

Dr. C. JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO  
Dra. C. JUDITH GALARZA LÓPEZ  
Compiladores

# Dirección estratégica y calidad En la educación superior

[Potencialidades para su desarrollo]

Colectivo de autores



Red de Dirección Estratégica  
en la Educación Superior



FECA





editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx

# Universidad Juárez del Estado de Durango



editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx



Red de Dirección Estratégica  
en la Educación Superior

# Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior

[Potencialidades para su Desarrollo]

Colectivo de autores





UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO

**ÓSCAR ERASMO NÁVAR GARCÍA**  
Rector

**JOSÉ VICENTE REYES ESPINO**  
Secretario General

**MANUEL GUTIÉRREZ CORRAL**  
Dir. General de Administración

**ANA BERTHA ADAME GARCÍA**  
Abogado General

**ALFONSO GUTIÉRREZ ROCHA**  
Dir. De Servicios Escolares

**JACINTO TOCA RAMÍREZ**  
Dir. De Planeación y Desarrollo Académico

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
(POTENCIALIDADES PARA SU DESARROLLO)

Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango

Primera Edición: 2014

**ISBN: 978-607-503-155-2**

© D.R. De esta edición: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango  
Facultad de Economía, Contaduría y Administración  
Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES).

Constitución 404 sur. Zona Centro  
C.P. 34 000  
Durango, Dgo., México

Diseño de Portada e interiores: Oliver Anderson

[www.ujed.mx](http://www.ujed.mx)  
<http://fca.ujed.mx>  
<http://www.uh.cu>  
<http://cepes.uh.cu/redes.html>

[editorialujed@ujed.mx](mailto:editorialujed@ujed.mx)

Edición de 500 ejemplares



# Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior

[Potencialidades para su Desarrollo]

## **José Luis Almuíñas Rivero / Judith Galarza López** **Coordinadores**

Delia Arrieta Díaz  
Ernesto Geovani Figueroa González  
Miguel Ángel Meléndez Guerrero  
Danieska Megret Ramírez  
María Elena García López  
Greter Vallejera Romero  
José Luis Almuíñas Rivero  
Judith Galarza López  
Sergio Gómez Castanedo  
Ebir González Cruz  
Margarita de Jesús Fernández Clúa  
Gilberto Hernández Pérez  
Júlio Eduardo Ornelas Silva  
Pedro Antônio de Melo  
Ariel Agustín Martínez  
Diana Rut Schulman  
Norberto Fernández Lamarra  
Natalia Coppola  
Trinidad Mentado Labao  
Remberto Naranjo Pérez  
María A. Mesa Espinosa  
Armenio Pérez Martínez  
Omar Pérez García  
Alejandro Carbonell Duménigo  
Madanys Idalmis Rodríguez Luis  
Dianni Rodríguez Varela  
Raúl Comas Rodríguez  
Isis Neisy Ramos Acevedo

Leodanys Eduardo Gerónimo Miranda  
Ernestina Inés Zapiain García  
Asneydi Madrigal Castro  
Asneyda Madrigal Castro  
Miguel Ángel Rodríguez Ravelo  
Alberto Álvarez Suárez  
Ramiro Martís Flórez  
Javier Alonso Álvarez  
Pablo Albañil Espasandín  
Marilyn Pérez Madrigal  
Omar Pérez García  
Mislaivis Pérez Echemendía  
Máryuri García González  
Alfredo García Rodríguez  
Yonny Martínez López  
Milagros Cobas López  
Rogelio Sotolongo Sospedra  
Ilya García Corona  
Daimi Díaz Delgado  
Marco Antonio Capote Jorge  
Antonio José Berazaín Iturralde  
Aricela Pérez Matos  
Lisbet Martínez Gil  
Pedro Alfonso Alemán  
Boris Tristán Pérez  
Norma Sánchez Paz  
Ángela Mérida Mingarro

**Delia Arrieta Díaz**  
**Editora**



La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) fue creada en el mes de septiembre del 2009 en La Habana (Cuba), bajo la coordinación de la Universidad de La Habana. Es una red académica constituida por Instituciones de Educación Superior y redes universitarias de países de diversas áreas geográficas, orientada al desarrollo de variadas temáticas relacionadas con ese perfil, y a la cual pertenecen 44 universidades de once países.

### Misión

“Contribuir a la promoción, estimulación y fomento de la investigación, de postgrado y de otras actividades académicas sobre temas y experiencias de interés común en el área de la dirección estratégica universitaria, mediante un mecanismo de diálogo, intercambio y cooperación multilateral entre sus miembros, con el fin de elevar la calidad y pertinencia de la gestión institucional y responder favorablemente a las necesidades de la sociedad”.



La Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), ubicada en el norte de la República Mexicana, tiene una larga historia que inicia en 1596, en que fue fundado el Colegio de los Jesuitas por los padres Nicolás Arnaya y Gerónimo Ramírez.

Las etapas por las cuales ha pasado el edificio de la Universidad son: Colegio de San Ignacio, Seminario Conciliar de Durango, Colegio Civil del Estado, Instituto y actualmente Universidad Juárez del Estado de Durango. En esta historia también se encuentra concatenada la historia de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA), que se origina en el año 1956, impartiendo las carreras de Estenógrafo y Auxiliar de Contabilidad.

En 1958 el Lic. Francisco González de la Vega, Gobernador Constitucional del Estado, publica la creación de las carreras de Contador Público y Auditor: auxiliar de Contabilidad y Estenógrafo. La carrera de Licenciado en Administración de Empresas se empezó a gestar en 1967.

En marzo de 1963, egresa la primera generación de Contador Público y en Diciembre de 1971, la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

En abril de 1978, inicia sus actividades la División de Estudios de Posgrado con la Maestría en Administración Privada, la Maestría en Administración Pública, la especialidad en Impuestos, la

especialidad en Administración de Hospitales y en Recursos Humanos.

Tanto la Universidad Juárez del Estado de Durango como la Facultad de Economía, Contaduría y Administración son dos instituciones debidamente consolidadas y comprometidas con la educación, el desarrollo institucional y ciudadano, por lo cual la FECA tiene acreditadas las Carreras de Contador Público y de Licenciado en Administración ante CACECA; cuenta con la Certificación del Centro de Negocios conforme al Modelo SBDC (Small Business Development Center), a través de ATR (American Trust Register), la Biblioteca se encuentra Certificada ante ISO 9001-2008; se han aperturado las Maestrías en Mercadotecnia y en Ciencias Contables; la mayoría de los docentes de tiempo completo se encuentran certificados como Académicos Certificados en Administración o en Contaduría ante ANFECA, incursiona con el porcentaje más alto de movilidad estudiantil a nivel internacional y nacional.

Con esta dinámica de compromiso y de internacionalización, el Cuerpo Académico Gestión y Desarrollo de las Organizaciones se incorporó a la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) en el 2012, con la finalidad de generar estudios encaminados a la dirección, evaluación y control de la educación superior, enmarcada por la dirección estratégica.

# Presentación

El presente libro, Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior (Potencialidades para su Desarrollo) coordinado por el Dr. José Luis Almuíñas Rivero y la Dra. Judith Galarza López, es el resultado de un gran esfuerzo, ya que estampa los trabajos de los integrantes de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES).

El reto que asumieron los integrantes de la Red, implicó una tarea de investigación, reflexión y análisis acerca de una serie de temas vinculados con la temática central del libro, la Dirección Estratégica y la Educación Superior.

La RED-DEES va más allá de la vinculación temática por un grupo de investigadores, constituye una estrategia para la generación del conocimiento en la educación superior, el compartir las experiencias generadas en los diversos países participantes y sobre todo el apoyo interdisciplinario en el avance de la investigación educativa y prueba de ello es la presencia en la red de 44 universidades de once países.

La interacción de estas universidades es parte de la internacionalización educativa, que nos lleva a formar redes y proyectos de investigación de interés común, tomando en cuenta la dimensión intercultural e intracultural, lo que se reflejará en la mejora de los programas educativos y en la pertinente gestión estratégica institucional.

El tema que vincula las aportaciones de los escritores es la Dirección Estratégica y la Calidad, que son dos factores de suma importancia encaminados a la obtención y generación de calidad educativa, en la que convergen el establecimiento de indicadores, análisis de escenarios, análisis del ámbito externo e interno, evaluación de las acciones, y definitivamente la elaboración de las estrategias que permitan la mejora educativa.

La Dirección Estratégica es fundamental para la calidad en la educación superior ya que con esta herramienta se permite encaminar todos los esfuerzos hacia el logro de los objetivos establecidos, optimizando los recursos cada día más escasos y que para obtenerlos es necesario competir con otras instituciones por medio precisamente de la Dirección Estratégica.

El líder también utiliza la Dirección Estratégica como un medio indispensable para coordinar su gestión, ya que es necesario definir sus políticas y estrategias para el desarrollo de los colaboradores y optimizando los recursos todo ello encaminado a la satisfacción de los clientes, alumnos, padres de familia, gobierno y sociedad.

La Dirección Estratégica permite definir con claridad el rumbo que debe tomar la institución conforme a la evaluación de sus recursos y de sus potencialidades, puesto que tener una adecuada gestión estratégica y un buen sistema de calidad, sin que impacte rotundamente en la educación superior, en el logro de los objetivos y en la satisfacción de los clientes, implica haber perdido la orientación hacia los alumnos, no es administrar por administrar, es dirigir estratégicamente para impactar socialmente en el avance educativo.

La publicación de este libro, es motivo de celebración ya que en él se conjuntan diferentes abordajes como parte del pensamiento libre y participativo, condiciones necesarias para la generación del conocimiento, el cual es el eje sustantivo del cambio educativo.

**Dr. José Melchor Velázquez Reyes**  
**Director de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración**  
**Universidad Juárez del Estado de Durango.**

# Contenido

## Prólogo

COORDINACIÓN GENERAL DE LA RED-DEES

Pág. 11

## Introducción

JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO / JUDITH GALARZA LÓPEZ  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA

Pág. 13

## Primera parte: La dirección estratégica orientada a la calidad en las instituciones de educación superior: una perspectiva en construcción

1. La relación de la dirección estratégica y la calidad educativa en la evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior.  
DELIA ARRIETA DÍAZ / ERNESTO GEOVANI FIGUEROA GONZÁLEZ /  
MIGUEL ÁNGEL MELÉNDEZ MELERO  
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO, MÉXICO  
Pág. 23

---

2. Una perspectiva sociopsicológica de la dirección estratégica para elevar la calidad de la gestión universitaria.  
DANIESKA MEGRET RAMÍREZ / MARÍA ELENA GARCÍA LÓPEZ /  
GRETER VALLEJERA ROMERO  
UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA, CUBA  
Pág. 41

---

3. La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior.  
JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO / JUDITH GALARZA LÓPEZ  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA  
Pág. 55

---

4. Calidad y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior: la implementación, fase olvidada.  
SERGIO GÓMEZ CASTANEDO  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA  
Pág. 69

---

5. El aseguramiento normalizativo: una buena práctica para la excelencia de la dirección estratégica universitaria.  
EBIR GONZÁLEZ CRUZ / MARGARITA DE JESÚS FERNÁNDEZ CLÚA /  
GILBERTO HERNÁNDEZ PÉREZ  
UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS, CUBA  
Pág. 83

6. Universidades federais brasileiras no século xxi: contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão universitária.  
JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA / PEDRO ANTÔNIO DE MELO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, BRASIL Pág. 99
- 
7. Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior.  
JUDITH GALARZA LÓPEZ / JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA Pág. 115
- 
8. Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para su aplicación en las Instituciones de Educación Superior.  
ARIEL AGUSTÍN MARTÍNEZ / DIANA RUT SCHULMAN  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN, ARGENTINA Pág. 127
- 
9. Reflexiones sobre las prácticas de evaluación en la educación superior: la evaluación institucional y de la función docente en el marco de la planificación estratégica.  
NORBERTO FERNÁNDEZ LAMARRA / NATALIA COPPOLA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO, ARGENTINA Pág. 139
- 
10. La (in)equidad de género en la educación superior. Los esfuerzos normativos y la realidad.  
TRINIDAD MENTADO LABAO  
UNIVERSIDAD DE BARCELONA, ESPAÑA Pág. 151

**Segunda parte: Sistemas y metodologías para la dirección estratégica orientada al aseguramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior**

11. Procedimiento metodológico para la gestión de la calidad de la Estrategia institucional en la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”.  
REMBERTO NARANJO PÉREZ / MARÍA A. MESA ESPINOSA /  
ARMENIO PÉREZ MARTÍNEZ  
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA “MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ”, CUBA Pág. 165
- 
12. Gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior en Cuba: elementos para su implantación.  
OMAR PÉREZ GARCÍA / ALEJANDRO CARBONELL DUMÉNIGO /  
MADANYS IDALMIS RODRÍGUEZ LUIS  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”, CUBA Pág. 185
- 
13. Metodología para desarrollar el proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.  
DIANNI RODRÍGUEZ VARELA / JUDITH GALARZA LÓPEZ  
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”, CUBA  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA Pág. 201



14. Procedimiento para el control de gestión con enfoque de procesos en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.  
RAÚL COMAS RODRÍGUEZ / ISIS NEISY RAMOS ACEVEDO /  
LEODANYS EDUARDO GERÓNIMO MIRANDA  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”, CUBA Pág. 211
- 
15. Diseño de un tablero de mando para Instituciones de Educación Superior.  
ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA - UNIDAD IZTAPALAPA, MÉXICO Pág. 231
- 
16. Tablero de comando para el control de la gestión del proceso de ciencia y técnica de la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus.  
ASNEYDI MADRIGAL CASTRO / ASNEYDA MADRIGAL CASTRO /  
MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ RAVELO  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”, CUBA Pág. 251
- 
- Tercera parte: La gestión de la calidad y la dirección estratégica.  
Algunas experiencias institucionales**
- 
17. La gestión, como forma de inserción social: el caso de la Universidad Juárez del Estado de Durango.  
MIGUEL ÁNGEL MELÉNDEZ GUERRERO/ DELIA ARRIETA DÍAZ /  
ERNESTO GEOVANI FIGUEROA GONZÁLEZ  
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO, MÉXICO Pág. 265
- 
18. El sistema de garantía interna de la calidad en el marco estratégico de la Universidad de Oviedo.  
ALBERTO ÁLVAREZ SUÁREZ / RAMIRO MARTÍS FLÓREZ / JAVIER ALONSO ÁLVAREZ  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO, ESPAÑA Pág. 283
- 
19. El plan de calidad de los servicios universitarios de la Universidad de Oviedo.  
ALBERTO ÁLVAREZ SUÁREZ / PABLO ALBAÑIL ESPASANDÍN /  
RAMIRO MARTÍS FLÓREZ  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO, ESPAÑA Pág. 297
- 
20. Diseño e implantación -en paralelo- de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”: acciones, retos y perspectivas.  
MARILIN PÉREZ MADRIGAL / OMAR PÉREZ GARCÍA /  
MISLAIVIS PÉREZ ECHEMENDÍA  
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”, CUBA Pág. 321
- 
21. Las competencias de dirección desde el modelo del profesional forestal cubano. Distinciones desde y para la calidad de su proceso formativo.  
MÁRYURI GARCÍA GONZÁLEZ / ALFREDO GARCÍA RODRÍGUEZ /  
YONNY MARTÍNEZ LÓPEZ  
UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO “HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”, CUBA Pág. 335

22. Autoevaluación en la carrera de Ingeniería Forestal: una experiencia en la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.  
MILAGROS COBAS LÓPEZ / ROGELIO SOTOLONGO SOSPEDRA / ILYA GARCÍA CORONA  
UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO “HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”, CUBA Pág. 355
- 
23. La calidad de la gestión del proceso de posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior.  
DAIMI DÍAZ DELGADO / JUDITH GALARZA LÓPEZ / JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO  
ESCUELA LATINOAMERICANA DE MEDICINA,  
CUBA - UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA Pág. 367
- 
24. Dirección estratégica y calidad del proceso de posgrado en el Instituto Superior de Diseño.  
MARCO ANTONIO CAPOTE JORGE / ANTONIO JOSÉ BERAZAÍN ITURRALDE /  
ARICELA PÉREZ MATOS  
INSTITUTO SUPERIOR DE DISEÑO, CUBA Pág. 383
- 
25. La dirección estratégica aplicada a la relación Universidad-Empresa. Propuesta de un sistema para su gestión en la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.  
LISBET MARTÍNEZ GIL / PEDRO ALFONSO ALEMÁN / BORIS TRISTÁ PÉREZ  
UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO “HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”, CUBA –  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA, CUBA Pág. 395
- 
26. Universidad-Empresa: necesidad de una alianza estratégica en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.  
NORMA SÁNCHEZ PAZ / ÁNGELA MÉRIDA MINGARRO  
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”, CUBA Pág. 417
- 
- Acerca de los autores** Pág. 427

# Prólogo

Para la Coordinación General de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) es un alto honor elaborar el prólogo del libro *“Dirección estratégica y calidad en la educación superior: potencialidades para su desarrollo”*, fruto de un esfuerzo valioso de varios especialistas de diecisiete universidades que la integran.

La satisfacción de las crecientes expectativas sociales sobre la educación superior, dadas las actuales limitaciones financieras, obliga a las universidades, a implementar modernos enfoques de gestión y a utilizar los recursos de que disponen con una gran eficacia y eficiencia.

Estas circunstancias requieren de una adecuada coordinación de su trabajo para dar respuesta a los nuevos requerimientos que imponen tanto las exigencias multidisciplinares de los procesos como la competencia por el uso de esfuerzos comunes, lo que le imprime un sello característico a la gestión universitaria de nuestros tiempos.

Los distinguidos autores de la amplia gama de artículos presentados en esta obra, han demostrado una gran capacidad profesional en el tratamiento de los temas abordados, dignos de ser imitados por todos los que abrazan el trabajo cooperado, como una de las vías efectivas para enfrentar los grandes desafíos de la educación superior en el siglo XXI y socializar el conocimiento producido y la experiencia acumulada en la práctica de la gestión universitaria.

En el libro, se exponen diferentes perspectivas de análisis sobre uno de los enfoques de gestión que cada día gana mayor espacio en las universidades: la dirección estratégica. Por otra parte, también ocupan un espacio las reflexiones sobre su vinculación con la gestión de la calidad universitaria. Además, se abordan un conjunto de sistemas, procedimientos y experiencias institucionales en ambos ámbitos, que le añaden un alto valor a su contenido.

Sin lugar a duda, los temas tratados están presentes en la agenda de discusión de los sistemas de educación superior y de las universidades de muchos países.

Quisiéramos felicitar a todas las universidades miembros de la RED-DEES que han participado en este libro, en particular a los autores, por las valiosas contribuciones al desarrollo de la gestión universitaria y a la vez, estimularlos a que sigan cultivando el tra-

bajo en red, como un modelo organizativo que contribuye a dar respuestas a las urgentes necesidades de conocimientos en la comunidad universitaria.

Las redes, son también soñadoras en el cumplimiento de su responsabilidad social. Los sueños parecen al principio imposibles, luego improbables, y más tarde, cuando nos comprometemos, se vuelven inevitables. Y esa trayectoria, es fiel reflejo de lo vivido en esta obra.

Coordinación General

# Introducción

La dirección estratégica orientada a la calidad es un elemento clave para enfrentar los retos de la educación superior en el siglo XXI. Es entendida, como un proceso sistémico e integrador, donde confluyen y se alinean otros subprocesos vinculados con el diseño, implementación y control de la Estrategia institucional, cuyos resultados repercuten en la calidad de la educación superior.

Si el tema de la dirección estratégica es importante, su vinculación con la calidad universitaria pasa a ser crucial. Y ese fue el motivo que dio pie al libro *“Dirección estratégica y calidad en la educación superior: potencialidades para su desarrollo”*: es decir, la necesidad de impulsar acciones que ayuden a un mayor reconocimiento de las investigaciones, estudios y experiencias relacionadas con dicha problemática en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Esta obra es fruto del trabajo cooperado de un conjunto de IES que integran la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), representadas por varios especialistas que -a partir de la convocatoria librada por la Coordinación General- enviaron sus contribuciones que permiten comprender, con una mirada crítica, los principales puntos de contacto entre la dirección estratégica y la calidad en las IES.

Se pretende que este libro responda, en sentido general, a las siguientes interrogantes: ¿Cómo la dirección estratégica, a través de los subprocesos que la integran, contribuye al mejoramiento de la calidad? ¿Cuáles son los ejes básicos que fundamentan la dirección estratégica para la calidad en las IES? ¿Cómo la dirección estratégica se relaciona con otros procesos universitarios para conformar un sistema integral de gestión institucional orientado a la calidad? ¿Cuáles son los principales problemas, condicionantes y desafíos que enfrentan las IES para fortalecer el enfoque estratégico orientado a la calidad?

Al respecto, los aportes de los distinguidos autores han sido particularmente interesantes, ya que responden a inquietudes y perspectivas diferentes alrededor de los enfoques y sistemas de gestión predominantes en muchas IES.

## Sobre el contenido del libro

Para agrupar los artículos, el libro se ha dividido tres partes. En la primera, titulada: *<<La dirección estratégica orientada a la calidad en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción>>*, se analizan los aspectos teóricos – con-

ceptuales principales que sustentan a la dirección estratégica universitaria y a los procesos que la integran; se examinan algunos de los parámetros que indican que es una buena dirección estratégica y como repercute la misma en la calidad universitaria.

Delia Arrieta Díaz, Ernesto Geovani Figueroa González y Miguel Ángel Meléndez de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México presentan, en su artículo, un ejercicio teórico que plantea el problema de las posibles relaciones de la dirección estratégica y la calidad educativa, haciendo énfasis en la evaluación y la acreditación en las universidades públicas. Fundamentan la necesidad de contar con un sistema de dirección estratégica, que incluya los requerimientos internacionales y nacionales en el ámbito educativo, que se sustente en la calidad y en la mejora continua con la perspectiva adicional de cumplir con los indicadores de acreditación. Consideran que el éxito de la implantación de la dirección estratégica orientada a la calidad está dado por el liderazgo de los directivos, los cuales deben conformar un equipo de trabajo capacitado, vinculado y comprometido con la Estrategia institucional.

El tema sobre la importancia del factor humano en la dirección estratégica y su influencia en la calidad universitaria es abordado por Danieska Megret Ramírez, María Elena García López y Greter Vallejera Romero, de la Universidad Agraria de La Habana, Cuba. En su trabajo fundamentan la necesidad de mejorar la gestión universitaria desde la perspectiva sociopsicológica, argumentando que la dimensión humana de la dirección estratégica constituye un eje articulador en el funcionamiento armónico de las universidades cubanas para alcanzar niveles superiores de calidad. Este análisis lo sostienen desde el enfoque relacional-participativo.

Más adelante, los que suscriben esta parte del libro, argumentan la necesidad de repensar el sistema de gestión vigente en muchas IES, por su carácter empírico y obsolescencia en relación con las exigencias actuales. Consideramos que la incorporación del enfoque estratégico al sistema de gestión institucional es una condición necesaria para generar mejores resultados en los procesos universitarios. Desde una visión crítica, desarrollamos algunos puntos de contactos de la dirección estratégica y la calidad, los cuales no están plenamente identificados u operacionalizados en la práctica actual de la gestión universitaria.

Sergio Gómez Castanedo, de la Universidad de La Habana, Cuba, llama la atención sobre la subvaloración del proceso de implementación de la Estrategia con relación a los de su diseño y control, lo que afecta a la calidad del desempeño de las IES. Resalta la importancia de esta fase en el enfoque estratégico y expone un conjunto de reflexiones y acciones favorecedoras para su revalorización.

A continuación, Ebir González Cruz, Margarita de Jesús Fernández Clúa y Gilberto Hernández Pérez, de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba, defienden la idea de relacionar los “modelos de calidad total”, en particular, el aseguramiento normalizativo con la planificación estratégica universitaria, y en función de ello, proponen un procedimiento, que ha sido aplicado con resultados favorables en el proceso de ciencia e innovación tecnológica que se desarrolla en dicha universidad.

El impacto que ha tenido la planificación estratégica en la gestión de las universidades brasileñas es abordado por Júlio Eduardo Ornelas Silva y Pedro Antônio de Melo, del Instituto de Investigación y Estudios en Administración Universitaria, vinculado a la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil. Los autores comparten un estudio realizado en ocho universidades federales a partir de entrevistas a gestores universitarios seleccionados, y del análisis documental. Destacan que el proceso de planificación no está vinculado a la formación académica de los directivos. Sin embargo, señalan que la planificación estratégica y el plan de desarrollo institucional proporcionan una oportunidad para el autoconocimiento, permiten visualizar mejor el futuro a las universidades y contribuyen a la mejora de la gestión universitaria.

La vinculación de la gestión de riesgos al proceso de planificación estratégica en las IES es un aspecto poco tratado en la literatura sobre la dirección estratégica universitaria, pero tiene un interés especial. Consideramos que al igual que cualquier proceso universitario, el correspondiente a la planificación estratégica está expuesto a ciertos riesgos, que lo hacen vulnerable. Sobre esta base, argumentamos la necesidad de vincular la gestión de riesgos a dicho proceso, de forma tal que contribuya al éxito del mismo y a la elevación de su calidad.

Ariel Agustín Martínez y Diana Rut Schulman, de la Universidad Nacional de Luján, Argentina, proporcionan un análisis sobre la evolución de varios conceptos relacionados con el enfoque estratégico y exponen, sintéticamente, la evolución de las teorías vinculadas a la Estrategia, haciendo énfasis en la planificación estratégica.

Posteriormente, Norberto Fernández Lamarra y Natalia Coppola, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de Argentina, presentan una aproximación conceptual sobre los procesos de evaluación institucional y de la función docente en la educación superior, y señalan que ambos son insumos fundamentales para la gestión estratégica de las IES. Además, analizan las vinculaciones existentes entre dichos procesos evaluativos y la planificación estratégica, y proponen acciones concretas para lograr su integración, en pos de la mejora de esas instituciones y de sus procesos académicos.



Finalizando esta primera parte del libro, Trinidad Mentado Labao, de la Universidad de Barcelona de España, aborda la problemática del género en varios ámbitos de la educación superior, haciendo énfasis en la necesidad de un equilibrio entre mujeres y hombres, que constituye uno de los indicadores de mejora del personal académico en las IES españolas. Con ejemplos concretos, destaca la existencia de inequidades, a pesar de las normativas y políticas existentes. Presenta también acciones específicas para mejorar la situación actual y lograr una mayor implicación de la mujer en la vida universitaria, en todas las fases y en todos los procesos.

En la segunda parte, <<***Sistemas y metodologías para la dirección estratégica orientada al aseguramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior***>>, se presentan un conjunto de metodologías, procedimientos o herramientas que son de gran utilidad para operacionalizar dicho enfoque de gestión desde la perspectiva de la calidad.

Remberto Naranjo Pérez, María A. Mesa Espinosa y Armenio Pérez Martínez de la Universidad de Ciego de Ávila de Cuba, establecen un procedimiento metodológico para diseñar, implementar y controlar la Estrategia institucional paso a paso. Destacan que para lograr gestionar la calidad desde dicha Estrategia, debe existir un alineamiento consecuente entre la misma y el conjunto de indicadores que la componen, y los estándares de calidad establecidos.

Posteriormente, Omar Pérez García, Alejandro Carbonell Duménigo y Madanys Idalmis Rodríguez Luis de la Universidad de Sancti Spíritus de Cuba, proponen un procedimiento para la implantación de un sistema de gestión de la calidad vinculado con la planificación estratégica, destacando cuatro etapas: diagnóstico de calidad; proyección estratégica; gestión de recursos financieros y materiales, y evaluación y acreditación.

Uno de los temas que está ganando cada día un mayor espacio en la gestión universitaria es el enfoque por procesos. Al respecto, Dianni Rodríguez Varela y Judith Galarza López, de las Universidades de Cienfuegos y de La Habana, Cuba, proporcionan una metodología para la planificación estratégica, que incluye dicho enfoque. Describen además cada una de las fases, especificando objetivos, acciones, procedimientos y los resultados. También se refieren al tema de la gestión por procesos, Raúl Comas Rodríguez, Isis Ramos Acevedo y Leodanys Gerónimo Miranda, de la Universidad de Sancti Spíritus de Cuba, quienes presentan un procedimiento para diseñar la Estrategia institucional y controlarla.

Sobre el cuadro de mando integral o tablero de comando, se presentan dos trabajos. En el primero, Ernestina Zapiain García, de la Universidad Nacional Autónoma de México, describe el proceso para diseñar los contenidos de un mapa estratégico, y el tablero de mando y control, acorde a la gestión integral de los procesos académicos y de apoyo. Destaca las ventajas de esta herramienta para las IES, señalando además que la misma forma parte de una metodología de diagnóstico para el mejoramiento en el desempeño de las instituciones públicas y privadas. En el segundo, Asneydi Madrigal Castro, Asneyda Madrigal Castro y Miguel Ángel Rodríguez Ravelo, de la Universidad de Sancti Spíritus de Cuba, presentan un procedimiento para el control de la gestión del proceso de ciencia y técnica en la Facultad de Cultura Física de dicha institución. Manifiestan que la implementación del mismo, fortaleció la cultura de evaluación y control basada en indicadores, así como el desempeño de las personas implicadas en el proceso.

En la tercera parte, <<***La gestión de la calidad y la dirección estratégica. Algunas experiencias institucionales***>>, se abordan algunos casos específicos de la práctica de la dirección estratégica, la gestión de los procesos académicos y la gestión de la calidad en escenarios universitarios.

De nuevo, Miguel Ángel Meléndez Guerrero, Delia Arrieta Díaz y Geovani Figueroa González, de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, comparten un estudio de caso, que pone de relieve dos objetos teóricos: la gestión y la gobernanza, con dos objetos empíricos: el modelo económico y el régimen de gobernanza. Analizan las visiones de los directivos, sobre la manera en que se administra y gobierna esa institución, y se apoyan en la teoría organizacional, para estudiar y comprender las diversas implicaciones estratégicas, organizativas, normativas, culturales y de toma de decisiones relacionadas con su gestión. Expresan que la gestión debe coadyuvar a construir la identidad institucional, a asegurar la calidad, a preservar su legitimidad y eficiencia en el uso de los recursos, y a proteger la sustentabilidad institucional.

El diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad es un tema asumido actualmente por una cantidad creciente de IES. Al respecto, se presentan dos trabajos de especialistas de la Universidad de Oviedo de España. En el primero, Alberto Álvarez Suárez, Ramiro Martís Flórez y Javier Alonso Álvarez, señalan sus experiencias y los resultados positivos alcanzados en el diseño e implementación de una metodología de mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad. Destacan que la misma se despliega e implementa por medio de las comisiones de calidad en todos los centros con el apoyo de la Unidad Técnica de Calidad, en alineación con la Estrategia global de la

Universidad y su proyección de Campus de Excelencia Internacional. En el segundo, los dos primeros autores y Pablo Albañil Espasandín, presentan las características del plan de calidad de los servicios universitarios, apoyado en las Tecnologías de la Información. Consideran que con la implementación de dicho plan, se ha logrado una fuerte sensibilización del personal de servicios hacia la mejora continua, la sistematización de las actividades y el comienzo hacia una gestión de transparencia y de rendición de cuentas.

En el trabajo de Marilyn Pérez Madrigal, Omar Pérez García y Mislaivis Pérez Echemendía, se describe el procedimiento utilizado para conformar este tipo de sistema y se presentan los resultados satisfactorios derivados de su aplicación en la Universidad de Sancti Spíritus de Cuba. Para su diseño, aplican el enfoque basado en procesos, el enfoque a las partes interesadas, el enfoque de sistema de gestión y la mejora continua constituyeron la base de su propuesta. Plantean además que la dirección estratégica no debe estar divorciada del sistema de gestión de la calidad, y que ambas, deben marchar en paralelo.

Más adelante, Máryuri García González, Alfredo García Rodríguez y Yonny Martínez López, de la Universidad de Pinar del Río de Cuba, abordan la problemática del desarrollo de las competencias generales de dirección en los estudiantes de la carrera Ingeniería Forestal y su incidencia en su desempeño laboral. Asumen al proceso formativo en y desde la práctica, así como a la actividad de dirección como eje transversal y vertebrador de la carrera. En este caso, describen las insuficiencias existentes y las experiencias positivas que se están llevando a cabo en las unidades docentes para superarlas.

A continuación, Milagros Cobas López, Rogelio Sotolongo Sospedra e Ilya García Corona, también de dicha Universidad, comparten las experiencias derivadas del proceso de autoevaluación con fines de acreditación desarrollado en la carrera de Ingeniería Forestal.

El tema relacionado con la gestión de la calidad del proceso de posgrado es tratado en dos artículos. En el primero, Daimi Díaz Delgado de la Escuela Latinoamericana de Medicina de Cuba conjuntamente con los que suscriben esta introducción, trata los fundamentos teóricos vinculados con la planificación, organización, ejecución y control del posgrado en las IES. Además, se analizan los principales factores que limitan su calidad en el contexto universitario de América Latina. En el segundo, Marco Antonio Capote Jorge, Antonio Berazaín Iturralde y Aricela Pérez Matos, del Instituto Superior de Diseño de Cuba resaltan la necesidad de vincular la Estrategia institucional en el posgrado con el sistema de gestión de la calidad. Describen sus experiencias en el proceso de diseño del sistema de gestión de la calidad en el ámbito del posgrado, específicamente, en la determinación de los procedimientos e indicadores necesarios para dar seguimiento

y controlar las actividades; la ficha del proceso y las acciones a desarrollar; las instrucciones, y los registros y formatos correspondientes.

Finalmente, se presentan dos artículos que relacionan la dirección estratégica y la calidad, desde la perspectiva del vínculo universidad – empresa. Lisbet Martínez Gil y Pedro Alfonso Alemán de la Universidad de Pinar del Río, y Boris Tristán Pérez de la Universidad de la Habana, exponen un sistema de gestión de la vinculación universidad-empresa, destacando sus componentes, relaciones y principios, que se operacionalizan en los distintos niveles organizativos de la institución e integran los procesos sustantivos y las demandas del contexto, mediante la interacción y la comunicación entre ambos actores. Por otra parte, Norma Sánchez Paz y Ángela Mérida Mingarro de la Universidad de Holguín de Cuba, centran su análisis en la problemática de las alianzas estratégicas en el marco de las relaciones universidad – empresa y proponen acciones concretas para atenuar o eliminar las insuficiencias existentes en ese ámbito en dicha institución.

Por último, queremos felicitar a todos los autores que enviaron sus contribuciones para que esta obra anhelada, sea una realidad y se ponga a disposición de los directivos, docentes e investigadores universitarios. Renovamos nuestra confianza en ellos por su experiencia y profesionalismo. También agradecemos a los representantes principales de las diecisiete IES miembros de la Red, que fueron impulsores de este esfuerzo colectivo.

Asimismo, reconocer el apoyo incondicional brindado para la edición de este libro por la Universidad Juárez de Durango de México, particularmente, por los miembros del equipo de trabajo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración que integran la Red y por aquellos que, de una forma u otra, hicieron posible la realización de este proyecto académico.

Estamos convencidos de que la obra que presentamos, puede coadyuvar a la reflexión y al análisis crítico, y contribuir al mejoramiento de la gestión institucional y de la calidad de los procesos universitarios.

JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO  
JUDITH GALARZA LÓPEZ  
CEPES - UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
CUBA



# PRIMERA PARTE

La Dirección Estratégica Orientada a la Calidad  
en las Instituciones de Educación Superior:  
Una Perspectiva en Construcción





# La relación de la dirección estratégica y la calidad educativa en la evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior

DELIA ARRIETA DÍAZ / ERNESTO GEOVANI FIGUEROA GONZÁLEZ  
MIGUEL ÁNGEL MELÉNDEZ GUERRERO

## Resumen

La dirección estratégica y la calidad se han incorporado, paulatinamente, a la gestión de las Instituciones de Educación Superior, logrando mejorar de una manera sustantiva el ámbito externo e interno. Como parte de los requerimientos de los organismos institucionales, ha sido necesario incursionar en las acreditaciones y certificaciones. El objetivo de este artículo, es realizar una reflexión sobre la relación de la dirección estratégica y la calidad educativa en la acreditación en las universidades públicas, tomando en consideración la experiencia de los autores en estos temas. Como resultado de este análisis, se puso de relieve que es necesario contar con un sistema de dirección estratégica que incluya, de manera integral, los requerimientos internacionales y nacionales en el ámbito educativo, que se sustente en la calidad y en la mejora continua con la perspectiva adicional de cumplir con los indicadores de acreditación; en este caso, la evaluación integral será indispensable para lograr los objetivos con éxito. Asimismo, que esto le sirva a la universidad para consolidarse como una institución de calidad altamente competitiva y flexible, adaptándose a los cambios del entorno, tomando en cuenta que la acreditación no es un fin, sino un medio para conservar la calidad.

**Palabras claves:** dirección estratégica, calidad, evaluación, acreditación

## Abstract

The strategic management and quality have been gradually incorporated into the management of higher education institutions, achieving substantively improve the external and internal environment. As part of the requirements of institutional bodies, it was necessary to venture into the accreditations and certifications. The aim of this chapter is to reflect on the relationship of strategic management and educational quality accreditation in public universities, taking into account the experience of the authors on these issues. As a result of this analysis, highlighted the need to have a strategic management

---

system that includes an integrated manner, national and international requirements in education, rooted in quality and continuous improvement with additional perspective to meet the accreditation indicators, the comprehensive evaluation will be essential to achieve the objectives successfully. Also, that this works for the university to establish itself as an institution of quality highly competitive and flexible to adapt to the changing environment, taking into account that accreditation is not an end but a means to preserve the quality.

**Keywords:** strategic management, quality, assessment, accreditation

## **Introducción**

La dirección estratégica se ha considerado como una opción para solucionar los problemas en las organizaciones, tanto en las instituciones públicas como en las privadas. Las Instituciones de Educación Superior (IES) pronto empezaron a formular los planes estratégicos, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, factores competitivos e indicadores. En la actualidad, las universidades se manejan en contextos altamente complejos, ya que compiten por alumnos, docentes y por aportaciones federales y estatales, para cada una de las funciones y para gastos de operación.

Las IES tienen la responsabilidad de impartir la educación con calidad, pertinencia y equidad, optimizando los recursos económicos cada vez más escasos, y buscando eficiencia, eficacia y productividad. Específicamente, la calidad en las universidades ha sido una preocupación tanto de los organismos nacionales como internacionales, por lo cual se han creado diversas instituciones acreditadoras que tengan la credibilidad y legitimidad necesarias para evaluarlas; se puede acreditar tanto los programas académicos de las carreras ofertadas como certificar los procesos académicos y administrativos.

La complejidad de cumplir los lineamientos de las instituciones acreditadoras, los estándares de calidad educativa y ejercer un plan estratégico, nos lleva a plantear como objetivo de este artículo, realizar una reflexión sobre la relación de la dirección estratégica y la calidad educativa en la acreditación en las universidades públicas, tomando en consideración la experiencia de los autores en la formulación e implantación de dicho enfoque de dirección y su relación con un organismo acreditador de contaduría y administración.

La dirección estratégica en el ámbito educativo se utiliza como herramienta de gestión, ya sea solo para definir la misión, visión, objetivos y estrategias o para implantar todo el sistema de gestión estratégica universitaria.

La tendencia actual es hacia la competitividad de las instituciones por lo cual, indistintamente del tipo de sistema administrativo que se utilice, es importante que se sustente en la calidad, aplicada en los ámbitos y los procesos; el adoptar estas directrices es cuestión de cultura de la organización.

Para efectos de conservar la calidad educativa es de extrema importancia la implantación también un sistema de evaluación integral, en el cual se incluyan los servicios educativos, procesos, procedimientos y resultados obtenidos para seguir un proceso de mejora continua.

### **1. La dirección estratégica: algunas consideraciones teóricas que la sustentan.**

La dirección estratégica se apoya en el desarrollo de la planeación y administración estratégica; es utilizada en organizaciones tanto públicas como privadas, entre ellas, se encuentran las instituciones educativas.

Para David (2013), el término dirección estratégica (DE) se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la Estrategia; mientras que el de planeación estratégica (PE), se refiere solo a la formulación de la Estrategia.

Johnson, Aholes y Whittington (2006) mencionan que la DE está compuesta por tres elementos: incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la Estrategia en acción.

Podría decirse que estas definiciones se complementan, ya que para la formulación, implantación y evaluación de la Estrategia, se requiere que exista una comprensión plena del lugar que ocupa la institución, visualizar opciones de futuro y necesariamente llevarlas a la acción, a la práctica organizacional.

Según David (2013), las instituciones educativas utilizan técnicas y conceptos de la dirección estratégica con mayor frecuencia; formulan los planes estratégicos, tomando en cuenta las fortalezas, las amenazas, estrategias, los escenarios y los factores competitivos.

Para Taylor y Miroiu (2002), la competencia entre las instituciones educativas a veces está influenciada por los requerimientos de los gobiernos federal y estatal. Esto hace, que las universidades hayan emprendido procesos para la elaboración de un plan estratégico que se ha convertido en un elemento importante en las actividades y servicios.

---

Rowley (2001) comenta que la PE en algunas IES es una planificación a corto plazo para la resolución de problemas, sin considerar que puede ser utilizada para implantar o desarrollar nuevos proyectos estratégicos.

A pesar de que existe abundante literatura sobre DE, no existen procedimientos estándares para guiar a las IES en la aplicabilidad de este sistema. Esto se hace evidente cuando se requiere la aplicación de un proceso de dirección estratégica en los diferentes contextos universitarios (Llinàs-Audet, Giroto y Solé, 2011).

Para Thompson y Strickland (1994), la función de los directivos de formular e implantar una Estrategia consta de cinco componentes: (a) formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización; (b) transformar la misión en objetivos específicos de resultados; (c) elaborar una Estrategia que logre el resultado planeado; (d) implantar y poner en práctica la Estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz, y (e) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.

Los mismos autores mencionan que, los directivos desarrollan una Estrategia para saber cómo dirigen una organización y cómo lograrán los objetivos que persiguen; sin una Estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir. La compleja interacción de las variables dentro y fuera de la institución significa que la Estrategia debe ser más dinámica y flexible, ya que su adecuada implantación es indicador de una buena dirección.

El proceso de la dirección estratégica es dinámico y continuo, ya que tanto los elementos del ambiente externo como los internos son cambiantes, lo que permite crear y diseñar oportunidades nuevas y diferenciadas para el futuro organizacional. Los directivos tienen un papel muy importante, ya que deben estar acordes con la perspectiva y expectativas al momento en que se diseñe una Estrategia y aún más, cuando se implante.

Una definición integradora de DE puede ser la que indica Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2009): “el proceso mediante el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita tener éxito. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compite” (p. 413).

La DE requiere evaluación para poder determinar si la Estrategia y su diseño fueron pertinentes, y si el logro de los objetivos es el planteado; de igual modo, la calidad con su enfoque de mejora continua y de calidad total necesita una valoración permanente para determinar si es la idónea para sus beneficiarios y usuarios; por otro lado, la acreditación insti-

tucional requiere verificar el cumplimiento de los indicadores para efectos de determinar la procedencia y conservación de la acreditación. Entonces, el área en común es la evaluación.

Las universidades tienden a mejorar sus ventajas competitivas después de analizar sus ventajas comparativas para tener éxito, el cual implica tener más y mejor matrícula de alumnos; tener los mejores docentes e investigadores; cumplir con las expectativas, requerimientos y exigencias del sector gubernamental y educativo; conservar la acreditación de programas educativos, certificación de procesos y sobre todo, optimizar y maximizar sus recursos financieros; todo ello, dentro de la sustentabilidad y la responsabilidad social universitaria.

## **2. La calidad en las Instituciones de Educación Superior.**

La calidad es una preocupación expresa de varias instituciones, entre ellas, de los organismos internacionales, que se han ocupado de establecer algunos lineamientos generales para proporcionar educación de calidad.

Indistintamente de que las IES deben de impartir educación, tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha del desarrollo humano, tanto a nivel nacional como local, por lo cual deben ocuparse de fomentar la educación con calidad y equidad. La calidad en dichas organizaciones ha sido preocupación constante de varios organismos internacionales. Por ejemplo, en la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción* emitida por la UNESCO (1998), en la cual conforme al artículo 11, referente a la evaluación de la calidad se señala que:

La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad. Deberían crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional (...). Requiere también que la enseñanza superior esté caracterizada por su dimensión internacional: el intercambio de conocimientos, la creación de sistemas interactivos, la movilidad de profesores y estudiantes y los proyectos de investigación internacionales, aun cuando se tengan debidamente en cuenta los valores culturales y las situaciones nacionales (...) (p. 11).

