y control. Responde a demandas específicas (problemas), tiene objetivos propios, actúa sobre determinados objetos y sujetos que requieren ser transformados, posee contenidos y metodologías propias, requiere de medios y recursos y por supuesto, exige de seguimiento y evaluación. En este marco es donde se producen las relaciones externas e internas de la gestión de la calidad de un proceso académico, de los recursos, de personas o de otros ámbitos universitarios. Las relaciones entre la dirección estratégica y la gestión de la calidad en las IES no han sido siempre reconocidas. En el tratamiento de dicha relación, resultan especialmente interesante varios elementos que pueden visualizarse y que si bien generan consensos para algunos, en otros no deja de tener aristas contradictorias. Más que tratar de hacer una descripción de cada uno de ellos, lo cual será objeto de otro artículo, presentamos a continuación lo más general, que tiene que ver con un conjunto de aspectos que deben sustentar los puntos de contactos principales:

Seis aspectos parecen diseñar, en la perspectiva, la estructura de dichas relaciones:

(a) La orientación y el contenido de la Estrategia institucional.

El ejercicio de la dirección estratégica exige mirar siempre al futuro para lograr mayor calidad y pertinencia de los resultados de los procesos universitarios, lo que permite

clasificarla como un modelo de cambio positivo sustentado en la mejora continua. En el enfoque estratégico, el futuro es concebido como la locomotora del cambio y por tanto, dirigir una IES mirando siempre hacia él es orientarla también hacia el logro de mayores niveles de calidad. Por tanto, consideramos que la visión de futuro institucional debe convertirse en la piedra angular para formular los patrones de calidad y para elaborar los planes de mejora, estos últimos muchas veces, se concentran solamente en la solución de los problemas institucionales del presente. Por otra parte, la Estrategia o el diseño estratégico incluye otros componentes importantes además de la visión: por ejemplo, la misión, los valores compartidos, los objetivos y las metas de la institución, es decir, contiene los aspectos más prioritarios del desarrollo institucional. Estos componentes deben también ser objeto de evaluación profunda por su importancia y repercusión en la calidad de los procesos universitarios, y a veces, la misma no se hace o se realiza de una manera muy superficial.

(b) La prioridad que le concede la dirección estratégica al entorno, como generador de las demandas y destino de los resultados de los procesos universitarios.

La mirada de la dirección estratégica es, predominantemente, hacia afuera de la IES, al monitoreo del entorno y por tanto, brinda una atención priorizada a los usuarios o beneficiarios externos a través del diseño de un sistema específico de atención a sus demandas y a sus niveles de satisfacción. Es así que los indicadores vinculados con los resultados e impactos de los procesos universitarios, con su pertinencia económica y social, deben tener una alta prioridad en el diseño, implementación y control de la Estrategia institucional. Aquí se presenta otro punto de contacto entre la dirección estratégica y la gestión de la calidad; su especificidad radica en la necesidad de una vinculación cada vez más estrecha entre el entorno, los patrones de calidad, las variables y los indicadores de evaluación, lo que no siempre se ha priorizado.

(c) Los objetivos de los subprocesos que integran la dirección estratégica (formulación, implementación y control estratégico) están estrechamente vinculados con el mejoramiento de la calidad. Si se concibe una IES enfocada a la gestión de la Estrategia, es decir, centrada desde su diseño en los aspectos trascendentales que orientan su desarrollo futuro, entonces su implementación y control sistemático están ligados también con la calidad.

- (d) La dirección estratégica clasifica como un proceso estratégico² en una IES, porque los resultados de los subprocesos que la integran generan lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para los restantes procesos universitarios (académicos y de apoyo), determinan recursos que influyen directamente en su ejecución y tributan al análisis del funcionamiento de la misma con el fin de proceder a su mejora continua.
- (e) La dirección estratégica promueve los cambios trascendentales institucionales, privilegiando las decisiones estratégicas con relación a las operativas; a las primeras también hay que darle seguimiento y evaluar su impacto en la calidad de los procesos universitarios.
- (f) La dirección estratégica, al formar parte del sistema de gestión institucional, debe ser también objeto de evaluación en el marco del sistema de gestión de la calidad.

A partir de lo anterior, un primer criterio que parece importante valorar es la necesidad de incluir a la dirección estratégica, no solo como un componente del sistema de gestión de la IES, sino también en el diseño e implementación del sistema de gestión orientado a la calidad. Lamentablemente, esto no siempre se ha logrado y en ocasiones, hasta se ha ignorado.

El segundo criterio tiene más que ver, si se quiere, con un enfoque predominante de la evaluación institucional como única función que tributa al mejoramiento de la calidad. Cuando hablamos de calidad, debemos referirnos a todas las funciones del ciclo de gestión, todas aportan. Ya, desde el momento que se está diseñando la Estrategia, estamos dando sustento a la calidad y a su futura evaluación. Cuando le damos seguimiento y evaluamos el cumplimiento de la Estrategia, estamos también gestionando la calidad, visualizando en ella, los aspectos más importantes y prioritarios de una IES. Sin embargo, a la dirección estratégica y a los resultados de los procesos particulares que la integran, se le ubica todavía en un contexto muy general en los procesos de evaluación institucional y acreditación universitaria.