---

Posteriormente, este mismo organismo internacional, en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*, en el apartado de Acceso, Equidad y Calidad indica lo siguiente:

(...). Al ampliar el acceso, la educación superior debe tratar de alcanzar simultáneamente los objetivos de equidad, pertinencia y calidad. La aplicación de las TIC a la enseñanza y el aprendizaje encierra un gran potencial de aumento del acceso, la calidad y los buenos resultados (...). La garantía de calidad es una función esencial en la enseñanza superior contemporánea y debe contar con la participación de todos los interesados. Es una tarea que exige tanto la implantación de sistemas para garantizar la calidad como de pautas de evaluación, así como el fomento de una cultura de la calidad en los establecimientos (...). Los criterios de calidad deben reflejar los objetivos globales de la educación superior, en particular, la meta de cultivar en los alumnos el pensamiento crítico e independiente y la capacidad de aprender a lo largo de toda la vida. Para garantizar la calidad en la enseñanza superior es preciso reconocer la importancia de atraer y retener a un personal docente y de investigación calificado, talentoso y comprometido con su labor (UNESCO, 2009, p. 4).

Conforme a esta declaración, la educación de calidad tiene varios retos que cumplir en todas sus funciones y actividades, entre ellas, garantizar la calidad a través de la implantación de sistemas y de generar una cultura de calidad en las organizaciones.

A diferencia de otros niveles educativos, la educación universitaria comprende la generación de nuevos conocimientos, la difusión de ellos, la vinculación con los sectores sociales y productivos, la impartición de la educación y la difusión cultural, entre otros. La diversidad e impacto de sus funciones genera una enorme complejidad y un gran desafío en la calidad.

Para González y Ayarza (2010), por la complejidad de las IES y la diversidad de sus funciones, toda Estrategia orientada a la innovación y al mejoramiento de la calidad de la educación universitaria debe incluir un conjunto de acciones con la finalidad de estimular, facilitar y considerar, adecuadamente, los cambios institucionales y actitudes en los actores involucrados para lograr el avance institucional. Esto es válido tanto para la función docente como para la de investigación y extensión, y la gestión universitaria.

Por la multiplicidad funcional de las universidades y por la carencia de recursos económicos, las universidades han requerido: (a) asignarle más importancia a la docencia por ser la que consume mayores recursos; (b) los investigadores, por su parte, han buscado financiamiento externo, tanto con programas federales de apoyo a la investigación como los apoyos de instituciones privadas, y (c) la extensión se ha transformado, en desarrollar actividades de difusión redituables tales como acciones paralelas para generar mayores ingresos.

La universidad se ha convertido en una fuente generadora de recursos propios en virtud de que el presupuesto federal y estatal es insuficiente, por lo cual ha tenido la necesidad de buscar otras opciones viables para efectos de poder solventar sus requerimientos económicos. Este es uno de los motivos para que las instituciones incursionen en la calidad.

En el contexto de la educación superior, la utilización del concepto de calidad, según los requerimientos del cliente, genera varias interrogantes: ¿quién es el cliente de la educación superior?, ¿los estudiantes o el gobierno que aportan recursos?, ¿los empleadores o los padres que pagan por la educación de sus hijos?, ¿y qué son los alumnos?, ¿clientes, productos o ambos? O quizás, se debería hablar de los estudiantes como consumidores de la educación, ya que son ellos los que ingresan al sistema educativo. En caso de ser los estudiantes, los clientes, ¿están ellos en posición de especificar los requerimientos del servicio?, ¿cómo son determinados estos requerimientos? (González, y Ayarza, 2010, p. 5).

Aún los estudiosos no han clarificado los clientes de la educación superior, tal vez, son los alumnos que son usuarios por excelencia, los padres, la comunidad universitaria, la ciudadanía, los empleadores públicos y privados, el mismo sector gubernamental; lo cierto es que cada uno de ellos sostiene sus propias expectativas de lo que debe ser la educación y los resultados que se deben generar, lo que hace aún más compleja la función de la universidad.

Ante esta ambigüedad, es necesario recurrir a los gurús de la calidad como Crosby, Juran, Ishikawa, Deming, Taguchi, entre otros, que han definido la calidad y sus implicaciones en el producto, en el cliente y en la organización, en general.

Hernández (2007) menciona, que conforme a Juran, la calidad es cumplir con todos los requisitos y para Deming, debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras.

Por ejemplo, para Cantú (2004), la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Un servicio o un



---

producto es de calidad cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades de sus usuarios; entre estas características, se pueden mencionar sus funciones operativas, el precio y la economía de su uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de mantener en condiciones operativas y que sea ecológico.

El mismo autor menciona a Bounds (1994), que señala que la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: (a) Inspección (siglo XIX); (b) Control estadístico del proceso (década de los 30); (c) Aseguramiento de calidad (década de los 50), y (d) Administración Estratégica por calidad total (década de los 90), en la cual se hace hincapié en el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

López, De la Paz y Carella (2010) citan a Harvey y Green (1993), quienes mencionan que en el contexto universitario existen cinco enfoques: la calidad vista como excepción, como perfección, como aptitud para un propósito prefijado, como valor agregado y como transformación.

En esta conceptualización se presentan tres variantes: la primera, considera *la calidad como excepción*, es decir, algo diferente de clase superior y le otorga un sentido elitista y de exclusividad; la segunda, entiende *la calidad como perfección*, equivalente a excelencia o el logro de un estándar muy alto y por tanto, es elitista, ya que la concibe como algo alcanzable, pero en circunstancias muy limitadas; la tercera, *la calidad como aptitud* para un propósito prefijado lo que implica alcanzar estándares mínimos, siendo este el enfoque más utilizado en la educación superior, donde la misma se ha visto como el mantenimiento y mejoramiento de estándares en el diseño y contenido de los programas de docencia y en los procedimientos tanto de la docencia como administrativos.

*La calidad como perfección o consistencia* está basada en dos premisas: la de cero defectos, y la de hacer las cosas bien y a la primera. En la primera premisa, la excelencia se define en términos de especificaciones particulares. El producto es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es predefinida y medible.

*La calidad como valor por dinero* se relaciona con la eficiencia económica, con el rendimiento de una inversión. En el centro de este enfoque está la idea de rendición de cuentas o *accountability*.

*La calidad como transformación* radica en desarrollar las capacidades del estudiante y en capacitarle para su propia transformación.

Las mejoras de calidad más importantes son aquellas que se aplican a los procesos realizados por las personas involucradas en ellos; la filosofía de mejora continua se adopta para cambiar la cultura, las personas que disfrutan de su trabajo y están satisfechas con él, incrementan la calidad de su propia vida, todo ello implica una cultura de calidad (Cantú, 2004, p. 52).

Conforme a lo expuesto, se considera que una institución de alta calidad es aquella que señala claramente su misión, visión y estrategias en las áreas administrativas y académicas, así como en los planes de estudio. Sin embargo, en esta parte se requiere forzosamente que la institución elabore sus procedimientos y procesos de evaluación para efectos de medir el desempeño y determinar la calidad en el servicio que se está proporcionando.

Algunos de los criterios de calidad que sustentan la DE en las universidades son: (a) la implantación de un sistema de indicadores que ayude a mejorar la percepción de los clientes, proveedores y de la ciudadanía, en general; (b) utilizar el método de Benchmarking, ya que siempre es necesario comparar, con otras instituciones, las aplicaciones y los resultados obtenidos con la DE; (c) aplicar encuestas a los clientes sobre el grado de satisfacción en el servicio y también a los trabajadores para determinar su participación e impacto en el servicio; (d) implantar un sistema de quejas y sugerencias para efectos de conocer aquellos elementos que los usuarios consideran sujetos de mejora; (e) evaluación y retroalimentación permanente, y (f) mantener involucrado al personal docente y administrativo en el logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, es necesario mencionar que existen otros enfoques como el indicado por Villarruel (2010) que cita a Schmelkes (1994):

(...) La educación verdadera es la que ocurre en el interior de cada sala de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven. Por eso, la calidad de la educación solo podrá mejorarse, en forma real, en la medida en que, desde cada plantel educativo se generen, de manera participada y compartida, las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos en las condiciones específicas de la comunidad concreta a la que presta sus servicios (...) (p.5).

Con esta afirmación de Schmelkes, se denota que para implantar cualquier *Sistema de Calidad* es necesario considerar la cultura organizacional y la cultura general del

---

país, ya que se requiere que participen activamente los distintos actores involucrados. Efectivamente, la calidad se debe ver reflejada en el salón de clase, en caso contrario, la intencionalidad de la mejora continua queda estrictamente en los procesos administrativos y académicos.

### **3. La evaluación y acreditación de la educación superior.**

La evaluación y acreditación universitaria han tomado una mayor importancia, en la mayoría de los países, ya que la UNESCO y otras organizaciones han propiciado que adquieran una mayor relevancia institucional.

La aplicación de sistemas de evaluación y acreditación, ha conformando la idea de que la evaluación es necesaria y benéfica en la gestión universitaria. La discusión alrededor de la evaluación de la calidad de programas e instituciones universitarias, se relacionan con la búsqueda del cómo resulta más efectiva (Águila, 2006).

La mejora de la calidad educativa está sustentada, evidentemente, en la evaluación, la cual debe ser ejecutada en las áreas de la universidad y en los actores involucrados en la gestión.

Clemenza, Ferrer y Pelekais (2005) citan a Alvarez y Topete (1997), quienes mencionan que una condición previa para la implementación de la calidad de la educación superior es la evaluación; la cual se entiende como un análisis sistemático y de valoración del estado o situación de los programas, departamentos, unidades, las instituciones mismas; así como, el cumplimiento de sus funciones básicas; sus relaciones internas y externas.

Los mismos autores consideran que los procesos de evaluación suelen utilizar una variedad de métodos y técnicas, como son: (a) la medición directa, evaluación de estudiantes, docentes, investigadores, administradores; (b) uso de indicadores y estándares de calidad obtenidos por procesos estadísticos y de consenso mediante mediciones cualitativas observables vinculadas con las relaciones entre las variables de organización y estructura, ambiente interno, relaciones, insumos, procesos y productos; (c) valoración de metas preestablecidas por los actores en horizontes de tiempo definido y que se expresan en rasgos cuantitativos de los insumos, procesos o productos de las organizaciones educativas, y (d) evaluación por pares o expertos, que puedan seguir cualquiera de los métodos mencionados (p. 5).

Por otro lado, Apodaca (2001) indica que otros trabajos se centran en la metodología de la evaluación, por lo cual cita a De Miguel (1999a), que aporta el criterio de la calidad de la evaluación desde las funciones más relevantes que esta debe cubrir: (a) rendición

de cuentas (*accountability*); (b) mejora del programa (*improvement*); (c) fuente de conocimiento, y (d) compromiso con el cambio social.

Parte de la evaluación institucional es la rendición de cuentas, la cual debe reflejar todos aquellos movimientos financieros y no financieros imputables a la responsabilidad de los directivos universitarios. De igual manera, la evaluación puede determinar el compromiso con el cambio social, ya que una de las responsabilidades que tiene la universidad es generar la conciencia social, ecológica y el compromiso de los estudiantes hacia su comunidad.

Uno de los medios más usuales para la evaluación de la calidad universitaria, es utilizar indicadores, que se elaboran con criterios bien definidos principalmente cuantitativos, ya que permiten determinar, con precisión, las variaciones que pueden llevar a la toma de decisiones institucionales.

A continuación se indican algunas instituciones evaluadoras en México, en el área educativa:

- Alumnos (CENEVAL, PISA, ENLACE).
- Docentes (Perfil PROMEP, Estímulos al desempeño, SNI).
- Programas (CIEES, FOMES, PROMEP, CONACyT).
- Instituciones (PIFI, ANUIES).
- Profesionales (Colegios de profesionistas).
- Procesos (ISO).

A estas instituciones es necesario incluirles las organizaciones acreditadoras que también evalúan conforme a sus indicadores y a sus perspectivas de calidad. Sin embargo, una de sus debilidades es que no acreditan a las instituciones como tales, sino solo a los programas educativos.

Conforme a los requerimientos internacionales se han formado organismos acreditadores en diversos países, ya que como lo indica la UNESCO (2009): “la mundialización ha puesto de relieve la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios y de garantía de calidad, y de promover la creación de redes entre ellos” (p.6).

En la actualidad, aún existe discrepancia entre los teóricos para distinguir entre regulación, evaluación, acreditación y certificación, en cuanto a los procedimientos, etapas y al tipo de información solicitada. Sin embargo, para efectos académicos existe diferenciación entre dichos conceptos.

---

Según la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 1994), la evaluación, es un proceso que, partiendo de un diagnóstico de situación, busca la optimización de la acción; analiza los datos para resolver problemas en una situación dada, con el fin de mejorar la funcionalidad de lo que se evalúa.

ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración- 2014) define la certificación académica como el acto mediante el cual se hace constar que una persona posee los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes exigidas para el ejercicio de las funciones de docencia, investigación y difusión, de conformidad con la evaluación positiva del perfil definido para estas áreas del ejercicio profesional.

Pallán (1999) señala que la acreditación basada en evaluación, consiste en un procedimiento cuyo objetivo es comparar el grado de acercamiento del objeto analizado con un conjunto de normas previamente definidas e implantadas como deseables; implica, el reconocimiento público de que un programa satisface determinados criterios de calidad y por lo tanto, son confiables.

En el ámbito académico es frecuente usar el término de acreditación para referirse a la calidad de los programas de estudio. El Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (CACECA) en su página Web menciona que la ANUIES, desde 1972, en su XIV Asamblea General, celebrada en Tepic, Nayarit, recomendó dar atención al tema de la acreditación, definiéndola como un sistema de créditos, encaminado a otorgar reconocimiento a las habilidades y destrezas adquiridas.

A partir de la acreditación, se decide si la institución educativa es adecuada en diversos sentidos y por lo tanto, debe recibir aprobación, es decir, deber ser admitida en una categoría de acreditada.

Según el CACECA, la calificación para lograr el estatus de acreditada de una institución educativa se define conforme al logro de cierto número de estándares de calidad, y el resultado es una decisión afirmativa/negativa, representada por una calificación en una escala lineal.

La acreditación, en realidad, consiste en emitir un juicio académico o administrativo para efectos de la toma de decisiones. Comprende los siguientes mecanismos: (a) acopio de la información debidamente sistematizada conforme a los lineamientos establecidos del organismo acreditador; (b) análisis comparativo de la información proporcionada

con los estándares del organismo, y (c) emisión de recomendaciones y en todo caso, la decisión de la procedencia o no de la acreditación.

La evaluación diagnóstica de programas y los programas con fines de acreditación por parte de los organismos acreditadores es de carácter voluntario. Aún no existe una norma que obligue a las universidades a acreditarse y más aún, a conservar la acreditación.

Las variables que se evalúan para la acreditación son: profesores, estudiantes, programas educativos, programa integrador, recursos financieros, recursos eficiencia, extensión e investigación, personal administrativo, todo ello encaminado al fomento de la cultura de la evaluación en la institución. Cada una de estas variables cuenta con varias categorías.

##### **5. La dirección estratégica, la evaluación institucional y la acreditación de la calidad: algunos problemas actuales.**

La dirección estratégica y la evaluación de la calidad están directamente vinculadas. Sin embargo, tienen problemáticas de fondo y de forma; uno de ellos, reside en que las herramientas o técnicas para la aplicación de ambos procesos no están encaminadas a la administración educativa, sino que han sido adaptadas a una realidad y contexto totalmente diferente.

En la aplicación de la DE, se pueden plantear algunos problemas derivados del proceso: (a) es necesario reunir a los docentes y personal administrativo para elaborar la misión y visión institucional, ya que no es suficiente solo con socializarlas. El personal debe estar identificado plenamente con los enunciados; (b) la elaboración del FODA debe estar a cargo de personal calificado, ya que puede quedar muy limitada por faltar elementos del análisis externo e interno; (c) otros elementos importantes a considerar son los lineamientos de los organismos internacionales, las expectativas de los empleadores y la aplicabilidad del Benchmarking para determinar lo que están desarrollando las otras universidades; (d) es necesario tener cuidado con la construcción de los escenarios y el análisis de la competencia, y (e) elaborar un presupuesto, lo más fidedigno posible, para establecer acciones de mejora que requieran inversión.

Aunado a esto, existen constantes restricciones de gasto que se generan con las disminuciones presupuestales, producto del modelo neoliberal en el que el Estado busca lograr la máxima eficiencia con el mínimo de recursos invertido.

Otro de los problemas con la DE es la incapacidad institucional para ejecutar su plan de desarrollo Institucional, una vez que está formulado, ya que se requiere transmitir la

---

información a las Facultades y Escuelas. Es aquí donde se evidencia la desvinculación que existe hacia el interior de las universidades, pues cada Facultad elabora su propio plan, sin que este necesariamente vinculado con el universitario.

Conforme a la cultura universitaria en México es muy importante que un organismo externo evalúe la universidad, ya que se carece de confianza en las entidades gubernamentales como evaluadoras y en la institución misma por el peligro de alteración de los datos de la evaluación. Por lo tanto, para los docentes, los alumnos y el Estado resulta importante que exista la acreditación, pues esta es sinónimo de calidad en la educación.

La acreditación muchas veces puede resultar amenazante a los docentes y para su libertad de cátedra, debido a que la misma busca la estandarización y no todos los docentes están dispuestos a sacrificarla por los resultados de este proceso. Se considera importante que la acreditación y los criterios de calidad lleguen hasta la cátedra, debido a que los programas de capacitación para docentes solo son para aquellos de tiempo completo, dejando al descubierto a los de hora semana-mes.

La DE universitaria, no se ha aplicado completa o correctamente en los Departamentos y las Facultades; por ejemplo, existe un plan de desarrollo Institucional (misión, visión, objetivos estratégicos y otros), pero no existen los planes operativos, los cuales son sustantivos para efectos del logro de los objetivos estratégicos y en general, para el éxito de la Estrategia diseñada.

En cuanto a la calidad, es necesario indicar que si los usuarios de la universidad son los padres de familia y los alumnos, principalmente, es interesante determinar cuáles son los elementos que ellos tienen para definir lo que es una educación de calidad, ya que se exige mucho con este término con el cual se incurre en ambigüedades.

Uno de los problemas para poder implantar los procesos que integran la DE, así como aquellos vinculados con evaluación institucional y la acreditación son los sindicatos, pues estos tienen estipuladas las descripciones de funciones de cada uno de los trabajadores sindicalizados, y con la implantación de nuevas estrategias se incrementan las funciones que hay que desempeñar y en muchas ocasiones, el personal sindicalizado se niega a cumplirlas, ocasionando que el jefe del área absorba las mismas o su personal de mayor confianza.

## Conclusiones

La calidad total, la evaluación y la competitividad son cuestiones de actitud y cultura de la organización, por lo cual es necesario continuar fomentándolas a través de un sistema administrativo estratégico, en el cual se involucre ampliamente al personal docente y administrativo.

Para que las IES se transformen y avancen, requieren un cambio planeado y administrado estratégicamente; se deben desarrollar estrategias efectivas e identificar los factores competitivos de éxito, así como definir los procesos críticos, sin perder de vista la implementación de un plan de comunicación, en el que se socialicen los objetivos y estrategias específicas planteadas con la comunidad universitaria. Cuando la comunidad tiene clara la misión y la visión de la universidad, se facilita un mayor compromiso e implicación con las tareas y por consecuencia, genera una mayor cohesión grupal en favor de la institución.

Factores definitorios para el éxito de la implantación de la dirección estratégica orientada a la calidad es el liderazgo del rector y de sus directivos, así como la conformación de un equipo de trabajo capacitado, vinculado y comprometido con la Estrategia institucional.

Los organismos internacionales han propiciado, conforme a sus lineamientos, la calidad y un cambio en la educación universitaria. Sin embargo, falta considerar que se requiere un frontal combate a la corrupción, y ello exige un organismo que absorba las quejas de los alumnos, que esté pendiente de sus derechos en el caso de incorrectas actitudes de los docentes, del incumplimiento de los programas de estudio, de la falta de técnicas didácticas en clase, de la impunidad y el ejercicio del poder desmedido en clase, y en general, que analice e informe los abusos y violaciones a la normatividad y que aplique sanciones en caso de que lo amerite el dictamen que efectúen; entre otras cosas, que se deben cuidar desde la perspectiva de la corrupción.

Por otro lado, se requiere de docentes, directivos y personal administrativo realmente capacitados, preparados para desarrollar sus funciones con ética y responsabilidad, competitivos y con un fuerte compromiso institucional.

La implantación de la evaluación de la calidad ha tenido muchos logros en las instituciones, pero también no está exenta de insuficiencias. Por ello, se requiere seguir en el proceso de mejora continua para poder elevar la calidad de los servicios educativos ofrecidos a la comunidad, puesto que es un proceso que nunca termina.



---

Aún es necesario que se intensifique y mejore la perspectiva de calidad de los organismos acreditadores, ya que existen vacíos en la interpretación de la norma, lo que propicia que sea el evaluador, quien tome de la decisión de la pertinencia y cumplimiento.

## Referencias bibliográficas

- Águila, V. (2006). El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. *Revista Iberoamericana de Educación*, ISSN: 1681-5653, 1-8.
- ANUIES (1994). *Consideraciones generales sobre el proceso de acreditación de las instituciones de educación superior en México*. Extraído el 12 de enero de 2014 desde [http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista88\\_S3A1ES.pdf](http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista88_S3A1ES.pdf)
- ANFECA (2014). *Glosario de términos*. Extraído el 12 de enero de 2014 desde [http://www.anfe-ca.unam.mx/certificacion\\_2014\\_ingreso.php](http://www.anfe-ca.unam.mx/certificacion_2014_ingreso.php)
- Apodaca, P. (2001). Calidad y evaluación de la educación superior: Situación actual y prospectiva. *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 19, N° 2, 367-382.
- Cantú, H. (2013). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill, 4° ed.
- Clemenza, C., Ferrer, J. y Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, Vol. 6, N° 14, septiembre-diciembre, 55-83. Universidad Católica Cecilio Acosta Venezuela. Extraído el 12 de enero 2014 desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>
- Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (1972). *Informe a la XIV Asamblea General de la ANUIES*. Extraído el 28 de mayo de 2013 desde <http://www.caceca.org.mx/web20/index.php/sample-sites>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall, 10ª. ed.
- González, L. y Ayarza H. (2010). *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe*. CINDA. Santiago de Chile, Chile. Extraído el 20 de abril de 2013 desde <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8184.pdf>
- Hernández, S. (2007). *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, España: Pearson Prentice Hall, 7ª. ed.
- Llinàs-Audet X., Giroto M. y Solé Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto, 33-54.

- López, M., De la Paz, M., Carella, L. (2010). *Determinantes y orientaciones de la calidad de la educación superior. Un estudio sobre la percepción del profesorado universitario argentino*. Ponencia presentada en el X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Extraído el 30 de noviembre de 2013 desde [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio10/X-0003.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/X-0003.pdf)
- Pallán Figueroa, C. (1999). *Calidad, evaluación y acreditación en México*. México: ANUIES.
- Rodríguez-Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección Estratégica en Universidades: un estudio empírico en Instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, Vol. 34, N°. 6, junio, 413-418, Asociación Interciencia, Venezuela.
- Rowley, D. J. & Sherman, H. (2001). *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*. San Francisco, CA: Joessy-Bass Publishers.
- Taylor, J. & Miroiu, A. (2002). *Policy Making, Strategic Planning and Management of Higher Education*. Philadelphia: Carfax Publishing, Taylor & Francis Ltd.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill, 6°. ed.
- UNESCO (1998). *La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Extraído el 20 de mayo de 2013 desde [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- UNESCO (2009). *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Comunicado Final. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, 5 al 8 de julio, París, Francia.
- Villarruel, M. (2010). Calidad en la educación superior: Un análisis reflexivo sobre la gestión de sus procesos en los centros educativos de América. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 8, N°. 5. Extraído el 20 de junio de 2014 desde <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art7.pdf>



# Una perspectiva sociopsicológica de la dirección estratégica para elevar la calidad de la gestión universitaria

DANIESKA MEGRET RAMÍREZ / MARÍA ELENA GARCÍA LÓPEZ / GRETER VALLEJERA ROMERO

## Resumen

Las universidades deben estar en condiciones para adaptarse, de manera rápida y eficiente, a las exigencias del contexto, siendo pertinente el empleo de la dirección estratégica como concepción teórica - metodológica, para facilitar el análisis y conducción de los procesos de dirección y cambio que en ellas ocurren. El propósito de este artículo es fundamentar la pertinencia del mejoramiento de la gestión universitaria desde la perspectiva sociopsicológica. El perfeccionamiento de la educación superior cubana orientado a la calidad, implica enfrentarse a una dinámica de desarrollo, que armonice el diseño de metas institucionales con aquellos procesos que le sean más propios; en este empeño, el orden y coherencia en el funcionamiento organizacional y en las relaciones con el entorno de intercambio son claves, así como concebir los aspectos sociopsicológicos para encauzar la gestión universitaria, tomando como base la capacidad de aprendizaje organizacional. La dimensión humana de la dirección estratégica, constituye un eje articulador en el funcionamiento armónico y pertinente de las universidades cubanas, para potenciar niveles superiores de calidad. Su análisis, desde un enfoque relacional-participativo, puede favorecer la comprensión más cercana a la realidad de la dinámica compleja y multideterminada que caracteriza el funcionamiento de las mismas y su posible transformación.

**Palabras claves:** dirección estratégica, procesos sociopsicológicos, enfoque relacional-participativo

## Abstract

Universities should be qualified to adapt, in a rapid and efficient way, to the demands of the context, being pertinent the employment of the Strategic Management as theoretical conception - methodological, to facilitate the analysis of the processes of directions and change that are given in these organizations. The main aim of this article is to justify the relevancy of the improvement of the university management from a socio

---

psychologist perspective of the strategic management; the process of improvement of the Cuban Higher Education guided to quality implies to face a development dynamics that harmonizes the design of institutional goals with the organizational processes that adequate to them. To achieve this purpose, the order and coherence in the organizational operation and in the relationships with the exchange environment are essential for the fulfillment of the quality like dimension of the process, as well as to conceive the socio psychological processes with a dynamic approach that models and guides the strategic management, based on the capacity of the organization's learning. The social psychological processes that sustain the strategy, plays a decisive role in the conception and setting in practice of the strategies guided to the achievement of the organizational objectives. The human dimension of the strategic management is essential in the harmonic and pertinent operation in the organization, for developing superior levels of quality. The analysis, from a relational-participative approach may favor the nearest understanding to the reality of the complex and multi determined dynamics that characterizes the operation of the organizations and its possible transformation.

**Keywords:** strategic management, social psychological processes and relational-participative approach

## **Introducción**

Enfrentarse a los cambios y paralelamente, lograr las metas organizacionales y el bienestar de sus miembros, constituyen propósitos inaplazables de las universidades que integran el sistema social cubano, inmersas en un proceso de perfeccionamiento orientado a la calidad, que no solo desde el discurso deben apelar a un desempeño armónico y pertinente, sino convertirse en competentes instituciones de aprendizaje y desarrollo.

Las universidades necesitan estar capacitadas para adaptarse, de manera rápida y eficiente, a las exigencias del contexto, siendo necesario el empleo de la dirección estratégica como concepción teórica - metodológica, para facilitar el análisis desde una perspectiva sistémica y compleja de los procesos de dirección y cambio que se dan en estas organizaciones.

La dirección como actividad calificada, competente y especializada es uno de los procesos organizacionales de mayor importancia para integrarse y desarrollarse en un entorno cada vez más complejo y fluctuante. Sin una adecuada dirección, las organizaciones tienden a sumergirse en un nivel de caos que amenaza su propia existencia. Aportar un cierto orden y coherencia en el funcionamiento organizacional y en las relaciones con

su entorno de intercambio, contribuye al logro de dimensiones claves como la calidad y la excelencia.

Promover el desarrollo de la organización constituye un reto al esfuerzo creativo y de largo alcance; requiere del estudio de las ciencias sociales y de actuaciones planeadas, y su aplicación implica un constante análisis, donde el *cambio* es un proceso natural en la lucha del perfeccionamiento constante de las creencias sobre las personas, valores, estructuras y procedimientos operativos.

El enfoque relacional participativo de la dirección estratégica, sitúa el énfasis en los procesos sociopsicológicos<sup>1</sup> para el perfeccionamiento de la gestión universitaria en las universidades cubanas, pues en las actuales circunstancias de transformaciones y demandas en que se encuentran es necesario favorecer los procesos de integración, de tal forma que las mismas logren desempeñarse con la calidad que nuestros ciudadanos y comunidades requieren. Fundamentar la pertinencia de dicho análisis constituye el propósito del presente artículo.

## **1. La dirección estratégica y los procesos sociopsicológicos que la sustentan.**

Cualquier organización para enjuiciar críticamente su funcionamiento y los propósitos que persigue, necesita hacerlo, buscando introducir una cultura de gestión estratégica. Ello significa “(...) no hacer un plan fijo para 5 años, es hacer un plan sin plazos (...) que se modifica cada vez que es necesario; es una evaluación continua, una adaptación también continua, de toda la institución, globalmente: de su concepción, del personal y también del entorno” (Casaliz, 1992, citado por Arias, 1995, p. 5).

Muchos investigadores coinciden en que la dirección estratégica es un enfoque de gestión con énfasis en los procesos que en ella suceden. Por ejemplo, Hatten (1987) expresa:

La dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan (...). Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (citado por Arias, 1995, p.10).

Desde una perspectiva teórico conceptual, Rodríguez y Alemañy (1997) señalan: “la dirección estratégica se concibe como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes

---

1 Relativo a la dimensión subjetiva tanto individual, grupal como organizacional que resultan de las interacciones sociales en los diferentes contextos organizacionales.

---

opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración, donde ya no se trata de campaar las dificultades del entorno, sino ir a su encuentro” (citados por Almuíñas, 2011, p.3).

La anterior reflexión orienta a tener presente el dinamismo de las organizaciones e implica una proyección hacia el futuro, ofreciendo posibilidades de crear, innovar y moldear la realidad mediante diversas opciones, asumiendo actitudes retadoras y flexibles para enfrentar el entorno.

En relación a la toma de decisiones en torno a la dirección estratégica, Blanco (1994) define que son “aquellas tomadas en condiciones de incertidumbre, lo que significa que las experiencias y éxitos anteriores de la organización no garantizan el alcance de los nuevos objetivos propuestos” (p.5). Por tanto, las opciones formuladas deberán ser flexibles y susceptibles de rediseño para diferentes escenarios en función de lo que se quiere lograr, del rumbo trazado y sobre todo, contar con la implicación y compromiso de todos sus miembros. Dicho autor destaca también el papel que desempeñan los procesos sociopsicológicos en la dirección estratégica y en tal sentido refiere:

La toma de estas decisiones y su posterior implementación es un proceso sumamente complejo, que abarca a toda la organización en su conjunto y por ende, a quienes en ella trabajan. No se trata entonces solo de datos, cifras y esquemas. Los aspectos no cuantificables, las variables sociopsicológicas asumen una alta significación y por ello, fenómenos tales como la cultura organizacional, el liderazgo, los conflictos y la resistencia al cambio, no pueden ser desechados (*Ibidem*, p.7).

El *liderazgo* constituye una variable relevante para el desarrollo de la dirección estratégica, pues los líderes transmiten sus creencias y visión a los miembros de la organización y los ponen en consonancia con esta última. Cada Estrategia requiere, para su implantación exitosa, de un estilo específico de liderazgo y refleja la forma de pensar y actuar de los líderes de la organización.

Pero sobre todo los líderes son gestores y modeladores de la cultura organizacional al evidenciar valores, aspiraciones, convicciones, por lo que pueden ser facilitadores o pueden obstaculizar la implementación de la Estrategia en dependencia del compromiso de la organización y sus miembros con las decisiones adoptadas, lo que sin duda, pasa por la comprensión de la historia de hechos y relaciones que haya quedado registrada en la memoria de la misma.

La *participación*, como proceso fundacional de la dirección estratégica, adquiere especial relevancia, pues no es una simple herramienta o soporte de la misma, sino un componente

esencial e indispensable que la atraviesa, que sostiene e interconecta con otros procesos como la comunicación, el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

Por otra parte, si bien es reconocido que los *procesos comunicativos* juegan un rol en la gestión de las organizaciones, existen diferentes enfoques para abordarlos. Según nuestra perspectiva, la comunicación debe ser concebida y puesta en práctica, no como una herramienta, sino que ella en sí misma implica una postura y un enfoque dinámico que modela y encauza los procesos de dirección estratégica.

La comunicación, como parte de los procesos estratégicos que se desarrollan en las organizaciones, incluye tanto los intercambios de mensajes al interior de la misma como con el medio ambiente. La comunicación interna –bidireccional– está presente en todos los momentos de la dirección estratégica, así como la comunicación externa, que incluye la relación organización - ambiente para formar sus alianzas estratégicas, expresar sus demandas y ofertas, transmitir sus visiones sobre aspectos de interés del ejercicio estratégico y otros puntos de contacto.

Actualmente, se considera que las organizaciones que implementan la dirección estratégica deben tener presente también el *aprendizaje organizacional* como proceso socio-psicológico esencial, dado que su esencia según Folgueira y Almuíñas (s.f.) consiste en “considerar a la Institución como una organización inteligente en el sentido de mostrarse y ser amplia, sistémica, interdisciplinaria y abarcadora de dimensiones psicosociales, estructurales y culturales de las organizaciones modernas” (p.17).

Según Senge (1999): “Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central” (p. 490).

El aprendizaje organizacional es un proceso reflexivo, dialógico, de intercambio entre los individuos, de construcción social de la realidad e implica un rediseño constante de las actividades que se realizan en el interior de las organizaciones; de ahí, se deriva la necesidad del esfuerzo consciente e intencionado de las potencialidades individuales y grupales en el enfrentamiento de los problemas y el entorno, y la creación de sinergias, que faciliten un ambiente comunicativo y afectivo, que incida en la cultura organizacional.

La literatura recoge diferentes perspectivas que se abordan para comprender el proceso de aprendizaje organizacional. Entre los autores más reconocidos se encuentran: Senge, (1992); Argyris y Schön, (1978); Fiol y Lyles, (1985); Nonaka y Takeuchi, (1999);



---

Shein, (2005), y Swieringa y Wierdsma, (1995). Se señala *el aprendizaje como cambio, como adquisición de conocimiento* y una visión que integra a las anteriores, como *cambio y adquisición de conocimientos*. Coincidimos con la perspectiva integradora, que solo reconoce el verdadero aprendizaje cuando se ha dado un cambio, y en el contexto en el que nos encontramos. Por tanto, se hace patente un cambio generativo, que permite un desarrollo sostenido de las organizaciones.

De ahí, que nos identificamos con Senge (1999) cuando señala que:

Las organizaciones que aprenden son aquellas en las cuales las personas estimulan continuamente sus capacidades para crear el futuro que realmente les gustaría ver surgir, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto (p.490).

Este planteamiento patentiza la necesidad de un tratamiento particularizado del aprendizaje organizacional como proceso que está presente en la dirección estratégica. Al respecto, Rodríguez y Alemañy (1997), expresan:

La dirección estratégica puede contribuir a dinamizar la cultura y las nuevas ideas, haciendo consciente a los individuos de que la Estrategia implica cambio, de la necesidad de construir de conjunto una visión estratégica siguiendo la flexibilidad como un principio y manejando los conflictos y las resistencias por los cambios de manera preactiva (p.34).

Por su parte, el *desarrollo organizacional* ha evolucionado durante los últimos años, y se ha constituido en el proceso por excelencia en el logro de una mayor eficiencia, eficacia y competitividad organizacional, condiciones indispensables, que le permiten a las organizaciones sobrevivir y adaptarse en el contexto actual en que se desenvuelven. Por otra parte, incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la gestión de la calidad y la visión, y reunir todo el sistema en un solo ambiente.

Se concibe como “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización” (Hornstein et al., 1971; citado por Ramírez, s.f., p.7).

Persigue dos objetivos fundamentales: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones humanas. Estos guardan relación con el trabajo en equipo, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la consolidación de los objetivos comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización, lo que involucra la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones, la tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad, el aumento de la efectividad de los grupos formados y pondera la organización informal.

Al igual que la dirección estratégica posibilita lidiar con las contingencias y se desarrolla en contextos de cambios complejos, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, también el desarrollo organizacional aborda, entre otros aspectos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la organización, la forma de satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional, que de una manera u otra concorran con el proceso de dirección estratégica.

Autores como Chiavenato (1998), Burke (1994), Bennis (1987), Beckhard (1969) y Robbins (s.f.), coinciden en que el desarrollo organizacional está profundamente asociado con el proceso de cambio y la capacidad de adaptación de la organización a los mismos. Manifiestan también que el mismo implica cambios en la cultura, valores y tecnología, y que afecta a todas las estructuras y miembros de la organización.

En opinión de Otero (1994):

Una característica esencial del proceso de cambio logrado por el desarrollo organizacional (DO) es su carácter planificado, dirigido a los elementos esenciales que harán surgir una organización nueva, cualitativamente superior, a partir del desarrollo de métodos y técnicas que permiten interiorizar la necesidad del cambio real y efectivo en la situación de la organización y la búsqueda de nuevas vías que permitan una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones, de la misión organizacional que es algo que debe fijarse como parte del proceso DO (p.7).

La concepción anterior responde a un modelo de cambio planificado. Pero el contexto actual en que se desarrollan las organizaciones exige de un cambio continuo, lo cual se caracteriza por una capacidad de transformación organizativa incesante derivada de la capacidad de aprendizaje de la organización.

---

## 2. La dimensión humana y su contribución en la dirección estratégica orientada a la calidad en las universidades cubanas.

La teoría estratégica ha evolucionado a través de diferentes enfoques marcando líneas de investigación diferentes. Según Alberto (2004), dentro de los más reconocidos, se encuentran: El enfoque Neumanniano - Administrativo, el enfoque Antro - Cultural, y el enfoque Relacional - Participativo. Este autor refiere:

“(...) cada uno de los tres enfoques pone el énfasis en un binomio distinto de la decisión-solución estratégica: antagonismo y exactitud matemática en el enfoque Neumanniano - Administrativo; capacidades semántica-hermenéutica y prospectiva en el enfoque Antro - Cultural; y finalmente, armonización de conductas y creación de espacios plurales de debate en el enfoque Relacional - Participativo. Y como consecuencia cada uno de los tres enfoques nos lleva a formas distintas de hacer las cosas (p.4).

Dicho autor señala también: “Hacer mejor las cosas significa que los hombres de acción - más allá de las buenas intenciones - sepan armonizar conductas y establecer los cauces comunes de acción que permitan esa transformación societaria y corporativamente favorable” (*Ibidem*, p. 4).

Desde el enfoque Relacional - Participativo se habla de decisiones basadas en las interpretaciones ajenas y en la conveniencia de escucharlas, armonizarlas y reconducirlas a un cauce común, lo que nos lleva a modelos de comunicación participativa y desarrollo sostenible. Desde esta perspectiva, hacer mejor las cosas implica conseguir el mejor resultado global para el conjunto de los actores, aunque eso nos lleve a cooperar con nuestros competidores.

En la búsqueda del desarrollo de la teoría estratégica, algunos autores privilegian los enfoques menos convencionales, el Antro - Cultural y el Relacional - Participativo, considerando lo estratégico como la búsqueda del consenso y la oportunidad, y un pensamiento dirigido a transformar y hacer mejor la organización, más desde la filosofía de la cooperación que de la competencia. Por ello, cualquier decisión hacia afuera o hacia adentro de la misma debe ponderar, en todo momento, la dimensión humana de la misma.

El proceso de perfeccionamiento de la educación superior cubana orientado a la calidad, implica enfrentarse y asimilar cambios en una dinámica de desarrollo que armonice el diseño de metas institucionales con los procesos organizacionales que le sean más

propios, para lo que resulta imprescindible conciliar adecuadamente sus componentes institucionales y humanos.

“La calidad es un concepto con múltiples aristas, pero tiene un innegable valor social, considerando que siempre será meta para todo producto o servicio” (Zabalza, 2008; citado por Armas, 2013, p.71). Asimismo, consideramos que la calidad como categoría debe siempre analizarse en un contexto, depende de la misión y cultura organizacional, así como de un conjunto de elementos sociopsicológicos que mediatizan y definen la misma y que sin duda, deben ser gestionados.

Las universidades que integran el sistema universitario cubano están avocadas a formular nuevas políticas y estrategias de cambios que respondan a las exigencias actuales para enfrentar las demandas que se derivan del contexto local, territorial y nacional. El nuevo contexto exige resultados que evidencien la calidad de la gestión de las organizaciones.

“La calidad en la gestión pretende alcanzar buenos resultados para la organización, partiendo de establecer que es lo que se entiende por buenos resultados, y cuál es el costo que se está dispuesto a asumir para poder alcanzarlos. La primera tarea es el establecimiento de objetivos, y la segunda, el método aplicado para alcanzarlo” (Fernández, 2004; citado por González et al., 2013, p.44).

Por otro lado, la calidad implica cambiar las tradicionales y obsoletas concepciones de la gestión universitaria, por un enfoque integrador para dar respuesta a las exigencias del contexto. En este sentido, la dirección estratégica como filosofía de gestión privilegia “el rol que desempeña el factor humano, el conocimiento y el aprendizaje, en una época donde el valor de los intangibles se acrecienta y determinan en buena medida, la competitividad de las instituciones (Almuiñas y Galarza, 2012; citado por Almuiñas y Galarza, 2013, p.65).

Para garantizar que las universidades alcancen la calidad de los servicios, un punto de partida es proporcionar objetivos y compromisos en todos los niveles, donde no solo es necesario que los directivos estén conscientes e intencionadamente se orienten a la misma, y que motiven a las personas para una mejora constante de su accionar, lo que implica necesariamente la participación de todos los involucrados.

En este proceso, el logro de ambientes universitarios que contribuyan al bienestar de los miembros de la comunidad, se convierte en un factor de potenciación de un desempeño armónico y pertinente, consonante con el logro de niveles superiores de calidad.

---

En la medida que las personas se sientan más comprometidas, identificadas y motivadas con los objetivos institucionales, se posibilitará la correspondencia con sus metas individuales, lo cual lleva aparejado que la dirección estratégica sea un proceso más participativo, en la búsqueda de la mejora continua de los restantes procesos universitarios, con eje articulador en las personas y grupos constantemente interrelacionados en la universidad.

La *integración*, en este sentido, es concebida desde la comprensión de que muchos problemas se resuelven estableciendo lazos de comunicación en pro de metas comunes y alude a que las personas trabajen juntas con eficacia, a pesar de sus diferencias y que no pierdan de vista para el logro de los propósitos más comunes a todas las organizaciones.

Los modelos humanistas de la actividad laboral, en especial, el enfoque participativo de Likert, sostienen: “Los administradores más productivos han desarrollado sus organizaciones en sistemas sociales altamente coordinados, motivados y cooperativos” (Likert, 1979, citado por Robbins, s/a, p.299).

Este autor defiende una concepción de organización centrada en las dinámicas de su componente humano, y por ello destaca las *dimensiones motivacionales* de los miembros de la organización en toda su complejidad e insiste en la importancia de velar por los aspectos de integración en grupo, la participación en la toma de decisiones, las mejoras sistemáticas en la comunicación y el intento permanente de conseguir mayores niveles de integración; todos, motivos básicos para conseguir que los miembros de la organización asuman, como propias, las metas de la misma, propiciando con ello multiplicar la eficacia y la eficiencia, tanto de los procesos que la integran como de la organización, como un todo.

El *empoderamiento* de las personas en la organización y la determinación adecuada de *normas de intercambio*, contribuyen a lograr la cooperación en tanto que todos sus miembros tienen claro sentido de la dirección en que debe orientarse su actuación dentro del sistema y el reconocimiento de su propio papel y aporte en él.

De este modo, las organizaciones resultantes son sistemas sociales cooperativos en los que se da una buena comunicación, participación en las decisiones y actitudes positivas hacia los otros. Se plantea que la base fundamental para conseguir estos objetivos consiste en facilitar la participación y el trabajo en equipo.

El tránsito hacia una *cultura de la participación*, como componente central del enfoque Relacional-Participativo, supone partir de la deconstrucción de patrones mentales que re-

producen una lógica de dominación, para reconstruir una lógica de cooperación y diálogo. En este sentido, se destaca la necesidad de abordar la participación de manera relacional. La cual exige que las relaciones de los individuos y las instituciones desborden los límites de los grupos para insertarse en un marco que comprendan el contexto en que estos se encuentran, que de alguna manera es productor y reproductor de esas mismas lógicas.

## **Conclusiones**

La dimensión humana de la dirección estratégica, constituye un eje articulador en el funcionamiento armónico y pertinente de las organizaciones, convirtiéndose en un factor de potenciación de su desarrollo.

La dirección estratégica orientada a la calidad, como concepción teórica - metodológica, contribuye al perfeccionamiento de la gestión de las universidades cubanas en la conducción de los procesos de integración y cambio. En particular, los procesos sociopsicológicos que la sustentan juegan un rol determinante en la concepción y puesta en práctica de las estrategias encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.

El enfoque Relacional - Participativo de la dirección estratégica puede favorecer la comprensión más cercana a la realidad de la dinámica compleja y multideterminada que caracteriza el funcionamiento de las universidades cubanas y la valoración de las direcciones más apremiantes de su posible transformación.

---

## Referencias bibliográficas

- Alberto Pérez, R. (2004). Podemos hacer mejor las cosas - Hacia una nueva teoría estratégica refundada desde la comunicación. *Revista Interacción*, 36 - 40. Centro de Comunicación Educativa Audiovisual. Extraído el 8 de octubre de 2012 desde [http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.htm?x=28927&cmd\[126\]=c-1-%2736%20a%2040%27](http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.htm?x=28927&cmd[126]=c-1-%2736%20a%2040%27)
- Almuiñas Rivero, J.; González Meriño, R.; Morales Batista, D. et al. (2011). *El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción*. La Habana: Editorial Universitaria. ISBN 9789-59-16-1369-1, 54.
- Arias Rivera, Magda L. (1995). *Apuntes sobre Dirección Estratégica*. Material no publicado, 5 -10.
- Bennis, Warren G. (1987). *Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Ed. SITESA, 5.
- Blanco Rosales, H. (1994). *Notas sobre Dirección Estratégica. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Cuba: Universidad de la Habana*.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. 2º ed. Colombia: Editora Atlas, S.A.
- De Armas Rubio, L.; Rubio Consuegra, E. y Pérez Hernández, D. (2013). Calidad de procesos sustantivos en la FUM “Enrique Núñez Rodríguez”: una visión desde los significados compartidos. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 1, 1, 70-78.
- Folgueira Roque, D. y Almuiñas Rivero, José L. (s.f.). *El factor humano en la dirección universitaria*. Universidad de La Habana: CEPES.
- Galarza López, J. y Almuiñas Rivero, J. L. (2013). Responsabilidad social universitaria y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior: Reflexiones en torno a un vínculo necesario. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 1, 1, 61-69.
- González Cruz, E.; Fernández Clúar, M. y Hernández Pérez, G. (2013). Diagnóstico de la cultura de la calidad en una facultad universitaria. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 1, 1, 43-50.
- Otero Durán, D. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Material de apoyo bibliográfico para la Maestría en Desarrollo Organizacional y Consultoría. La Habana. Trabajo no publicado, 7.
- Ramírez Alonso, Guillermo M. (s.f.). *Procedimiento para el desarrollo del proceso de Aprendizaje Organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas*. Tesis de Maestría. Cuba, Centro de Estudios de Dirección. Universidad “Vladimir Ilich Lenin” de Las Tunas.
- Robbins Stephen, P. (s/f). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. 7<sup>ma</sup> ed. Prentice Hall Hispanoamericana, SA., 299.

- Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, S. (1997). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología. *Folletos Gerenciales*. Año I, 5, Mayo, 36-66. Ciudad de La Habana, MES: CCED.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 490.
- Universidad Agraria de La Habana. (2012). *Experimento de unificación de los Centros de Educación Superior en la provincia Mayabeque* (Inf. Téc.). UNAH.





# La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior

JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO / JUDITH GALARZA LÓPEZ

## Resumen

Las nuevas exigencias que se derivan para las Instituciones de Educación Superior (IES) en los países latinoamericanos generan, entre otros retos, la necesidad de repensar el sistema de gestión. En muchas de ellas, la gestión institucional descansa en el empirismo y tradicionalismo, y por ello, sigue siendo abordada desde las mismas características de hace algunas décadas. Actualmente, se requiere una nueva percepción sobre la mejor manera de practicar la gestión. Desde hace unos pocos años, la dirección estratégica está alcanzando un mayor nivel de importancia en un número creciente de instituciones universitarias. Los principios que la sustentan ponen de manifiesto sus ventajas con relación a los enfoques tradicionales. Sin embargo, todavía no ha sido identificada claramente su contribución directa en la elevación de la calidad en las IES. El objetivo de este artículo es fundamentar la importancia que tiene la dirección estratégica, como uno de los componentes del sistema de gestión institucional, que influye también en el mejoramiento de la calidad en las IES.

**Palabras claves:** gestión, dirección estratégica, calidad.

## Abstract

The new requirements that come from at Latin American countries for Higher Education Institutions (IES) claim, among other challenges, the need to reconsider the system of management institutional. In many institutions, the management rest in empiricism and traditionalism, and hence, continue to be approached from the same characteristics of he does some decades. At present, it is needed of a new perception on the best manner to practice the management. For a few years, the strategic management has reached a bigger level of importance in increasing number the IES. The beginnings that hold her bring forth his advantages with respect to traditional focuses of management. However, not yet he has been once his direct tax in the elevation of quality in IES was identified clearly. The objective of this article is to base the importance that has the strategic man-

---

agement like one of necessary components of the system of management institutional, that influences also the improvement of quality in IES.

**Keywords:** management, strategic management, quality

## **Introducción**

Grandes crisis superpuestas amenazan con la posibilidad real de hacer imposible el sostenimiento 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.

## **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 universitaria<sup>1</sup>, 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 (*Ibidem*, 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 circunstancias actuales.

---

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” (Almúñias, 2001, s/p).

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 in-

---

certidumbres, 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 mé-

todos, 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 estratégico*<sup>2</sup> en una IES, porque los resultados de los subprocesos que la integran generan lineamientos, políticas y

---

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

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 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

- Almuíñas 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). *Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa*. Brasil: São 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 Almuíñas 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”*.



# Calidad y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior: la implementación, fase olvidada

SERGIO GÓMEZ CASTANEDO

## Resumen

Para alcanzar una alta calidad en el desempeño de las Instituciones de Educación Superior (IES), resulta necesario lograr, ante todo, una dirección efectiva de los procesos que las integran. La dirección estratégica es reconocida como elemento esencial para garantizar la correcta dirección de los procesos y de las actividades sustantivas de las IES. La implementación es usualmente considerada un proceso de menor rango o valor en comparación a los procesos de planificación o control de la gestión universitaria. Se llama la atención sobre esta fase, que, a criterio del autor, es decisiva en el proceso estratégico. Características, reflexiones y acciones favorecedoras son expuestas.

**Palabras claves:** dirección estratégica, gestión universitaria, gestión de operaciones

## Abstract

The excellence of Higher Education Institutions is possible to reach only having an effective managing of all university processes. The Strategic Management is widely recognized as an essential element to achieve the proper managing of main university processes and activities of Higher Education organizations. The implementation of it is usually considered a less complex and valuable process compared to planning and control stages of the university management. This study focuses its attention on implementation stage, which in author's opinion is decisive in the strategic process. Its features, some viewpoints and favorable actions related to it are exposed in this paper.

**Keywords:** Strategic management, university managing, managing of operation

## Introducción

La educación superior juega un papel central en el desarrollo económico-social mundial, por su responsabilidad social en la construcción de conocimientos indispensables para abordar y resolver los desafíos mundiales, como la seguridad alimentaria, el cambio



---

climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública, reconocidos por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de París, Francia (UNESCO, 2009).

Las Instituciones de Educación Superior (IES), ante las exigencias de un entorno cada vez más turbulento, complejo y pleno de crisis de diferentes valores, están obligadas a formular nuevas políticas y estrategias que respondan no solo adaptativamente, sino también, proactiva y prospectivamente, a los cambios que se derivan del contexto local, nacional e internacional como la globalización, el ascenso del papel del conocimiento en la producción de valor, los problemas medioambientales, la crisis estructural sistémica, la mercantilización de la educación superior, entre otros.

Teniendo en cuenta que la gestión es el proceso de conducir a la organización al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y de su misión se observa que los cambios referidos anteriormente, repercuten en la gestión de las IES, haciéndola, en ocasiones, un proceso poco eficaz y operativo, ya que una gran parte de los modelos existentes, han sido concebidos para dar respuesta a un entorno mucho menos complejo y más estable que el actual.

El enfoque de gestión más difundido, –al menos de forma declarativa– en las IES actualmente es la dirección estratégica. Sus aportes resultan ineludibles para poder afrontar, convenientemente, los retos de la educación superior a escala global, nacional, regional y local. Esta filosofía de gestión constituye un proceso iterativo y holístico de diseño, implantación, ejecución y control de la Estrategia, para coadyuvar a la eficacia en el cumplimiento de la misión de la institución. Su objetivo fundamental es formular una Estrategia y ponerla en práctica, así como favorecer el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégicos en las personas.

La *implementación*, reconocida metodológicamente como uno de los componentes de la dirección estratégica, resulta la “fase olvidada” de este proceso. En ella, se define la aplicación de la planificación y se obtienen los resultados para las IES, razón por la cual se hace necesario incrementar la atención en el tratamiento y la investigación científica, para aclarar y fundamentar más esta fase, lo que contribuye a la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Este artículo es resultado de una investigación de tipo descriptivo-documental, que se acoge a los paradigmas cuantitativo y cualitativo. Se emplearon los métodos teóricos histórico-lógico, el de inducción y deducción, así como el empírico de observación par-

participativa, ya que el autor, como asesor del Ministerio de Educación Superior de Cuba durante algunos años, observó y participó en la evaluación de los procesos de implantación y ejecución en varias IES cubanas.

Partimos del hecho comprobado, de que la dirección en la IES -para ser pertinente- tiene que implicar a la mayoría de los integrantes de esas organizaciones, siendo el elemento mediador y activador la gestión universitaria.

El artículo se inicia con un esbozo sobre la calidad de forma general y en las IES, continúa con una referencia a la gestión o dirección estratégica universitaria, seguido por las reflexiones sobre la implementación y las conclusiones.

### **1. La calidad y su gestión.**

Existen muchas definiciones de calidad. Para la educación superior posee características relacionales y multideterminadas.

El proceso orientado al mejoramiento de la calidad de la educación superior es, en esencia, de dirección, e implica la integración de todos los actores de la institución, profesores, directivos, personal de apoyo administrativo, y, también, los estudiantes, todos vinculados con el entorno, produciendo una readaptación continua de la institución a su multientorno social, cultural, económico y político.

Cortázar apunta que: “La calidad ha surgido en las últimas décadas como una de las variables críticas de desempeño más importantes, tanto en el sector privado como en el público” (Press Simons, 1995; citado por Pollit y Bouckaert, 1995, p. 14). Una definición básica de la calidad la entiende como el grado en que el bien o servicio cumple con las especificaciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Al establecerse variables críticas de calidad, es posible para la organización identificar situaciones en las cuales los resultados obtenidos no satisfacen las expectativas, activándose el mecanismo de retroalimentación. La perspectiva de control total de la calidad, da un paso más allá y propone concentrar el control en prevenir las fallas más que en corregir errores ya cometidos (Ishikawa, 1997). Las técnicas de control total de la calidad enfatizan la participación de los agentes en el análisis de los procesos operativos y en la búsqueda de soluciones a los problemas identificados, para evitar los errores que generan insatisfacción a los consumidores o usuarios. La mirada de calidad total no se concentra así exclusivamente en las características de los bienes o productos desarrollados, sino también en el mejoramiento continuo de los procesos operativos que los generan.

---

Álvarez (1994) considera de calidad, a una IES que logre integrar un cuerpo de profesores investigadores de alto nivel y desempeño; establecer relaciones de colaboración e intercambio académico con otras instituciones para garantizar el cumplimiento eficaz y oportuno de su misión; fortalecer la capacidad de planear, sistematizar y valorar sus experiencias educativas, y adoptar una organización funcional y flexible que favorezca la consolidación de grupos académicos y establecimientos de líneas de investigación, docencia, servicio externo y difusión, relacionadas con la orientación de sus programas de formación profesional y de posgrado.

Una universidad que se concentre exclusivamente en corregir errores y alinear los procesos operativos con la Estrategia existente, corre serio riesgo de perder de vista las oportunidades que se presenten para mejorar su desempeño de nuevas y mejores maneras. Se hace pertinente impulsar a aprender nuevas maneras de enfrentar los retos a partir de dichas oportunidades. La investigación, el cuestionamiento de las rutinas existentes, la experimentación y el aprendizaje organizacional corresponden a este tipo de dispositivos.

En las IES, certificación, evaluación y acreditación de la calidad universitaria, son procesos inseparables que implican la búsqueda de la pertinencia social, la oportunidad en las acciones de formación e investigación, su relación con el mundo productivo y la transferencia científica y tecnológica (López Segre, 2012, p.3). La certificación y acreditación, además de servir para cumplir con los objetivos sociales son acciones de política educativa que no deben asumirse de manera acrítica o meramente instrumental, por el contrario, también representan espacios para repensar estos procesos, reconociendo la identidad y los valores institucionales y contextuales de las propias instituciones de educación superior y del conjunto de la sociedad. Los procesos de certificación y acreditación de la educación superior como acciones permanentes y de mejora continua y garantía de la calidad determinarán una dinámica que mueven toda la estructura organizacional que confronta a las IES con sus objetivos sociales, el financiamiento y sus fuentes así como el reconocimiento con certidumbre de sus funciones (*Ibidem*, p.3).

Estos elementos de la calidad para alcanzarse tienen que contar con una gestión o dirección pertinente; planificar para la calidad implica actividades de dirección, responsabilidad, participación y liderazgo, que intentan clarificar, reafirmar y comunicar la misión de la universidad; así como desarrollar estrategias y políticas para lograr el mejoramiento de la calidad de los equipos de trabajo. Asimismo, desarrolla habilidades gerenciales, que tomen en cuenta los resultados de la evaluación y hacer de ellos, herramientas útiles para el desarrollo institucional. El aseguramiento de la calidad debe responder sobre la efectividad de los mecanismos de seguimiento; así como el diseño y

previsión de procedimientos de evaluación prospectiva que den una visión del futuro, para poder encontrar los cambios necesarios en la fase de implementación, la cual se considera de alta importancia para el desarrollo de la dirección estratégica en las IES y la propia calidad de los procesos universitarios.

## 2. La gestión universitaria estratégica.

Las IES constituyen sistemas complejos, integrados por múltiples procesos que a la vez contienen un grado de incertidumbre determinado en el desarrollo de sus actuaciones, a tal nivel de que forman parte del caos que signa a las sociedades contemporáneas. Son sistemas autopoyéticos, que funcionan intercambiando información con el entorno y convirtiéndose, a su vez, en organizaciones adaptativas, ya que, por lo general, desarrollan un modelo con ese carácter para ese tipo de interacción.

La utilización de la Estrategia en la teoría de la dirección aparece en los primeros años de la década del 60 del siglo XX y emerge como una vía para las organizaciones, dar respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa. Sin embargo, no es sino hasta la década de los años 80, en que se reportan las primeras aplicaciones en el campo de la educación superior (Shattock, 2003).

La dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que se trata de comprender la situación o posición estratégica de la organización, la elección estratégica que se refiere a la formulación de las posibles acciones y alternativas a emprender y *la implementación de la Estrategia*, la que continúa la planificación y se ocupa de poner en práctica la misma teniendo en cuenta y realizando los cambios necesarios; a ella, se suma el control.

Ronda Pupo (2003) define la dirección estratégica como el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

Cuervo (1995) señala:

La dirección estratégica tiene como objetivo primordial formular una Estrategia y ponerla en práctica. Está caracterizada por la incertidumbre acerca del entorno, la complejidad derivada de las formas diferentes de enfrentar el entorno por los distintos actores e implicados y los conflictos organizacionales entre los que toman decisiones y los afectados por ellas (p. 52).

---

La dirección estratégica se caracteriza porque según se van desarrollando las etapas se debe regresar a las anteriores, y viceversa, para lograr la coherencia y armonía necesarias, desarrollando el ciclo como un todo, funcionalmente, sin fraccionarse.

La planificación estratégica en las IES, primera fase de la dirección estratégica, tiene su origen en la década de los setenta. Uno de los objetivos básicos de este enfoque es asegurar el crecimiento y la sobrevivencia a largo plazo, a través de niveles mayores de eficiencia general. La aplicación de este enfoque en algunas IES da un vuelco a la llamada “planificación tradicional o convencional universitaria”, al tomar en cuenta variables que esta no consideraba (Almuiñas, 1999).

La Estrategia se ha incorporado a los instrumentos de gestión universitaria, por dos razones esenciales: (a) la necesidad de responder a los retos que el entorno externo plantea (globalización, incertidumbre, complejidad, etc.); (b) la necesidad de alcanzar mejoras en la gestión interna, aprovechar la información y los conocimientos internos disponibles, y lograr eficacia y efectividad en los procesos.

Hoy día, la dirección estratégica es reconocida como capacitada para resolver los problemas de gestión de las IES contemporáneas. Para alcanzar la calidad requerida se necesita implementar mejoras constantes que permitan a la institución enfrentar y adaptarse al complejo y cambiante entorno.

### **3. La implementación de la Estrategia.**

La implementación es la segunda fase de la dirección estratégica, constituye el proceso que sucede al diseño o planificación. Es el proceso de llevar a vías de hecho la aplicación en la gestión universitaria de los diferentes elementos que integran la planificación o diseño formulados en la fase inicial de la dirección estratégica, lo que se evidencia en las dimensiones: objetivos, estrategias y plan de acción, las cuales son decisivas para cumplir la misión y hacer realidad la visión. Relacionado con ellas, se debe atender lo vinculado a la estructura, la consolidación de la cultura e identidad organizacional, el fomento y/o potenciación de los valores a compartir y las habilidades a formar.

Metodológicamente, está integrada por dos momentos imbricados totalmente: la implantación y la ejecución.

La implementación de la Estrategia es, usualmente, considerada un proceso de menor rango o valor en comparación con los procesos de planificación o control de la gestión

universitaria. Ha recibido mucha menor atención, tanto de parte del mundo académico, como de los propios directivos universitarios. Esta situación tiene su origen en la idea de que la implementación consiste en la aplicación de una planificación previamente diseñada, porque no se ajusta a lo diseñado en el ejercicio de planificación, por insuficiencias de los aplicadores, deficiencias en la capacitación a los directivos de los diferentes niveles o a que la planificación no ha previsto situaciones, factores o procesos que deben entonces ser tomados en cuenta en un nuevo esfuerzo de planificación.

Ambas explicaciones apuntan a la planificación como el momento decisivo en la evolución del proceso estratégico. Lo es, pero la implementación es determinante para la obtención de resultados beneficiosos para la organización, y para ello, hace falta gran dosis de liderazgo y capacidad organizativa en la creación y adecuación de los soportes estratégicos que condicionen el compromiso y actuación diaria de cada uno de los implicados.

Implementar la Estrategia incluye la participación auténtica que viene a transformar los sistemas, las estructuras y, en definitiva, la cultura, de la IES. Debemos entender la implantación y la ejecución como un proceso continuo de crecimiento organizacional, de fortalecimiento de un pensamiento y sentimientos estratégicos compartidos en la IES. La implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que la persona, con su actuación, define el curso de las acciones.

Una descripción sucinta de esta fase de implementación de la Estrategia debe incluir los siguientes aspectos:

- (a) la definición de planes de acción a nivel operativo, los que, a su vez, incluyen las actividades, recursos, tiempos, la definición de indicadores de logro para su seguimiento y responsables requeridos para un desarrollo eficaz y eficiente. Es posible la elaboración de varios planes de acción para dar respuesta a cada una de las estrategias específicas.
- (b) el seguimiento es un componente, especialmente, importante dentro del plan de acción, ya que podría garantizar la retroalimentación efectiva y oportuna del proceso. Allí, en la eficiencia de su acción se define la calidad de la implementación.

El presupuesto es la previsión de los recursos financieros en términos de egresos e ingresos que garanticen la financiación del plan para la implementación de las estrategias específicas diseñadas. Así, la toma de decisiones sobre este aspecto, debe estar en corres-

---

pondencia con las prioridades, necesidades y requerimientos del plan estratégico, con las fuentes de financiación y con las específicas estrategias de sostenibilidad.

En la etapa de implementación se puede emplear una estrategia de acompañamiento que incluye:

- Procesos formativos, como la capacitación de los directivos de diferente nivel (decanos, vicedecanos, directores y otros); así como los demás integrantes de la comunidad universitaria).
- Procesos de seguimiento, en los que se realiza el monitoreo del plan, se valora y evalúa su implantación y ejecución.

Los estudios muestran que la implementación es, en sí misma, fuente de complejos problemas. Los problemas de implementación, habitualmente, no son resultado de grandes desacuerdos o conflictos sobre los valores, objetivos o metodologías de las políticas o lineamientos definidos; la mayor parte de los problemas responden a la complejidad que tienen las rutinas, actividades e interacciones que se consideran ordinarias y, por lo tanto, poco importantes. El hecho de no reconocer que estas circunstancias, sumamente comunes, presentan serios obstáculos a la implementación, inhibe el aprendizaje.

Según Goldsmith y Cloke (2002), consagrarse en el empeño de llevar adelante la IES nos exige pasar:

(...) de criticar a la gente a apoyar su desarrollo, de resolver problemas a aprender de ellos, de dar respuestas a hacer preguntas, y de hacer cumplir las reglas a alentar los valores (...) de pasividad a participación, de responsabilidad individual a la de equipos, de toma de decisiones gerenciales a consenso, de competición a colaboración, y de dirección a auto-dirección” (p. 45).

Se constata que no todo lo que ocurre en este proceso es derivación lógica o práctica de lo que ocurre al momento de la planificación, de manera que los procesos de implementación tienen naturaleza y consistencia propia. En consecuencia, el directivo enfrenta problemas específicos de implementación que ponen en serio riesgo el éxito. Pongamos como ejemplo una estrategia específica para lograr un ingreso de calidad en una IES. Esta puede fracasar por múltiples razones: deficiencias en la información, inadecuada selección de los estudiantes o docentes, etc.

Una reflexión como esta es útil para los directivos universitarios, porque les permite

identificar aquellos procesos y sistemas sobre los cuales es necesario actuar para mejorar la marcha de su organización; les revela el potencial estratégico de las acciones de implementación, ayudándoles así a identificar oportunidades que pueden aprovechar para la generación de mayor efectividad, así como a identificar las capacidades (gerenciales y organizacionales) que deben fortalecer o desarrollar en los campos de la gestión de operaciones, específica de esta fase.

El ejercicio estratégico que precisa la implementación para los directivos universitarios abarca obtener recursos y su correcta administración, elaborar el plan de acciones y actividades, analizar la operatividad de la Estrategia y si resulta administrativamente viable, lo que conduce a tomar en consideración el despliegue consciente y especializado de capacidades legales, financieras, materiales y humanas (en particular, la gestión del capital intelectual) para obtener resultados concretos).

La implementación supone, necesariamente, la interacción estratégica entre actores que tienen distintos valores, visiones e intereses; así, el descubrimiento o creación de las oportunidades dependerá de la capacidad que los directivos de las IES y otros actores involucrados tengan para identificarlas dentro del flujo de acontecimientos en que se ve inmersa la organización universitaria y poder sacar provecho de ellas. .

#### La gestión de operaciones como parte de la implementación.

Cuando se trata de esta fase de la dirección estratégica, en ocasiones, se obvia el carácter operativo de las actividades que la componen y, por tanto, la importancia y características de la gestión de operaciones.

Las operaciones son el conjunto de actividades que transforman y aplican determinados recursos (capital, materiales, tecnología, habilidades y conocimientos) para generar productos o servicios que mediante dicho proceso, adquieren valor adicional (Liu, 2002). En una IES esto se puede apreciar desde el desempeño del currículo de una carrera, hasta la organización y definición de las estructuras de una Facultad o la propia institución.

Se realizan, en su mayoría, a través de rutinas. La existencia de “rutinas defensivas”, manifestación de las barreras que se oponen al desarrollo de diferentes procesos, como los de aprendizaje organizacional (Gómez Castanedo, 1996), hacen que la percepción generalizada de las mismas sea el verlas como una simple actividad repetitiva y mecánica, cuando, en realidad, poseen una amplia capacidad creativa e innovadora y donde existe espacio para la Estrategia.



---

Según Nelson y Winter (1987):

Las rutinas tienen en las organizaciones un rol análogo al que las habilidades tienen en la acción individual, un elemento central de las capacidades organizacionales. Destacan tres características centrales de las rutinas. En primer lugar, tienen carácter programático, constituyen un programa o secuencia de acciones en la que una actividad conduce a otra de manera fluida; conduciendo, de forma general a los resultados esperados. Un ejemplo de ello es la programación de la clase. En segundo lugar, las rutinas se basan en un conocimiento implícito, tácito, es decir, que es difícil de expresar y transmitir claramente mediante el lenguaje. Esto confiere a las rutinas cierta automaticidad que facilita su fluidez. Las rutinas pueden ser definidas como patrones que establecen un repertorio limitado de comportamientos, que permiten a los individuos y grupos poner reiteradas veces en movimiento una secuencia fluida de acciones, mediante la cual se espera generar los resultados deseados. La coordinación entre distintas actividades rutinarias es central para el proceso operativo. Constituyen las unidades sobre las que frecuentemente se aplican técnicas de mejoramiento como la reingeniería de procesos o el control total de la calidad (p. 26).

La incertidumbre y la ambigüedad a que están sometidas las operaciones conducen a los problemas de interacción, que, al influir en la gestión de operaciones, señala la complejidad del proceso, en el cual se hace necesaria la reflexión y la discusión abiertas. Cambiar las rutinas operativas se hace difícil y la resistencia está presente, debido a que las rutinas representan consensos y equilibrios de poder entre los agentes. La universidad no sólo debe afinar o fortalecer las capacidades que posee para la implementación de la Estrategia, sino que también debe desarrollar nuevas capacidades para implementar otras estrategias.

### El desarrollo de capacidades.

Entendemos las capacidades como las aptitudes o cualidades que se poseen para el buen desempeño o ejercicio de alguna actividad. Resulta importante el fortalecimiento y el desarrollo de capacidades para el correcto desempeño de las funciones de gestión operativa y control de gestión (que enlaza la fase de implementación con la de control).

Leonard-Barton (1995) conceptualiza las capacidades como sistemas integrados por cuatro dimensiones interrelacionadas: habilidades individuales, sistemas técnicos, sistemas gerenciales y valores. Los conocimientos y habilidades interiorizadas por los in-

dividuos son las que permiten la ejecución fluida de la secuencia de actividades en que consiste una rutina. En la medida en que las habilidades se basan en conocimientos tácitos, no son fáciles de transmitir ni de reproducir. Pero el conocimiento no solo se acumula en las personas, sino también en los sistemas técnicos (procedimientos, sistemas de información, tecnologías) que utiliza la organización. Así, las habilidades y los sistemas técnicos funcionan como memoria organizacional (Nelson y Winter, 1982). El conocimiento fluye dentro de la institución al tiempo que los recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de información. Los sistemas funcionales de apoyo, como los de finanzas o recursos humanos, son los que hacen posible la movilización. Finalmente, los valores compartidos determinan cuáles habilidades y conocimientos son valiosos y legítimos en la IES.

No todas las capacidades tienen la misma importancia. Hamel y Prahalad (1994) consideran que son estratégicamente centrales aquellas capacidades que permiten a una organización competir exitosamente, es decir, aquellas que le ofrecen una posición ventajosa frente a los competidores.

Las capacidades constituyen una potencialidad para el buen desempeño de una actividad, mas no indican que dicha actividad se desempeñe, efectivamente, de manera adecuada. Entre ambas cosas media la distancia que hay entre la potencia a la cual corresponden las capacidades, y las acciones. Es en la fase de implementación que se ponen en práctica las potencialidades de las capacidades a favor del cumplimiento de la Estrategia.

En el mundo universitario, donde no es posible una definición exacta del valor, sino que ella deriva de la deliberación política: el logro de la misión (es el indicador fundamental de creación de valor). Por ello, consideramos como capacidades centrales de una IES, aquellas fundamentales para el cumplimiento de la misión institucional.

Uno de los principales problemas encontrados en la implementación es la dificultad para lograr un nivel uniforme de motivación y compromiso por parte de la comunidad universitaria; en ocasiones, debido a una inadecuada dirección del proceso, la existencia de objetivos no mensurables, el no sentar las bases adecuadas a fin de evitar conflictos posteriores, y, finalmente, los problemas de infraestructura y apoyo administrativo.

Varias investigaciones de distintos países (Almuiñas, Gómez, Galarza et. al., 2006; Llinàs-Audet, Giroto y Solé, 2011) indican algunos resultados de la implementación a tener en cuenta:

---

La percepción de que los actores involucrados en la formulación de la Estrategia también están fuertemente representados en la implementación y despliegue, con una necesariamente creciente, pero insuficiente, tasa de participación por parte de la comunidad universitaria, especialmente de los estudiantes.

En algunos casos hay participación de la comunidad externa, pero también se considera necesario incrementarla. La Estrategia se implementó a las unidades internas, en medida tal que sugiere, que en ocasiones no llega correctamente a la fase de despliegue.

Por otro lado, los elementos más alineados con la Estrategia son el presupuesto anual, la gestión de la calidad y la política de personal, coincidiendo con las actividades de apoyo definidas como soportes estratégicos. Estas, que merecen tratamiento particular, han recibido el consenso de la comunidad académica, que señala como fundamentales a:

- La estructura organizacional.
- La dirección y el liderazgo.
- La cultura organizacional.
- Los sistemas de planificación y control.
- El sistema de información y dirección estratégica.

## **Conclusiones**

Los vínculos entre la calidad y la dirección estratégica en las IES se desarrollan en un entorno complejo, preñado de incertidumbre y ambigüedad; en medio de una “crisis de civilización” y con tendencias internas contradictorias.

El aserto de que la implementación es la fase de la dirección estratégica que menos atención y estudios ha concitado en los investigadores del tema es una realidad en todas las organizaciones, pero se ha agudizado al referirse al medio universitario. Se señala que se manifiesta la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, elemento esencial para la dirección estratégica que garantiza la calidad en la institución universitaria.

Lograr una implementación de calidad contribuye a alcanzar un desempeño favorable de la Estrategia de la IES, y, con ello, al mantenimiento y garantía de la calidad de la institución.

El papel de la comunicación, las herramientas a emplear, las características de la certificación y la acreditación, son algunos de los temas pendientes en este artículo; recordemos

que su objetivo ha sido el de llamar la atención sobre esta, que hemos denominado: “la fase olvidada”.

## Referencias bibliográficas

- Almuiñas Rivero, José L. (1999). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Tesis de Doctorado. Cuba: Universidad de La Habana. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.
- Almuiñas Rivero, José L., Gómez Castanedo, S. y Galarza López, J. (2006). *Estudio sobre la evaluación de los procesos de planificación estratégica y conformación y evaluación de los objetivos en Instituciones de Educación Superior seleccionadas. Resultados principales*. La Habana. CEPES, Universidad de La Habana.
- Álvarez García, I. (1994). Cultura de evaluación y desarrollo institucional. En *Investigación Administrativa, México, Instituto Politécnico Nacional, N°. 1*, mayo.
- Cortázar Velarde, Juan C. (2004). *Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales*. Madrid: CLAD.
- Cuervo García, A. (1995). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: Ed. Civitas, S.A., 52.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goldsmith, J. y Cloke, K. (2002). *El Arte de Despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo*. Ministerio de Educación Superior. La Habana. Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), 45.
- Gómez Castanedo, S. (1996). *El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las instituciones educacionales. Aspectos teóricos*. Tesis para la obtención del título de Master en Investigación Educativa. ICCP. La Habana.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Colombia, Bogotá.
- Leonard - Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press
- Liu, P. (2002). ¿Can public managers learn from trends in manufacturing management? En: *International Public Management Review, Vol. 3, N°. 2*, 44-59.
- Llinàs-Audet X., Giroto M. & Solé Parellada. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación, 355*. Mayo-agosto 2011, 33-54.

- 
- López Segrera, F. (2012). *La transformación de los procesos de acreditación: retos y recomendaciones*. Mendoza, 3.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass: The Belknap Press of Harvard University Press, 26.
- Pollit, C. y Bouckaert, G. (1995). *Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage.
- Press Simons, R. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Ronda Pupo, G. (2003). *Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, La Habana.
- Shattock, M. (2003). Dirección estratégica en universidades. En *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Santiago de Chile: Ediciones CNA, 117 – 146.
- UNESCO (2009). *Comunicado Final de la Conferencia Mundial de Educación Superior*. París, 2.

# El aseguramiento normalizativo: una buena práctica para la excelencia de la dirección estratégica universitaria

EBIR GONZÁLEZ CRUZ / MARGARITA DE JESÚS FERNÁNDEZ CLÚA / GILBERTO HERNÁNDEZ PÉREZ

## Resumen

La gestión universitaria precisa del enfoque de calidad total por su planteamiento globalizador, su visión sobre la totalidad y el papel que la comunidad universitaria debe asumir en relación con la organización, en su doble dimensión de actor - beneficiario. La normalización se encuentra dentro de los elementos de los denominados “modelos de calidad total”, como vía para asegurar el cumplimiento de los resultados planificados. Esta actividad en las universidades adquiere características especiales por las particularidades en su gestión, procesos, recursos e importancia para la memoria organizacional, y forma parte del proceso de gestión del conocimiento en este tipo de institución. En el presente artículo se exponen, de manera general, los principales aspectos conceptuales que sustentan el aseguramiento normalizativo y la planificación estratégica para la calidad, así como un procedimiento para el aseguramiento normalizativo de los procesos universitarios. Se presentan los beneficios de la aplicación del procedimiento al proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Finalmente, se concluye con la necesidad del despliegue de la calidad en los procesos de la dirección estratégica, la contribución de la normalización al mejoramiento y a establecer las bases para la excelencia en la gestión.

**Palabras claves:** dirección estratégica, planificación estratégica, normalización, aseguramiento normalizativo, calidad total, procesos universitarios

## Abstract

The university management needs the total quality's focus for its global proposal, his vision on totality and the paper that must assume the university community relating to the organization, in his double dimension of actor - beneficiary. The normalization finds itself inside in the elements of the named “total quality's models” like a road to assure the accomplishment of planned results. The activity of normalization at universities, acquire special natures for particularities in his management, processes, resources and importance for organizational memory like part, of the process of knowledge's management

---

in this type of organization. In present work is made of presented of general manner, the principal conceptual aspects that support the assurance of standards and strategic planning for quality, as well as a procedure for the assurance of standards of university processes. The benefits of its application of Science's and Technological Innovation process at the Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Lastly, it's concluded with the improvement and the need of the deployment of quality in the processes of the Strategic Direction and the contribution of the normalization to establish the bases for excellence in the management.

**Keywords:** strategic management, strategic planning, normalization, total quality, substantive university processes, assurance of standards

## **Introducción**

El aseguramiento normalizativo se ha convertido, en los últimos años, en un punto de atención de las universidades a nivel internacional por la trascendencia, más allá del contexto europeo, de la Declaración de Bolonia.

Según Reichert (2007), la reforma de Bolonia realizada en 1999 tuvo como centro "el mejoramiento de la calidad desde la perspectiva de la comparabilidad internacional, es decir, facilitar los mecanismos de internacionalización, intercambio de créditos, la movilidad y la colaboración entre universidades sobre la base de potenciar los mecanismos de normalización, como forma de aumentar la confianza mutua" (p.5).

La normalización es una actividad muy importante para el progreso científico-técnico y la elevación de la productividad del trabajo. De manera general y según la NC ISO/IEC Guía 2:2005 es la "actividad dirigida a establecer disposiciones destinadas a un uso común y repetido, ante problemas reales o potenciales, con vistas a obtener el grado óptimo de orden en un contexto dado" (2005, p.5).

En particular, consiste en los procesos de formulación, difusión e implementación de normas. Así, el aseguramiento normalizativo constituye el establecimiento de normas en aras de proporcionar confianza en el cumplimiento de los requisitos, como parte imprescindible del aseguramiento de la calidad.

La normalización ofrece importantes beneficios, sobre todo, para una mejor adecuación de los procesos y servicios a los fines que les sean asignados con el objetivo de garantizar la repetibilidad de las actividades que se realizan.

Los procesos sustantivos universitarios tienen las particularidades siguientes: (Le Boterf, Barzuchetti, & Vincent, 1993; Mindreau Silva, 2001; Fernández-Trujillo Núñez, 2010):

- existencia de una cadena de partes interesadas en su gestión;
- participación activa del alumno;
- transformaciones progresivas del estudiante durante la realización de los servicios que pueden ser utilizados con posterioridad;
- procesos interdependientes; comparten recursos (humanos, infraestructura, etc.) y difíciles de excluirse mutuamente;
- son complejos y de quehacer polivalente;
- ofrecen un servicio a largo plazo a múltiples beneficiarios;
- coexisten estructuras y esquemas de gestión diferenciados (cuando no antagónicos), y
- responden a la gestión del conocimiento, entendido este desde tres perspectivas: manejo efectivo de la información para incrementar el conocimiento, la gestión de las tecnologías y el incremento del conocimiento de los profesionales (Soto Balbón, 2005).

Los paradigmas de la gestión universitaria deben considerarse en el aseguramiento normalizativo de sus procesos: unos, prácticamente fundacionales y otros, adquiridos con su responsabilidad social:

- autonomía universitaria: por el surgimiento de las universidades como asociaciones libres e independientes de los poderes sociales de la época;
- libertad académica: sus profesores tienen absoluta libertad para realizar el trabajo y son capaces de autodirigirse hacia metas definidas autónomamente para la generación y difusión del conocimiento;
- carácter colegiado y lógica de integración institucional: el funcionamiento de la institución se basa en un modelo corporativo, donde los directivos académicos juegan un rol más bien representativo que de orientación y donde la integración universitaria no depende de una dirección jerárquica, sino de la comunidad de intereses entre profesores y estudiantes, y mediante procesos colegiados de decisión, y
- el paradigma societal: nuevo paradigma que aparece con la misión universitaria y surge con el cambio de contexto y las nuevas exigencias a la gestión universitaria, para lograr una mejor adaptación de sus egresados a las distintas esferas de la vida social.



---

Específicamente, la existencia de patrones de calidad para programas, instituciones e incluso, para la gestión económico-financiera en aquellas universidades del sistema del Ministerio de Educación Superior, es otro aspecto a tener en cuenta en la normalización de los procesos universitarios en Cuba.

Todos estos elementos imponen características que diferencian el ejercicio de la normalización y el necesario aseguramiento normalizativo de los procesos en las universidades.

El presente artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia de las normas en el contexto universitario cubano para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el ejercicio de la planeación estratégica y finalmente, exponer el procedimiento para el aseguramiento normalizativo utilizado en el proceso de Ciencia a Innovación Tecnológica de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y los resultados de su aplicación.

## **1. La planificación estratégica para la calidad en las universidades.**

La dirección implica la influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera efectiva. Cada vez más, se coincide en la necesidad de adaptar la universidad a los sistemas sociales en los cuales se inserta, de responder a las expectativas de sus partes interesadas<sup>1</sup> y de colaborar al desarrollo económico y social del ámbito geográfico, cultural y demográfico en el que desarrolla su acción (Bermúdez Laguna, 2001 p.31).

En este contexto, Tristán Pérez (2002) afirma que la dirección estratégica en las universidades debe proporcionar la información básica para la determinación de las funciones, tareas y competencias inherentes al personal universitario a través de la misión, visión, sistema de valores, objetivos estratégicos, y metas, válidos para un plazo de tiempo determinado (p.49); asociado a lo anterior se coincide con Galarza López (2007) en que la dirección estratégica cobra forma real si asegura la adopción y desarrollo de la planificación en su enfoque estratégico para articular y asegurar los procesos de estabilidad institucional y adaptación al entorno (p.8).

El estudio de Sallán Leyes (2001) relativo al impacto sobre la eficacia organizativa del uso de modelos de Estrategia formalizada, concretados en procesos estratégicos, en las universidades europeas (de entorno español, francés, belga, británico y de escuelas de

1 Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización (NC ISO 9000:2005).

negocios de ámbito mundial) concluye que los procesos estratégicos contribuyen a la misma, condicionada por las circunstancias en las que la organización está inmersa.

La eficacia organizativa, según el citado autor, debe valorarse a partir de:

- (a) criterios relacionados con la función social de las universidades: la calidad de la docencia, la capacidad de facilitar al alumno un acceso ventajoso al mundo laboral y la realización de una actividad investigativa considerada notable;
- (b) criterios de prestigio: la capacidad de adquirir recursos, las actividades de extensión universitaria, la ventaja competitiva en transferencia de tecnología, y
- (c) criterios relacionados con la satisfacción con los resultados obtenidos por la planificación estratégica por cada uno de los grupos con intereses en una universidad (estudiantes, comunidad científica, medios de comunicación, etc.), reconociendo que aunque el sector de educación superior es aparentemente muy maduro (observando la antigüedad de algunas universidades) adolece de estudios normativos que tengan en cuenta las diferentes interacciones.

La planificación estratégica requiere de una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan estratégico y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización con vistas a identificar las acciones necesarias a fin de lograr los objetivos, proporcionar los recursos oportunos que permitan ejecutar esas acciones y asignar responsabilidades para desarrollarlas.

La planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una organización define su razón de ser, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el mismo en lo relacionado a su calidad. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad.

Por otra parte, la calidad y su enfoque de gestión han sufrido una transformación continua con el tiempo. Conforme ha pasado de una etapa a otra, se vislumbra una perspectiva cada vez más global hasta llegar al enfoque estratégico, cuyo máximo exponente es la gestión de la calidad total como visión integradora y que sostiene la búsqueda de la excelencia en toda la organización (Camisón Zornoza, Camisón Haba, Fabra Florit, Flores Julián, & Puig Denia, 2009; citados por Mariño Navarrete, 1993).

---

En este orden, la excelencia de la dirección estratégica en las universidades dependerá del adecuado despliegue de la calidad desde la fase de planificación.

El diccionario de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la educación superior (RIACES, 2004) define la calidad como:

El grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes (...), cumplen con una necesidad o expectativa establecida, y reconoce que no hay un acuerdo universal sobre este concepto, pero cada vez se “mide” más en relación con dos aspectos: formación de las personas que terminan el programa, y capacidad de la institución para producir cambios que mejoren esa formación (y la planificación de ese cambio), así como la operativización de estrategias para el cambio institucional (p.20).

Los enfoques principales del concepto de calidad universitaria expuestos por Capelleras Segura (2001) resultan integradores: excelencia, contenido, conformidad a unos estándares, adecuación a un objetivo, disponibilidad de recursos, eficiencia, valor añadido, satisfacción de necesidades, y transformación y cambio (p.103). Así, se ofrece una visión general del concepto permitiendo afirmar que la calidad es compleja y multidimensional, social e históricamente determinada, sinónimo de transformación en su adaptación a las demandas sociales, e integrada a la evaluación y pertinencia social.

Mariño Navarrete (1993) conceptualiza la planeación estratégica de la calidad presuponiendo que la organización ha adoptado la filosofía de calidad total y refiere que es un “proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, la visión y la política de la calidad total de la organización, concentrando y desplegando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos de calidad con el objetivo de deleitar al cliente externo, dentro del portafolio de productos definidos” (p. 46). Este autor desarrolla una metodología para lograrlo, que incluye los intereses de los clientes internos.

Pero la calidad total es también una estrategia de gestión orientada hacia la entrega del mejor producto o servicio posible mediante una innovación constante, donde la calidad es responsabilidad de todos y de cada uno, asegurando que las salidas de sus procesos cumplen con los requisitos de todas las partes interesadas. El proceso de mejora tiene pocas posibilidades de éxito si no están la totalidad de los actores realmente comprometidos, pero el empuje inicial tiene que partir del equipo directivo. En la planificación estratégica de calidad se define hasta qué punto la organización, en su dirección estratégica, tiene incluido un proceso de planificación para conseguir y mejorar la calidad (Feixas, 2003, p.16).

## 2. Calidad, gestión del conocimiento y normas en las universidades.

Los dos enfoques para la calidad en la gestión que reconoce la NC ISO 9000:2005 son:

- (a) el *normalizado*, asociado al cumplimiento de estándares internacionales y su certificación.
- (b) el de *excelencia*, incorporado a los modelos de excelencia empresarial.