La eventual diferencia que se toma en cuenta en este asunto proviene de los criterios que se tengan sobre: (a) la planificación estratégica y la evaluación institucional, (b) la cultura estratégica y la cultura de la calidad; (c) el enfoque estratégico y el enfoque de gestión de la calidad; (d) la comprensión del rol que

² Manual de Procesos. Revista española "Universitas" de la Universidad "Miguel Hernández de Elche", año 2000.

juega cada proceso en una IES (estratégicos, académicos y de apoyo) en el progreso y transformación institucional, entre otros.

Un tercer punto está vinculado con la necesidad de evaluar también aspectos importantes del contenido de la Estrategia. Muchas veces estos han sido evaluados sobre la base de la existencia documental o de simples valoraciones de indicadores vinculados con el cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos y otros. Esta situación produce una acción contradictoria: por un lado, choca con el propio significado, alcance y naturaleza de la "Estrategia", con los objetivos prioritarios y metas que la sustentan, pero por otro, su presencia en los sistemas de evaluación institucional no es significativa, no es un objetivo primario y a veces, aparece también en un nivel muy general. Por tanto, la gestión de la calidad no siempre está fundada en la orientación a corto, mediano y largo plazo que contiene la Estrategia institucional, es decir, no responde a los postulados de la misión, visión y otros componentes, que expresan los fines institucionales.

Los planteamientos anteriores y otros que no han sido tratados en este artículo por problemas de extensión, han sido muchas veces polémicos. A partir de la evolución parecería que eso no es así, que se trata más bien de una discusión innecesaria. Consideramos que el desafío principal es concebir a la IES enfocada a la Estrategia y a esta, crearle un espacio propio, no lateral, en el sistema de gestión de la calidad, en particular, en el sistema de evaluación institucional con fines de mejora o acreditación.

CONCLUSIONES

Ante las altas exigencias que se derivan del escenario internacional actual y de las políticas y lineamientos trazados para el desarrollo económico y social de los países de la región, la educación superior está llamada a ser una condición necesaria para el logro de los objetivos y metas que de ellas se deriva.

En este contexto, la necesidad de elevar la pertinencia y calidad de sus resultados transita, entre otros, por un cambio en su modelo de gestión institucional. En este sentido, diversos estudios realizados en la última década han permitido detectar algunas carencias, y demostrar que la concepción y manera en que se practica la gestión actualmente en muchas IES no está acorde a las nuevas demandas. Asumir que tenemos que mejorarla y correr riesgos frente al estancamiento e inmovilismo, es la base para lograr el cambio necesario.

Sin lugar a duda, la dirección estratégica es un enfoque que puede potenciar la gestión institucional. Los presupuestos teóricos y las estrategias metodológicas que requiere su implementación están vinculados con la mejora continua de los procesos universitarios. Su práctica exige implantar una nueva cultura organizacional: la cultura estratégica, y en particular, desarrollar el pensamiento estratégico en los directivos y en general, en la comunidad universitaria. Y precisamente, en este contexto, es necesario fortalecer e integrar la cultura estratégica y la cultura de la calidad en las IES.

Consideramos además que para lograr el cambio requerido es necesario asumir un enfoque de gestión basado en la Estrategia institucional. De ahí, se derivan relaciones importantes y decisivas entre la dirección estratégica y la gestión de la calidad de los procesos universitarios. Dichas relaciones tienen extraordinarias potencialidades, aún no explotadas suficientemente en el contexto universitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas Rivero, José L. (2001). Apuntes de las clases en la asignatura "Planificación y dirección estratégica en la educación superior". En Maestría en Ciencias de la Educación Superior del CEPES. La Habana, Cuba: Escuela Latinoamericana de Medicina, s/p.
- Balmaseda Neyra, O. (2012). Hacia una gestión eficiente del posgrado. Conferencia dictada en el Taller para rectores venezolanos. Material no publicado. Cuba: La Habana, s/p.
- Días Sobrinho, J. (1995). Avaliagao institucional, instrumento da qualidade educativa. Brasil: Sao Paulo, Cortez Editora.
- Diccionario de Ciencias de la Educación (1983). Definición de "calidad". Publicación Diagonal, Santillana, 198.
- Fernández Lamarra, N. (2013). La planificación estratégica en el marco del desarrollo universitario latinoamericano: reflexiones sobre la Educación Superior en América Latina, sus problemas y perspectivas. En Almuiñas Rivero, J. L. (Comp.) La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Uruguay: UDELAR y Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), 20.
- IESALC - UNESCO (2008). Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior. Colombia, 1-5.
- Lazo Machado, J., de Armas Urquiza, R. y de la Cruz Capote, B. (2012). Resultados de la implementación del Sistema de Evaluación y Acreditación de carreras universitarias en Cuba como gestor de la calidad en el período 2003-2011. Trabajo presentado en el 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior, 13 al 17 de febrero, Palacio de Convenciones, La Habana, 2.
- Mintzberg, H. (1989). Estructuración de la Organización. España: Editora Ariel, 274.
- Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES). (2004). Diccionario Internacional. España: Madrid, 20.
- Universidad "Miguel Hernández de Elche. (2000). Manual de Procesos. Revista española "Universitas".