Se acepta un tercer enfoque relacionado con la *filosofía que adopte la organización respecto a la calidad*, por lo general asociada a alguno de los conceptos de los denominados “gurús” de la calidad o a uno propio de la organización. Aunque diferentes en el campo de aplicación, se basan en principios comunes como los que promueve la mencionada norma, agregándole otros afines que apuntan hacia la excelencia que pretende la organización, relacionados con la responsabilidad social, la innovación y el aprendizaje organizacional.

Según Vargas Zúñiga (2003, p.36), las experiencias en la implantación de sistemas de gestión de calidad basados en las normas ISO del grupo 9000 en universidades destacan, entre otros, los beneficios siguientes:

- la normalización de los procesos que facilitan la preservación del *know how* de la organización;
- el establecimiento de metas, indicadores de resultados y controles para monitorear los efectos y resultados de las acciones de formación;
- el ambiente adecuado de enseñanza/aprendizaje;
- el monitoreo sistemático de la satisfacción del cliente/usuario del proceso, y
- la coherencia en todas las fases del proceso de formación, desde la planificación, pasando por el desarrollo, evaluación y hasta el seguimiento a egresados.

Además aportan un enfoque positivo a la toma de decisiones, al requerir que se realice después de analizar los datos e informaciones objetivas de los procesos sustantivos y utilizar los resultados de la autoevaluación para planificar el futuro mejoramiento.

La orientación cualitativa de la gestión universitaria transita también por razonar en términos del binomio servicios-clientes y responder a las necesidades de estos últimos, lo que plantea el delicado y controvertido problema del cliente en las universidades cubanas. Su tratamiento, por el carácter y misión social de la universidad, debe pasar por un análisis de una cadena de partes interesadas en la gestión universitaria.

---

La aplicación de la calidad total en contextos no empresariales es una de las cuestiones que se debate en el seno de gran número de organizaciones educativas, culturales y sociales, y fundamentalmente su normalización. En la actualidad los procesos y procedimientos son el centro de atención de los estudios de calidad en la educación (Feixas, 2003; Juran, 2002).

Los modelos de excelencia en la gestión, identificados por los premios a la calidad en los distintos países, zonas geográficas o bloques económicos más reconocidos (por ejemplo, el Deming de Japón, el Malcolm Baldrige de EE.UU y el EFQM, por las siglas en inglés de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad, de la Unión Europea) se basan en un grupo de criterios y principios, donde prevalece la autoevaluación. Las organizaciones afiliadas a estos modelos, según demuestran Benavides y Quintana (2003), abogan por la gestión del conocimiento, ya que su habilidad para captar, almacenar y usar el conocimiento depende de la experiencia y cultura de la organización (p. 188).

La gestión del conocimiento es un enfoque que pretende resolver un problema de siempre: la capitalización, creación y difusión de un recurso muy valioso para las universidades, el conocimiento. Según los mencionados autores, la gestión del conocimiento es una disciplina emergente que proporciona metodologías y guías de actuación comúnmente aceptadas, clarifica conceptos, integra enfoques y métodos de una forma coherente y global para proporcionar elementos de juicio a las organizaciones sobre cuáles son las prácticas a seguir en la administración eficaz y eficiente de este recurso; sin embargo, la consecución de su propósito constituye, sin duda, un reto difícil, debido a que la gestión del conocimiento presenta diversas facetas, como la creación de una cultura adecuada, identificación de requerimientos de conocimientos, captura de conocimiento externo, asimilación y utilización de los conocimientos, entre otras; es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales.

Es en este aspecto, donde la memoria organizacional como elemento de la gestión del conocimiento incide, de forma significativa, en la gestión universitaria con filosofía de calidad total, principalmente, en la normalización de sus procesos. Comprende todo el conocimiento generado en la organización, y se caracteriza por el proceso mediante el cual este activo se capta, mantiene y accede.

Coincidiendo con Benavides y Quintana García (2003, p.154), se suscribe la afirmación de que la gestión de la calidad total es mucho más que nuevas técnicas o herramientas de gestión, lo que para las universidades implica:

- situar a las partes interesadas en la gestión como punto cardinal que guía la actividad universitaria y por ende, sus procesos;
- enfocar a procesos su gestión;
- trabajar en formas cooperativas, basadas en equipos multidisciplinarios que requieren de estructuras organizativas de carácter transversal;
- utilizar el ciclo de mejora continua: planificar-hacer-verificar-actuar, y
- trabajar con enfoque a la prevención y solución de problemas.

Los modelos de excelencia reconocen que para alcanzar un máximo desempeño, las organizaciones necesitan gestionar y compartir sus conocimientos en el contexto de una cultura orientada al aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

Por tanto, si se pretende que la universidad garantice una gestión de excelencia, necesita mantener una memoria y cultura organizacional. La normalización no debe, entonces, constituir un fin en sí mismo, sino que se convierte en una actividad que aporta valores relacionados con las implicaciones antes mencionadas de la calidad total en su gestión.

En los últimos años, se han producido importantes debates sobre el papel de la educación superior en el desarrollo de la sociedad, centrados en la pertinencia y la calidad. Según Castro Díaz-Balart (2006): “(...) como atributo importante para que la pertinencia de la educación superior tenga la necesaria universalidad” (p. 53). Este autor conmina también a que las universidades no sean objeto de regulación externa internacional, porque puede constituir una “barrera técnica” que cuestione la propia pertinencia, así como aboga porque los estados se proyecten en términos de evaluación y acreditación de procesos e instituciones, y realizar intercambios regionales al respecto.

El Banco Mundial (1998) consideró a la educación superior como un “bien público global”, a tenor del papel que juega el conocimiento como un factor principal del desarrollo económico. Esta propia institución financiera pretendía diseñar y conformar un mundo para que los países subdesarrollados no tuvieran tampoco posibilidades de que sus universidades desempeñaran un papel determinante en su acceso a una sociedad basada en el conocimiento, al definírsele por un “mercado global externo”, su pertinencia y criterios de calidad.

Sin embargo, la pertinencia así considerada, no da respuesta a las demandas de la sociedad en términos de acceso, formación de profesionales, educación permanente y de postgrado, ni tampoco de investigación en la universidad.

---

Lueguer y Vettori (2007), señalan: “un grupo de normas puede constituir la base para los sistemas de aseguramiento de la calidad por los estándares establecidos en los documentos normativos” (p.12). En tanto, Juran (2002) advierte a las organizaciones el peligro de limitar el mejoramiento al “encerrarse en una norma”, reconociendo que muchas normas organizacionales son más exigentes que los propios requisitos de la ISO (p. 5).

Además de su propósito normativo, los estándares pueden ser utilizados en formas diversas para facilitar la gestión, con fines comparativos o evaluación de la conformidad, responsabilizarse con las demandas de las rendiciones de cuenta y promover la cultura de la calidad (Lueguer & Vettori, 2007). Una de sus ventajas más significativas es que propicia la institucionalización de los estándares establecidos en los patrones de calidad y desde la planeación estratégica.

### **3. Procedimiento para el aseguramiento normalizativo en universidades.**

El procedimiento desarrollado aporta elementos comprobados que establecen las bases de la calidad total en la gestión universitaria, tales como: el tratamiento de la gestión del conocimiento, el enfoque a las partes interesadas y la participación de equipos multidisciplinarios, para asegurar la necesaria flexibilidad que precisa la gestión universitaria.

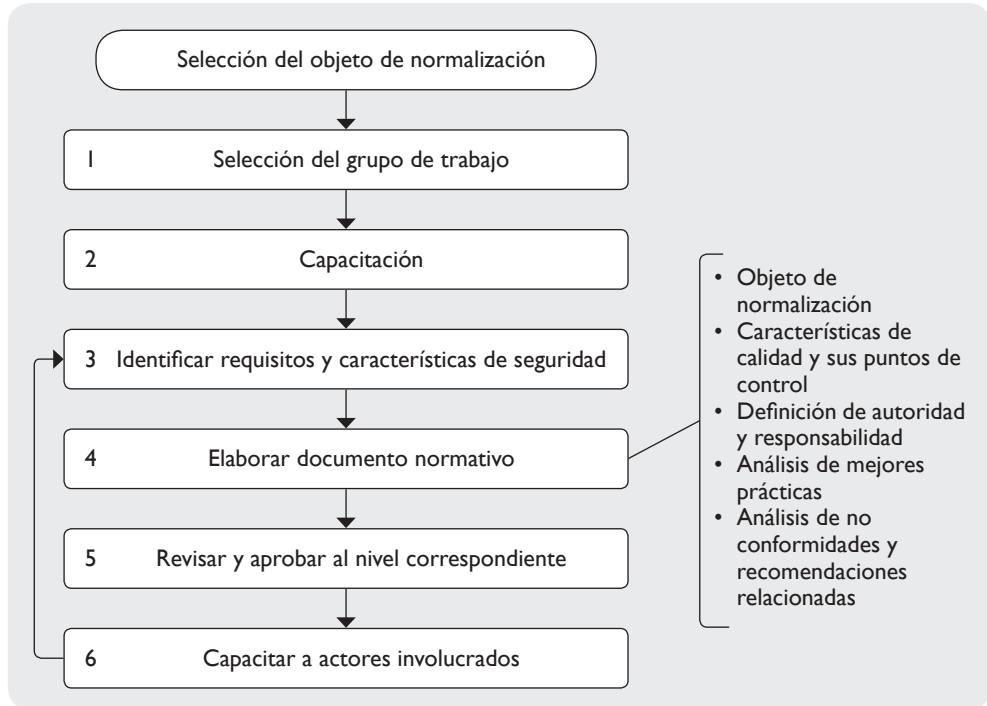
En las universidades debe seleccionarse el objeto de normalización entre aquellos procesos o actividades que contengan características críticas, de manera tal que se asegure su repetibilidad libre de la ocurrencia de fallas o errores que pongan en peligro los resultados de la gestión. Las características críticas son aquellas que impliquen riesgos para el cumplimiento de los objetivos o de carácter económico y/o legal (Juran, 1974, pp. 3,16).

En la Figura 1 se muestra un diagrama de flujo (simplificado) del procedimiento para el aseguramiento normalizativo de procesos universitarios, sobre la base de seis pasos.

Para iniciar el procedimiento se debe seleccionar el objeto a normalizar, que en un sentido amplio, puede ser un producto, proceso o servicio universitario, según la NC ISO/IEC GUÍA 2:2005.

En el primer paso, se selecciona el grupo de trabajo en función del objeto de normalización. Resulta conveniente la inclusión de algunos especialistas en gestión de la calidad que tienen entre sus competencias básicas, la elaboración de documentos normativos y la utilización de herramientas de gestión de la calidad, tales como: diagramas de flujo, diagramas de bloque, listas de chequeo, etc., no así el resto del grupo, por lo que en el

Figura 1. Diagrama de flujo del procedimiento de aseguramiento normalizativo (simplificado).



**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

segundo paso del procedimiento, se planifican y realizan acciones de capacitación para dotarlo de las herramientas básicas de la gestión de la calidad y la gestión de procesos.

En el tercer paso, se establecen los puntos de control imprescindibles para gestionar la calidad en el objeto seleccionado. Los requisitos de calidad son la necesidad o expectativa establecida, generalmente, implícita u obligatoria, es decir, habitual o práctica común para la organización y otras partes interesadas (NC ISO 9000: 2005).

En términos de calidad, estos requisitos son los que fijan las características de calidad del objeto de normalización. Se identifican las partes interesadas y sus necesidades se traducen en características de calidad. En este paso, es muy útil el trabajo con expertos y además tener presentes las características de calidad establecidas en los patrones de calidad para la acreditación de programas, instituciones y gestión, relacionada con el objeto de normalización. Además, deben tenerse en cuenta los documentos normativos (regulaciones, procedimientos, etc.) que constituyen referencias para la normativa



---

a elaborar, tanto del sector y del país, como a nivel internacional. Si las intenciones en materia de calidad de la universidad, expresadas en el ejercicio de la planeación estratégica, están centradas en la diferenciación por calidad, resulta también conveniente identificar si existen normas con estándares, preferiblemente internacionales, relacionadas con el objeto de normalización. También debe analizarse hasta que punto el objeto de normalización se relaciona con los objetivos declarados en la planeación estratégica de la universidad.

El cuarto paso consiste en la elaboración del documento normativo, definido según la NC ISO/IEC Guía 2:2005, como aquel que proporciona reglas, directrices o características para las actividades o sus resultados, aclarando que es un término genérico que abarca documentos tales como normas, especificaciones técnicas, códigos de buenas prácticas y reglamentos.

Para la elaboración del documento normativo debe considerarse:

- el objeto de normalización, sus características, las partes interesadas, actividades y/o resultados;
- características de calidad y sus puntos de control identificados en el paso anterior;
- revisión del diseño organizacional, que implica la definición de autoridad y responsabilidad respecto al objeto de normalización (si las hubiere), a todos los niveles de la organización hasta el nivel individual. Se comprueba si las responsabilidades declaradas en el documento normativo elaborado están definidas en el manual de organización, en el manual de procedimientos e incluso, en el diseño del puesto de trabajo del personal involucrado en el objeto de normalización; de no ser así, se solicita la modificación correspondiente. En este aspecto, resulta conveniente la utilización de diagramas de flujos de funciones cruzadas para definir con precisión las responsabilidades de los actores;
- análisis de las mejores prácticas de los actores del objeto a normalizar; es recomendable el trabajo con expertos que aporten sus conocimientos al respecto y a su vez, se comprometan con la implementación y puesta en vigor del documento normativo, y
- resultados de los análisis de las no conformidades y recomendaciones de las acciones de control, tanto internas como externas, analizando los informes del expediente de acciones de control universitario. Este es un aspecto de importancia para asegurar el carácter preventivo del aseguramiento normalizativo. También es recomendable el trabajo con expertos y si fuera necesario, consultar los auditores internos de la universidad.

Los términos para los diferentes tipos de documentos normativos se definen considerando el documento y su contenido como una entidad única.

Las universidades elaboran distintos tipos de documentos normativos, tales como: instrucciones, indicaciones, procedimientos, manuales, etc. El tipo de documento depende del objeto de normalización y su alcance y, por lo general, tienen su formato establecido.

El quinto paso consiste en la revisión y aprobación del documento normativo elaborado al nivel jerárquico correspondiente. Cuando el documento normativo alcanza un área funcional, este debe aprobarse en el nivel inmediato superior, según el organigrama universitario (principio de subsidiariedad). Es en este momento que se le confiere realmente el carácter de norma al documento elaborado, al establecerse por consenso y aprobado por un organismo competente, que proporciona, para uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades o sus resultados, destinado al logro de un grado óptimo de orden en la gestión universitaria.

El documento normativo debe ser publicado después de su aprobación, para lo cual la Intranet universitaria resulta un excelente medio. Sin embargo, la publicación electrónica del documento debe garantizar que no sea modificado, excepto por aquellas personas con autoridad funcional declarada para hacerlo.

En el sexto paso, los actores involucrados en el objeto de normalización deben ser capacitados para que sean capaces de cumplir lo establecido en el documento normativo.

Resulta una buena práctica mantener cursos de actualización sistemáticos. Por otra parte, según Ishikawa (1988) un buen documento normativo debe revisarse y modificarse por lo menos cada 6 meses (p. 60); en caso contrario, puede ser considerado un “documento que no se utiliza”, ya que la dinámica de la gestión impone cambios o ajustes, así como varían los requerimientos de sus partes interesadas; es por ello, que en el procedimiento propuesto se incluye un lazo de retroalimentación de la actividad seis a la tres de la Figura 1.

#### **4. Resultados de la aplicación del procedimiento.**

El procedimiento descrito fue utilizado para la elaboración de la documentación que sostiene la gestión del proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica (CeIT) en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas de Cuba. Fueron elaborados dos procedimientos: gestión de proyectos de CeIT y colaboración internacional, en vigor desde el año 2008 en su primera versión, y gestión de eventos, desde el año 2009, así como

---

las instrucciones relacionadas con la planificación estratégica del proceso, el balance de CeIT, el *ranking* del proceso a nivel universitario, entre otros.

La utilización del procedimiento ha permitido:

- mejorar significativamente la eficacia de la gestión del proceso de CeIT en el entorno universitario, demostrado en el resultado de las acciones de control, tanto internas como externas, posteriores a la publicación de los documentos normativos y la capacitación inicial sobre los mismos al personal implicado, donde no se han puesto de manifiesto deficiencias ni inconformidades significativas;
- identificar la capacitación sistemática como acción de mejora, ya que no es suficiente la publicación del documento normativo;
- comprometer a todos los actores en una adecuada gestión del proceso de CeIT por su participación activa en la elaboración del documento normativo, y
- promover la cultura de la calidad en la gestión universitaria y facilitar el proceso de institucionalización.

## **Conclusiones**

Los procesos que integran la dirección estratégica, a partir de la planificación estratégica, deben desplegar la calidad en la organización y de esta forma, establecer las bases de la excelencia en la gestión.

En este contexto, la normalización contribuye a proveer la formación apropiada, a la repetibilidad y la trazabilidad de los procesos, a proporcionar evidencia objetiva y lograr la conformidad con los requisitos de las partes interesadas, y a la mejora de la calidad.

El procedimiento desarrollado en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas para el aseguramiento normalizativo de la gestión de procesos académicos demostró su utilidad y pertinencia, al tomar en consideración las características de los mismos, establecer las bases para la gestión de la calidad total y aportar elementos propios de la gestión del conocimiento, al incluir el tratamiento de los documentos normativos como parte de la memoria organizacional.

La participación de expertos y equipos multidisciplinares en las distintas etapas de la elaboración de los documentos normativos facilita el compromiso de los implicados en el objeto de normalización; los participantes ponen a disposición del grupo de trabajo sus conocimientos para el mejoramiento del proceso objeto de normalización.

El enfoque a las características de calidad que solicitaron las partes interesadas y que fueron identificadas en el proceso objeto de estudio, permitió la consecución y verificación de la calidad en la gestión del proceso de CeIT en la Universidad.

### Referencias bibliográficas

- Banco Mundial (1998). *World Development Report: Knowledge for Development*. New York, USA: Oxford University Press.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Bermúdez Laguna, F. A. (2001). *Modelo para la dirección del proceso de formación de los profesionales en instituciones cubanas de educación superior*. Tesis doctoral. Centro de Estudios de Educación Superior “Manuel F. Gran”. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- Camisón Zornoza, C., Camisón Haba, C., Fabra Florit, E., Flores Julián, B., & Puig Denia, A. (2009). ¿Hacia dónde se dirige la función calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, Nº 2, 13-28.
- Capelleras Segura, J. L. (2001). *Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico*. Tesis doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España.
- Castro Díaz-Balart, F. (2006). *Ciencia, tecnología e innovación: desafíos e incertidumbres para el Sur (ed)*. La Habana, Cuba: Ediciones Plaza.
- Feixas, M. (2003). *Curso experto en gestión y planificación de la formación continua en organizaciones sociales. Módulo VL: Gestión y control de la calidad*. Memorias del curso homónimo. Madrid, España.
- Fernández-Trujillo Núñez, F. J. (2010). *La dirección de la calidad de los servicios universitarios*. Paper presented at the Curso de Experto Universitario en Dirección de Instituciones de Educación Superior. España: Universidad de Cádiz.
- Galarza López, J. (2007). *La evaluación de los procesos estratégicos en las Instituciones de Educación Superior: El caso de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos*. Extraído el 20 de enero de 2009 desde <http://revistas.mes.edu.cu/eduniv>
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. La Habana, Cuba: Edición Revolucionaria.
- Juran, J. M. (1974). *Quality control handbook* New York. E.U: McGraw-Hill Book Co. 3<sup>ra</sup>. ed.

- 
- Juran, J. M. (2002). Una maravillosa reflexión [Electronic Version]. *Quality Digest*. Extraído el 10 de diciembre de 2002 desde [http://www.qualitydigest.com/aug02/articles/01\\_article.shtml](http://www.qualitydigest.com/aug02/articles/01_article.shtml)
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S., & Vincent, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona, España: AEDIPE y Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Lueguer, M., & Vettori, O. (2007). *Flexibilising standards? The role of quality standards within a participative quality culture*. Paper presented at the 2nd. European Quality Assurance Forum. Extraído el 12 de diciembre de 2011 desde <http://www.eua.be>
- Mariño Navarrete, H. (1993). *Planeación estratégica de la calidad total* (1<sup>ra</sup> ed.). Santa Fé de Bogotá, Colombia: TM Editores.
- Mindreau Silva, J. E. (2001). *Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades*. Tesis doctoral. Departamento de Organización de Empresas Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España.
- NC ISO 9000:2005. *Sistema de gestión de calidad. Conceptos*. ININ/Oficina Nacional de Normalización. Cuba.
- NC ISO/IEC GUÍA 2:2005. *Normalización y actividades relacionadas. Vocabulario general*. (ISO/IEC GUÍA 2:2004, IDT). Oficina Nacional de Normalización, Cuba.
- Reichert, S. (2007). *Looking back – looking forward: Quality assurance and the Bologna process*. Paper presented at the 2<sup>nd</sup>. European Quality Assurance Forum. Extraído el 12 de diciembre de 2011 desde <http://www.eua.be>
- RIACES (Ed.) (2004). *Glosario Internacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*. Madrid, España: Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior.
- Sallán Leyes, J. M. (2001). *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas*. Tesis doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España.
- Soto Balbón, M. A. (2005). *Modelación de la gestión del conocimiento para las organizaciones cubanas a través de los portales de información*. Tesis doctoral. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Tristán Pérez, B. (2002). *Administración universitaria. Módulo III: gestión de los recursos universitarios* [Electronic Version]. Extraído 20 de junio del 2009 de <http://www.cepes.uh.cu/bibliomaestria/index.htm>
- Vargas Zúñiga, F. (2003). *La gestión de la calidad en la formación profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones*. 1<sup>ra</sup> ed. Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo.

# Universidades Federais Brasileiras no Século XXI: contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão universitária

JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA / PEDRO ANTÔNIO DE MELO

## Resumen

En este artículo se presentan los resultados de un estudio realizado por investigadores del Instituto de Investigación y Estudios en la Universidad de Administración, vinculado a la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil, y financiado por la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior, dirigido a conocer las aportaciones de la planificación estratégica y el plan de desarrollo institucional para la dirección de las universidades federales brasileñas. Entre enero de 2012 y febrero de 2013, se realizaron entrevistas con los directores y el análisis de documentos en ocho universidades: las Universidades Federales de Alagoas, el Grande Dourados, do Maranhão, de Minas Gerais, de Pará, de Brasília, de Amapá y Santa Catarina. Los resultados indicaron que el proceso de planificación no está vinculado a la formación académica de los directivos, pero sobre todo, por su experiencia profesional, y que, de acuerdo con estos directivos, la planificación estratégica y el plan de desarrollo institucional proporcionan beneficios a las universidades, en su mayoría por proporcionar una oportunidad para el autoconocimiento y fomentar las gestiones para ver sus universidades en un horizonte de largo plazo, aportando oportunidades para la eficiencia y la eficacia de las mismas al contribuir a la mejora de la gestión universitaria, que también contribuye al desarrollo de la educación superior.

**Palabras claves:** planificación, estrategia, universidades, administración

## Abstract

This article presents the results of a survey conducted by researchers at the Institute for Research and Studies in Management University, subordinate to the Federal University of Santa Catarina, Brazil, and funded by the Coordination of Improvement of Higher Education Personnel. Aimed to know the contributions of the Strategic Planning and Institutional Development Plan for the managements of the Brazilian Federal Universities. Between January 2012 and February 2013, interviews with managers and docu-

---

mentary analyzes were conducted in eight universities: the Federal Universities of Alagoas, of Grande Dourados, of Maranhão, of Minas Gerais, of Pará, of Brasília, of Amapá and Santa Catarina. The results indicated that the planning process is not linked to academic training of managers, but mainly for their professional experiences, and that, according to these managers, Strategic Planning and Institutional Development Plan provide benefits to universities, mostly by opportunity self-awareness and trigger action for them to see their universities on a long-term horizon, providing opportunities for efficiency and effectiveness for the managements. By contributing to the improvement of university management, also contributes to the development of higher education.

**Keywords:** planning, strategy, universities, management

## **Introdução**

Este artigo é resultado de uma pesquisa científica realizada por pesquisadores do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), vinculado a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no Brasil, tendo o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Objetivou-se, com a pesquisa, expandir o conhecimento sobre o planejamento realizado pelas Universidades Federais brasileiras, em especial, o Planejamento Estratégico Universitário e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é uma forma de planejamento definido em lei federal brasileira, e exigido de todas as Universidades pelo Ministério da Educação do Brasil.

O foco dos pesquisadores foi conhecer a percepção dos gestores universitários sobre planejamento estratégico e o PDI, observando o domínio dessas ferramentas no âmbito teórico e prático. Na sequência, tratou-se de apontar as contribuições dessas ferramentas para a gestão de Universidades Federais brasileiras estudadas.

A pesquisa foi realizada entre janeiro de 2012 e fevereiro de 2013, sendo que a coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2012. Além de consultas em documentos das instituições, foram feitas entrevistas semiestruturadas e gravadas com gestores universitários de oito universidades brasileiras, que podem ser observadas na tabela 1.

Houve uma grande demanda de esforços dos pesquisadores do INPEAU, para a coleta de dados nas universidades federais brasileiras, considerando que o Brasil possui uma grande extensão territorial, comparada a um continente. Foram pesquisadas as Uni-

versidades Federais de Alagoas (UFAL), da Grande Dourados (UFGD), do Maranhão (UFMA), de Minas Gerais (UFMG), do Pará (UFPA), de Brasília (UnB), do Amapá (UNIFAP) e de Santa Catarina (UFSC).

Por questões éticas, a pesquisa exigiu o anonimato dos entrevistados, para que estes não fossem identificados quanto as suas falas e universidades em que trabalham. Dessa forma, os gestores sentiram-se mais a vontade e tranquilos de falar sobre suas instituições, inclusive os aspectos negativos. Para tanto, neste trabalho, os entrevistados foram identificados por *Entrevistado 1, 2, 3...* e as universidades em *Ômega, Beta, Alfa...* Os resultados não foram prejudicados por essa forma metodológica, pois a essência da pesquisa foi mantida.

Uma caracterização quantitativa das universidades pode ser observada na Tabela 1.

**Tabela 1.** Caracterização quantitativa das universidades analisadas. Ano base 2011.

IFES	Ano de criação	Alunos	Docentes	STAE*	Orçamento* (milhões R\$)
UFAL	1961	24.607	1.384	1.556	>447,2
UFGD	2005	5.334	378	1.279	>95,19
UFMA	1966	18.464	1.374	2.194	>442,4
UFMG	1949	35.293	2.593	4.820	>1.140,29
UFPA	1957	37.931	2.634	2.304	>801,55
UnB	1961	32.581	2.296	2.682	>1.237,37
UNIFAP	1986	4.368	285	214	>72,39
UFSC	1960	35.998	1.924	3.005	>844
TOTAL	-	194.576	12.868	18.054	5.080,39

\*STAE: Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

\*Para valores em dólares, basta dividir os valores por 2, que é o câmbio aproximado no Brasil.

**Fonte:** Elaborado pelos autores. 2013.

Observa-se que há uma discrepância financeira e de pessoal entre as universidades, pois enquanto a UNIFAP possuía em 2011, 499 funcionários docentes e técnico-administrativos e orçamento de mais de 72 milhões de reais, a UFMG apresentava 7.413 servidores e orçamento de pouco mais de 1, 237 bilhões de reais, ou seja, cenários muito distintos. A UFGD possui 8 anos de existência, enquanto as demais possuem décadas de vivência.

Ao pesquisar sobre o planejamento estratégico e PDI das universidades, esta pesquisa estuda instituições que afetam a vida dos membros da comunidade universitária, e, in-



---

diretamente, relaciona-se com vivência de 225.498 pessoas, entre alunos e funcionários, e um orçamento público de mais de 5,080 bilhões de reais.

A importância do trabalho está no fato de que, ao se expandir o conhecimento sobre Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional, espera-se que as conclusões possibilitem aperfeiçoar as gestões das universidades, e assim, a melhoria da educação superior e as potencialidades de desenvolvimento socioeconômico.

Nas seções seguintes, são apresentados os resultados encontrados nas entrevistas realizadas com os gestores universitários.

### **1. Percepção dos Gestores de Universidades Federais Brasileiras sobre Planejamento Estratégico e o PDI.**

Traçar estratégias é fazer escolhas, segundo Porter (1996, p. 77). É uma escolha ideal que satisfaça as necessidades institucionais é feita por seus gestores, que, em teoria, deveriam estar preparados para o feito, tomando decisões que utilizem critérios técnicos, e não amadores. A capacidade de mensurar critérios técnicos é desenvolvida por meio de formação acadêmica, em especial nos cursos de gestão, como também por vivências e experiências práticas.

As tomadas de decisão exigem, portanto, capacidade cognitiva do gestor, que no final acaba sendo uma decisão pessoal, ou de um conjunto de pessoas. Com a estratégia não seria diferente, sendo que Mintzberg (1987) afirma que esta é uma invenção da imaginação de alguém, concebida como intenções para regular o comportamento antes que aconteça ou traçar padrões para descrever o comportamento que já ocorreu (p. 16).

Os gestores de uma organização, de acordo com Hamel e Prahalad (2005), devem cumprir a orientação geral implícita no planejamento estratégico, e dessa forma, precisam ter consciência do que é esse processo (p. 152). Um dos erros cometidos pela falta de conhecimento sobre planejamento estratégico, é o que Porter (1996) denomina de confusão entre eficácia operacional e estratégia (p. 61). Para o autor, muitos gestores, presos na corrida pela eficácia operacional, simplesmente não compreendem a necessidade de ter uma estratégia, deixando a eficácia operacional suplantá-la.

Ansoff (1987) acrescenta a costumeira confusão entre estratégia e sistemas antigos de gestão, como orçamentos e planejamento de longo prazo, que são fontes comuns de equívocos para a implementação da primeira (p. 512). Costa (2012) complementa com

os tipos de mentalidade dos gestores, que pode ser imediatista, operacional ou estratégica (p. 15), enquanto que Pereira (2010) alerta para a capacitação gerencial para conduzir o processo de planejamento estratégico (p. 41). Machado (2008) explica que a maioria das instituições de educação superior, incluindo as do setor privado, são dirigidas por pessoas que não conhecem a gestão, apesar de terem boa vontade. Essas instituições são conduzidas por ótimos pedagogos, médicos e advogados, mas que não conhecem gestão (p. 15).

Verificou-se que a formação na área de gestão não é indicativo de que os gestores, das Universidades analisadas, entendam sobre planejamento estratégico. Ao ser questionado qual o entendimento sobre o que seja planejamento estratégico e PDI, o entrevistado 5, da Universidade Delta, que é formado em administração, com especialização na área, acredita que o planejamento estratégico é de médio prazo, sendo o desmembramento do PDI, conforme sua fala:

O planejamento estratégico é o desmembramento do PDI. Em cima do planejamento do PDI você vai traçar as metas e as ações que vão compor o planejamento estratégico, que é de médio prazo.

Todas as literaturas trabalhadas afirmam que o planejamento estratégico é de longo prazo, sendo que Porter (1996) alerta para a confusão entre este e a eficácia operacional. O entrevistado 6, da Universidade Zeta, é formado em física, e entende, teoricamente, sobre o planejamento estratégico, inclusive, a diferenciação de níveis de planejamento, entre o estratégico e o operacional:

Para mim, o planejamento estratégico é o que preside, é o maior. Na verdade, o planejamento estratégico é o que dá identidade para a instituição, então o planejamento estratégico explicita as linhas de política, iniciação social da Universidade, da instituição em geral, no caso da Universidade Zeta. E o PDI seria o instrumento de aplicação, o instrumento de operacionalização desse plano estratégico.

Na Universidade Beta, o entrevistado 3 é formado na área das ciências exatas, e não soube teorizar o que é PDI ou planejamento estratégico, no entanto, possui anos de experiência prática em gestão, e dessa forma, compreende a importância dos dois planejamentos, conforme expôs na entrevista:

São elementos importantíssimos para o desenvolvimento da universidade, para um planejamento como um todo e consequentemente para um crescimento sustentável. Um crescimento que a gente possa ter condições de fazê-lo sem sobressaltos.

---

A ideia de que o PDI é um documento que deve ser originário do planejamento estratégico, sendo este mais amplo que o anterior, como foi dito pelo entrevistado 6, também é compartilhada pelo entrevistado 7, da Universidade Zeta:

Eu também tenho a mesma visão do entrevistado 6, que o planejamento estratégico está num âmbito maior. O PDI está inserido dentro desse planejamento estratégico, porque a partir do que você criar de expectativa para o seu futuro com base no que você tem dentro do seu planejamento estratégico, você vai traçar linhas específicas para as áreas de atuação da Universidade, que estão contempladas dentro do PDI.

A prática na Universidade Gama é singular, pois conforme o entrevistado 4, o planejamento estratégico é o documento maior da instituição, só que é utilizado apenas pela gestão da universidade, não sendo um documento de acesso público. E conforme esse planejamento se altera significativamente, subsidia consequentemente as alterações no PDI. Note as suas considerações:

Temos dois documentos. Um documento que é de trabalho da equipe de gestão, sendo mais interno, nem fica público especificamente. Mas parte desse elemento é a parte móvel do PDI, a parte que ficamos olhando, trabalhando, revisando e colocando, fazendo as alterações de PDI. Cada alteração, fazemos todo o trâmite novamente. Se fizermos alguma alteração muito significativa, então passa inclusive pelo nosso conselho universitário para fazer a aprovação. Se for arrumações marginais de metas, de objetivos, de algum projeto, de alguma ação, se for na margem, não submetemos, o próprio reitor faz a autorização e fazemos a modificação. Ele funciona hoje mais como um documento interno da gestão.

As visões dos entrevistados 4, 6 e 7 são opostas ao do entrevistado 8, da Universidade Sigma, pois para este é o PDI o documento macro da instituição, enquanto o planejamento estratégico é de execução:

O PDI, o próprio nome diz, plano de retorno institucional, o que a instituição vai fazer. O plano estratégico fala como vai fazer, com que ações esse objetivos serão alcançados. Coisa que no PDI, não há explicação (...). Para mim, o PDI, eu faço uma diferença, não sou entendida da área de planejamento, mas para mim há uma diferença sim, e entre o planejamento estratégico e o PDI, o PDI é, ao meu entendimento, é o macro, o que a gestão que está iniciando vai fazer ou pensa em fazer durante os quatro anos durante sua gestão (...).

Essa lógica é compartilhada com o entrevistado 3, da Universidade Beta, tendo em vista que acredita que o planejamento estratégico surge a partir do PDI. Para o gestor, “Existe diferenças básicas. O planejamento estratégico, ele usa basicamente as informações do PDI para esse planejamento estratégico”.

O entendimento do entrevistado 9, da Universidade Ômega, é que não há diferenças entre PDI e planejamento estratégico. É a mesma concepção do entrevistado 1, da Universidade Alfa, que acredita que não deveria haver diferenças. Entende que o PDI, além de exigência legal, é um documento importante pois motiva um olhar interno frente às possibilidades externas.

O PDI é um momento importante de você mobilizar a universidade em torno das suas questões. O que é que nós queremos ser? O que é que nós somos primeiro, fazer um diagnóstico. Quais são os nossos problemas, nossos pontos de estrangulamento, as nossas dificuldades? O que é que nós queremos ser? A oportunidade do PDI é importante por conta disso.

De acordo com o entrevistado 3, Universidade Beta, a consolidação de uma instituição com qualidade depende de um planejamento, e este deve ser bem feito. Seu argumento aponta a necessidade de visão de longo prazo para a instituição, conforme explicação:

Sem um PDI e sem um planejamento estratégico, não se constrói uma instituição forte. Esse é o meu aprendizado e o meu recado. Então que seja muito bem feito, muito planejado, que seja feito, principalmente o PDI, de uma forma ampla dentro da instituição (...). Agora temos o planejamento estratégico que ele vai até 2020, em que pretendemos dentro desse planejamento estratégico um crescimento significativo na área de graduação e pós-graduação.

Ao elaborar um planejamento que envolva a participação de muitos atores universitários, o processo acaba sendo moroso e demorado, e até perigoso pelo fato de a instituição não se adaptar às mudanças constantes do ambiente externo. É o que pensa o entrevistado 4 da Universidade Gama, que ao prever essa situação, trata de maneira diferente o PDI e o planejamento estratégico, conforme sua exposição:

Então seguimos por ele (PDI). Mas ele é um pouco mais rígido, por ter que passar por essas instâncias tão grandes. Um exemplo: enxergamos uma oportunidade de um ano para o outro de colocar um curso novo. O PDI é muito lento para poder capturar essa incorporação. Já o nosso planejamento estratégico tem uma dinâmi-

---

ca. O planejamento estratégico das unidades já tem uma dinâmica mais próxima, mais rápida e mais ágil, porque os das unidades acadêmicas são aprovados nos conselhos das unidades, que normalmente tem uma configuração mais homogênea sobre ideologia, sobre pensamento das coisas. Já no conselho universitário, o conselho é mais eclético, então ele é de todas as cores, de todos os partidos, de todas as políticas, ele é um pouco mais complicado. Por isso que tratamos o PDI como esse documento mais formal, um documento que tem essa representação mais política, e o planejamento estratégico mais como um documento de ação mesmo.

Esse mesmo entrevistado apontou em seu relato uma visão interessante de como o planejamento nas universidades poderão se desenrolar no futuro e se expandir na administração pública. Acredita que a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população pode melhorar se os órgãos fizessem planejamento, e visiona que as universidades que serão as norteadoras desse movimento, conforme o relato:

As universidades tem que ser referência nisso e esse movimento que começou há muito tempo, lá atrás, tanto no SINAES, que é avaliação, e no movimento do próprio planejamento, esses dois movimentos são muito importantes. Acredito que eles estão fazendo escola nas universidades e vão se irradiar mesmo para os outros órgãos públicos. Penso que temos muito a contribuir com o sistema público federal de uma maneira geral, e os estaduais e municipais também.

Pelas percepções observadas nas entrevistas, verificou-se que os gestores, predominantemente, tem dúvidas do que vem a ser, teoricamente, PDI e planejamento. No entanto, sabem fornecer características dos documentos e de suas elaborações, sempre relacionadas ao que foi praticado em suas universidades, ou seja, pelo que vivenciaram.

Dessa forma, a formação em gestão não os habilita, necessariamente, a saberem elaborar e executar um planejamento, seja o PDI ou o planejamento estratégico. É a experiência no assunto, com acertos e erros, que predomina no entendimento sobre o tema. Algumas universidades receberam consultoria na hora de elaborar o planejamento, e nesse caso, o conhecimento transmitido pelo consultor foi fundamental para se ter um planejamento robusto.

A falta de uma compreensão teórica, apesar da experiência existente, leva alguns gestores a afirmarem que o PDI é maior que o planejamento estratégico, e que este é apenas um documento de ação, como afirmado pelo entrevistado 8. Esse entendimento equivoca-se ao confundir o planejamento estratégico com outros sistemas de gestão, como apontado

por Ansoff (1987), bem como achar que é estratégia é eficácia operacional, como teorizado por Porter (1996).

Portanto, das realidades observadas, existem duas situações: há universidades e gestores que conhecem sobre planejamento estratégico e PDI, formulando e executando esses dois elementos profissionalmente, bem como há universidades e gestores que desconhecem e praticam amadoristicamente. O fato é que o gestor que melhor compreende o tema, transmite o profissionalismo para a construção dos documentos em sua universidade.

## **2. Contribuições do Planejamento Estratégico e do PDI às gestões das Universidades Federais Brasileiras.**

Um planejamento quando bem implementado traz benefícios à organização, entretanto, quando conduzido erroneamente, os resultados podem não ser satisfatórios, e nesse caso, não será o planejamento a causa, e sim, a forma com que foi conduzido. Nas universidades visitadas, mesmo aquelas em que os gestores percebem equivocadamente o planejamento, seja o PDI ou o planejamento estratégico, todos enxergam benefícios, pela mudança que o processo trouxe à instituição, ou podem trazer. Na Universidade Ômega, o entrevistado 9 explica que os planejamentos auxiliam na gestão ao traçar metas, e assim, visionar a universidade no horizonte, sem pioneirismo. É o mesmo pensamento do entrevistado 7, da Universidade Zeta, que diz sobre as vantagens para a universidade:

Ter um planejamento só trás vantagens. A Universidade vai conseguir conhecer o terreno onde está pisando, vai poder projetar o que ela quer realizar, saber quais são os riscos do seu negócio, quais são os desafios que vai ter que superar. Então só trás vantagens quando você tem tudo isso, mapeado planilhado, e apresentado à gestão e à comunidade universitária. Não vejo desvantagens, só vantagens.

Conhecer a instituição, enxergar-se e o que se quer no futuro, são reflexões que trazem benefícios quando exercitado no PDI e no planejamento estratégico das universidades. Segundo o entrevistado 3, da Universidade Beta:

Para você organizar uma universidade em processo de implantação, precisa de um planejamento muito bem feito. O PDI nos deu toda essas informações, do que queríamos, qual que era a nossa missão e todo mais. Sobre o PDI foi construído depois o planejamento estratégico. Até onde a universidade pode chegar, o que a universidade quer ser durante um tempo maior.

---

O entrevistado 2, da Universidade Alfa, acredita que o PDI e o planejamento estratégico oportuniza “(...) reflexão do que foi feito e proposição do que será.” Para o entrevistado 3, da Universidade Beta, os planejamentos oferecem “Um crescimento seguro sem dúvida nenhuma. Acho que sem um PDI e um planejamento estratégico você não consegue construir uma universidade forte.” O relato do entrevistado 5 induz que, o que foi planejado, não foi executado, e se o fosse, traria benefícios à Universidade Delta:

O PDI é importante para saber para onde a Universidade vai, não ficar trabalhando sem um documento oficial de planejamento estratégico que aponta para onde vamos (...). Se realmente fosse implantado, se trabalhássemos realmente nele, eu acho que a vantagem é totalmente positiva, porque muitas coisas que estão lá, que nós planejamos, que deveriam ter sido executados e não foram, melhoraria a administração da instituição, nós tínhamos concretizado algumas ações que nós deixamos de consultar e verificar o norte da instituição. Ele é vantagem sim, com certeza, e principalmente se for trabalhado, e não seja só um instrumento legal.

Uma das maiores contribuições que o PDI e o planejamento estratégico pode trazer às universidades foram encontrados em duas exposições. A primeira, do entrevistado 8, Universidade Sigma, diz que os planejamentos trazem “Direção, meta, forma de atuação. Metas que antes eram particularizadas agora são institucionais.”. A democratização e participação dá lugar a interesses pessoais, pois qualquer ação para ser executada deve ser planejada, e assim, constar em um documento que é construído e disponibilizado ao público. Caso as metas não sejam cumpridas ou não tenham sido previamente incluídas no planejamento, recursos não são liberados. Na Universidade Gama, o entrevistado 4 explanou detalhadamente essa questão:

Essa pró-reitoria em que estamos agora, é uma pró-reitoria bastante pesada, porque todo mundo quer saber do seu orçamento, meu orçamento. Agora o PDI está sendo um parâmetro para distribuição orçamentária. Então, quando sentamos na mesa com um gestor da ponta, olha para ele e diz o seguinte: “tá, mas seus indicadores não melhoraram, então por que você precisa de mais isso?” Então vamos avaliar e ele vai dizer: “não, eu preciso disso porque o meu curso não foi tão bem avaliado, a comissão passou aí e colocou.”. “Sim, mas o orçamento é curto, ele precisa atender a universidade como um todo, e muitos cursos receberam visitas”. Então começamos a dialogar com o gestor da ponta, para dizer se realmente aquilo é uma ação que tem que incorporar no PDI como uma ação de concreto, de infraestrutura ou de capacitação ou de contratação de novos servidores, ou de qualificação do quadro docente. Então temos elementos para negociar. Não

estamos mais cegos, a questão é essa, quando não tínhamos esses elementos, esse *tati a tati* era muito difícil, porque cada um chegava e se um diretor entrar aqui agora para conversar comigo e você acompanhar, quando ele sair você vai chorar, porque parece que a situação dele é a pior situação do mundo. Ele chega com demandas que a comunidade coloca para ele, chega inclusive muito acabado, com aquela carga, aquele peso em cima dele. E vamos trabalhando, colocando os números daquela unidade. Inclusive subsidia muito o diretor, porque quando a comunidade cobra muito dele, por exemplo, os docentes cobram do diretor local, do gestor, o próprio diretor vai ter os indicadores para dizer: “mas nós também, aquela parte, que é sua parte professor, o senhor também não cumpriu. Porque a gente não tem melhorado as coisas, se não melhora não tem como solicitar um acréscimo orçamentário na nossa unidade.” Então tudo está ficando muito ligado, ter o acompanhamento. E ter isso assim foi uma mudança, nessa última década, vamos dizer assim, uma mudança da água para o vinho que a universidade tem experimentado.

Essa situação também está começando a ocorrer na Universidade Alfa, quando o entrevistado 1 alega:

Cada vez mais a comunidade universitária percebe que é necessário o PDI e planejamento estratégico, porque começam a esbarrar naquelas limitações que eu falei antes. Se você vem para cá com um projeto: “quero fazer um convênio com não sei quem”, e a pessoa que vai examinar o projeto diz: “Olha, isso aqui você tem que mudar aqui por que não está de acordo com o nosso PDI”, então ele tomou conhecimento de que existe um PDI e que esse PDI tem que ser levado em conta na hora de formular a proposta. Mas isso é uma coisa muito insipiente da universidade.

Até mesmo afastamento de docentes para cursar pós-graduação deve estar contemplado no planejamento da Universidade Gama, e trazer benefícios para o curso do professor, que deve aguardar uma fila de espera. Caso contrário, a instituição não autoriza sua formação:

Então o professor tem que enxergar isso lá no plano dele, no plano da unidade acadêmica, porque se a unidade acadêmica cria um planejamento estratégico, solicita para ele que faça um plano, que chamamos aqui de PAA, plano de atividades acadêmicas. O professor, olhando o projeto do curso e olhando o da unidade acadêmica, faz para três anos o plano de atividades acadêmicas dele. Então ele



---

não pode simplesmente dizer assim: “eu quero fazer, eu sou mestre, eu quero fazer doutorado.”. “Sim, você vai fazer doutorado por quê? Estava no seu plano?”. Se não estiver no plano de atividades acadêmicas dele, que ele quer fazer o doutorado em dois anos, ele não consegue sair furando a fila, porque tem o resto do pessoal que colocou no seu plano isso, e nós mensuramos, junta projeto e a possibilidade da saída desse professor ou não. Essa área que ele está indo é para quê? Reforça o curso ou é uma coisa que ele quer fazer mais do desejo individual dele? (...) A Pró-Reitoria de Graduação também olha muito para ver, por exemplo, se essas saídas estão potencializando áreas de concentração do curso ou fragilidades do curso, porque nós pegamos a prova do ENADE, vê onde o nosso aluno é mais frágil. Normalmente é uma área de estudo, aquela área de estudo tem haver com os professores que estão ali lotados, às vezes tem pouco, ou então o docente só tem mestrado ou especialização.

O PDI e o planejamento estratégico também servem para mostrar à gestão que a realidade mudou, e que é preciso rever metas, como é o caso da Universidade Beta. O entrevistado 3 alegou:

Algumas questões que própria comunidade enxerga, às vezes vai se mudando com o tempo, e você percebe: “olha, o anseio da comunidade não é mais aquele que foi planejado há alguns anos, então há uma necessidade de replanejamento”.

O PDI e o planejamento estratégico oportunizaram o redesenho dos processos internos na Universidade Ômega, acarretando que algumas tramitações desnecessárias apareceram e foram consideradas morosas, por apenas depender de uma assinatura. Assim, ficou evidenciado que determinado pró-reitor ou diretor não precisaria assinar ou despachar determinados processos. O planejamento acabou por mapear a instituição, e assim, a administração sabe o que faz, mostrando o que está sobrando ou faltando. O entrevistado alegou que essa realidade tornou-se um perigo para certos gestores, pois tornou o cargo dos mesmos duvidosos, sobre qual é a sua finalidade. Na Universidade Gama, ao mapear a hierarquia durante o processo de planejamento, houve a eliminação de um cargo antes considerado importante na instituição, o de chefe de departamento:

Acabamos com o cargo de chefe de departamento. Colocamos o colegiado direto com o chefe de centro, sem chefe de departamento. Tiramos um nível de meio, para empoderar mais os colegiados, dar mais poder aos colegiados. O chefe de departamento estava, por oras essa coisa de hierarquia, ela pode funcionar como uma faca de dois gumes, então estávamos percebendo que o chefe de departamen-

to é só uma figura administrativa, que estava às vezes exercendo um poder político em cima das coisas e as grandes questões sérias não estava acontecendo. Então resolvemos eliminar. Ficou o diretor, e o diretor normalmente tem um leque de cursos ali, e ele dá autonomia para esses cursos fazerem, desde que esteja alinhado com o PPI da instituição, e com as diretrizes curriculares nacional.

A descontinuidade administrativa é considerada um fator negativo para as instituições, em especial aquelas que possuem cargos eletivos, cujo dirigente principal é eleito politicamente. Sendo um processo participativo, o PDI e o planejamento estratégico contribuem para que não ocorra essa descontinuidade quando há troca de reitores. De acordo com o entrevistado 8, da Universidade Sigma, essa é uma das principais vantagens do planejamento:

(...) deixando também um planejamento para a gestão seguinte para que não haja um descompasso, uma quebra de ligação, uma interrupção entre a gestão atual e a que está por vir, pois o que se vê hoje em dia é que quando alguém que assume o lugar de reitor por exemplo, troca basicamente tudo da gestão passada, não dá continuidade alguma à gestão anterior, mesmo as coisas que deram certo anteriormente, não dá continuidade. O PDI passa a ser institucional, o planejamento da instituição e não mais do gestor, e isso passa a ser mais fundamental, não de um professor A, ou professor B.

Outra contribuição relatada por dois entrevistados foi a noção de competitividade externa, resumida em a universidade ser a melhor em certos aspectos. Assim, o PDI e o planejamento estratégico da Universidade Ômega tem essa característica, em querer torná-la reconhecida nacional e internacionalmente, em especial, ser a melhor e referência na região brasileira em que se insere. Na Universidade Gama, a visão e a prática competitiva são expressivas. O entrevistado 4 entende que a instituição quer ser internacional e referência nacional, e elenca algumas ações que a levam a alcançar esse objetivo:

Queremos uma universidade internacional. Internacionalizar a graduação e pós-graduação. E isso está muito mais no eixo sul e sudeste, precisa intensificar essa nossa participação nesse processo de internacionalização das universidades. Então esse é um objetivo estratégico que temos seguido fielmente, a unhas e dentes, brigando por isso. Vamos para essa competitividade no ambiente externo, queremos ser a referência, somos a referência, mas quer ser referência na região onde nosso estado se localiza também, não quer ser só referência no estado. Brigamos em alguns pontos. Nós temos crescido muito nas comissões nacionais. A Universidade Gama colocou no objetivo que tinha que estar presente em todas as comissões nacionais que

---

falassem da educação superior. Hoje praticamente temos assentos em quase todas elas. Teve uma meta lá atrás, que colocamos que deveríamos ter, ser coordenador desses, tem o COGRAD, o FORGRAD, o FORPLAD, queríamos ter duas ou três coordenações desses. Chegamos a ter duas presidências, com professores aqui presidindo esses fóruns nacionais em dois dele, dos cinco melhores e maiores na área de educação superior pública, e tínhamos praticamente assim, mais dois coordenadores regionais, que faziam parte da cúpula local. Então fomos para o embate mesmo e foi atrás e conseguimos. Então tem metas ambiciosas assim, porque a Universidade Gama quer se projetar para ser reconhecida nacionalmente. E hoje a Universidade Gama já tem um certo reconhecimento da comunidade nacional. Temos muita preocupação dessa passividade e desse pouco brilho que a Universidade Gama tinha quando falamos do sistema federal. Agora é fácil você conversar com alguém de qualquer instituição e sem por nada aparecer o nome da Universidade Gama no meio, em uma roda de conversa. Então fomos, perseguimos e conseguimos isso, esses dois planejamentos tiveram isso. Nós temos outras mais ambiciosas para frente.

Pelo exposto, a Universidade Gama não apenas estipula como meta e visão, ser a melhor em algo, mas delimita ações práticas para se chegar ao objetivo, tendo conquistado cada vez mais espaços na esfera nacional.

Pelas entrevistas apresentadas, observa-se que o PDI e o planejamento estratégico trazem contribuições à gestão das universidades que a praticam, mesmo aquelas que acabam elaborando de maneira disforme das sugeridas pelas literaturas.

### **Considerações finais**

Os gestores que conduzem o processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico e do PDI nas Universidades, influenciam o sucesso de todo o processo de planejamento, pois devem conhecer do que se trata e a finalidade dos respectivos documentos. Apesar da institucionalização do processo, não há segredos de que as organizações são conduzidas por pessoas, seres humanos dotados de sentimentos, razão e emoções. É por essa razão que Porter (1996) entende que traçar estratégia é fazer escolhas, e ocorre geralmente quando os gestores tomam decisões. Mintzberg (1987) afirma que estratégia é uma invenção de alguém. Assim, Hamel e Prahalad (2005) recomendam que os gestores tenham uma orientação geral do planejamento estratégico e consciência de como conduzir o processo. Dessa forma, buscou-se nesta pesquisa conhecer a percepção dos gestores universitários sobre o plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico das universidades.

Pelos relatos obtidos nas entrevistas, pode-se concluir que a correta compreensão de um processo de criação e implementação de um planejamento não é vinculante à formação acadêmica do gestor, mas principalmente por sua experiência profissional. As instituições que contrataram consultoria externa tiveram menos problemas para construir um planejamento estratégico e PDI, evidenciando que é preciso uma formação específica no assunto quando se quer obter melhores resultados.

Nenhum dos entrevistados soube explicar, à luz das teorias acadêmicas, o que vem a ser o PDI e planejamento estratégico, no entanto, a grande maioria apontou suas características e sabem da importância de se ter um planejamento, reforçando a ideia de que a prática é que lhes traz sabedoria. Nessa situação, os dirigentes que não tinham conhecimento do processo, praticavam sem profissionalismo os planejamentos, acarretando, em um caso específico, que o PDI não foi aprovado pelo conselho superior da instituição.

Analisar as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão dessas universidades também foi objeto de estudo, que, com base no relato das entrevistas, deixou evidente que o planejamento estratégico e PDI trazem, na visão dos gestores, benefícios às universidades, principalmente por oportunizar o auto conhecimento. Os planejamentos fazem com que a gestão enxergue a instituição dentro de um horizonte, e para isso, acaba traçando metas, objetivos e ações estratégicas, dando um rumo às universidades, que não ficam às cegas. Quando os gestores conhecem o terreno em que se situam, trabalham de maneira a modificar as estruturas e as ações do dia a dia, oportunizando eficácia e eficiência para a gestão das universidades.

Esta pesquisa elencou alguns pontos que evidenciam de que forma os planejamentos estratégicos podem beneficiar as universidades federais brasileiras, sendo:

- (a) oportuniza aos membros da comunidade universitária que participaram do processo de elaboração e implementação dos planejamentos, conhecerem suas instituições;
- (b) a partir desse conhecimento, possibilita traçar perspectivas para as universidades, visionando-as em um futuro desejado pela comunidade universitária;
- (c) ao traçar um horizonte, a gestão não se vê em um vazio, mas sim diante de metas, objetivos e ações estratégicas que devem cumprir, não atuando às cegas ou pioneiramente, e minimizando os riscos de sua atuação;
- (d) quando o processo é participativo, as ações das gestões são legitimadas e respaldadas pela comunidade universitária, facilitando a aceitação das práticas acadêmicas e administrativas;

- 
- (e) dentre esses respaldos, está a possibilidade de recusa pelos gestores de projetos pessoais ou particularizados que não foram contemplados no momento da aprovação dos planejamentos. Um exemplo é a liberação de recursos para setores ou pessoas, ou a autorização de afastamento do servidor para cursar pós-graduação, sem que haja retorno para a instituição;
  - (f) evidencia à gestão mudanças dos anseios da comunidade universitária e sociedade, expondo a necessidade de rever certos objetivos institucionais para se adaptar ao ambiente interno e externo;
  - (g) ao realizar o diagnóstico institucional, possibilita o mapeamento dos processos, evidenciando tramitações e cargos desnecessários ou que emperram a efetividade das ações universitárias;
  - (h) oportuniza continuidade administrativa, pois apesar da troca de reitor, que é um cargo político, as ações institucionais continuam, pois os planejamentos são institucionais, e não da gestão;
  - (i) permite que a universidade tenha uma visão competitiva, ao oportunizar para a instituição o delineamento de ações para o futuro que a torne referência local, regional e até internacional.

Portanto, com as conclusões encontradas, observa-se que a pesquisa contribui para o campo da Gestão Universitária, seja na esfera acadêmica e científica, ou nas práticas administrativas das universidades federais brasileiras.

## Referências

- Ansoff, F. H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8, 501-515.
- Costa, E. A. (2012). *Gestão estratégica: construindo o futuro de sua empresa – Fácil*. São Paulo: Saraiva.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*, Best of HBR, Julho/Agosto, 148-161.
- Machado, L. (2008). *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30, Outono, 11-24.
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Novembro/Dezembro, 61-78.

# Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior

JUDITH GALARZA LÓPEZ / JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO

## Resumen

Los actuales cambios del contexto en que se desenvuelven las Instituciones de Educación Superior le imponen nuevos desafíos al desarrollo de los diferentes procesos que estas desarrollan, los cuales exigen además, la implementación de nuevos enfoques de gestión que contribuyan a concretar el cumplimiento de su misión social. Muchas instituciones vienen aplicando, desde hace algunas décadas, la planificación estratégica para diseñar una proyección de desarrollo gradual que guíe su quehacer en un horizonte temporal determinado. Sin embargo, a la luz del innegable dinamismo y la turbulencia del entorno, dicho proceso se expone a ciertos riesgos que lo hacen vulnerable, y que de no ser tratados oportunamente, pueden lacerar las pretensiones más genuinas que le dieron origen. Por ello, en este artículo, se pone de relieve la necesidad de implementar la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica que llevan a cabo estas instituciones, de forma tal que contribuya al éxito del mismo y a la elevación paulatina de su calidad.

**Palabras claves:** planificación estratégica, riesgos, gestión de riesgos

## Abstract

The current changes in the context in which they operate Higher Education Institutions will pose new challenges to the development of the different processes that are developed, which also require the implementation of new management approaches that help to realize the fulfillment of its social mission. Many institutions have been applying for a few decades strategic planning to design a projection of gradual development that guides their work in a given time horizon. However, in light of the undeniable energy and turbulence of the environment, the process is exposed to risks that make it vulnerable, and that if not treated promptly, can lacerate most genuine claims that gave rise. Therefore, in the present study highlights the need to implement risk management in the strategic planning process undertaken by these institutions, so as to contribute to the success of this process and its gradual elevation quality.

**Keywords:** strategic planning, risk, risk management

---

## Introducción

Nuevos ejes de transformación matizan el ir y venir actual de las organizaciones. La inestabilidad de los cambios se muestra como una invariante que impone la necesidad de instaurar modelos alternativos de gestión que hagan más pertinente la obra humana en los diferentes ámbitos de la vida social.

También las Instituciones de Educación Superior (IES) están llamadas a asumir valores, estructuras y relaciones más pertinentes que favorezcan el cumplimiento de su misión en la sociedad. Dichas instituciones deberán centrar especial atención en todos los órdenes de la gestión, con el fin de consolidar el desarrollo gradual de los procesos que desarrollan, más aún cuando en la actualidad todas las actividades que realizan se enfrentan de forma permanente a una serie de amenazas y riesgos, lo cual las hace altamente vulnerables, comprometiendo su estabilidad y hasta su supervivencia.

Durante mucho tiempo las organizaciones han tratado estos riesgos mediante estrategias de reacción y soluciones puntuales. Sin embargo, los impactos que se derivan de un tratamiento erróneo de estas situaciones pueden acarrear consecuencias muy perjudiciales para las IES; de manera que hoy se prefiere aplicar como tendencia un enfoque integral en el manejo de los mismos, conocido como “gestión de riesgos”, con el fin de evaluarlos y tratarlos adecuadamente.

Desde hace algunas décadas, las IES han apostado por implementar enfoques de gestión sustentados en la dirección estratégica, como una vía efectiva de enfrentar el dinamismo y la turbulencia del entorno, y de hacer realidad los objetivos y metas institucionales. Especialmente, la planificación estratégica – como uno de los componentes de la dirección estratégica -, ha sido aplicada, a veces con éxito y otras con desaciertos en este tipo de instituciones, y en muchas ocasiones, su fracaso ha estado relacionado con el mal manejo de los riesgos que pueden aparecer, tanto en el proceso para el diseño de la Estrategia institucional, como en su posterior implementación y control. Por ello, la aplicación oportuna y efectiva de la gestión de riesgos, se erige como elemento dinamizador de los cambios necesarios que debe acometer este tipo de instituciones para hacer efectiva su misión social. Es así que, el objetivo principal de este artículo es poner de relieve la importancia y necesidad de la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica que llevan a cabo las IES, al constituir un elemento fundamental para el aseguramiento de la calidad del mismo y la obtención de resultados e impactos que le otorgan valor agregado a la institución.

## 1. La necesidad de elevar la calidad del proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior.

Tras la ineludible inmersión de las IES en la segunda década del siglo XXI, la gestión universitaria tiene que desempeñar un rol de avanzada para lograr una respuesta adecuada a los disímiles retos que la educación superior debe enfrentar en un medio de gran incertidumbre, turbulencia y complejidad, lo que le obliga al mejoramiento continuo de la calidad de los enfoques y modelos de gestión que emplee para responder a las nuevas exigencias institucionales y sociales.

Dentro de los enfoques de gestión que han ganado más adeptos en los últimos años se destaca la *dirección estratégica*, la cual surge en el mundo empresarial por el sobredimensionamiento de la aplicación de la planificación estratégica en las organizaciones. Al respecto, Menguzzato y Renau (2008) plantearon:

La dirección estratégica pretende abarcar la totalidad del problema estratégico. Se supone que la dirección estratégica, encabezada por la alta dirección de la organización, concebida y ejecutada de manera participativa resuelva la totalidad del problema estratégico, moviéndose del análisis estratégico hasta lograr la síntesis (cuantitativa y cualitativa) en un proceso complejo, iterativo, holístico en dos grandes fases básicas e interrelacionadas: por una parte, la formulación y la implementación y el control, por otra (p. 80).

Dicho enfoque de gestión se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una Estrategia con calidad y ponerla en práctica.

En la educación superior, la dirección estratégica avanza paulatinamente también como un enfoque más abarcador respecto a otros que coexistían y que aún siguen vigentes en muchas instituciones. Según Almuíñas (2001):

La aplicación de ese enfoque de dirección se convierte actualmente en una necesidad de las IES, ya que las mismas son organizaciones complejas que se mueven en múltiples esferas en un entorno cada vez más dinámico e incierto que en ocasiones las hace vulnerables; están integradas además estructuralmente por unidades o dependencias muy heterogéneas e independientes en relación a la toma de decisiones. La dirección estratégica significa concebir siempre la IES mirando hacia el futuro factible a lograr, donde muchas de las acciones repetitivas y homogéneas están descontextualizadas (s/p).



---

La dirección estratégica en la educación superior es un sistema que integra la formulación, la implementación y el control. La primera de ellas, exige tanto una visión de futuro y alternativas para lograrlo, donde cada paso tiene sentido si nos lleva hacia los objetivos previstos que guíen el cambio propuesto, cómo asegurar el rumbo y dar seguimiento a las estrategias a lo largo del proceso, ajustarlas o renovarlas. En este contexto, el primer momento, *-la planificación estratégica-* es el componente o proceso que se utiliza para diseñar la Estrategia en correspondencia con las demandas del entorno y de los retos universitarios.

En particular, la planificación estratégica resulta imprescindible, tanto para las empresas como para las IES, más allá de la interpretación de sus falacias y periodos de estancamiento. Por ello, el desafío que impone el actual contexto, hace que el análisis sostenido de las controversias planetarias en el ámbito político, económico y cultural, le otorguen un valor cada vez mayor al proceso de diseñar objetivos y las estrategias específicas para lograrlos con éxito dentro de cualquier organización.

Autores como Drucker (1995), en el abordaje genético de la planificación estratégica han planteado que:

Es el proceso continuo de tomar decisiones (que representan riesgos) en forma sistemática y con el mayor conocimiento de sus consecuencias; organizando de forma continua los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones, y midiendo los resultados de las mismas en comparación con lo esperado, mediante retroalimentación organizada y sistemática (p. 42).

Mintzberg (1994) lo valora también como “un proceso que permite la coordinación de las actividades y asegura que se piense en términos de cómo sus acciones actuales impactarán el futuro; formaliza las actividades de toma de decisiones y control a través de la organización” (p. 2).

Según la Asociación Mejicana de Educación Agrícola Superior (1989):

En las IES este concepto se alude como un conjunto de procesos participativos, coordinados, sistemáticos, generalizados y continuos que conducen a la prefiguración de una situación futura, como respuesta al reto de dar satisfacción a un conjunto determinado de necesidades y problemas concretos de las funciones, para el logro de los fines institucionales (s/p).

A juicio de los autores de este artículo, la planificación estratégica es un proceso vinculado a la toma de decisiones institucionales, que debe ser continuo, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y que precede y preside la acción. Está interrelacionado con otros procesos universitarios (docencia de pre y posgrado, investigación científica y extensión universitaria) e integrado por varios momentos que vinculan el pasado, el presente y el futuro; se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes, que contribuyen a tomar decisiones en el presente a partir de diferentes opciones, buscando alcanzar determinados objetivos, con la mayor racionalidad de recursos, considerando además la cultura organizacional, el ambiente político, los valores y el empleo de métodos y técnicas adecuadas.

La planificación estratégica se convierte en un medio efectivo para dar respuesta a diferentes tipos de necesidades sociales e institucionales dinámicas, y que constituyen la esencia del cumplimiento de la responsabilidad de la IES en la sociedad. Sin embargo, se reconoce que su aplicación no ha sido sistemática debido a diferentes factores, entre los cuales se encuentran: (a) en una parte de los grupos y estructuras universitarias no hay conciencia de su necesidad, y por ello no se percibe como oportunidad para las mismas, y (b) la elevada complejidad de sus procesos, sus estructuras heterogéneas, la diversidad de programas académicos que desarrollan, la insuficiente cultura emprendedora desde el punto de vista de la gestión, la resistencia al cambio que es inherente a muchas de ellas por la propia manera de actuar y pensar tradicionalista imperante, entre otros.

En torno a esta problemática, Almuiñas (2011) considera que:

Contar con una Estrategia bien fundamentada es una condición necesaria de la dirección estratégica para la calidad, es encontrar la orientación correcta de una IES con relación a su entorno. No se puede pensar en la implementación y menos aún en el control, si no se diseña la Estrategia a través de un proceso de calidad para concebir y poner de relieve en ella los elementos más importantes y prioritarios para el desarrollo futuro de la institución (pp. 5-6).

Por ello, la *calidad* es un elemento importante en el proceso de planificación estratégica, ya que si se logran definir con rigor y transparencia la misión, la visión, los valores, las alternativas estratégicas y distribuir adecuadamente los recursos, por mencionar algunos de los componentes, se estarán dando pasos certeros, no solo en su concepción, sino también en las posibilidades de materialización de la proyección del desarrollo institucional.

---

Ahora bien, para que dicho proceso se realice con calidad, debe estructurarse sobre la base de determinadas demandas, con vistas a obtener los resultados (plan estratégico, aprendizaje y desarrollo individual y colectivo, otros), a partir de determinados insumos o entradas (factor humano, aspectos tecnológicos, normativas, estructuras, otros) que es necesario asegurar y que después se transforman paulatinamente hasta alcanzar las salidas previstas (resultados e impactos).

Asimismo, el tratamiento del aspecto humano es esencial para lograr un proceso de planificación estratégica efectivo y de calidad, promoviendo su participación, motivación, preparación y compromiso para intervenir en las diferentes fases de dicho proceso, intentando convertirlo en aprendizaje permanente para ir conformando así un pensamiento estratégico con vistas a contribuir favorablemente en la cultura organizacional y en el desarrollo de un liderazgo colectivo en todos los niveles de dirección. También resulta esencial, enfatizar el papel de los directivos haciendo gala de su liderazgo, compromiso, responsabilidad, intuición, creatividad, valores, proactividad y dotes de humanismo.

Llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en una IES exige además un método debidamente argumentado y que brinde solidez a las acciones propuestas para lograr los objetivos planteados y transformar la realidad actual. Asimismo, la ejecución de dicho proceso demanda determinados medios y recursos y requiere un margen temporal adecuado para llevarlo a cabo. Por último, es una actividad que debe ser permanente, y cuyos resultados necesitan ajustes, mediante acciones de seguimiento y evaluación. Y precisamente, en el análisis de los riesgos que pudiera acarrear el proceso de planificación estratégica en su propia concepción, desarrollo y evaluación, es que radica la importancia de gestionarlos adecuadamente. Ello contribuirá en la elevación de la calidad de dicho proceso y en el éxito de su posterior implementación.

## **2. El enfoque de riesgos en el proceso de planificación estratégica.**

El término *riesgo*, no es privativo de las organizaciones empresariales o educativas; mucho se ha disertado sobre el mismo en el análisis de temas relacionados con los desastres, la salud y la economía, entre otros campos. Lo que sí está claro es que el riesgo implica la probabilidad de que un hecho o fenómeno se produzca y afecte la integridad o el desarrollo de un determinado objeto o fenómeno social. Por lo tanto, el riesgo se asocia a algún factor externo o amenaza que influye sobre un sujeto/objeto, con el factor interno de fragilidad o vulnerabilidad que presenta el mismo.

Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos. Existen distintos tipos de riesgos: los conocidos que son aquellos que han sido identificados y analizados, y es posible planificar las acciones necesarias para afrontarlo, y los desconocidos, con los que no puede trabajarse de forma proactiva.

En este trabajo, solo pretendemos abordar algunos de los riesgos que pueden afectar el proceso de planificación estratégica y sus resultados, de lo cual se deriva la necesidad de gestionar adecuadamente los mismos, en aras de convertirlo en menos vulnerable y más resiliente. La *vulnerabilidad* constituye un factor de riesgo interno de un elemento expuesto a una amenaza, susceptible a sufrir un daño y de encontrar dificultades en recuperarse posteriormente. La *resiliencia* está relacionada con la vulnerabilidad, y representa la capacidad que tiene la IES de enfrentar y sobreponerse a los riesgos, organizándose para evitar o mitigar aquellos que pueden afectar la calidad del ejercicio estratégico, es decir, la relación que se establece entre vulnerabilidad y resiliencia es inversa, pues a mayor vulnerabilidad es menor la resiliencia.

Dentro de los factores que potencian los riesgos del proceso de planificación estratégica en las IES se pueden mencionar aquellos que afectan su calidad, lo cual está a su vez estrechamente ligada a insuficiencias en su gestión, es decir, en su planificación, organización, implementación, seguimiento y evaluación. Los ejemplos en este caso pueden ser disímiles, y estar vinculados, tanto con los aspectos técnicos, como con la inserción del factor humano, y que a nuestro juicio, estos últimos son los más difíciles de resolver. Entre estos factores se encuentran los siguientes:

- *Riesgos en la planificación*: la insuficiente voluntad política de los directivos para llevar a cabo el proceso; pobre declaración de la necesidad, importancia y objetivos del proceso; falta de precisión en el esclarecimiento del horizonte temporal del plan estratégico; pobre sustento de la metodología a emplear; pobre definición de los actores y de las técnicas e instrumentos a utilizar; la insuficiente información cuantitativa y cualitativa para llevar a cabo el proceso; escasas acciones de divulgación del proceso y de sus resultados; poca clarificación de la concepción del sistema de seguimiento y control para verificar el cumplimiento de la Estrategia y evaluar la calidad del proceso; insuficiencias en el diseño de acciones para enfrentar la resistencia al cambio; falta de previsión de los subsistemas que deben ser concebidos para el logro de una planificación estratégica exitosa (motivación; capacitación; participación; comunicación; liderazgo y reconocimientos, etc.).

- 
- *Riesgos en la organización:* No disponer de un cronograma consensuado para avanzar en el proceso; poco margen de tiempo para la realización de las actividades previstas según la metodología aprobada o por el contrario, concebir un programa demasiado dilatado que tienda a dispersar las actividades y los esfuerzos de los implicados; irregularidades en la formación de las comisiones de trabajo, las cuales suelen estar representadas por sujetos de una misma área, formando parcelas fragmentadas con escasa representatividad de los gremios universitarios; insuficientes estrategias de capacitación sobre el proceso de planificación estratégica de manera diferenciada, según las necesidades previamente identificadas.
  - *Riesgos en la implementación:* Elevado tecnicismo en cada una de las etapas del proceso, lo cual puede conducir al aburrimiento y a la desmotivación de los implicados; escasa participación efectiva de los actores universitarios (directivos, profesores, trabajadores de apoyo, estudiantes, representantes del entorno, etc.); demora en la identificación de discontinuidades y poca capacidad de ajuste durante la puesta en marcha; toma de decisiones autoritarias y poco trabajo en equipo.
  - *Riesgos en el seguimiento y evaluación:* Escasa valoración de la necesidad de controlar y evaluar la calidad del proceso; pobre articulación entre el diseño, la implementación y los mecanismos previstos para el seguimiento y evaluación del mismo; poco interés en evaluar otros resultados e impactos del proceso de planificación estratégica que suelen ser los más importantes como el aprendizaje organizacional, los valores, el trabajo en equipo, la toma de decisiones colegiadas, el liderazgo participativo, entre otros; no se diseñan e implementan acciones que conduzcan al mejoramiento del proceso de planificación estratégica y a obtener resultados finales con elevados niveles de calidad en ejercicios futuros.

Los problemas antes señalados, y otros que por razones de extensión no pueden ser tratados, ameritan ser atendidos con mesura por parte de los directivos universitarios, los que, como actores y protagonistas del proceso de planificación estratégica en las IES, deberán implementar modelos de gestión de riesgos para minimizar las vulnerabilidades y aumentar el nivel de resiliencias que propicien el desarrollo de ejercicios estratégicos cada vez de mayor calidad en su concepción y en sus resultados. De ahí que, la gestión de los riesgos que puedan afectar la calidad del proceso de planificación estratégica en las IES constituye un tema emergente que debe ser abordado y analizado desde el punto de vista teórico y también operacional.

### 3. La gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica en las IES.

La *gestión de riesgos* se concibe actualmente como una herramienta que apoya la toma de decisiones de los directivos de una forma proactiva, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos planificados. Asimismo, se concibe como un proceso de planificación y aplicación de acciones que se ponen en práctica con el objetivo de modificar las condiciones que generan riesgos. Su principal propósito se centra en minimizar los riesgos relativos a un ámbito determinado de la sociedad.

Entre los beneficios que se obtienen al aplicar la gestión de los riesgos se encuentran por ejemplo: reducción de costos; mayor nivel de satisfacción de actores y beneficiarios; incremento de la capacidad y probabilidades de éxito; disminución drástica de la incertidumbre y las sorpresas; ayuda a lograr los objetivos organizacionales, evitando situaciones que podrían causar pérdidas inesperadas y no planificadas.

En este sentido, la gestión de riesgos, en el proceso de planificación estratégica, constituye un soporte direccionador del proceso mismo, lo cual tiende a garantizar en gran medida, la posterior concreción de los objetivos estratégicos institucionales. Como parte de su desarrollo deben ser tenidas en cuenta un conjunto de fases o etapas (Figura 1), que se encuentran interrelacionadas entre sí y que buscan maximizar los resultados e impactos del proceso de planificación estratégica en las IES, a saber:

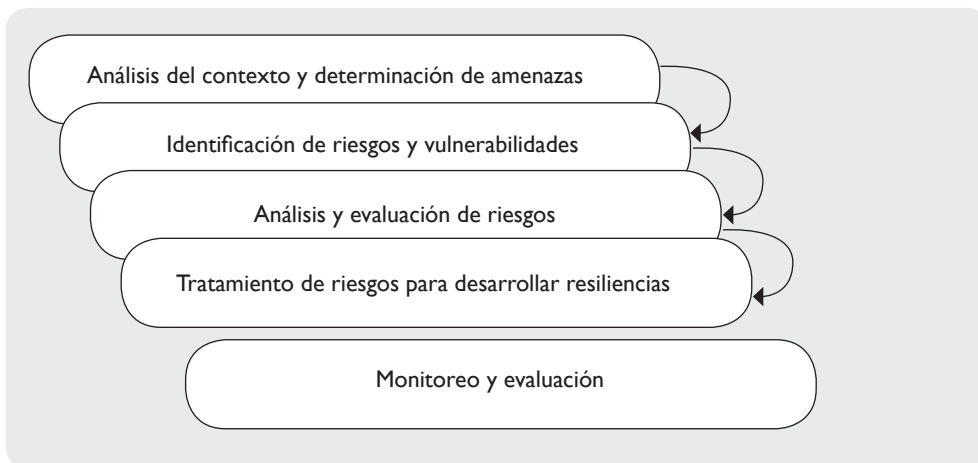
- *Análisis del contexto y determinación de las amenazas:* Pretende esclarecer con la mayor exactitud posible los escenarios presentes y futuros de actuación de la IES, de forma tal que puedan ser evaluados los diferentes fenómenos de mayor incidencia y que constituyen amenazas evidentes para el desarrollo institucional.
- *Identificación de riesgos y vulnerabilidades:* Consiste en determinar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso y en documentar, con la mayor exactitud posible, sus características.
- *Análisis y evaluación de riesgos:* Evalúa los riesgos identificados en la fase anterior para determinar la probabilidad de que ocurran, el impacto del riesgo y la prioridad que se le otorga a cada uno. Las actividades relacionadas con el análisis de riesgos se dividen en tres categorías: análisis cualitativo de riesgos (evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos); el análisis cuantitativo de riesgos (evaluación matemática de la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y sus consecuencias), y

---

la evaluación y priorización de los riesgos con el objetivo de enfocar las acciones de mitigación hacia aquellos de mayor importancia y que en consecuencia, se logre el mayor impacto positivo posible.

- *Tratamiento de los riesgos para desarrollar resiliencias*: Es el proceso de planificar las respuestas a los riesgos y desarrollar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas identificadas. Tiene en cuenta el análisis de riesgos realizado con anterioridad y la priorización, asignado recursos y responsables para concretar las actividades previstas.
- *Monitoreo y evaluación*: Consiste en controlar los detonadores de riesgos; minimizar los riesgos identificados; realizar seguimientos sobre los riesgos residuales; descubrir nuevos riesgos; ejecutar los planes de respuesta de riesgos y evaluar la efectividad de las acciones de respuesta.

**Figura 1.** Ciclo de la gestión de riesgos.



**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

Finalmente, la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica en las IES, no debe verse como un hecho aislado o separado del mismo. Ha de constituir un elemento iterativo y recurrente que acompañe cada ejercicio estratégico y que prepare a la institución para enfrentar con éxito el siguiente. Por ello, el nivel de preparación de los directivos en este campo debe ser cada vez mayor, en el afán de aumentar la experticia de los mismos en el manejo de riesgos relativos a los procesos estratégicos en general, y a los vinculados a la planificación estratégica, en particular.

## Conclusiones

La variedad, complejidad y naturaleza de los riesgos que pueden afectar el proceso de planificación estratégica en las IES, pone de relieve la necesidad de asumir de forma sistemática y objetiva su gestión, con el fin de determinar las amenazas que lo hacen vulnerable y que pudieran comprometer el éxito del mismo y la adecuada implementación y control de la Estrategia institucional que resulte diseñada.

La gestión de riesgos aplicada al proceso de planificación estratégica en las IES es de gran importancia, debido a que la identificación y análisis oportuno de los riesgos, la disminución de las vulnerabilidades y el incremento de las resiliencias, traerán aparejado innegables beneficios que se verán reflejados en la calidad de dicho proceso y también en sus resultados e impactos. Sin embargo, hay que considerar que el diseño y la aplicación de la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica, dependerá de las diversas necesidades de cada institución, de sus objetivos concretos, contexto, estructura, cultura, procesos operativos y de servicios, entre otros.

## Referencias bibliográficas

- Almuíñas 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.
- Almuíñas Rivero, José L., Felipe González, R. y Morales Batista, D. (2011). *El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior*. Trabajo presentado en el Evento Provincial "Universidad 2012", Instituto Superior de Arte, La Habana, Cuba, 5-6.
- Asociación Mejicana de Educación Agrícola Superior. (1989). *Plan de Desarrollo de la Educación Superior Agrícola en México*. México, Distrito Federal: Asociación Mejicana de Educación Agrícola Superior, s/p.
- Drucker, P. (1995). *Administración y futuro de los 90 en adelante*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A., 42.
- Menguzzato, M. y Renau, Juan J. (2000). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ministerio de Educación Superior de Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, 80.
- Mintzberg H. (1994). Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias. *Rethinking Strategic Planning en Long Range Planning*, 27, N°. 3, Gran Bretaña, 1-21.





# Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para su aplicación en las Instituciones de Educación Superior

ARIEL AGUSTÍN MARTÍNEZ / DIANA RUT SCHULMAN

## Resumen

La gestión de las organizaciones es, sin duda, muy compleja en el mundo actual. Uno de los factores que más la afectan son los entornos turbulentos y cambiantes. La universidad no está exenta de esta realidad, sino por el contrario, por su naturaleza y misión tiene un vínculo muy fuerte con el medio. Si bien, la dirección estratégica tiene su origen en el mundo de la Administración para su aplicación en empresas, es una herramienta que puede aplicarse en la gestión de las Instituciones de Educación Superior. Se intenta en este artículo establecer un marco de referencia común en el uso de la terminología de la temática que nos interesa, basándonos en la evolución de los conceptos de Estrategia, Administración Estratégica, Planeamiento Estratégico y Dirección Estratégica, para luego llevarlos a su aplicación en dichas instituciones. Se logra exponer sintéticamente la evolución de las teorías vinculadas a la Estrategia, haciendo hincapié en la planificación estratégica, como herramienta central de esta corriente teórica.

**Palabras claves:** administración estratégica, planificación estratégica, dirección estratégica

## Abstract

The management of organizations is certainly very complex in today's world. One of the factors that affect it the most are the complex and changing environments. The university is not exempt from this reality, but rather, by its own nature and mission has a strong link with the environment. While the strategic direction comes from the world of Business Administration, we consider that it is a tool that can be applied in the management of higher education organizations. In this paper we try to establish a common framework using the terminology of the subject that interest us, based on the evolution of the concepts of Strategy, Strategic Administration, Strategic Planning and Strategic Management, and then take them to their application in higher education institutions.

**Keywords:** strategic management, strategic planning, strategic administration

---

## **Introducción**

En primer lugar y para entender el concepto, los antecedentes e implicaciones de la dirección estratégica y a los fines de aclarar el uso de diferentes términos sobre la cuestión, se realiza un recorrido a través de la bibliografía consultada. Al hacerlo, se encuentra en más de una oportunidad la utilización, como sinónimos de significados que, a nuestro entender, no son tales. Nos referimos, por ejemplo, a la Administración Estratégica, Planeación Estratégica y Gestión Estratégica. Por lo tanto, pretendemos transitar, a través de la aparición de estos distintos conceptos, sin un sentido estrictamente cronológico, que permita la sistematización de las ideas expuestas en este artículo.

Vale aclarar que gran parte de la bibliografía sobre el tema surge, sobre todo la más clásica, vinculada al mundo empresarial. Igualmente, hemos realizado el recorrido con la intención de mostrar el camino de dichos conceptos principales para su aplicación a las Instituciones de Educación Superior (IES). El uso de un lenguaje común respecto de los conceptos que se desarrollan, permitirá su mejor aplicación a las IES.

En un segundo paso, se aborda la importancia de la aplicación de la dirección estratégica en las IES, como herramienta para mejorar la gestión de las mismas. Por último, se dejan abiertas algunas preguntas que puedan servir de disparadoras para la reflexión de esta perspectiva en construcción.

El objetivo del presente artículo es establecer un marco de referencia común en el uso de la terminología, basándonos en la evolución de los conceptos de Estrategia, Administración Estratégica, Planificación Estratégica y Dirección Estratégica, para luego llevarlos (en forma breve e introductoria) a su aplicación en las IES.

### **1. La planificación estratégica.**

Según Gilli (2011) la historia de la Estrategia está asociada al arte militar y de él también se derivan algunos términos específicos como objetivos, misión, escenario, conflicto, etc.; sus orígenes se encuentran en China en el siglo V y en Grecia durante el siglo VI, ambos antes de Cristo. Entre los principales referentes encontramos a Sun Tzu, Clausewitz y Beaufre.

Por otra parte, si nos remontamos a los orígenes de la Administración, veremos que la función directiva se identificaba con la figura del empresario y por lo tanto, no se estudiaba específicamente. Taylor (1911), por ejemplo, centra su análisis en la organización fabril y allí distingue dos niveles: uno, de operación y otro, de supervisión; el ejemplo

más claro de esta visión de la empresa lo representa Henry Ford, quien conducía directamente su fábrica, solo con un pequeño grupo de ayudantes.

Fayol (1916), considerado el padre de la Administración, si bien no realiza una diferenciación del nivel directivo, introduce la idea de tareas administrativas -previsión, organización, coordinación, mando y control- que excedían el ámbito fabril y que representaban la mayor parte de las actividades de un director general.

Más adelante, desde una perspectiva sociológica, Weber (1964) propone una organización burocrática, distinta de la tradicional empresarial, en la que existe una jerarquía compuesta por un nivel burocrático a cargo del trabajo administrativo y operativo y, por otra parte, una dirección política que denomina “no burocrática”.

Luego, la literatura administrativa adopta en general, una estratificación en la que se distinguen tres niveles: el directivo o político, el gerencial o administrativo y el operativo o técnico.

El concepto de planificación estratégica se acuñó en la década del 50 y fue de uso común desde mediados de los 60 hasta mediados de los 70. En este período, cabe destacar a Ansoff, Chandler, y el trabajo de La Boston Consulting Group (BCG), que aporta la matriz de crecimiento - participación en la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. Ya en la década de 1980, el concepto fue menos utilizado luego de que diversos modelos de planeación no reportaran los altos rendimientos que se esperaban. Los 90 trajeron consigo un resurgimiento de este tipo de planificación y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial, y está representado por autores como Mintzberg, Porter, Ohmae, Hamel y Prahalad, entre otros.

Los términos claves que se utilizan en la planificación estratégica son los siguientes:

- *Visión*: responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? se considera el primer paso de la planificación estratégica.
- *Misión*: es la declaración perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; identifica el alcance que tienen sus operaciones en términos del producto y del mercado (en el caso de las empresas), y el objeto que tiene en la sociedad en la cual participa e impacta (en las organizaciones, en general). Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?

- 
- *Objetivos*: son los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión (en función del tiempo esperado serán de corto, mediano o largo plazo). Señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia y revelan las prioridades. Deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.
  - *Estrategia*: es el medio por el cual se logran los objetivos a largo plazo. Incluye la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de producto o servicios, la liquidación, entre otras; en otras palabras, intenta plasmar los mecanismos para el logro de los objetivos. Se compone de acciones potenciales que requieren de decisiones por los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la organización. En general, implican plazos de por lo menos cinco años.
  - *Estrategas*: son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Pueden tener distintos nombres como rector, decano, director general, presidente, dueño, entre otros. Ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información; desarrollan modelos de pronóstico, y evalúan el desempeño total y divisional. Los encargados de la planificación estratégica, generalmente, cuentan con autoridad para tomar decisiones.
  - *Oportunidades y amenazas externas*: se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, gubernamentales y competitivos, entre otros, que podrían beneficiar o perjudicar, significativamente, a una organización en el futuro. Se encuentran más allá del control de la organización. Un principio básico de la Administración Estratégica es que las organizaciones necesitan formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas.
  - *Fortalezas y debilidades internas*: son las capacidades y actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen sus debilidades.
  - *Ventaja Competitiva*: es el objetivo principal de la Administración Estratégica; todo lo que una organización hace especialmente bien en comparación con otras rivales.
  - *Políticas*: son los medios que permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos. Son guías para la toma de decisiones y para manejar

situaciones repetitivas o recurrentes. Al igual que con los objetivos pueden existir políticas en distintos niveles y áreas de la organización. Permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos y entre ellos.

Los elementos que componen la planificación estratégica son:

- (a) *Visión*. Se refiere a la visión que tiene el número uno de la organización ¿qué quiere que la misma sea en el futuro?, ¿en qué áreas nuevas quiere ingresar, qué busca eliminar, cuáles mantiene? y otras interrogantes.
- (b) *Posicionamiento*. La Estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para que la organización y sus aportes tomen lugar en la mente de los ciudadanos. Debe seleccionar un tipo de comunidad o poblador objetivo y lograr un lugar en su mente.
- (c) *Plan*. La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.
- (d) *Patrón integrado de comportamiento*. La Estrategia es un patrón integrado de comportamiento, esto quiere decir, que todos los integrantes de la organización deben conocerla y trabajar en función de ella. Esto nos lleva a un plano de la acción, a compartir valores, y a la relación directa de la Estrategia con la cultura de la organización.

Adicionalmente, al identificar la Estrategia de una organización, podremos subdividir la misma en distintos niveles:

- Nivel 1. Estrategia corporativa. Es la de nivel más alto y la que decide las áreas o líneas de acción a desarrollar y las que se van a eliminar.
- Nivel 2. Estrategia de área, línea de acción o negocio. Es la estrategia específica para cada área, cómo se va a manejar y qué acciones va a desarrollar, etc.
- Nivel 3. Estrategias funcionales. Son las que corresponden a las áreas funcionales e implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Diversos autores han abordado las etapas de la Administración Estratégica en una organización.

**Tabla 1.** Algunas etapas de la Administración Estratégica según autores seleccionados.

Administración estratégica	Etapas
<p>Robbins y De Cenzo (1996)</p> <p>La administración estratégica incluye la planificación estratégica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificar la misión, los objetivos y las tácticas.</li> <li>2) Observar el ambiente en el que actúan.</li> <li>3) Evaluar la información sobre las amenazas y oportunidades.</li> <li>4) Observar el interior de la organización</li> <li>5) Analizar las fortalezas y debilidades encontradas.</li> <li>6) La fusión de los pasos (3) y (5) revaloriza la misión y los objetivos.</li> <li>7) Establecer estrategias para todos los sectores.</li> <li>8) Implementación.</li> <li>9) Evaluación.</li> </ol>
<p>David Fred (2008)</p> <p>Planificación estratégica y administración estratégica son equivalentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formulación.</li> <li>2) Implementación.</li> <li>3) Evaluación.</li> </ol>
<p>Hermida, Serra y Kastika (1993)</p> <p>Administración estratégica como última etapa de la planificación que amalgama todo el proceso.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Presupuesto y planeamiento financiero.</li> <li>2) Planeamiento estático y unidimensional.</li> <li>3) Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel de negocios.</li> <li>4) Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel empresa (creativo).</li> <li>5) Administración estratégica.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

Tomamos, luego del análisis, la definición de Drucker (2000) para la planificación estratégica:

Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora las decisiones (asunción de riesgos) sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas

decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática (p. 88).

## 2. La dirección estratégica y sus diferentes Escuelas.

**Tabla 2.** Escuelas sobre dirección estratégica.

Enfoque	Aspectos subrayados	Escuelas	Principales referentes
Racional y prescriptivo	Proponen un proceso <i>racional</i> para la determinación de la Estrategia y <i>prescriben</i> un modelo o una metodología.	De diseño De planeamiento De posicionamiento	Selznick, P. y A. Chandler Ansoff, I. Porter, M.
No racional y no prescriptivo	Tratan de desentrañar el proceso de toma de decisiones estratégicas.	Descriptivo	Mintzberg, H.
Perspectiva integradora	Proceso a cargo del emprendedor visionario, líder. A partir de la psicología cognitiva, es un proceso en la mente del estratega. Emergente del aprendizaje de la cultura organizacional. Proceso de negociación emergente del poder externo e interno. Proceso impulsado por el medio, ecológico, buscando adaptación a las condiciones del ambiente. Logro de la estabilidad a través de la congruencia estructural.	Emprendedorismo Cognitiva Cultural De poder Del entorno De la configuración	Schumpeter, J.A. Simon, H. Quinn, J. y P. Senge Pfeffer, J. Hannan, M. y J. Freeman Mintzberg, H.

**Fuente:** Elaboración propia. 2013.



---

La dirección estratégica se ha convertido en una disciplina académica y la producción bibliográfica sobre ella ha crecido a un ritmo sorprendente a partir de 1980. La mayor parte de la enseñanza acerca de la Estrategia ha subrayado el aspecto racional y prescriptivo del proceso, y esto se ha visto reflejado en el desarrollo de los sectores de planificación privada y gubernamental, así como en muchas consultoras especializadas.

El recorrido anterior, realizado a través de las distintas Escuelas de la Dirección Estratégica es el que Mintzberg (2000) propone a modo de “*safari*”. Podemos agregar la propuesta de Hammel y Prahalad (1995), para quienes el concepto tradicional de planificación estratégica ha entrado en crisis, ya que la realidad exige un proceso de descubrimiento y reinención continuos para anticipar el futuro de cada sector. La esencia de la Estrategia consiste en fijar un propósito estratégico que asocie el compromiso y el esfuerzo, y que parte de la identificación de una visión amplia que cree un sentido de urgencia, no se centra en los competidores actuales, trata de anticiparse para innovar y crear nuevos escenarios.

En este punto, Hammel y Prahalad (1995) pueden responder la pregunta ¿qué es la dirección estratégica? El término dirección estratégica será utilizado como la función – generalmente a cargo del máximo nivel de conducción – de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan a una organización alcanzar sus objetivos.

Según Almuiñas y Galarza (2012) “la dirección estratégica constituye un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social” (p.4).

### **3. La dirección y planificación estratégica en las IES.**

Si bien la dirección estratégica ha sido ampliamente estudiada en el sector privado, y más recientemente en el público y no lucrativo, entendemos que es posible y adecuado llevar esta herramienta a las IES.

Tradicionalmente, algunas universidades habían focalizado sus procesos de planificación sobre la base de indicadores físicos, financieros y estadísticos asociados a la cobertura, hoy, los nuevos escenarios ponen el acento en la calidad en el marco de la planificación universitaria. Los objetivos físicos o de cobertura están sujetos a variables de calidad, o inclusive de equidad, cambiando los nortes de la tradicional planificación (Rama, 2008).

Al analizar y desarrollar las diversas categorías de la planificación universitaria, se articulan los diversos instrumentos para llevar a cabo este proceso que es hoy no solo un requisito para funcionar en escenarios de incertidumbre y complejidad, sino un eje sobre el que focalizar en los escenarios de la competencia entre instituciones, la globalización de los saberes y de los campos disciplinarios.

El contexto de la sociedad del conocimiento, la expansión de las tecnologías de la comunicación y de los saberes, torna imprescindible pensar prospectivamente y actuar estratégicamente.

Álamo Vera y García Soto (2007), quienes han estudiado la dirección estratégica en las IES españolas, plantean que identificar las razones para hacer un plan, manifestar el compromiso directivo con la planificación, diseñar la secuencia de etapas y tareas a realizar o definir quiénes van a participar en el proceso y qué papel desempeñarán, son cuestiones comunes en los planes estratégicos, más allá del tipo de organización estudiada.

En el mismo sentido, Llinàs-Audet, Giroto y Solé Parellada (2011) mencionan que la planificación estratégica permite a la institución aprovechar las oportunidades a través de la utilización estratégica de los recursos, y de la creación de una mentalidad orientada hacia el futuro. Agregan que no existe ni una metodología universalmente aceptada acerca de cómo elaborar un plan estratégico (esencialmente, en el marco de las IES españolas), ni de cómo determinar la eficacia de la planificación estratégica.

Taylor y Miroiu (2002) establecen como niveles de la planificación estratégica para las organizaciones de educación superior: la institución como un todo, la facultad, el departamento, las áreas de conocimiento y los grupos de investigación, e incluso el individuo. Plantean además que:

En el ámbito público de las universidades españolas, la planificación multinivel hace referencia al despliegue del plan estratégico institucional hacia los centros, departamentos e institutos/grupos de investigación, principalmente, como unidades académicas, y hacia los diferentes servicios, como unidades administrativas. Con mayor o menor grado de complejidad y de detalle sobre el modo en que las unidades académicas y administrativas han de embarcarse en sus propios procesos estratégicos, podemos hallar referentes sobre este particular en los documentos analizados en diversas universidades (p.11).

---

Los mismos autores identifican a los agentes participantes en la planificación en las universidades españolas: órganos directamente implicados en el diseño del PEI (Comité de Estrategia, Comités de Ejes Estratégicos y Grupos de Contraste), órganos encargados de la aprobación y ratificación (Consejo de Gobierno Provisional, Consejo de Participación Social y Claustro), e infraestructura encargada de prestar apoyo (Oficina del Plan Estratégico, Consejo Asesor Interno y Consejo Asesor).

Las razones que esgrimen las universidades españolas para iniciar un plan estratégico pueden extrapolarse a Latinoamérica e incluyen descubrir y organizar la información del entorno y de la propia institución en un intento de plantear los retos estratégicos más oportunos y hacer frente al futuro cada vez más incierto que se les presenta. Almuiñas (2011) refiere a la complejidad de las IES, en tanto el entorno en el que actúan es cada vez más dinámico e incierto. La dirección estratégica es una necesidad para un desempeño eficiente de estas organizaciones.

## **Conclusiones**

Acorde con los objetivos del presente artículo, se ha establecido un marco de referencia en el uso de la terminología propia de la planificación estratégica, recorriendo los distintos conceptos vinculados.

Podemos plantear que la dirección estratégica (como ocupación centralmente vinculada a la planificación estratégica) es la función que tiene a su cargo elaborar, implementar y evaluar la Estrategia. Se trata del ejercicio estratégico, que por lo tanto es ineludiblemente responsabilidad del máximo nivel de autoridad de la organización. Es una actividad permanente y específica, que supone la existencia de un fuerte liderazgo.

Por lo tanto, la dirección estratégica tiene la función y responsabilidad de llevar adelante la administración estratégica. La pregunta sería ¿Por qué no son sinónimos? La primera, se refiere a una función y/o responsabilidad a cargo de un actor organizacional (el máximo nivel de autoridad) y la segunda, es la acción específica de gestionar o llevar adelante el plan estratégico.

En la educación superior, los sostenidos y sensibles avances en la materia que incluyen el uso de la planificación formal en las universidades, es una preocupación creciente por investigar. Por lo tanto, se configura como una temática creciente en la construcción de redes, que explican un rumbo innegable en la implementación de herramientas estratégicas en el pensar y repensar el progreso de las IES.

Es igualmente importante resaltar que el camino se encuentra en construcción; el surgimiento de estos conceptos, muy vinculados al mundo empresarial, fue combatido inicialmente por dichas instituciones. Debatir y recrear los elementos estratégicos potenciará el futuro de las mismas, incluyendo el uso de herramientas que, en sus orígenes, fueron del mundo empresarial.

### Referencias bibliográficas.

- Álamo Vera, F. y García Soto, M.G. (2007). La preparación de un plan estratégico en el sector público: discusión para las universidades españolas. XVI Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Gran Canaria. Extraído el 10 de agosto de 2013 desde [http://www.congresos.ulpgc.es/aeet\\_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/aeet_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf)
- Almuíñas Rivero, J.L. (2011). *Introducción a la planificación y dirección estratégica en la educación superior*. Material expositivo e impreso, presentado en la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana.
- Almuíñas Rivero, J.L. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de la calidad. *Revista Gestao Universitaria na América Latina-GUAL*, Vol. 5, Florianópolis, Brasil. Extraído el 5 de septiembre de 2012 desde <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Colombia: Norma.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Gilli, J.J. (2011). *Material de la asignatura "Planificación Estratégica"*. Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Luján. Argentina.
- Hamel y Prahalad. (1995). *Competiendo con el futuro*. Buenos Aires: Ariel.
- Hermida, J., Kastika, E. y Serra, R. (1993). Buenos Aires: Macchi.
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M. y Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355, 33-54.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2000). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.

- 
- Rama, C. (2008). Prólogo del libro “*Categorías para la comprensión de la planificación universitaria en Venezuela*”. Andrés Aular López. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, Caracas.
- Robbins, S. y De Censo, D. (1996). *Fundamentos de Administración. Conceptos y aplicaciones*. México: Pearson.
- Sun Tzu. (2007). *El arte de la Guerra*. Buenos Aires: Centro Editor de Cultura.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero.
- Taylor, J. y Miroiu, A. (2002). *Policy-making, strategic planning, and management of higher education*. Papers on Higher Education. Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe. UNESCO.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

# Reflexiones sobre las prácticas de evaluación en la educación superior: la evaluación institucional y de la función docente en el marco de la planificación estratégica

NORBERTO FERNÁNDEZ LAMARRA / NATALIA COPPOLA

## Resumen

Los procesos de evaluación institucional y los procesos de evaluación de la función docente en la educación superior -como prácticas de evaluación en materia de aseguramiento de la calidad- son imprescindibles para la planificación y gestión estratégica de las instituciones de ese nivel. A partir de esta premisa, se propone desarrollar en este artículo, por un lado, una aproximación conceptual sobre la evaluación institucional y la evaluación de la función docente en la educación superior. Y por otro, analizar las vinculaciones entre los procesos de evaluación y planificación y de este modo, revisar las estrategias para evaluar la calidad en el sistema de educación superior universitario, en pos de la mejora de sus instituciones y de sus procesos académicos.

**Palabras claves:** evaluación institucional, evaluación de la función docente, planificación estratégica, universidad y calidad

## Abstract

The processes of institutional evaluation and assessment processes of the teaching role in higher education, and practical evaluation on quality assurance-are essential to the strategic planning and management of the institutions of that level. From this premise, we propose to develop in this article, first, a conceptual approach on institutional assessment and evaluation of the teaching in higher education. And secondly, to analyze the linkages between assessment and planning processes to review strategies for assessing quality in the university system of higher education in pursuit of improving their academic institutions and processes.

**Keywords:** institutional assessment, evaluation of the teaching, strategic planning, quality college

---

## Introducción

A partir de los años ochenta y durante los noventa, los procesos de evaluación educativa –en particular la evaluación institucional, de carreras académicas y de profesores– se han generalizado en los ámbitos de la educación superior en casi todos los países del mundo – incluso a nivel internacional y/o regional- con distintos matices. Esto se observa tanto en las políticas y leyes como en las estrategias institucionales que promueven distintas formas de implementar las prácticas de evaluación en materia de aseguramiento de la calidad.

En este marco, uno de los principales procesos que se han implementado es la *evaluación institucional*, cuya finalidad última es la mejora de la calidad de la educación. Y otro de los procesos de evaluación, que ha recibido menor atención de las políticas gubernamentales y en las prácticas cotidianas en las universidades, es el de *la evaluación de la función docente* -cuya finalidad es variable según la perspectiva desde dónde se implemente-. Ambos, se consideran imprescindibles para el desarrollo de la planificación y gestión estratégica de las instituciones de nivel superior.

Es a partir de esta última afirmación, que se propone reflexionar sobre las vinculaciones entre ambos procesos de evaluación –como estrategias para evaluar la calidad en el sistema de educación superior universitario– en el marco de una planificación estratégica que se orienta a la mejora en la calidad de sus instituciones y de sus procesos académicos.

Para ello, en este trabajo se desarrolla en primera instancia, una aproximación conceptual sobre la evaluación institucional y de la evaluación de la función docente en la educación superior. Se continúa con un análisis sobre las vinculaciones entre los procesos de evaluación y planificación para aportar al debate sobre cómo se pueden promover procesos de evaluación institucional que pretendan establecer una cultura de la calidad como proceso de transformación hacia la mejora.

### 1. Aproximación conceptual a la evaluación educativa.

Autores de relevancia como Santos Guerra (1998, a/b); Díaz Sobrinho (1998); Rodríguez Espinar (2003), entre otros, indican que la evaluación educativa puede definirse como un juicio sobre el valor educativo de un sistema, una institución o un programa, o de cualquier otra realidad educativa.

Simmons (1999) complejiza y amplía el concepto de evaluación educativa ya que la define como un “un proceso altamente político que “alimenta” de distintas formas y

diferentes niveles las decisiones que se toman sobre la realidad educativa” (p.37). También lo caracteriza como “un fenómeno cultural, pues pretende cambiar las prácticas y tradiciones sociales que se desarrollan en las instituciones educativas” (p. 37). Como se desarrollará más adelante, la evaluación institucional y de la función docente se orientan en ese sentido, transformándose en procesos de imprescindibles para la mejor toma de decisiones, y por tanto para la planificación estratégica de los sistemas educativos.

Para caracterizar la evaluación educativa suele utilizarse una tipología que distingue dos formas diferenciadas y, podría afirmarse que complementarias: la denominada sumativa (orientada a la rendición de cuentas) y la formativa. En ambos casos, el fin último es la mejora de la calidad de la educación; sobre la primera, se afirma por Fernández Lamarra y Aiello (2012), que “está asociada a formas en que el Estado regula y controla la actividad de los diversos actores del sistema: instituciones, docentes, estudiantes. Esta tipología implica que la *evaluación sumativa* debiera tener consecuencias directas propias del proceso administrativo que representa” (p.170).

En cambio, la *evaluación formativa* según dichos especialistas “promueve el intercambio democrático entre los actores, más que lo administrativo; sus juicios de valor y sus recomendaciones pretenden convencer sobre la conveniencia estratégica de ser aplicadas, más que la aplicación por su peso normativo” (*Ibidem*, p.171). En este sentido, la evaluación formativa se presenta como una relación colaborativa, crítica y constructiva, debiendo orientarse a juicios como recomendaciones de mejora.

Dias Sobrinho (1995) señaló: “Privilegiar la función formativa de la evaluación es colocar el acento en los dispositivos de acción, en el dinamismo del proceso, en el desarrollo de las funciones pedagógicas en contraposición a la orientación sumativa, procedimiento utilizado para medir, contar, fiscalizar y clasificar” (s/p).

En general, ambas perspectivas (sumativa y formativa) coexisten en los sistemas y en las instituciones, y la decisión sobre la implementación de cada una son determinantes en la toma de decisiones y sus resultados y, difieren en su aplicación y en las consecuencias que emergen de ambos tipos de procesos. Es decir, la información que se produce es diferente, aunque siempre está -o debería estar- relacionada con la planificación y la gestión estratégica institucional.

De hecho, es posible establecer una analogía entre la evaluación institucional –con un predominante enfoque formativo, orientada hacia una Estrategia dinámica de mejora- y la acreditación que, si bien apunta a la mejora, su orientación adquiere características de



---

control, y sus consecuencias suelen ser vinculantes a la continuidad o no de una carrera, de un docente y/o de una institución. Sin duda, uno de los más importantes desafíos consiste en la articulación de los procesos de evaluación basados en los conceptos de mejora, autonomía y libertad académica, con las prácticas de acreditación orientadas al control, a la regulación, a la conformidad con normas externas.

## **2. Los procesos de aseguramiento de la calidad: la evaluación institucional y la evaluación de la función docente en la educación superior.**

### **2.1 La evaluación institucional.**

La evaluación institucional es uno de los principales procesos de aseguramiento de la calidad que se han implementado en los distintos sistemas de educación superior. En el inicio de estos procesos –en la década del 90- muchos colegas plantearon que estos procesos “colisionaban” con el principio de su autonomía y, aún más, con el modelo de universidad predominante en Latinoamérica. Sin embargo, la evaluación institucional se ha posicionado como una herramienta para la transformación de las instituciones universitarias y de la práctica educativa. Aiello (2005) señaló: “Es un proceso de carácter constructivo, participativo y consensuado, que implica una práctica permanente y sistemática para detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos del quehacer institucional” (s/p).

Quintanilla (1998) menciona que “el objetivo de la evaluación institucional no es juzgar la actividad, méritos y fallos de los individuos que trabajan en una institución, sino analizar el funcionamiento de la institución como tal para detectar sus fortalezas y debilidades así como sus posibilidades de mejora” (p. 86).

La evaluación institucional es un proceso formativo que busca, fundamentalmente, producir una visión de conjunto de la institución aportando además formas y medios para la articulación de sus funciones, potenciando las condiciones para su mejora integral. Para ello, la alternativa más exitosa es contribuir con prácticas que promuevan la generación de una “cultura de la evaluación” vinculada a un proceso permanente de reflexión sobre “lo que se hace en la universidad y cómo se hace”.

En esta línea, Santos Guerra (1998) señala que al analizar el objeto de la evaluación –en este caso las instituciones universitarias– es necesario considerar: los contextos donde se insertan; su historia; las relaciones e intercambios de carácter psico-social (las relaciones interpersonales tanto de autoridad, subordinación, de enseñanza, de aprendizaje, etc.); ana-

lizar la “cultura organizacional” así como considerar la opinión de los docentes, alumnos y la comunidad. La evaluación institucional deberá tener en cuenta todas las dimensiones a los efectos de obtener una visión global sobre la universidad, en toda su complejidad.

Por tanto, la evaluación institucional adquiere algunas características que la definen y la distinguen de otros procesos: se realiza en un periodo determinado; abarca las funciones de docencia, investigación y extensión, como así también la gestión institucional; implica el funcionamiento de instancias de evaluación internas de la institución (autoevaluaciones), donde se analizan fortalezas y debilidades para el cumplimiento de las distintas funciones. Y, como resultado de este análisis, se proponen planes de mejora que elabora la propia institución en una adecuada combinación entre las autoevaluaciones y evaluaciones externas. Como fue mencionado en el párrafo anterior, implica asimismo, incluir una perspectiva contextual e histórica en relación con los objetivos y el proyecto institucional; y la inclusión de la mirada de los distintos actores de la comunidad educativa.

En los procesos de evaluación institucional se pone en juego la capacidad de las instituciones de autorregulación, ligadas a su planificación y gestión estratégica. Esto implica y explicita, según Fernández Lamarra, Aiello y Grandoli (2012):

Un reconocimiento estatal de la capacidad de autonomía de las instituciones para organizar y llevar adelante las autoevaluaciones, proceso fundamental de la evaluación institucional (...). A su vez, la evaluación institucional se conforma en una estrategia de regulación que resguarda amplios márgenes de autonomía institucional, en un contexto de redefinición de las relaciones entre las universidades y el control estatal (pp. 29 - 30).

Por las características expuestas, la evaluación institucional se establece como una estrategia crucial para desarrollar -en las instituciones- capacidades de autorregulación y generar insumos para la planificación y gestión estratégica desde la propia institución y su contexto. Dias Sobrinho (1995) plantea: “La evaluación institucional es una producción colectiva de una obra que estará siempre en construcción. Las ideas de proceso, socialización, movimiento y transformación tienen ahí gran valor y relevancia. Son ellas las que aseguran la significación formativa de esa evaluación” (p. 50).

Se continúa entonces, realizando una aproximación conceptual de los procesos de evaluación institucional y de la evaluación de la función de la docente, para dar cuenta de la estrecha relación que tienen -o deberían tener- con la planificación y gestión estratégica de las instituciones de educación superior.

---

## 2.2 La evaluación de la docencia universitaria.

La evaluación de la docencia universitaria cobra vital importancia considerando que la docencia -ejercida por el profesorado- es un eje nodal sobre el cual las instituciones apoyan o sustentan su calidad.

Siguiendo el planteo de autores como Vain (1998), Rueda y Díaz Barriga (2000), García Valcárcel-Muñoz Repiso (2001) y Coppola (2012), la evaluación de la función docente universitaria se relaciona con distintas concepciones sobre la propia docencia universitaria siendo concebida como:

- un componente de evaluación institucional, visualizada por las instituciones con el fin de mejorar su calidad. En general, se relaciona con los procesos de autoevaluación, evaluación institucional y evaluación externa de las universidades;
- un aspecto de las políticas institucionales para el desarrollo de los recursos humanos, vinculadas al desarrollo profesional y de la carrera docente y generalmente reguladas por programas internos y externos a la universidad, y
- una actividad cotidiana de la enseñanza, desarrollada por distintos actores en tiempos y espacios específicos –cátedras, departamentos, institutos– buscando contribuir a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Suele relacionarse con los procesos de autoevaluación docente, evaluación de alumnos y evaluación por pares.

Y si bien el primer ítem está más interrelacionado a la evaluación institucional, los otros son complementarios de una mirada integrada de la función docente.

La evaluación de la función docente universitaria debería ser abordada desde la totalidad del quehacer universitario en su conjunto, incluyendo las distintas funciones de enseñanza y aprendizaje; de gobierno; de gestión, de producción y de distribución del conocimiento, de transferencia hacia la comunidad; de investigación; de gestión y administración; de autoevaluación; de formación de docentes noveles; de tutorías y orientación; entre otras. Y, también, desde las miradas de los distintos actores; de las concepciones sobre la enseñanza y el aprendizaje (y su articulación) y de la del propio docente como profesional, entre tantas otras complejas cuestiones.

Es decir, si se concibe la función de la docencia universitaria como una práctica social y compleja, cuando su evaluación se integra en una evaluación institucional adquiere un significado diferencial ya que según Mateo (2000) “se revitaliza como una función y responsabilidad de la universidad y de todos aquellos que intervienen en su desarrollo” (p. 94).

Cabe mencionar que la evaluación de la función docente así concebida, permite resignificar el rol del profesor universitario como uno de los actores fundamentales sobre los que se apoya la calidad de la institución. Al respecto, Fernández Lamarra y Coppola (2011) expresan: “En tanto, el aporte propio de las voces y miradas de los docentes en la elaboración de políticas de mejora de la calidad institucional para la transformación de las universidades y de las prácticas educativas” (p 20).

Simons señaló (1999):

Los profesionales responsables de por sí son aquellos que evalúan lo que hacen con respecto a normas críticas generadas por ellos mismos, investigan los efectos relativos a la enseñanza que imparten y a los resultados, responden a los cambios de contexto, experimentan, evalúan y desarrollan nuevos programas para resolver los problemas que descubren (p.54 ).

La evaluación institucional sin la inclusión de la función docente pierde un componente fundamental para su desarrollo.

El aporte de la evaluación de la función docente es significativo en cuanto contribuye al desarrollo de las políticas institucionales; para la toma de decisiones; para la mejora, la transformación de las universidades y de las prácticas educativas. Es decir, en cuanto se transforma en un elemento relevante para analizar la calidad de las instituciones educativas (Fernández Lamarra y Coppola, 2011, p. 25).

En el apartado siguiente analizaremos esta vinculación, en tanto cada proceso de evaluación se interrelaciona y aporta distintos elementos para la planificación estratégica de las universidades, generando así condiciones para la mejora permanente de la calidad institucional.

### **3. Las vinculaciones entre los procesos de evaluación institucional y de la función docente con la planificación estratégica.**

En la mayor parte de los países de América Latina, en los que se pusieron en marcha reformas educativas de significación -durante mediados de los 80 y la década del 90- el planeamiento asumió rasgos diferenciados, de carácter pragmático, que estuvo fuertemente implicado con el proceso de gobierno del sistema educativo en su conjunto.

La tendencia hacia la planificación de la educación –en los distintos niveles- se da en términos de calidad y equidad con el objetivo principal de “disminuir la disparidad entre

---

los países desarrollados y en vías de desarrollo”. Sin embargo, como menciona Fernández Lamarra (2006):

No se incluyen en los procesos de planificación reales procesos de diagnóstico y articulación con información de orden cualitativa y cuantitativa, que permitan obtener un amplio panorama de la realidad educativa, con el propósito de formular objetivos que conlleven al bienestar social y, por ende, a la reducción de las desigualdades sociales y económicas de los distintos países (p. 12).

Aún más, pareciera que en la planificación estratégica se ha reemplazado la evaluación diagnóstica por las denominadas “buenas prácticas” -como referencias de mejores desempeños en el logro de indicadores de calidad de las prácticas educativas y en sus respectivos planes de gobierno- perdiendo la capacidad de atender a las particularidades y necesidades de cada sistema educativo. En este sentido, es preocupante la posible transpolación de prácticas y recetas de “éxito”, sin contextualizarlas y presentándolas de manera ahistórica y acrítica, transformando la planificación estratégica en una planificación tradicional y mecánica.

En este marco, los sistemas universitarios pusieron en marcha –de manera diferenciada- procesos de aseguramiento de la calidad. En general, estos procesos han estado– y están en muchos casos- aislados de los procesos e instancias de planificación y gestión estratégica. Aunque como expresa Fernández Lamarra (2006): “en los últimos años la concepción estratégica de la planificación y de la gestión universitaria comienza a asumir a la evaluación formando parte del proceso de planificación y gestión estratégica” (p.15).

Sin duda, la evaluación es un proceso indispensable en la planificación y en la puesta en marcha de políticas educativas. En un planteo de planificación tradicional, la evaluación institucional –en tanto autorregulación- y la evaluación de la función docente –en tanto práctica social- pierden sentido en la mejora de la calidad sin el componente estratégico que posibilita “la toma de decisiones con base en los procesos y resultados de la evaluación para afrontar los futuros cambios” (Grao, 1998, p. 94).

Todo proceso de autoevaluación pretende mejorar la comprensión de la vida, la organización y las prácticas de las instituciones educativas. La mejora de la comprensión se sustenta en la construcción de espacios públicos para la reflexión crítica compartida, es decir, para la expresión de la responsabilidad pública y profesional. La reflexión solo es posible en tanto la institución universitaria asuma

su autonomía profesional y su responsabilidad social a través de la autoevaluación misma (Simons, 1999, p. 225).

Para que ello suceda, se deberían generar políticas innovadoras y procesos de planificación estratégica; nuevos modelos de gestión y de seguimiento, y procesos de evaluación que permitan alimentar las nuevas políticas y la planificación estratégica.

Se requiere que las instituciones incorporen la evaluación institucional y de la función docente, en el marco de sus procesos de planificación y gestión estratégica para comprender y mejorar la realidad educativa. Y para que esto se haga efectivo “se debe contar con la capacidad de la unidad evaluada de reelaborar las propuestas que surgen de la evaluación para transformarlas en objetivos o metas estratégicas de su planificación y gestión” (Aiello y Fernández Lamarra, 2012, p.172).

Se hace necesario fortalecer los procesos de evaluación institucional para el aseguramiento de la calidad y para la mejora de la pertinencia académica y social de las universidades; procurando nuevas modalidades de planeamiento, de conducción, de evaluación y de toma de decisiones, de carácter democrático y participativo. Estos aspectos son fundamentales para que la evaluación institucional y de la función docente se vincule estrechamente con planificación estratégica de las universidades, generando condiciones que orienten a las universidades hacia procesos de mejora de la calidad.

## **Conclusiones**

La evaluación institucional es un proceso que busca comprender el funcionamiento de las distintas dimensiones del quehacer institucional, para detectar los problemas y fortalecer aquellos aspectos positivos, proponiendo distintas acciones tendientes hacia una mejora de calidad. La evaluación de la función docente debería ser parte de la evaluación institucional, aportando el compromiso integral de la universidad y de todos aquellos elementos que intervienen favoreciendo la mejora profesional y a la institución.

La evaluación institucional y de función docente universitaria debería converger en un proceso de retroalimentación con la planificación estratégica como proceso de mejora permanente. Para ello, se debería promover nuevas políticas y estrategias institucionales que se orienten hacia una cultura de planificación y gestión estratégica, responsable, autónoma, pertinente y eficiente en cada institución, que responda a los requerimientos nacionales y regionales.

---

Es menester que se asuma una nueva concepción estratégica de reforma y cambio, en un marco del planeamiento, gestión y evaluación de carácter innovador, en lo institucional, en lo académico, en lo organizativo y en lo pedagógico, tendiendo a superar el modelo actual (Fernández Lamarra, 2007, pp. 155-158).

El desafío para la construcción imprescindible de nuevos modelos de gobierno de las universidades que incluyan a las dimensiones políticas, de planeamiento y de gestión, es la verdadera integración de la evaluación institucional como una nueva y significativa dimensión. De esta manera, se podría construir un modelo de gobierno universitario de carácter estratégico en el que todas sus dimensiones asuman una modalidad “circular e interrelacionada”, que partiendo de la dimensiones política y de planificación estratégica se interrelacionen en forma permanente entre todas y siempre vuelvan a ella -luego de la ejecución, seguimiento y evaluación- para enriquecer, significativamente, la toma de decisiones y a sus planes, programas y proyectos de carácter estratégico.

### Referencias bibliográficas

- Aeillo, M. (2005). *El impacto de la evaluación institucional universitaria en la cultura académica de los profesores*. Tesis doctoral inédita. Facultad de Pedagogía de la Universitat de Barcelona.
- Coppola, N. (2012). *Las políticas de evaluación de la función docente universitaria en el marco de la evaluación institucional: un estudio comparado entre Argentina, España y México*. Tesis doctoral inédita. Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid. Extraído el 20 de septiembre de 2013 desde <http://eprints.ucm.es/16682/1/T34004.pdf>
- Dias Sobrinho, J. (1995). Avaliação Institucional, instrumento da qualidade educativa: a experiência da UNICAMP. En Balzan y Dias Sobrinho (eds.). *Avaliação institucional. Teorias y Experiencias*. Sao Pablo: Cortez Ed.
- Fernández Lamarra, N. (2006). Reflexiones sobre la planificación de la educación en la Argentina y en América Latina. Evolución, crisis, desafíos y perspectivas. En Fernández Lamarra y otros. *Política, Planificación y Gestión de la Educación. Modelos de simulación en Argentina*. Caseros: EDUNTREF.
- Fernández Lamarra, N. (2007). *Educación Superior y calidad en América Latina y Argentina. Los procesos de evaluación y acreditación*. Caseros: EDUNTREF.
- Fernández Lamarra, N. y Coppola, N. (2011). *La (des) articulación de la evaluación institucional y la evaluación docente*. Coloquio de la Red Iberoamericana de Investigadores de Evaluación de la Docencia. Colombia: RIIED.
- Fernández Lamarra, N. y Aiello, M. (2012). La relación entre planificación estratégica y la evaluación institucional. El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estra-

- tégica y en la gestión de las universidades argentinas. En Almuñías 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).
- Fernández Lamarra, N., Aiello, M. y Grandoli, E. (2012). ¿Evaluación para la mejora? La evaluación institucional en las universidades argentinas. En Fernández Lamarra (comp.). *Estudios de Política y Administración de la Educación*. N° 2, julio 2013. Caseros: EDUNTREF.
- García Valcarcel Muñoz Repiso, A. (2001). *La función del profesor universitario, su formación y desarrollo profesional*. Madrid: La Muralla.
- Grao, J. (1998). Planificación de la Educación. Hasta dónde queremos ir. En Grao, J. (coord). *Planificación de la educación y mercado de trabajo*. Madrid: Narcea.
- Mateo, J. (2000). La evaluación educativa y su práctica y otras metáforas. *Cuadernos de Educación* N° 33. Barcelona: Ed Horsis –ICE/ UB.
- Quintanilla, M. A. (1998). En pos de la calidad: notas sobre una nueva frontera para el sistema sobre el sistema universitario español. *Revista de Educación*, N° 315, pp. 85-95.
- Rodríguez Espinar, S. (2003). Nuevos retos y enfoques en la formación del profesorado universitario. *Revista de Educación*, Vol. 331, pp. 67-99.
- Rueda Beltrán, M. y Díaz Barriga F. (Coord). (2000). *Evaluación de la docencia. Perspectivas Actuales*. México: Paidós.
- Santos Guerra, M. A. (1998a). *Evaluar es comprender*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Santos Guerra, M. A. (1998b). *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Madrid: AKAL.
- Simons, H. (1999). *Evaluación democrática de Instituciones Escolares*. España. Morata
- Vain, P. (1998). *La Evaluación de la Docencia Universitaria: un problema complejo*. Argentina: CONEAU.





# La (in)equidad de género en la educación superior: los esfuerzos normativos y la realidad

TRINIDAD MENTADO LABAO

## Resumen

Ante la situación de crisis económica, financiera y fiscal en la que se encuentra Europa, es lógico pensar en una urgente revisión interna de la financiación de las instituciones públicas, pero además es imprescindible que los gobiernos trabajen en pro de la justicia social para velar por los derechos de los grupos vulnerables. De ahí que, Europa se plantea dos líneas estratégicas básicas de revisión: una, la mejora de la financiación interna y otra, la atención al personal académico. Dentro de este último, se hace especial mención al equilibrio entre mujeres y hombres, aspecto en el que nos centraremos en este artículo. En España, en concreto a partir de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOI) se obliga a los poderes públicos a garantizar la transversalidad de género. Estos preceptos, aunque normativos, no son totalmente efectivos en la práctica. Aún sigue existiendo una notable desigualdad en la promoción académica. Consideramos en este artículo que la implicación de la mujer en la vida universitaria, en todas las fases y en todos los procesos, conduce hacia una sociedad más igualitaria para enfrentarnos, de manera conjunta, a los nuevos retos que se nos plantean.

**Palabras claves:** educación superior, (in) equidad, transversalidad de género, dirección

## Abstract

With regards to the economic, financial and fiscal crisis Europe is facing at this moment in time, it is not only logical to urge a check of internal funding of public institutions but also for governments to focus their work and support on social justice in order to watch over the rights of vulnerable groups. From that point on, Europe contemplates two basic strategic revision lines: the improvement of the internal financing and the support towards the academic staff. With reference to the latter, there is a special reference mentioning the balance between men and women, key aspect we concentrate on. According to the Organic Law 3/2007 implemented on March 22nd which states the effective equality rights among men and women (LOI), public powers are obliged to

---

guarantee the gender mainstreaming. Although these are regulated precepts, they are not fully effective when putting them into practice. There is still a noticeable inequality within the academic promotion. With regards to this point and with the objective of working for and achieving a more equal society as well as facing and resolving new challenges together as one, we consider the implication of women within the university life, during all its phases and processes, an essential point without which the above mentioned equality will never be achieved.

**Keywords:** higher education, (in) equality, mainstreaming gender, leadership

## Introducción

Las características del entorno europeo vienen marcadas por una crisis económica, financiera y fiscal desde finales del 2007 de alcance internacional que está impactando en el ámbito de la educación en general y de la educación superior, de manera singular. Esta situación afecta sobre todo a los estamentos público y también tiene grave repercusiones en el ámbito social (Cruz Roja Española, 2012). Por ello, es especialmente importante tener en cuenta que la estrategia que nos ha de permitir la recuperación económica y la recuperación social debe estar basada en la educación y la formación de calidad de todo el capital humano disponible en nuestros países.

Por este motivo, Europa se plantea, entre otras estrategias más enfocadas hacia el aspecto financiero, potenciar una política social que apueste por una educación superior de calidad, capaz *per se* de reforzar la cohesión de nuestras sociedades. De ahí que, el aprovechamiento del capital humano, es decir, el potenciar las posibilidades de distintos grupos y colectivos sociales para el crecimiento y participación en el desarrollo social, se ha convertido en uno de los mayores retos del nuevo siglo en Europa.

La educación superior en Europa se inclina por tanto, hacia la implementación y fortalecimiento de políticas educativas de equidad y cohesión social para lo que necesita de una planificación estratégica que le permita delimitar sus prioridades y sus objetivos a corto y largo plazo.

Lo que se presenta en este artículo es parte de un estudio descriptivo fruto del *Informe Nacional sobre Políticas de cohesión y equidad de la educación superior en España* (2010-2013), que toma como universo de análisis a la educación superior en Europa desde una mirada singular: el género.

Comenzamos haciendo una revisión de las principales prioridades estratégicas de la educación superior relativas al personal académico que algunos países europeos ya han comenzado a implementar en sus instituciones; en segundo término, presentamos el enfoque de género en la dirección estratégica de las universidades; a continuación nos detenemos en exponer como el concepto de *mainstreaming* implica la reorganización de los procesos internos de las instituciones para que la igualdad de género se incorpore en las políticas universitarias velando por la paridad; en último término, hacemos evidente como, a pesar de los cambios normativos en el seno de las Instituciones de Educación Superior (IES), estos no han supuesto un cambio real y que la (in)equidad entre mujeres y hombres en los puestos de decisión aún es palpable; y finalmente, se plantean algunas conclusiones a modo de recomendaciones que podrían ser tenidas en cuenta para reforzar la dirección estratégica inclusiva en la realidad.

## 1. Prioridades estratégicas de la educación superior.

Conceptualmente, el nexo entre calidad de las instituciones y la dirección estratégica se deriva del hecho que la calidad tiene una connotación de consistencia interna entre propósitos y actuación real. La calidad en las universidades se refiere al grado de coherencia entre la promesa del proyecto de desarrollo institucional y los resultados obtenidos. Por ello, el proyecto institucional, más que en factores impuestos o arbitrarios, es la base esencial de la evaluación de la calidad en las universidades (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2013).

En Europa, las principales prioridades estratégicas para contribuir significativamente a la consecución de los objetivos de Lisboa en materia de crecimiento, prosperidad y cohesión social, se centran por un lado, en la financiación de la educación superior y por otro, en el personal académico (Eurydice, 2009) considerándose el equilibrio entre mujeres y hombres como uno de los indicadores a tener en cuenta.

En relación a esta segunda estrategia, es decir, la mejora del personal académico y en concreto, la atención especial al equilibrio entre mujeres y hombres, se constata en el citado informe que por lo general, en los países europeos las mujeres están poco representadas entre el personal académico (véase Europa, *Igualdad entre mujeres y hombres*, 2010-2015). Esta situación se observa, especialmente, en el grupo de mayor edad, integrado habitualmente por un porcentaje bastante elevado de miembros que ocupan los puestos académicos más altos.

La llegada relativamente reciente de las mujeres al mundo académico hace que su presencia sea más notable entre las cohortes de menor edad y en los puestos profesionales

---

menos altos en la mayoría de países. Muchos de ellos, intentan contrarrestar esta situación de desequilibrio promoviendo la participación de la mujer en el campo de la docencia e investigación a través de distintas medidas.

En Bélgica (Comunidad flamenca), el Fondo Especial para la Investigación de las universidades fomenta el cambio de comportamiento dentro de las instituciones, ofreciendo incentivos económicos en función del número de nuevos nombramientos de mujeres a puestos permanentes; en Austria, la Ley de Universidades de 2002 estipula que todos los órganos universitarios deben esforzarse por conseguir una representación equilibrada de hombres y mujeres en todas las áreas de la actividad universitaria. En concreto, se exige a todas las universidades la adopción y aplicación de un «plan de promoción de las mujeres», que contribuya a lograr el equilibrio entre el personal masculino y femenino (académico y no académico) de la educación superior; en Suecia, el tema de la igualdad entre hombres y mujeres es una prioridad estratégica. Cada institución de educación terciaria debe contar con un plan estratégico para contratar a más mujeres entre su personal académico. La mayoría de las instituciones desarrollan planes para la igualdad de oportunidades y presentan al gobierno informes anuales de situación; en Noruega, la igualdad entre el personal académico masculino y femenino constituye un objetivo político clave. Se exige a todas las IES la elaboración de planes de acción dirigidos a lograr el equilibrio entre hombres y mujeres, y el desarrollo de medidas que fomenten la contratación de personal académico femenino.

En España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOI) contempla a la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, en materia de igualdad y obliga a los poderes públicos a garantizar la transversalidad en la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas y a preservar el reconocimiento del papel de las mujeres en los ámbitos culturales, históricos y económicos.

## **2. El enfoque de género en la dirección estratégica de las universidades.**

Un proyecto institucional universitario, en la sociedad actual, cuyo esquema evoluciona más rápidamente que el pensamiento y la socialización, debe apostar por implementar y fortalecer políticas educativas de equidad y cohesión social a mediano plazo, porque el aprovechamiento del capital humano, es decir, el potenciar las posibilidades de distintos grupos y colectivos sociales para el crecimiento y participación en el desarrollo social, se ha convertido en uno de los mayores retos de la sociedad actual.

Si bien la discriminación de géneros debería eliminarse por motivos morales, humanitarios y de calidad de vida, se puede decir que esta tiene costos económicos para la sociedad en su conjunto, debido a que implica que los recursos no se asignan eficientemente. El concepto de equidad está vinculado a la justicia, imparcialidad e igualdad social.

Es precisamente este contexto el que marca una tendencia creciente hacia la implicación de la mujer en todos los ámbitos sociales, políticos y económicos de las sociedades, así, la igualdad entre hombres y mujeres es uno de los principios fundamentales del Derecho Comunitario, que debe ser aplicado efectivamente en la planificación estratégica de las universidades.

La igualdad entre mujeres y hombres ante la Ley, la igualdad de oportunidades, e igualdad de participación para influir y contribuir en la esfera del desarrollo, es una cuestión de derechos humanos y de justicia social. Es evidente, que el tema de la igualdad de género no afecta solo a las mujeres sino que compete también a hombres. Es una condición indispensable para un desarrollo sostenible, así como un indicador de desarrollo, por lo que en el *“Informe de Desarrollo Humano”* (PNUD), de emisión anual por parte del Banco Mundial se publican los indicadores que miden el grado de desarrollo en múltiples áreas de más de 170 países. Además, en 1995 el *“Índice de Desarrollo por Género”* (IDG) junto con el *“Índice de Desarrollo Humano”* (IDH) son parte de la evaluación anual de países. Ambos índices utilizan de base las mismas dimensiones: longevidad, conocimientos y estándar de vida, pero el primero capta las desigualdades en los logros entre mujeres y hombres, pudiendo dar como resultado que a mayor disparidad en el país en desarrollo básico entre sexos, menor es el IDG del país comparado con el IDH.

Nos subscribimos a la Red de Unidades de Igualdad de Género para la Excelencia Universitaria (RUIGEU) cuando afirma que, las unidades de igualdad son necesarias en la estructura universitaria, entre otras razones, porque en la Universidad también es preciso eliminar la segregación vertical (pocas mujeres en los puestos de mayor responsabilidad) y horizontal (pocas mujeres o pocos hombres en determinadas especialidades), porque es preciso alcanzar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de gobierno, de investigación y de gestión; porque es imprescindible la implicación de los órganos de gobierno y de gestión de las universidades para desarrollar las actuaciones en materia de igualdad; porque la transversalidad de género debe ser uno de los principios rectores de las universidades en todas sus actividades (gestión, docencia e investigación) y porque el principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres debe regir todas las actuaciones de las universidades (Red de Unidades de Igualdad de Género para la Excelencia Universitaria, 2012).

---

En definitiva, incrementar la participación de las mujeres en el sistema es un objetivo compartido por numerosas instituciones científicas en Europa, como ha puesto de manifiesto el proceso de consulta pública impulsado por la Comisión Europea para la definición del nuevo *Programa de Investigación e Innovación Horizonte 2020*, que marcará, sin duda, el camino a seguir por la investigación financiada por la Unión Europea en los próximos años.

### 3. *Mainstreaming* de género o transversalidad.

El concepto de “*Mainstreaming de género*” implica que la igualdad entre mujeres y hombres debe integrarse en todas las políticas generales y en todas las fases de intervención e implementación, porque la eficacia en las Administraciones Públicas depende, en gran medida, de que sus actuaciones legislativas, o ejecutivas se dirijan al conjunto de la población. El enfoque del *mainstreaming* [o transversalidad] de género implica no limitar los esfuerzos de promoción de la igualdad a la adopción de medidas específicas a favor de las mujeres, sino movilizarlas todas y potenciar políticas generales con el propósito de lograr las que efectivamente consigan dicha igualdad, teniendo en cuenta, de forma activa y abierta en la etapa planificadora, sus posibles efectos respecto a las situaciones respectivas de hombres y mujeres (lo que se llama “*la perspectiva de género*”). Todo ello supone, estudiar de forma sistemática, la dimensión de la igualdad en todas las medidas y políticas, y tener en cuenta esos posibles efectos al definir las y aplicarlas.

De acuerdo con el Consejo de Europa, el *mainstreaming* de género puede definirse como “la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas” (1999, p. 11).

Así la política de género, asume los conceptos de *mainstreaming* o transversalidad de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en España como prioridad emanada de la política social europea. La creación de las Unidades de Igualdad a nivel nacional, autonómicas y locales, los programas desarrollados, los planes estratégicos eficientemente ejecutados, los servicios de calidad y la cooperación de terceros son claves para desarrollar los principios generales que se establecen en la ley y dar respuesta, a su vez, a los mandatos constitucionales.

Las universidades españolas asumen los preceptos de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOI) y cumplir el objetivo de

alcanzar una sociedad tolerante e igualitaria, en la que se respeten los derechos y libertades fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres. Ponen en marcha la Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril, que modifica la Ley de Universidades (LOM-LOU). En ella, encontramos alusiones directas a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como a la representación equilibrada en los órganos de gobierno (art. 13) y a la creación de “*Unidades de Igualdad*” (disposición adicional duodécima) entre las estructuras de organización de las universidades para fomentar el desarrollo de las funciones relacionadas con el principio de igualdad entre mujeres y hombres.

Aunque es bien sabido que las políticas no constituyen en sí mismas un cambio cultural en las instituciones y aún menos, en las de educación superior, si que representan el posicionamiento oficial, así podemos decir que con la LOM-LOU (2007) se adopta el reto de establecer mecanismos que permitan alcanzar la paridad en los órganos de representación y una mayor participación de las mujeres en los grupos de investigación e insta, de manera general, a las universidades españolas a crear programas específicos sobre la igualdad de género, asumiendo que la igualdad entre hombre y mujeres son valores que la Universidad debe cuidar de manera especial.

Para velar por la paridad, se ha puesto en marcha todo un mecanismo estatal, autonómico y local de sensibilización, concienciación y regulación de la situación de la mujer que permita combatir la discriminación directa o indirecta por razones de sexo y con el objetivo de hacer real y efectiva la igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos sociales. La LOM-LOU hace alusión a la paridad en la representación de los órganos de gobierno, garantiza la igualdad de oportunidades y no discriminación por razones de sexo para docentes, estudiantes y personal de administración y servicio. El fomento de la igualdad en la investigación, así como la creación de estructuras específicas en el seno de las universidades también deben aportar una garantía para el desarrollo de funciones destinadas al principio de igualdad entre mujeres y hombres.

#### **4. (In) equidad.**

A pesar de las medidas legales y las políticas iniciadas ya hace unos años, en las sociedades europeas, todavía se convive con una considerable desigualdad en la promoción académica profesional. Así detectamos una falta de coherencia entre las políticas universitarias y las prácticas organizativas. Los efectos de la inequidad de género en la educación superior son múltiples y complejos, y están también vinculados a factores estructurales y de contexto.



---

A pesar de que la “universidad se define socialmente como un campo para la igualdad de oportunidades en base a un sistema meritocrático de funcionamiento” (Alonso, 2001, p.73), sigue siendo una institución muy masculinizada, y en contra de que los agentes implicados han interiorizado los objetivos y las expectativas profesionales; la estructura social típica del campo universitario se conforma a partir de un mercado de trabajo interno caracterizado por la exclusión de las mujeres de las posiciones de poder y prestigio.

Las estadísticas en España son contundentes (Morales, Luna & Esteban 2010) y demuestran la subrepresentación femenina en algunos de los ámbitos de la vida universitaria. Las cifras no son muy diferentes en el resto de países europeos, incluso en aquellos que desarrollan sofisticadas políticas de igualdad siguen teniendo un bajo número de mujeres ocupando posiciones de alto nivel en docencia, investigación o gestión.

Aunque la representación femenina en el panorama universitario -sobre todo entre quienes acaban sus estudios universitarios- es cada vez mayor, a medida que va aumentando el escalafón académico, el porcentaje se reduce sustancialmente.

Si entramos a valorar la presencia de la mujer en los órganos de gestión, la información puede ser aún peor. La representación de mujeres en ámbitos de decisión es escasa y “dista mucho de ser equilibrada respecto a la de los hombres” (Sánchez, 2005, p.279). Además, el acceso de la mujer a los cargos de responsabilidad en la universidad se pospone en su carrera profesional.

El panorama actual, donde la mujer es mayoría en alumnado pero, en cambio, minoría en cargos académicos tanto por elección (rectoras, decanas, directoras de Escuela) como por designación (vicerrectoras), evidencia aún la existencia de la famosa gráfica de la tijera, en la que se muestran dos líneas que representan a cada uno de los sexos y en la que si se contabilizan y comparan la cantidad de estudiantes, doctores, profesores titulares y catedráticos. Esta es la mejor muestra de la situación desigual que viven las mujeres en las universidades.

No se trata de decir que el mundo hubiera sido un lugar mejor si lo hubieran dirigido mujeres, sino como afirma Betty Bumper (Söderberg, 2010) el mundo será un lugar mejor cuando nosotras, como mujeres que aportan las propias perspectivas, participemos en su gestión, porque la mujer con su manera de llevar a cabo las diversas tareas de gestión, investigación, docencia, divulgación, transferencia, etc. ha comportado una mirada diferente a estas tareas y una manera distinta de enfrentarlas; en definitiva, una manera diversa de entender la universidad y de desempeñar las funciones establecidas.

Como decía Tomás (2011), la mujer ha incorporado estilos docentes y de liderazgo más colaborativos, mayor inclinación al trabajo en equipo, menos personalismos, conductas y formas que están más en consonancia con las necesidades de la sociedad del conocimiento. Ellas muestran un estilo “flexible” en la gestión de las diversas situaciones, adaptándose a las exigencias de cada una más que adoptando un estilo estable de ejercicio del rol. Tienen un predominio de una visión policrónica del tiempo, basada en la realización simultánea de múltiples tareas a la vez. Se interesan por el cuidado de las relaciones sociales entre los miembros del grupo de trabajo (Sánchez, 2008).

Las estadísticas son claras, pero la equidad de género no se reduce solamente a un aspecto cuantitativo, implica además actuaciones sutiles de índole cualitativa y cambios micropolíticos que hacen que la academia sea un lugar más inclusivo. Es posible reconocer nuevas formas de liderazgo en el modo en que las mujeres ejercen el poder, las cuales pueden contribuir al desarrollo y a la mejora de las organizaciones de educación superior.

## Conclusiones

A la vista de lo anterior, avanzamos algunas propuestas para ser incluidas dentro de los lineamientos estratégicos de las universidades:

- La creación de un órgano responsable de la igualdad de género a nivel nacional, autonómico y local y en todas las universidades, con el objetivo de hacer que sea una realidad la igualdad en la sociedad y entre todas las personas que forman la comunidad universitaria con la finalidad de garantizar la existencia de medidas de sensibilización y formación de una cultura que fomente la igualdad de oportunidades.
- Potenciar la representatividad de las mujeres y velar por la paridad entre hombres y mujeres en los espacios de toma de decisiones, tales como rectorados, decanatos y siempre en proporción a los diferentes niveles de trabajo y estudio.
- Construir un marco legislativo desde las universidades que potencie a los gobiernos a diseñar y velar por las políticas igualdad de género en la educación superior.
- Consideramos más que oportuno la creación y/o actualización de acciones que incorporen el principio de igualdad en las IES: cursos, programas de formación del profesorado, enseñanzas en materia de igualdad entre mujeres y hombres, así como impulsar la difusión de resultados y la transferencia de tecnología, apoyados en sistemas estadísticos diferenciados por género.

- 
- Generar políticas de acción positiva conducentes a potenciar que las mujeres participen activamente en las IES y no sean excluidas por razones de orden socioeconómico, étnico o de género (incremento de becas-salario, sistema de cuotas, ayudas a la maternidad, etc.). Implantar nuevas y mejores políticas de apoyo y de conciliación entre la vida familiar y laboral, que faciliten la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de control y gobierno de los centros docentes.
  - Diseñar planes específicos de corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral con la intención de favorecer el acceso y permanencia de las mujeres en sus puestos de trabajo y fomentar, al mismo tiempo, la participación de los hombres en la vida doméstica.

En definitiva, incorporar en las agendas institucionales encaminadas a conceptualizar los objetivos y la misión de la universidad del futuro, los aspectos relacionados con la representatividad de la mujer en todos sus niveles y ámbitos, de modo que la igualdad de género entre el personal académico masculino y femenino constituya un propósito político clave.

## Referencias bibliográficas

- Alonso, M. J. (2001). Carrera, trayectoria y estrategias. En Ma. A. García de León & García Cortazar (ed.). *Las académicas. Profesorado universitario y género* (123-154). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Bensimon, E. M. (1993). A feminist reinterpretation of president's definition of leadership. En J. Glazer, E.M. Bensimon, y B. K. Townsend. *Woman in higher education: a feminist perspective*. Needham Heights, MA: Gin Press, 465-474.
- Comisión Europea. Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades (Unidad G1). (2008). *Manual para la perspectiva de género en las políticas de empleo, de inclusión social y de protección social*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.
- Consejo de Europa. Mainstreaming de género. (1999). *Marco conceptual, metodología y presentación de "buenas prácticas"*. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming (EG-S-MS), (versión español e inglés). Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Serie documentos, 28, Madrid.
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). (1974). Extraído en 30 de mayo de 2013 desde [http://www.unicef.org/panama/spanish/MujeresCo\\_web.pdf](http://www.unicef.org/panama/spanish/MujeresCo_web.pdf)

- Cruz Roja Española. (2012). *La crisis económica agrava las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral*. Extraído el 10 de mayo de 2013 desde <http://prensacruzroja.es/la-crisis-economica-agrava-las-desigualdades-entre-hombres-y-mujeres-en-el-mercado-laboral/>
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (PAB). (1995). Extraído en mayo de 2013 desde <http://www.unwomen.org/es/about-us/guiding-documents/>
- Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. (s.f.). Extraído el 15 de junio de 2013 desde <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552s.htm>
- Europa. (s.f.). *Síntesis de la legislación UE. Igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015)*. Extraído el 12 de mayo de 2013 desde [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/index_es.htm)
- European Commission. *Horizon 2020*. Extraído el 5 de mayo de 2013 desde <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
- Eurydice (2009). *El gobierno de la educación superior en Europa Políticas, estructuras, financiación y personal académico. Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional*. Instituto de Formación del Profesorado, Investigación e Innovación Educativa: Ministerio de Educación, España.
- EUAI – EuropeAid/129877/C/ACT/Multi. EUAI – EuropeAid/129877/C/ACT/Multi. *Informe Nacional España*. Programa marco interuniversitario para una política de equidad y cohesión social en la educación superior.
- García de Cortázar, M<sup>a</sup>. L.; García de León, M<sup>a</sup> A. (1997). *Mujeres en minoría: una investigación sociológica sobre las catedráticas de universidad en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Ley para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. (2007). Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo.
- Ley Orgánica. (2007). Modificación de la Ley de Universidades. España. 4/2007 de 12 de abril.
- Mentado, T., Montané, A. y Oliver, C. (2012). *Espacio de Género, una política en las universidades españolas a favor de la igualdad*. IV Congreso Universitario Nacional “Investigación y Género”. Edició Digital @tres; S.L.L: PP: 1153-1167.ISBN: 978-84-95499-87-5, Depòsit Digital SE-4410-2012 .
- Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. (2010). *Estrategia 2020. Una nueva agenda de Lisboa*. Contribución de la Fundación FAES a la consulta de la Comisión Europea. Secretaría del estado para la Unión Europea. Gobierno de España.
- Ministerio de Educación. (2007). *Informe “Académicas en cifras 2007*. Unidad de Mujeres y Ciencia del Ministerio de Educación.

- 
- Ministerio de Educación y Ciencia. (s.f.). *Unidad de Mujeres y Ciencia (UMYC)*. Unidad de Igualdad del Ministerio de Educación y Ciencia. Extraído el 6 de febrero de 2013 desde: <http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=e218c5aa16493210VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- Morales, M. J., Luna, M. J. & Esteban, A.I. (2010). Diagnóstico de paridad en la universidad: análisis a través de indicadores. *Revista de Universidad y Sociedad del conocimiento*, 7(2), 1-14.
- Red de Unidades de Igualdad de Género para la Excelencia Universitaria (RUIGEU) (2012). Extraído el 24 de febrero de 2013 desde [http://www.unican.es/Vicerrectorados/difusion/unidaddeigualdad\\_Red+Unidades+Igualdad+G%C3%A9nero+para+Excelencia+Universitaria+\(RUIGEU\).htm](http://www.unican.es/Vicerrectorados/difusion/unidaddeigualdad_Red+Unidades+Igualdad+G%C3%A9nero+para+Excelencia+Universitaria+(RUIGEU).htm)
- Rodríguez-Ponce, E. y Pedraja-Rejas, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Revista de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de información Científica. Interciencia*, Vol. 38, Nº1, 35-41.
- Sánchez, M. R., López, J., Mayor, C., Murillo, P. y Hernández, E. (2005). *La mujer en la dirección y gestión de las organizaciones universitarias: problemática, estilos de liderazgo y contribución al desarrollo institucional*. Instituto de la mujer. Secretaría General de Políticas de Igualdad, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.
- Sánchez, M. (ed.). (2008). *Mujeres directivas: un estudio en la universidad Española. Serie: Ciencias de la Educación*. Sevilla: Universidad de Sevilla. ISBN: 978-84-472-0980-4, 1- 332.
- Söderberg, A. (2010). *Repensar en Femenil! Manual per a una pau sostenible*. Barcelona: Icaria.
- Tomás, M. (ed.). (2011). *La universidad vista desde la perspectiva de género. Estudios sobre el profesorado*. Barcelona: Editorial Octaedro.
- Unión Europea. (2010). *Informe sobre «El gobierno de las universidades». Programa de trabajo Educación y Formación 2010 de la Unión Europea, Objetivo «Aprovechar al máximo los recursos»*. Actividad de aprendizaje inter pares, Copenhague.

# SEGUNDA PARTE

Sistemas y Metodologías para la Dirección Estratégica  
Orientada al Aseguramiento de la Calidad en  
las Instituciones de Educación Superior



# Procedimiento metodológico para la gestión de la calidad de la Estrategia institucional en la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”

REMBERTO NARANJO PÉREZ / MARÍA A. MESA ESPINOSA / ARMENIO PÉREZ MARTÍNEZ

## Resumen

Considerando el marco conceptual generalmente aceptado en el área del saber abordado y el análisis de los principios del Cuadro de Mando Integral, en este artículo se propone un procedimiento metodológico para guiar, paso a paso, la formulación estratégica universitaria, combinando la coherencia metodológica de su arquitectura con los requerimientos impuestos por la sociedad a los altos centros de estudio, expresados en los estándares de calidad que correspondan en cada caso, considerando finalmente que para lograr gestionar la calidad desde la Estrategia organizacional, deberá existir un alineamiento consecuente entre la misma y el conjunto de indicadores que la componen con las exigencias sociales impuestas a las Universidades expresadas en dichos estándares.

**Palabras claves:** estrategia, procedimiento, calidad

## Abstract

Considering the generally accepted conceptual framework in the area of knowledge addressed and the analysis of the principles of the Balanced Scorecard, we propose a methodological approach to guide step by step the strategic university formulation, combining methodological consistency of its architecture with the requirements imposed by society to high institutions, expressed in the standards of quality that apply in each case and, finally, that to achieve quality management from the organizational strategy, there should be a consistent alignment between strategy designed, the set of indicators compose with the social requirements imposed on the universities expressed in these standards.

**Keywords:** strategy, approach, quality



---

## Introducción

En los últimos años, las universidades han volcado sus esfuerzos en la formación de profesionales integrales altamente calificados capaces de enfrentar y dar solución a los múltiples problemas de la producción y los servicios, y contribuir al desarrollo económico y social de sus respectivos países, a lo cual se han unido complejos procesos de crisis conflictos y limitaciones económicas que ponen en tensión las potencialidades de los centros de altos estudios.

Lo anteriormente señalado y el acelerado crecimiento de la ciencia y la técnica en un mundo caracterizado además por la alta competitividad, demandan de las universidades un mayor dinamismo y profundización en la preparación de recursos humanos capaces de desarrollar complejas investigaciones científicas, así como la introducción de la alta tecnología y sobre todo, ampliar su incidencia en la comunidad que la rodea.

Resulta indispensable el perfeccionamiento de los procesos de dirección en los altos centros docentes. Difícilmente se puedan enfrentar nuevos retos y cambios políticos, económicos, científicos y sociales con formas tradicionales de gestión. Al respecto, Menguzato y Renal (1991), plantean que:

La velocidad y frecuencia de los cambios de este mismo entorno exige respuestas rápidas y por tanto, un tiempo de reflexión relativamente corto, por lo que se crea un desfase entre el tiempo de respuesta necesario y el tiempo de respuesta disponible. Se requiere de mecanismos de monitoreo y control más eficientes que permitan mayor velocidad de respuesta (p. 83).

Actualmente, numerosas organizaciones, entre las que se encuentran las universidades, aplican sistemas de planificación estratégica y otras tecnologías para la gestión, como vía para su perfeccionamiento y la implementación de procesos de cambio organizacionales, lo cual ha motivado que la Universidad de Ciego de Ávila (UNICA) haya trabajado en la aplicación y el mejoramiento paulatino de la dirección estratégica en función de la calidad de sus resultados.

La necesidad de contar con un procedimiento metodológico que guíe el proceso de creación e implementación de un sistema de gestión estratégica orientado a la calidad de los procesos universitarios, surge como consecuencia del análisis de las iniciativas para estructurar la Estrategia en una institución, lo cual está avalado tanto por evidencias empíricas, como por el análisis documental de la literatura mundialmente aceptada sobre esta temática.

La Estrategia de una organización es única y responde a un contexto particular y a condiciones específicas. No existen recetas que proporcionen la Estrategia adecuada para la organización en cada época de su vida, si tenemos en cuenta la diversidad e intensidad de los factores que influyen en el desarrollo de las mismas.

Resulta de utilidad, por tanto, estructurar el sistema de gestión de la Estrategia en un proceso formal que permita hacer una selección de los elementos que la integran de acuerdo al contexto, condiciones y expectativas de los actores que, aunque, evidentemente no pueda garantizar el acierto de la misma, promueva una labor sistematizada y consciente que tienda a reducir los riesgos de una formulación errónea y que sirva de aprendizaje a la organización y a sus miembros.

La Estrategia no puede determinarse de forma ideal. Su existencia responde a un flujo continuo de decisiones y acciones a todos los niveles de la organización y en todas las direcciones que constituyen el proceso cíclico de dirección, siempre en correspondencia con las exigencias impuestas por el entorno. Una Estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada, por lo que la flexibilidad que requiere la dinámica de su gestión garantiza ir considerando los retos impuestos para dar respuestas oportunas y pertinentes.

La experiencia que presentamos, centró su atención en el análisis teórico como base del reconocimiento de un marco conceptual para orientar la elaboración de un procedimiento metodológico para el correcto diseño, implementación y control de la Estrategia universitaria, dotando a la universidad de nuevas herramientas de dirección de acuerdo con las últimas tendencias del *management* contemporáneo, factible de aplicar en otras instituciones educativas y de otros sectores.

Resulta significativo el hecho de considerar el proceso estratégico y la gestión de la calidad unidos en un mismo sistema de dirección, o sea, desde la Estrategia universitaria orientada a procesos, fijar las metas que constituyen resultados con calidad que satisfacen exigencias de la sociedad. En fin, el problema de la calidad es visto como una cuestión estratégica como vía esencial de ser sostenibles, diferenciados y competitivos.

También se introducen en el contexto universitario los principios del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta tecnología de dirección constituye uno de los enfoques actuales de mayor trascendencia a considerar para el diseño e implantación del control estratégico, siendo una herramienta que permite implementar la Estrategia y la misión de una organización a partir de un conjunto de medidas de actuación que parte de definir un núme-

---

ro manejable de factores críticos de éxito, clasificado comúnmente para organizaciones lucrativas en cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna y desarrollo y aprendizaje), desde donde se formulan indicadores de actuación cuantitativos y cualitativos.

La aplicación del CMI permitió a las primeras organizaciones en adoptarlo, enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y también sus recursos financieros con la Estrategia de la organización, destacándose que aunque cada organización haga frente al reto de forma diferente, a un ritmo diferente y en consecuencias diferentes, se deberán considerar cinco principios comunes que sustentan su implementación (Kaplan y Norton, 2001).

Estos principios son:

1. Traducir la Estrategia a términos operativos.
2. Alinear la organización con la Estrategia.
3. Hacer que la Estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
4. Hacer de la Estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

La factibilidad de su aplicación en universidades, unido a las particularidades metodológicas esenciales que caracterizan al CMI en función de la gestión de la Estrategia, al basar su tecnología en la definición de factores críticos de éxito e indicadores dinámicos como parte de una cadena causa-efecto que comunica el significado de la misma, lo convierten en un instrumento esencial para los propósitos del presente trabajo.

### **1. Procedimiento metodológico para la gestión de la calidad desde la Estrategia organizacional en la Universidad de Ciego de Ávila.**

El procedimiento propuesto persigue estructurar el sistema de gestión de la Estrategia en un proceso formal que permita hacer una selección de sus elementos componentes de acuerdo al contexto y condiciones específicas de la Universidad de Ciego de Ávila. En la Figura 1, se presenta el esquema general de dicho procedimiento.

Estructura general del procedimiento metodológico.

**FASE I – Reflexión y orientación estratégica.**

Paso 1 - Reconocer las exigencias sociales al sector, expresadas en estándares de calidad y del papel de la organización.

**FASE II – Diseño estratégico.**

Paso 2 - Establecer y/o confirmar la misión, valores, visión, políticas organizacionales y Áreas de Resultados Clave (ARC).

Paso 3- Formulación de los objetivos estratégicos. Análisis estratégico.

**FASE III – Implementación y control de la Estrategia.**

Paso 4 - Definir las perspectivas.

Paso 5 - Desglosar la visión por perspectivas en cada ARC.

Paso 6 - Establecer las hipótesis estratégicas (mapa estratégico).

Paso 7- Establecer los factores críticos de éxito (FCE).

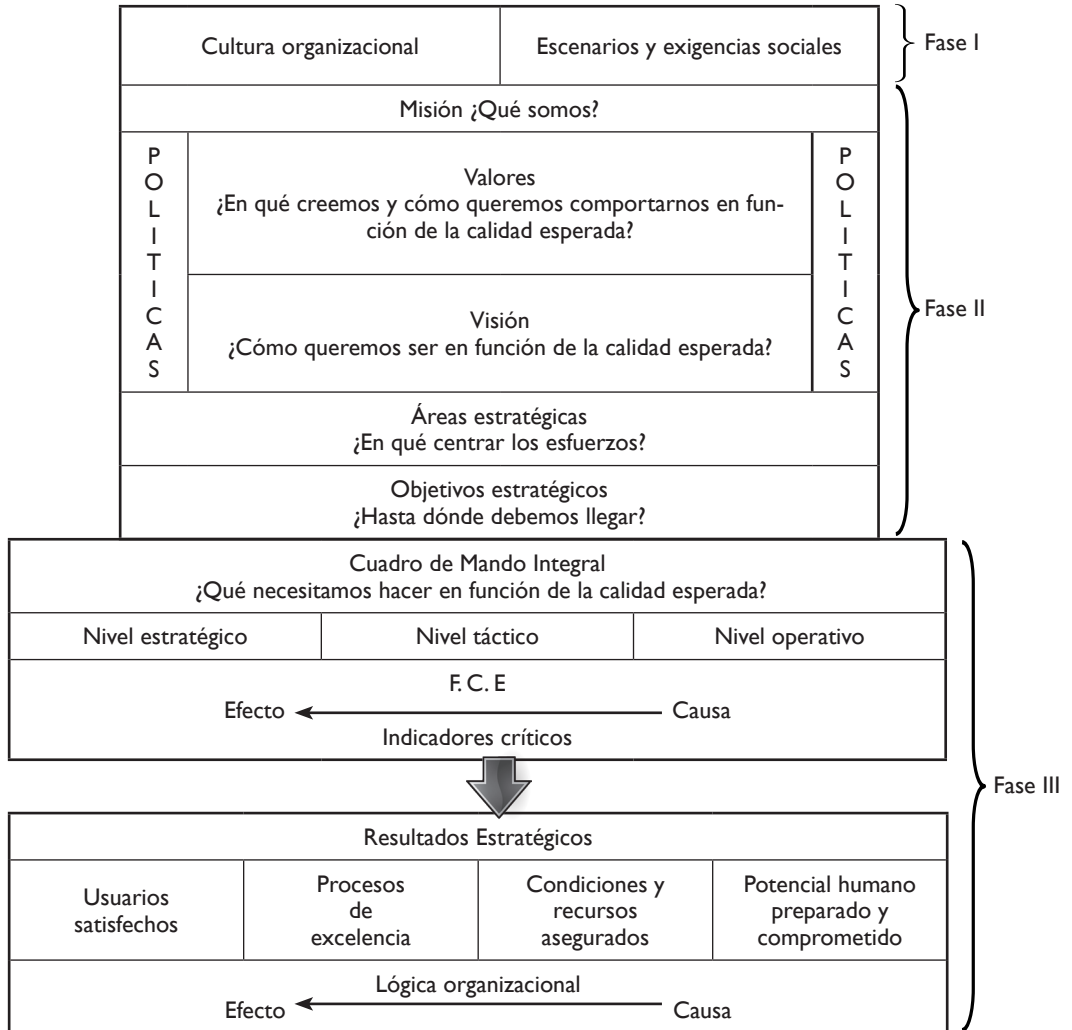
Paso 8 - Reconocer los roles y niveles de dirección.

Paso 9 - Formular elementos causales.

Paso 10 - Construcción de indicadores críticos.

Paso 11 - Puesta en marcha.

Figura 1: Esquema general del procedimiento metodológico.



**Fuente:** Adaptado de Kaplan, R. y Norton, D. 2001.

## 2. Descripción de las fases del procedimiento metodológico.

**Paso 1.** Reconocer las exigencias sociales al sector y del papel de la organización.

Constituye el espacio necesario para la reflexión sobre cuestiones estratégicas del sector acorde a la evolución de este y la sensibilización de la alta dirección acerca del necesario perfeccionamiento de los mecanismos existentes. Se impone, en primer lugar, definir los actuales y futuros retos impuestos al sector, expresados en los estándares de calidad contenidos en los documentos rectores de los procesos de evaluación y acreditación institucional, el análisis de las limitaciones de los mecanismos que existen para el desarrollo del proceso de dirección a la luz de los retos impuestos y el consenso sobre las vías para perfeccionar dichos mecanismos.

A partir de este momento, deberán crearse las condiciones para que desde la Estrategia que se proyecte, exista alineamiento con los indicadores exigidos en los reglamentos de evaluación y acreditación. No se concibe una Estrategia universitaria que no contribuya intencionalmente al logro de los estándares de calidad.

Un aspecto importante en este paso lo constituye el proceso de sensibilización y capacitación al grupo de trabajo para la asimilación de la nueva tecnología, considerándose para esto dos momentos esenciales:

- A partir del reconocimiento de la evolución de la dirección en la organización se analizan las limitaciones de los procesos estratégicos y se aprueba la conveniencia de perfeccionar y aplicar nuevas tecnologías.
- De acuerdo a la cultura alcanzada por el equipo debido a la preparación recibida en anteriores aplicaciones de tecnologías o procesos estratégicos y a la estabilidad de los miembros en el tiempo, se desarrolla el proceso de capacitación básica para la asimilación de las habilidades gerenciales que no se poseen correspondientes a la nueva tecnología aplicada, en este caso, el CMI y lo que se deriva de este.

**Paso 2.** Establecer y/o confirmar la misión, valores, visión, políticas organizacionales y ARC.

La evolución de la dirección en la Universidad de Ciego de Ávila y la aplicación y perfeccionamiento paulatino de los procesos estratégicos, han dotado a los miembros de la organización de una cultura en la utilización de un conjunto de técnicas que se aplican, sobre todo, en la etapa de diseño, para elaborar por ejemplo, la misión, los valores, la visión, entre otros componentes de la Estrategia.

---

El núcleo central de esta etapa de diseño se manifiesta en este paso, donde al considerarse los conocimientos previos, métodos, creencias y concepciones compartidas sobre las vías de conformar estos elementos, se sugiere respetar los criterios ya arraigados de procesos anteriores.

Aunque pudieran existir opiniones divergentes sobre la forma de lograr los propósitos de este paso, resulta oportuno exponer los principales criterios metodológicos que los autores de este trabajo comparten y que han sido aplicados en los últimos años.

La construcción de una Estrategia requiere de una arquitectura o diseño coherente y sus bases deben ser sólidas y estables.

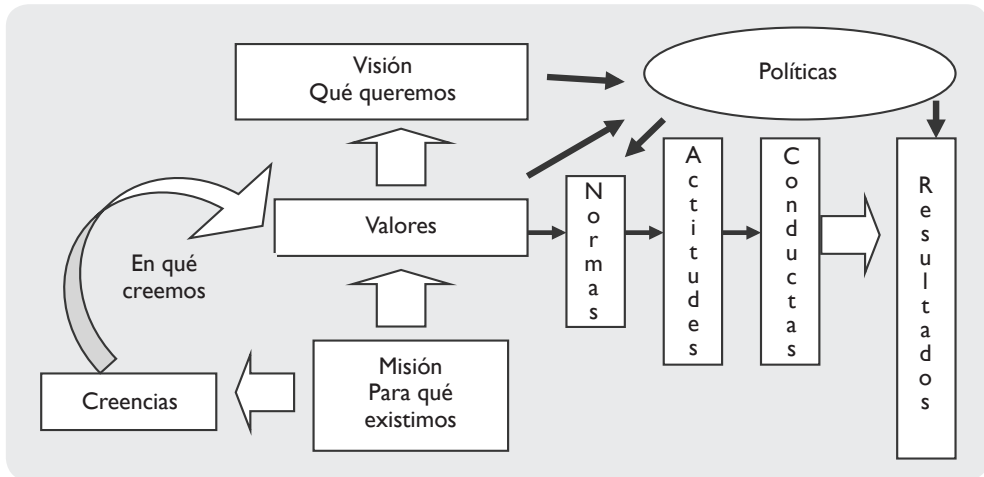
Deberá partirse entonces de la formulación de la misión y los valores asociados a esta como elementos más estables en el tiempo. La misión que lo abarca todo, proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización, mientras que los valores indican la forma de actuar en función del cumplimiento de la misma, como expresión de las creencias de las personas que la integran, dando sentido a la acción. Deberán fomentarse aquellos valores que influyan en comportamientos orientados a la calidad, en la cultura del detalle, en el rigor profesional de lo que se haga, en correspondencia con los estándares de calidad.

La visión indica hacia dónde va la organización al describir una imagen del futuro deseado y factible, o sea, lo que queremos y podemos ser. El CMI se basa en una visión global compartida, por lo que resulta de gran importancia la adecuada definición de esta y sobre todo que sea realmente conjunta o reconocida por los implicados. Las consecuencias de una visión mal concebida o no compartida pueden ser muy serias para el éxito de la implantación del procedimiento metodológico.

La visión y los valores, conforman el punto de referencia esencial para el establecimiento de políticas organizacionales. Tal y como se muestra en la Figura 2, las políticas, entre otros factores, contribuyen a comunicar en toda la organización las normas que permitirán evaluar actitudes y lograr conductas o comportamientos que contribuyan al logro de los resultados esperados, o sea, materializar la visión.

Todos los elementos que aparecen en la Figura 2, aunque algunos sean más estables en el tiempo que otros, son redefinibles, en función de las circunstancias internas y externas.

Figura 2: Establecimiento de la misión, valores, visión y políticas.



**Fuente:** Adaptado de Díaz, C. Folletos Gerenciales. CCED - MES. 2002.

Para la determinación de las ARC, en la práctica de la organización objeto de estudio, han existido dos tendencias: una, diseñar las áreas y otra, asumir las determinadas por las instancias superiores del Ministerio de Educación Superior (MES).

En el caso de la primera, se ha considerado que la misión al descomponerse por elementos, muestra con relativa claridad, cuáles pudieran ser las áreas estratégicas de la organización, que servirán de guía a la asignación de recursos. Se garantiza así que estas tengan la misma estabilidad en el tiempo que la misión. Los usuarios que demandan los productos universitarios y los procesos inherentes a esos productos como uno de los principios básicos de la gestión de la calidad, también constituyen referencias importantes para la conformación de las ARC. En tal sentido, reconocer como ARC a los principales procesos organizacionales, tanto los de salidas para satisfacer necesidades de los usuarios, como los de soporte o apoyo, podrán orientar la gestión de la Estrategia a procesos desde su propio diseño y no a actividades como ocurre comúnmente.

Este paso es de suma importancia en el desarrollo posterior del procedimiento metodológico, ya que la unidad para la elaboración de los objetivos estratégicos y la aplicación del CMI lo constituyen precisamente las ARC. Estas últimas fijan prioridades sobre las que se deben concentrar todos los esfuerzos de la organización. También, en ellas son considerados aquellos aspectos de la gestión sobre los que, si se actúa bien, se garantiza el éxito de la unidad. Estas no constituyen en sí objetivos, pero representan ámbitos en los



---

cuales deben fijarse estos, y en los que se espera que los directivos inviertan al máximo, tiempo, energía, talento y otros recursos. Generalmente incluyen aspectos estratégicos y tácticos. No son medibles, pero contienen elementos que sí lo son.

### **Paso 3.** Formular los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos constituyen el último elemento de la fase de diseño, si se reconoce a este paso como el momento de establecer los fines a largo plazo. Estos deben corresponderse con las áreas estratégicas elegidas, o sea, se le deberá formular objetivos estratégicos a cada ARC, cuyo contenido necesitará tener un vínculo directo con la visión de la organización. Al descomponerse la visión por elementos, se distribuirán por las ARC con las que guarden relación, para convertir dichos propósitos a largo plazo en metas organizacionales mediante los criterios de medida del objetivo.

Se considerará además, contribuir a los propósitos emanados del nivel jerárquico superior. Se trata entonces de convertir los elementos de la visión en términos medibles para su realización, sin dejar de contribuir a los propósitos del MES. Quedará entonces definido un objetivo estratégico para cada ARC, que satisfaga los elementos de la visión, relacionados con su área estratégica. A los objetivos estratégicos formulados para cada ARC, se le realiza el correspondiente análisis estratégico, en este caso con el apoyo de la Matriz DAFO, con el fin de definir las estrategias particulares que permitan aprovechar o defenderse del entorno en función del cumplimiento de los objetivos.

### **Paso 4.** Definir las perspectivas.

El propósito estratégico y la misión de una organización no lucrativa (universidad) están marcados por la naturaleza misionaria de su actividad, por lo que la estructura original (tradicional) del CMI correspondiente al carácter lucrativo de las empresas, debe ser modificada de manera de elevar a los beneficiarios (en el caso de una universidad: estudiantes, organizaciones, comunidad, sociedad) en el ápice o parte más elevada de la jerarquía.

Esto significa que la misión debe ser descrita y medida en el nivel más alto del CMI en lugar de la perspectiva financiera en las organizaciones lucrativas, la cual pasa a ser una condición de su funcionamiento y no su finalidad.

La definición de las perspectivas parte de la lógica impuesta por la misión de las organizaciones. Considerándose el modelo original del CMI de Kaplan y Norton, donde se definen las perspectivas: financiera, la del cliente, la del proceso interno y la formación

y crecimiento, en una organización con fines lucrativos al determinarse y establecerse las relaciones que deben existir entre las perspectivas, se pudiera considerar como lógica organizacional que les dio lugar, que el desarrollo de la empresa y la simplificación y perfeccionamiento de los procesos que añadan valor al producto para la satisfacción de los clientes, deben arrojar efectos que se reflejen en los indicadores financieros, colocándose la perspectiva financiera en la cima de dicha lógica.

La universidad, contemplada entre las organizaciones con fines no lucrativos y considerándose el absoluto carácter social de estas instituciones en Cuba, sus respectivas misiones imponen otra lógica organizacional para definir y ubicar dichas perspectivas.

Este es un paso que como ningún otro requiere del ejercicio y la voluntad estratégica del grupo participante en la formulación de la Estrategia, en el afán de definir y colocar las perspectivas acorde a la lógica organizacional. Como resultado de este proceso, quedan definidas las siguientes perspectivas:

***Perspectiva usuarios.*** Contempla todos aquellos que se benefician como usuarios directos de los servicios y productos universitarios. Se requiere entonces identificarlos, siendo en este caso los siguientes: estudiantes de pregrado y de posgrado, organismos e instituciones nacionales e instituciones internacionales, comunidades del radio de acción extrauniversitarias.

Esta perspectiva permite considerar los niveles de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios o productos universitarios de los que son beneficiarios, expresados en los estándares de calidad impuestos al sector.

***Perspectiva de procesos internos.*** Permite centrar la atención en aquellos procesos esenciales que garanticen la satisfacción de las expectativas de los usuarios en correspondencia con la calidad esperada, entre los que se encuentran: la formación de pregrado, la formación de posgrado, la ciencia e innovación tecnológica, la información y las comunicaciones, la integración, la internacionalización, la intervención comunitaria y los servicios administrativos internos.

***Perspectiva de desarrollo.*** Considera lo que se requiere desarrollar, ya sea en término de productos, servicios universitarios o infraestructura necesaria que permitan alcanzar procesos de excelencia y satisfacer las expectativas de los usuarios y del potencial humano interno respecto a las condiciones laborales. En este caso se incluye la apertura de nuevas carreras y modalidades de estudio, el diseño de programas de posgrado y de servicios

---

científicos técnicos, y las inversiones físicas y de equipamiento que se requieran, mediante el desarrollo de procesos de innovación.

***Perspectiva de recursos materiales y financieros.*** Contempla la adecuada gestión y asignación de recursos materiales y financieros que aseguren la materialización del crecimiento del potencial humano, de los procesos y del desarrollo dentro de un marco de racionalidad económica. Contribuye al desarrollo y el funcionamiento estable de los procesos esenciales que se requieren en función de lograr la calidad en los resultados.

***Perspectiva del potencial humano.*** El CMI enfatiza la importancia de la inversión para el futuro, lo que asegura la capacidad de desarrollo y a largo plazo de la organización. En esta dirección, la adquisición de competencias del personal constituye el blanco fundamental, ya que en las condiciones actuales el conocimiento resulta cada vez más un bien perecedero, sobre todo, en una universidad que aspira gestionar sus procesos con calidad.

Esta perspectiva establece las características y competencias con las que deben contar los recursos humanos universitarios, o sea, directivos, profesores, investigadores y personal de apoyo, en busca de la excelencia de los servicios universitarios que se demanden y los niveles de satisfacción de estos con la preparación y las condiciones laborales que se les brindan.

**Paso 5.** Desglosar la visión por perspectivas en cada ARC.

Hasta el paso cuatro, el objetivo del proceso se centra en formular la Estrategia global en términos más generales, indicándose el direccionamiento estratégico hacia un futuro deseado, ejecutado por un amplio grupo de trabajo representativo de las áreas y organizaciones de toda la universidad, incluyendo la definición de las perspectivas.

Convertir la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas para cada área estratégica, es el propósito esencial. En tal sentido, Olve, Roy y Wetter al referirse a este paso reconocen que: “El modelo permite descomponer más fácilmente la visión en estrategias concretas, basados en la realidad, con los que la gente se siente más identificada y con las que se pueden trabajar” (2002, p. 74).

**Paso 6.** Establecer las hipótesis estratégicas.

Después de colocadas las perspectivas en el orden que indica la lógica organizacional universitaria, se necesita obtener los supuestos que conecten los resultados esperados por

perspectivas en una cadena causa-efecto en correspondencia con la visión, para visualizar los inductores que harán posible su realización.

El hecho de haberse desagregado los elementos de la visión por perspectivas en el anterior paso, constituye una referencia decisiva para los fines del presente paso. La herramienta ideal para establecer las hipótesis estratégicas lo constituye el mapa estratégico.

**Paso 7.** Establecer los factores críticos de éxito (FCE).

En este paso también se pone a prueba el talento y la voluntad estratégica de los participantes en el análisis autocrítico y multifacético de la organización. Puede afirmarse entonces que lo ocurrido hasta el momento constituye un profundo proceso de aprendizaje.

El CMI, al contemplar indicadores de resultados y de actuación derivados de los FCE que influirán en los resultados del futuro, y el alto reconocimiento que le otorgan importantes autores (Ansoff, Lorino, Vogel, Kaplan y Norton) a la determinación de este elemento para el éxito del control estratégico, convierten a este paso en un eslabón clave del proceso.

Según Olve, Roy y Wetter (2002) deberá entenderse por FCE como: “(...), qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuales son los elementos que afectarán más a los resultados” (p. 83). Según Ferrer (2002), “se vinculan a las competencias de la organización, constituyendo condiciones internas que permiten satisfacer resultados esperados por los usuarios” (s/p).

Definir aquellos factores que garantizan la materialización exitosa de las estrategias concretas por perspectivas, también pudieran considerarse como definitorio en el proceso.

**Paso 8.** Reconocer los roles y niveles de dirección.

Uno de los males más frecuentes y que en mayor medida hacen fracasar la Estrategia, es desconocer las funciones que corresponden a cada nivel jerárquico y como consecuencia, la incursión en asuntos operativos de aquellos que deben atender aspectos estratégicos o viceversa, y por lo tanto, la priorización de lo operativo sobre lo estratégico.

Este paso es significativamente importante si se considera que constituye una referencia esencial para formular los elementos causales y establecer indicadores críticos que

---

guíen el trabajo en los diferentes niveles según sus correspondientes roles gerenciales, orientando a qué tiene que dedicarse y por qué van a medir el desempeño de cada cual, constituyendo un aporte importante del procedimiento metodológico.

De esta forma se crean las condiciones, desde el punto de vista estructural, para aplicar el CMI de forma simultánea en todas las áreas de la organización, estableciéndose en cada uno de ellos indicadores de resultados.

**Paso 9.** Formular elementos causales.

Resulta difícil construir indicadores sin una referencia previa en la cual basar su diseño, por lo que definir indicadores apuntando directamente hacia los FCE es inadecuado. Se debe entonces definir un conjunto de elementos tangibles que indiquen en aquello que hay que incidir para lograr los resultados esperados que sirvan de referencia a la construcción de los indicadores.

Con la definición de los niveles estratégicos, táctico y operativo, y considerando la asignación de los roles correspondientes, se está en condiciones de determinar qué elementos se convierten en inductores de resultados a cada nivel, de forma tal que los elementos identificados en el nivel operativo sean inductores de resultados del nivel táctico y ambos del nivel estratégico, estableciéndose así la cadena causa-efecto en cada caso que permitan realizar los FCE.

**Paso 10.** Construir los indicadores críticos.

Los indicadores son descripciones expresadas en números o palabras, sobre el estado o comportamiento deseado de los elementos inductores de resultados definidos anteriormente, son la expresión concreta de los FCE, de las estrategias y de la visión de la organización, requiriéndose considerar para su construcción determinados requisitos, entre los que no deben faltar los siguientes:

- Indicar a cada cual, qué es lo más importante.
- Ser multipropósitos, o sea, determinar el estado de algo en momentos concretos, indicar metas y logros, permitir comparaciones, orientar en qué basar los incentivos y las premiaciones, suministra elementos necesarios para informes y análisis integrales.
- Estar relacionados entre ellos, entre los indicadores de diferentes niveles y perspectivas que garanticen la cadena causa-efecto.

- La forma de su diseño y del formato de presentación de estos deberán ser homogéneos en toda la organización.
- Deben ser comprensibles, sencillos y de fácil seguimiento, no dejando espacios a la ambigüedad o a la falta de pertinencia.

Después de construidos los indicadores en correspondencia con estos requisitos, se incluirán en tableros vinculados a cada nivel, el estratégico, el táctico y el operativo, estos últimos sirviendo de base para la conformación de los tableros de control gerencial, personales o de desempeño individual.

Deberá realizarse un proceso de validación para comprobar que los indicadores de gestión diseñados contribuyan al logro de los resultados contenidos en los indicadores exigidos en los procesos de evaluación institucional y acreditación de programas. En este paso se concreta el alineamiento que debe existir entre la Estrategia organizacional y la gestión de la calidad.

#### **Paso 11.** Puesta en marcha.

Este paso consta de cinco momentos esenciales: (a) elaborar y/o ajustar los presupuestos; (b) definir, diseñar y aplicar el soporte informático; (c) comunicación y definición del CMI en las áreas de la Universidad; (d) integración con la gestión del riesgo; (e) establecer los tableros de control gerencial, y (f) organización del sistema de trabajo de los órganos colegiados y asesores de dirección.

(a) elaborar y/o ajustar los presupuestos.

Los indicadores y sus correspondientes planes de acción, señalan con alta precisión al área especializada encargada de esta función en la universidad, la magnitud de la actividad en los diferentes niveles y unidades organizativas, lo cual facilita, no solo la elaboración de un presupuesto basado en actividades, sino también una efectiva descentralización de este, como base del presupuesto operativo de la organización.

El presupuesto operativo deberá garantizar el suministro real de recursos y el adecuado balance operacional de las diferentes áreas, que garantice el funcionamiento estable del trabajo cotidiano, fuente de resultados futuros. Este presupuesto, que se corresponderá con las disponibilidades reales de financiamiento con los cuales se estima contar, deberá tener la misma flexibilidad que el propio proceso estratégico demanda, por lo que se sugiere que la vigencia de estos no exceda los tres meses para su ejecución.

---

Paralelamente al presupuesto operativo, deberá contarse con un presupuesto estratégico, encargado de prever qué nuevas capacidades, programas, inversiones, procesos, etc., se requieren desarrollar para el logro de la Estrategia a largo plazo, sirviendo como referencia para su elaboración los indicadores diseñados al nivel estratégico de cada ARC. Su vigencia en cuanto al tiempo de ejecución podrá ser anual.

Atendiendo a los roles que corresponden al desempeño de los diferentes niveles descritos anteriormente, el presupuesto estratégico operará, esencialmente, en el nivel estratégico, mientras que el presupuesto operativo lo hará fundamentalmente en los niveles táctico y operativo.

La existencia bien definida de estos dos tipos de presupuestos contribuye a garantizar que los recursos destinados para asuntos estratégicos no se desvíen, como ocurre comúnmente, para cuestiones operativas.

(b) definir, diseñar y aplicar el soporte informático.

El CMI proporciona a la organización, a partir de los tableros de control, la recopilación de información relevante, y las tecnologías de información deberán facilitar este proceso, presentando dicha información de manera comunicativa y sencilla, que le resulte fácil al usuario acceder a esta y compartirla entre todos, ofreciendo señales de peligro para lo cual se recomienda incursionar en la primera categoría de las tecnologías de información, vinculada al área de acción del usuario, mediante un sistema sobre una plataforma web concebida como un sitio dinámico con requisitos de uso simple, ajustado a la medida de la organización.

En este paso también se deberán poner a punto los instrumentos que permiten captar la información que demandan los tableros informatizados, sobre todo, de aquella que tiene carácter cualitativo.

(c) comunicación y definición del CMI en las áreas de la Universidad.

Este momento persigue sensibilizar y comprometer a los miembros de la organización con la tecnología implantada al buscarse la máxima participación de las áreas funcionales en el reconocimiento de los indicadores que les corresponden en la cadena causa-efecto y en el aporte de iniciativas para gestionarlos. Por tanto, cada área funcional de la organización gestionará su propio CMI, requiriéndose entonces que elaboren un plan de acción, según los requerimientos propios que tradicionalmente se utilizan, que les permita incidir en la magnitud deseada de dichos indicadores, señalándose las tareas concretas a

realizarse, los plazos de ejecución, sus responsables y los recursos que se requieran. Estos elementos integrarían los planes de trabajo operativos.

El eslabón entre la Estrategia y las personas es la evaluación del desempeño, por lo que se deberá lograr que cada cual, individualmente, tenga un plan de objetivos y resultados individual muy sencillo y práctico, que lo pueda consultar todos los días, donde se indique sus contribuciones específicas al logro de los indicadores del CMI de su unidad organizativa en función de resultados con calidad.

Se trata de la confección concertada de una especie de CMI personal, donde se conjuguen los componentes cualitativos, cuantitativos y de superación o desarrollo. Solo así se podrá llevar la Estrategia institucional hasta las personas e incidir en los comportamientos deseados.

(d) integración con la gestión del riesgo.

Se deberá considerar el siguiente proceder:

#### Reconocer la existencia de riesgos vinculados a la realización de la Estrategia.

- Se toman como referencia, los elementos causales por niveles para cada área estratégica que permitan realizar los FCE y las estrategias concretas, obtenidos en el paso 9.
- Basado en estos elementos, formular los riesgos.
- Clasificar los riesgos formulados, atendiendo a la probabilidad de ocurrencia y a las consecuencias de su impacto.
- Otorgar prioridad definitiva al riesgo.
- Elaboración del plan de acción para gestionar el riesgo.

#### Reconocimiento de otros riesgos.

También por acuerdo de los implicados se procede a identificar otros riesgos, que aunque no intervengan directamente en la realización de la Estrategia, merecen ser atendidos debido a su significación, considerándose que se relacionan con tres aspectos esenciales: incumplimientos de la legislación, normas o procedimientos vigentes; utilización de recursos en forma ineficaz o ineficiente y pérdida de personal clave.

Los riesgos identificados a partir de estos tres aspectos pudieran convertirse en indicadores e incorporarlos al CMI de las áreas que le competan, para ser gestionados.



---

(e) establecimiento de los tableros de control gerencial.

En términos de eficacia organizacional, cada directivo deberá centrar la atención en los asuntos vitales dentro de su eslabón organizativo. En el conjunto de indicadores del CMI que le compete, existen prioridades estratégicas que deberán ser identificadas e integradas al tablero de control. Los soportes informáticos de apoyo deberán considerar, como requerimiento, dar la posibilidad de que cada directivo conforme su propio tablero de control.

(f) organización del sistema de trabajo de los órganos colegiados y asesores de dirección.

Este sistema de trabajo crea los espacios suficientes para el análisis y seguimiento de los indicadores diseñados a cada nivel, donde la informatización del proceso juega un papel esencial, garantizando la organización y orientación del funcionamiento de los órganos colectivos de trabajo, acorde con la Estrategia y su análisis para la toma de decisiones basado en los indicadores, facilitando además, la captación y socialización de la información entre los miembros de la comunidad universitaria.

Es así que, en los Consejos de Dirección o en cualquier otro órgano colectivo de trabajo, se analice el comportamiento de aquellos indicadores que en mayor medida contribuyen al logro de resultados con calidad, sobre todo, de los vinculados a riesgos extremos.

## **Conclusiones**

El procedimiento metodológico presentado expresa la voluntad de la Universidad de Ciego de Ávila de integrar la gestión con la calidad de sus procesos sustantivos a partir de la gestión de la Estrategia organizacional.

Para lograr gestionar la calidad desde la Estrategia organizacional, deberá existir un alineamiento consecuente entre la misma y el conjunto de indicadores que la componen, con las exigencias sociales impuestas a las universidades, expresadas en los estándares de calidad. Los indicadores de gestión formulados tendrán mayor valor estratégico en la medida que representen las exigencias de dichos estándares.

## Referencias bibliográficas

- Díaz, C. (2002). ¿Qué Hacer con los Valores? Tener el Valor para Dirigir por Valores. *Folletos Gerenciales*. CCED – MES. La Habana.
- Ferrer, M. (2000). *Proceso de dirección estratégica. Un enfoque integrador*. CETED. La Habana.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Menguzato, M. y Renau, J. (1991). *La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel, s/p.
- Olve, N.G., Roy, J. y Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 74-83.



# Gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior en Cuba: elementos para su implantación

OMAR PÉREZ GARCÍA / ALEJANDRO CARBONELL DUMÉNIGO  
MADANYS IDALMIS RODRÍGUEZ LUIS

## Resumen

La calidad, eficiencia y racionalidad en la gestión de los procesos universitarios constituye un tema de gran actualidad en Cuba e internacionalmente. También gana relevancia la relación entre la dirección estratégica y la gestión de la calidad en instituciones educativas. El presente artículo pretende ofrecer un análisis de aspectos esenciales relacionados con el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad y presentar un procedimiento específico de planeamiento estratégico, estructurado en las siguientes etapas: diagnóstico de calidad, proyección estratégica, gestión de recursos financieros y materiales, evaluación y acreditación. Para ello, se hace una revisión de la bibliografía de la literatura nacional e internacional sobre la temática objeto de estudio y se arriba a conclusiones, donde se pone de relieve que la dirección estratégica orientada hacia el aseguramiento de la calidad es uno de los elementos más importantes para enfrentar los retos de la educación superior cubana en el siglo XXI; que es la alta dirección de las IES la que mejor conoce y puede expresar dicha meta; y quien se debe responsabilizar con la efectividad de su cumplimiento. Lo anterior debe estar sustentado en el liderazgo de los directivos, el enfoque basado en procesos, el mejoramiento continuo y un enfoque a las partes interesadas.

**Palabras claves:** sistema de gestión de la calidad, procedimiento, procesos universitarios, mejoramiento continuo

## Abstract

Efficiency, quality and rationality of the university processes constitute an important national and international up dated topic. This paper aims at spreading essential aspects related to the process of the implantation of a quality management system, and to give a procedure with this purpose, a national and international bibliographical revision was done about the object in question, getting to the conclusion based on the theoretical –practice experience of the team of teachers from Sancti Spíritus university, such as,

---

Cuba is in the correct way according to the circumstances, history, and cultural conditionals, in the debate about quality of the IES. Nowadays the processes to accredit have been constituted as a requirement, because they guarantee quality and credibility in an educative process and its results. The process to accredit and evaluation are not the end in themselves, but vias to promote the betterment in higher education to guarantee the equivalent recognition, and professional degree in different countries.

**Keywords:** quality management system, procedure, educative process, continuous betterment in higher education

## **Introducción**

En la proyección del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba se orienta, de manera específica, avanzar en la elevación de la calidad y el rigor de los procesos que se desarrollan en el interior de las universidades.

Es por ello que constituye un objetivo esencial de dicho Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de todos los procesos universitarios hasta la base. Por tal razón, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben afanarse más en la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, lo cual se debe traducir en una vía importante para lograr el perfeccionamiento continuo del sistema universitario con el propósito de incrementar los niveles de calidad en la gestión de todos los procesos.

En la actualidad, se trabaja de manera sistemática en función del establecimiento e implantación del sistema de gestión de la calidad, a partir de su adecuación en cada IES, siendo imprescindible la responsabilidad y el compromiso de los directivos, el papel activo de la comunidad universitaria para garantizarla, así como del sector empresarial y la sociedad para validarla.

Justamente, las relaciones al interior de la universidad deben estar sustentadas en el principio de que todas las personas son protagonistas de los procesos y actividades, así como de los programas que en ella se desarrollan; todas entregan y reciben algo dentro de la organización. Por ello, son quienes deben exigir calidad de los resultados de los provisos internos, a través de estándares o requisitos medibles, que garanticen la satisfacción de las necesidades de cada una de las partes interesadas: estudiantes, profesores, personal no docente, sector empresarial y sociedad, en el sentido más amplio.

En aras de propiciar el desarrollo de una cultura de calidad y teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, este artículo pretende ofrecer un análisis de aspectos esenciales relacionados con el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad y presentar un procedimiento específico con este propósito. Para ello, se hace una revisión y análisis de la bibliografía nacional e internacional sobre la temática objeto de estudio.

## 1. Sistemas de gestión de la calidad en las IES: consideraciones generales.

En el marco de la política económica y social de Cuba, se expresa: “garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía” (2011, p.14). Con relación al sector educación se señala: “continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente y el papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr la mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes” (*Ibidem*, p.23).

Por otro lado, en la proyección estratégica que contiene los *Objetivos de Trabajo del MES para el período 2013-2016*, se plantea: “la necesidad de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las IES adscritas” (p.5). Específicamente, para el año 2014 y como parte de dichos objetivos se establece que dichas instituciones promuevan e implementen un enfoque de desarrollo sostenible en su proyección, para la cual se establecen cuatro acciones estratégicas, una de las cuales refleja la importancia de “desarrollar y aplicar un sistema de gestión orientado a la calidad, basado en la integración gradual de los procesos y en la sostenibilidad de la educación superior” (2013, p. 12).

Lo anterior es muestra fehaciente de la voluntad de implementar distintos enfoques de gestión de la calidad (González Cruz, 2013), dentro de los cuales se puede hacer mención a tres: el normalizado, asociado al cumplimiento de estándares internacionales y su certificación (NC ISO 9001:2008); el de la excelencia, asociado a los modelos de excelencia empresarial (EFQM, Deming, M. Baldrige) y el referido a la filosofía de la organización sobre la calidad.

Este autor señala además que es significativamente importante destacar que la filosofía que adopte la universidad respecto a la calidad debe observar los siguientes principios: enfoque basado en procesos, mejoramiento continuo basado en la autoevaluación, trabajo en equipo, enfoque a las partes interesadas en la gestión institucional y responder al ciclo Deming de mejora continua (*Ibidem*).

---

Ahora bien, ¿qué es un sistema de gestión de calidad? Según la NC ISO 9000:2005 se define como el “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. Otra interrogante que sale a la luz es la siguiente: ¿por qué un sistema de gestión orientado a la calidad en las IES? La respuesta es sencilla, ya que existe la necesidad sentida de demostrar, de forma consistente, la capacidad institucional de suministrar servicios que satisfagan los requisitos de todas las partes interesadas y los requisitos reglamentarios aplicables; además, porque existe la aspiración de aumentar la satisfacción de dichas partes a través de la efectiva aplicación de acciones para la mejora continua.

Para llevar a la práctica todo lo anterior en la Universidad de Sancti Spíritus (Uniss) se han desarrollado acciones dirigidas a la realización de un diagnóstico de la calidad a partir de la exploración de las necesidades, expectativas e intereses de sus partes interesadas; la identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad; la determinación de la secuencia e interacción de estos procesos; la determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurar eficacia de operación y control de procesos; el aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la implementación de estos procesos; la medición y seguimiento de los procesos, así como la ejecución de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

## **2. Dirección estratégica y calidad en las Instituciones de Educación Superior.**

La década de los años sesenta fue testigo de un gran debate sobre la educación superior. En el curso de esos años, los procesos de reforma universitaria estuvieron a la orden del día. En la actualidad, el asunto es mucho más profundo y complejo. La educación superior está en discusión hasta tal punto que algunos organismos internacionales de financiamiento ponen en tela de juicio la eficacia de las IES públicas, cuestionan su rendimiento económico y social, en resumen, está en juego la confianza misma de la sociedad en este tipo de institución.

Precisamente, Tünnermann (1996) destaca que uno de los temas dominantes en el debate internacional sobre la educación superior es el relacionado con las medidas para asegurar la democratización y al mismo tiempo, promover la calidad de la educación superior (p. 99).

En muchas conferencias mundiales sobre educación, el principio de calidad subyace. Por ejemplo, en la Declaración de Quito (1991), en las propuestas de la CEPAL-UNES-

CO (1992), en la Reunión de Ministerios de Educación de América Latina y el Caribe (1996) y en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO (1998). A nivel del Caribe, el fortalecimiento regional de la articulación y acreditación de las IES es evidente. En torno a América Central, el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) inició, en 1988, un estudio para determinar la equivalencia de las credenciales académicas y el sistema para promover e implantar procesos de evaluación y acreditación (SICEVAES) (Royer, s.f., p.5).

En los documentos publicados por el Banco Mundial (*La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia. Washintong, D.C; 1995*) y la UNESCO (*Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior. París; 1995*) se hace reiterativo el énfasis sobre la calidad de la educación superior, su pertinencia y funcionamiento.

En el documento emitido por el Banco Mundial (1995), en una de sus directrices se propone “introducir políticas expresamente diseñadas para dar prioridad al mejoramiento de la calidad y el fomento de la equidad” (p. 8). Especialmente, en el documento de la UNESCO se refleja que 2<sup>a</sup> posición estratégica de la educación superior está signada por tres aspectos claves: pertinencia, calidad e internacionalización” (p.11).

Por otra parte, Tünnermann (1996) sugiere que no basta que la educación superior sea más pertinente. Debe también ser de mejor calidad. Por tanto, la preocupación por la calidad es la preocupación dominante en el actual debate y, posiblemente, lo seguirá siendo en el futuro.

Al hablar sobre calidad en la educación superior es imprescindible establecer su relación con la calidad de los recursos humanos (profesores y personal no docente); los estudiantes; los materiales e insumos utilizados en cada proceso universitario; los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo; la infraestructura; el equipo directivo, así como los programas de pregrado y postgrado, por solo mencionar algunos factores importantes.

Lo anterior indica que el concepto “calidad” es multidimensional y que se ha convertido en preocupación fundamental en el ámbito de la educación superior; a partir de la influencia de dichos factores en la satisfacción de las necesidades de la comunidad intrauniversitaria y de la sociedad. De aquí, que la búsqueda de calidad deba estar dirigida al mejoramiento continuo del sistema universitario.

Introducir la gestión de calidad en el sistema de dirección de las IES no puede estar limitado a una simple declaración de que se logran mejoras significativas en el desempeño



---

institucional y/o académico. Para ello, es importante la implicación consciente y directa del personal (directivos, estudiantes, profesores y personal no docente) en el proceso de aseguramiento y alcance de un mejor *performance* de la organización.

Los autores del presente artículo consideran que existe una estrecha relación entre la dirección estratégica y la gestión de la calidad en las instituciones educativas. Desde un pequeño comercio, pasando por una pequeña o una gran empresa, incluidas las multinacionales, hasta llegar a una universidad, todos necesitan tener muy claro hacia dónde dirigirse, en qué utilizar mejor sus recursos, dónde pueden estar las nuevas oportunidades o simplemente poder asegurar lo máximo posible el futuro de la organización. Para lograrlo, los directivos deben poseer un *pensamiento estratégico* que le permita dar respuesta a un entorno complejo y cambiante, así como asegurar la estabilidad y progreso de la organización.

*La dirección estratégica orientada hacia el aseguramiento de la calidad* es uno de los elementos más importantes para enfrentar los retos de la educación superior cubana en el siglo XXI. Por tal razón, esta es entendida como un proceso sistémico e integrador, donde confluyen y se alinean otros subprocesos vinculados con el diseño, implementación y control de la Estrategia institucional, cuyos resultados repercuten en la calidad universitaria.

Pero ¿qué es un sistema de dirección estratégica? Al realizar el análisis de la literatura es preciso señalar que existen múltiples definiciones del término “Estrategia”. En tal sentido, es común encontrar referencia a los siguientes términos: planeación estratégica, dirección estratégica, gestión estratégica, administración estratégica, formulación estratégica y su equivalente en inglés, *strategic management*.

Autores como Ansoff (1993), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1994), Harper (1994), Certo (1994) y Wright (1994) abordan aspectos relacionados con la interacción empresa – entorno, es decir, estudian la Estrategia como una herramienta directiva que facilita la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que debe garantizar la proactividad en las organizaciones. Otros autores como Menguzzatto (1995), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1996), Porter (1995) refieren el vínculo de la Estrategia con la necesidad del logro de los objetivos organizacionales. Es importante señalar que en Cuba comienza a emplearse la dirección estratégica como filosofía de dirección a finales de los años 80 y principios de los años 90.

A partir de lo anterior, se debe significar que la dirección estratégica es un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de

maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. (Ronda Pupo, 2000, 2001 y 2002). Es decir, es básicamente un conjunto coherente y estructurado de directrices y objetivos que, debidamente implantado, sirve tanto de vehículo como de instrumento de orientación y de coordinación de todas las áreas de actividad; permite integrar y armonizar de una manera sostenida todas las iniciativas de mejora; y que además, a través de los flujos de información que genera la continua realimentación, se convierte en el esquema de participación y de aprendizaje organizacional fundamental para adquirir las capacidades necesarias de una gestión cada día más exigente y basada en un conocimiento profundo de la dinámica del entorno y de los procesos internos.

De esta forma, la integración entre la dirección estratégica y la gestión de la calidad se sustenta en la necesidad de entender y actualizar la Estrategia, comunicarla a través de toda la IES, alinear los objetivos individuales y de las distintas unidades organizativas con la Estrategia, vincular los objetivos estratégicos con presupuestos y objetivos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, así como desarrollar revisiones periódicas del desempeño para aprender y perfeccionar tanto los procesos internos como la propia Estrategia. Todo lo anterior, permite promocionar una identidad organizacional a través de la excelencia en la gestión y contribuir a fomentar las relaciones de la organización (IES) con la comunidad donde está enclavada a partir de satisfacer las expectativas, intereses y necesidades de sus partes interesadas.

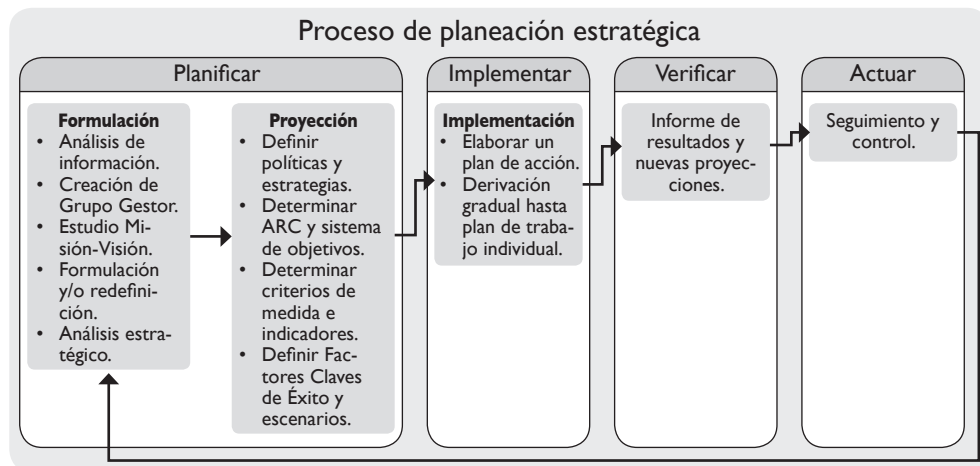
Además, el proceso de planificación estratégica tiene un alto nivel de asociación con el ciclo *Deming* de la mejora continua, lo cual se muestra en la figura 1.

La dirección estratégica tiene implícito analizar el entorno externo e interno de la organización y la definición de metas (propósito, misión y objetivos), así como la forma de alcanzarlos en un período de tiempo.

Para ello, es fundamental declarar o establecer un sistema de indicadores que permita medir y evaluar el grado de consecución y cumplimiento de los objetivos, definidos a partir de la gestión participativa y/o compartida generada por el equipo de dirección.

Justamente, esto último debe permitir el aumento de la confianza en las decisiones tomadas por los miembros de la organización, sean directivos o no, así como predecir las tendencias en el funcionamiento de la misma orientado a la satisfacción de los requisitos de sus partes interesadas: internas y externas.

Figura 1: Integración proceso de dirección estratégica y ciclo Deming de la mejora continua



**Fuente:** Elaboración propia. 2012.

### 3. Elementos a considerar para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior.

Dentro de los elementos a considerar para la implantación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en las IES se encuentra el establecimiento de un procedimiento que conste con las siguientes etapas esenciales:

- Diagnóstico de calidad, cuyo objetivo es conocer el estado de la calidad de los procesos y las actividades inherentes a cada uno de estos, así como las principales fallas, deficiencias y potencialidades de mejora.

Al respecto, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- (a) *Concientización y liderazgo:* en este caso, es necesario analizar cómo los directivos intervienen en la planificación, organización, dirección y control de aspectos relacionados con la calidad; su nivel de implicación en la mejora continua de la calidad; la manera en que conocen y apoyan iniciativas del personal orientadas a las mejora continua de los procesos y de la calidad de cada actividad. Asimismo, se deberá analizar cómo ha sido el proceso de definición de la política y objetivos de calidad; el desarrollo de una cultura de mejora continua del sistema organizativo; la forma

de determinación y tratamiento de los requisitos de las partes interesadas<sup>1</sup>: internas y externas.

- (b) *Partes interesadas*: se debe determinar la capacidad de orientación de la organización hacia sus partes interesadas. Para ello, se diagnosticará la satisfacción de los requisitos de: los estudiantes, los profesores y el personal no docente, así como de los egresados, empleadores (organizaciones productivas y de servicios) y la sociedad con respecto a los servicios que se desarrollan en la IES.

Los autores del presente artículo asumen que los alumnos son co-gestores de su aprendizaje, los cuales deben egresar del sistema manejando determinadas competencias. Los docentes universitarios cumplen funciones de gerentes del aprendizaje, de producción, de aplicación del conocimiento, y ejecutan los procesos de formación, investigación, asesoramiento y extensión/interacción social. Las autoridades universitarias ejercen funciones de gestión y administración para facilitar los procesos mencionados.

Dentro de las partes interesadas externas se incluyen las empresas, instituciones empleadoras o utilizadoras, que reciben o hacen uso de las competencias de ese capital humano, de los conocimientos generados, del asesoramiento otorgado, y de los servicios producidos para el cumplimiento de sus propias misiones sociales. Además, la sociedad, comunidad o población se constituyen como una de las partes interesadas más importantes, ya que utilizan directamente las competencias profesionales, los conocimientos generados, o los servicios prestados.

- (c) *Procesos*: Al iniciar el proceso de planeación estratégica se debe orientar la organización hacia la gestión por procesos (estratégicos, sustantivos y de apoyo), estableciendo los responsables de cada uno de los mismos a nivel de la cúspide estratégica<sup>2</sup>. Lo anterior, es esencial para determinar cómo las IES diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para apoyar su política de calidad y la Estrategia de desarrollo institucional.

---

1 En la NC ISO 9000:2005 se expresa que parte interesada es la “persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización”.

2 Es una de las partes más importantes en cualquier organización. La misma está integrada por personas con responsabilidad general en la organización relacionadas con el cumplimiento de la misión y visión, satisfacción de los intereses de subordinados, establecimiento de estrategias, políticas, realización de la supervisión y el control del trabajo y la correspondiente asignación de recursos, solución de conflictos de distinta índole, transmisión de información hacia los diferentes niveles de la organización, definición de mecanismos de motivación y compensación del trabajo, formación de equipos de trabajo, etc.

- 
- (d) *Recursos*: aquí es fundamental conocer cómo se gestionan y asignan los recursos necesarios para cada proceso y sus actividades propias con el objetivo de conseguir que los resultados finales sean iguales o superiores a los planificados. Para ello, se prestará atención al proceso de captación – distribución – asignación de recursos; al modo de administración de los recursos materiales; a la gestión de alianzas externas y al uso de tecnología informática y control de los recursos asignados.
- (e) *Resultados*: se debe establecer un sistema de indicadores para el diagnóstico del cumplimiento de los objetivos institucionales y el nivel de satisfacción de las expectativas, intereses y necesidades de los usuarios internos y externos. Lo anterior tiene gran relevancia para el proceso de toma de decisiones y su orientación a la implantación de estrategias para el desarrollo de la institución y su mejora continua.
- Proyección estratégica: su objetivo es conocer cómo las IES establecen la misión y visión organizacionales, las estrategias orientadas o centradas en todos los actores implicados y apoyadas por políticas, planes, metas y procesos relevantes.

Las políticas y estrategias deben estar basadas en los siguientes aspectos:

- a) Requisitos de las partes interesadas: necesidades, intereses y expectativas presentes y futuras.
- b) Información procedente de la medición de la calidad a partir del conjunto de indicadores diseñados.
- c) Resultados de la revisión, actualización y desarrollo de la política de calidad y estrategia de desarrollo.
- d) Despliegue de la Estrategia por los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo.

Cada responsable de proceso debe implementar las estrategias específicas que considere necesarias, con sus respectivos planes de acción, dirigidos al logro de las metas establecidas, así como a la satisfacción de los requisitos de las partes interesadas (internas y externas). En todo ello, juega un importante papel la definición de indicadores de eficacia y eficiencia para el proceso específico, los que deberán estar recogidos, de manera clara y sencilla, en la ficha del proceso en cuestión.

- Gestión de recursos financieros y materiales: tiene como objetivo precisar los detalles de la gestión presupuestada; es decir, cómo se elabora, ejecuta y controla el presupuesto en la institución.

Por tanto, la normación de los gastos de financiamiento de las actividades de pregrado y postgrado se define por la IES. También se analizará la autogestión (búsqueda de recursos alternativos y transferencia de tecnología). Es importante señalar que el Ministerio de Finanzas y Precios en Cuba establece las fuentes de ingresos por captación de divisa. Entre estas se señalan: servicios turísticos, pregrado compensado, profesor invitado, donativos en efectivo, proyectos internacionales, postgrado internacional, servicios científico-técnicos y cuotas de eventos.

- Evaluación y acreditación.

La acción evaluativa es consustancial al hombre, en tanto le son inherentes formulaciones ideales de su progresión futura. Asumir desde esta visión la evaluación, significa entenderla como un fenómeno inherente a su propia existencia y que se expresará, por tanto, en casi todos los ámbitos de la vida humana. Se constituye así como una herramienta indispensable en el desarrollo de cada individuo, que orienta su actividad en correspondencia con las formulaciones ideales que ha preconcebido (Trujillo, 2008). Esto conduce a estimar a la evaluación como un proceso socialmente necesario, lo que ha condicionado el interés creciente del ser humano en él.

La evaluación es un proceso importante dentro de la gestión de la calidad universitaria, en tanto, además de ofrecer información objetiva y confiable del nivel de calidad alcanzado, permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante, y con ello valorar avances e identificar obstáculos, así como promover acciones correctivas para el mejoramiento institucional; de allí que se constituye en una herramienta de transformación de la universidad y de la práctica educativa (Tünnermann, 2003).

Por lo antes expuesto se puede significar que actualmente el término “*calidad*” está cada vez más entrelazado a la “*evaluación*”; no obstante, es importante hacer la distinción entre calidad y evaluación, pues aunque muchas veces ambos conceptos son emparejados, cada uno es único y tiene su propia función: la calidad plantea el propósito hacia el mejoramiento, y la evaluación coloca la herramienta metodológica, el juicio crítico y las propuestas para el mejoramiento (Garduño, 1999, p. 4).

Por tanto, la calidad demanda una evaluación permanente y sistemática. La educación superior debe introducir la evaluación institucional en su quehacer habitual, sea mediante los procedimientos de autoevaluación, o bien los de evaluación por pares, para terminar con el proceso de acreditación; es decir, la mejora de la calidad de la educación

---

universitaria puede lograrse a través de un proceso que comprende tres etapas: la autoevaluación, la evaluación externa por pares académicos y la acreditación<sup>3</sup>

La autoevaluación es concebida como un proceso de estudio de una institución o de una de sus partes – facultad, departamento, unidad de servicio o programa académico – el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines de la institución y con un conjunto aceptado de indicadores de rendimiento o desempeño como referencia. La misma da oportunidad a que se reflexione acerca de la misión y visión de las partes mencionadas anteriormente, a determinar sus fortalezas y las áreas a mejorar, para luego establecer los cambios necesarios a realizar como parte de un mejoramiento continuo.

Existen diferentes formas de realizar la autoevaluación y cada institución adopta la metodología que más se adapte a su cultura organizacional, por tanto, es un proceso que requiere de la decisión de las autoridades, recursos y adecuada planificación. Una condición indispensable es que haya un organismo responsable que conduzca el proceso y comisiones de autoevaluación autónomas en cada unidad organizativa o partes señaladas con anterioridad. La motivación y participación de los docentes, alumnos, egresados y personal administrativo son necesarias para el éxito del proceso.

La autoevaluación, ya sea con fines de mejora o de acreditación, involucra la aplicación de los patrones de calidad y el sistema de indicadores establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (organismo acreditador en Cuba) y el sistema de indicadores de cada proceso universitario, identificado específicamente en cada IES.

Una vez concluida la autoevaluación, el siguiente paso es validarla con la verificación de pares externos nacionales o internacionales (evaluación por pares académicos), ya sea para iniciar el proceso de mejora continua o con fines de acreditación. Al solicitar la evaluación externa para la acreditación se presenta el informe de autoevaluación al organismo acreditador, que nombra una comisión de evaluadores externos para verificar los resultados y emitir un juicio sobre la calidad de la carrera en un informe que será presentado a la entidad acreditadora. En el caso de las universidades, estas pueden hacer algo similar para propiciar la mejora continua de las unidades organizativas y los programas académicos que en su interior se desarrollan.

Finalmente, la acreditación es el reconocimiento de la calidad de un programa académico o de una institución, otorgado por un organismo competente (en el caso cubano: la Junta de Acreditación Nacional). Tiene carácter temporal y requiere de comprobación

---

3 Asamblea Nacional de Rectores. Lima, Perú, 2005. p.13.

periódica. Es un proceso esencialmente externo a la institución basado en el informe presentado por los evaluadores externos de la entidad acreditadora.

El modelo cubano de evaluación institucional, rectorado por la Junta de Acreditación Nacional, consta de cuatro etapas: la primera es la autoevaluación, realizada por la propia institución, que resulta en la elaboración de un informe derivado del análisis autocrítico del trabajo y un plan de mejora que se propone para superar las debilidades existentes; la segunda etapa, es la evaluación externa realizada por un equipo de evaluadores seleccionado por el MES de diferentes instituciones universitarias, cuyo objetivo es contrastar la información obtenida de la evaluación interna; la tercera etapa “divulgación de los resultados”, se basa en difundir, por la institución, las fortalezas y debilidades de las áreas que fueron evaluadas, y donde juegan un importante papel los flujos comunicacionales establecidos por los equipos directivos en la IES; por último, en la cuarta etapa “elaboración de los planes de mejora”, donde quedan establecidas las medidas que debe cumplir la IES en determinado período de tiempo.

A partir del progreso alcanzado por la educación superior cubana y su necesaria adecuación al contexto internacional, bajo la dirección metodológica del MES, el perfeccionamiento del sistema de evaluación ha aportado nuevos instrumentos para el desempeño de esta actividad, especialmente, el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA). El mismo contribuye a fortalecer y priorizar la cultura de la calidad, así como promover, estimular y certificar la calidad de los diferentes procesos e instituciones de este nivel de enseñanza.

Según Horrutinier (2006):

La aplicación del sistema de evaluación y acreditación en la universidad cubana parte de asumir la calidad, no desde el punto de vista de inspección de la calidad ni de aseguramiento, sino que se concibe como la gestión integral de la calidad; a lo que se refiere como el conjunto de acciones necesarias para avanzar hacia un patrón de calidad previamente convenido, dirigido a lograr la colaboración efectiva y eficiente de todas las partes que intervienen en dicho proceso, con el fin de alcanzar los objetivos generales previstos, en correspondencia con las proyecciones estratégicas de la organización (p.143).

Es evidente que para lograr resultados compatibles con el ideal de calidad que se tiene y poner al hombre en el centro de las preocupaciones, resulta hoy necesario evaluar la calidad en función de las expectativas de los estudiantes y profesores, el personal no



---

docente, los egresados y empleadores de los servicios que se brindan, en aras de ser más pertinentes con las personas e incrementar los niveles de retención, compromiso, motivación, colaboración y satisfacción.

## Conclusiones

Un sistema de gestión de la calidad puede ser considerado como la filosofía que adopte la organización respecto a la calidad; es decir, son todas las acciones dirigidas a establecer objetivos de calidad, coordinar todos los recursos que intervienen en la conquista de la política y objetivos de calidad y realizar un seguimiento sistemático sobre las variables de control de cada uno de los procesos identificados. Lo anterior debe estar sustentado en el liderazgo de los directivos, el enfoque basado en procesos, el mejoramiento continuo y un enfoque a las partes interesadas.

La dirección estratégica implica realizar un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la organización como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos, y de una compatibilidad entre ambos para establecer cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico en el cual está inmersa. Es la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha meta; y quien se responsabiliza de que se pueda cumplir.

Independientemente de lo establecido en la familia de normas ISO referente a la calidad, el procedimiento presentado en este artículo es una vía para implementar un sistema de gestión orientado a la calidad, conformado por las siguientes etapas: diagnóstico de calidad, proyección estratégica, gestión de recursos financieros y materiales, evaluación y acreditación.

## Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración.* En Ansoff, Declerk y Hayes. México: Editorial Trillas.
- Asamblea Nacional de Rectores. Dirección general de investigación y acreditación universitaria. (2005). *Modelo de autoevaluación con fines de mejora de las carreras universitarias.* Lima, Perú. Extraído el 20 de enero 2014 desde [http://www.anr.edu.pe/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.anr.edu.pe/index.php?option=com_docman&task=doc)
- Banco Mundial. (1995). *La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia.* Washington: D.C.
- Case, K. (1999). *Estrategia corporativa.* A: ESADE. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Cuadernos Cinco Días. Madrid, 311- 316.

- Certo, Samuel C. et al. (1994). Dirección Estratégica. Madrid: Ed. Irwin, 382.
- Chacón, J. A., Holgado, F. P. y Lara, Á. (2001). *Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido*. *Psicothema*, 13, 294-301. Extraído el 30 de diciembre 2012 desde <http://www.psicothema.com/pdf/451.pdf>
- Garduño, L.R. (1999). *Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior*. Extraído el 21 de enero 2014 desde <http://www.rieoei.org/rie21a06.htm>
- González Cruz, E. (2013). *Materiales del Curso de entrenamiento de gestión de procesos universitarios*. Uniss, 21 al 25 de enero 2013.
- González, L. y Ayarza, H. (1997). *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe*. Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO.
- Hernández, C. A. (s.f.). *Calidad, Evaluación, Evaluación Institucional*. Extraído el 12 de febrero 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos65/formacion-profesional-cubana/formacion-profesional-cubana2.shtml>
- Horrutiner, P. (2006). *La Universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Illesca, M., Cabezas, M. y Diener, W. (2006). *Calidad en la formación de profesionales*. Extraído el 14 de mayo 2013 desde <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol312006/art3106b.htm>
- Menguzato y Renal. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. S.PI, 427.
- MES (2011). *Seminario Nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior*. Documentos. La Habana, 10 y 11 de junio de 2011.
- MES (2013). *Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014*. La Habana, 30 de octubre de 2013.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la planeación estratégica. *Harvard Business Review*, Canadá, 4-18.
- Montilla, I. (2003). *La calidad de la enseñanza universitaria*. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias. Departamento de Pedagogía, Universidad de los Andes, Trujillo, Venezuela. Extraído el 3 de diciembre de 2008 desde <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0401104-093703>
- NC ISO 9001:2000. (2000). *Requisitos de Calidad*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- NC ISO 9004:2000. (2000). *Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.

- 
- NC ISO 9001: 2008. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- PCC (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución*. La Habana, abril de 2011.
- Porter, M. (1995). *Ventajas competitivas*. Ed. Free Press, New Cork.
- Ronda Pupo, Guillermo A. (2000). *Diferencias de la dirección estratégica en empresas lucrativas con la dirección estratégica en empresas no lucrativas*. Extraído el 20 de enero 2014 desde <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/direstdifsal.htm>
- Ronda Pupo, Guillermo A. (2001). *La adaptación de las organizaciones al entorno. La proactividad*. Ponencia en el III Taller Internacional de Gestión Empresarial, Holguín, Cuba.
- Ronda Pupo, Guillermo A. (2001). *La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución*. Extraído el 22 de octubre 2013 desde <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest.htm>
- Ronda Pupo, Guillermo A. (2002). *La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica*. Extraído el 22 de junio 2013 desde <http://www.geocities.com/rdsoto/management.html>
- Ronda Pupo, Guillermo A. (2002): *Las Leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección estratégica*, [en línea] 5campus.com, Control de gestión. Extraído el 24 de junio 2013 desde <http://www.5campus.com/leccion/leyrige>
- Royero, J. (s.f.). *Contexto mundial sobre la evaluación en las Instituciones de Educación Superior*. Extraído el 20 enero 2014 desde <http://www.rioei.org/deloslectores/334royero.pdf>
- Steiner, George A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. 11<sup>na</sup> Edición. México: Ed. Compañía Editorial Continental, SA, 360.
- Trujillo, N. A. (2008). *La evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes de las universidades pedagógicas*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Departamento de Formación Pedagógica General, Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela y Morales" Villa Clara, Sancti – Spíritus. Extraído el 17 de enero 2009 desde <http://revistas.mes.edu.cu/elibro/tesis/educacion-superior/9789591607454.pdf/view>
- Tünnermann, C. (1996). *La educación superior en el umbral del siglo XXI*. CRESALC/UNESCO.
- Tünnermann, C. (2003). *Calidad, Evaluación Institucional, Acreditación y Sistemas Nacionales de Acreditación*. Extraído el 3 de noviembre de 2011 desde <http://www.ilaedes.org/documentos/articulos/evaluacionyacreditacion.pdf>
- UNESCO (1995). *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*. París.
- Wright, P. (1994). *Strategic Management*. En Right, Pringle, Kroll y Parnell. 2<sup>da</sup> Edición. Ed. Woodstock Publishers Service, USA, 4 – 101.

# Metodología para desarrollar el proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

DIANNI RODRÍGUEZ VARELA / JUDITH GALARZA LÓPEZ

## Resumen

En el artículo se describe la metodología diseñada e implementada en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica, la cual incorpora un conjunto de fases interrelacionadas entre sí, que tiene entre sus objetivos, la elaboración de la proyección institucional basada en el enfoque de la gestión por procesos, para el período 2013-2016. Su aplicación favoreció, entre otros aspectos, la participación efectiva de los diferentes actores en el proceso de planificación estratégica, así como el aprendizaje colectivo y el incremento de la cultura organizacional en torno al mismo.

**Palabras claves:** metodología, planificación estratégica, gestión por procesos

## Abstract

In this article the methodology designed and implemented at the University of Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" is described for carrying out the strategic planning process, which incorporates a set of interrelated phases, which has among its objectives the institutional development forecast for 2013-2016. Its application favored, among other things, the effective participation of different actors in the process and collective learning and increasing the organizational culture around the university strategic planning.

**Keywords:** methodology, strategy planning, process management

## Introducción

Hoy vivimos en un mundo donde las transformaciones tecnológicas, sociales, políticas y medioambientales impactan sensiblemente a la humanidad. Asimismo, los procesos de globalización han tomado la senda del neoliberalismo económico, pretendiendo venderse como la única alternativa de los países subdesarrollados para salir de la pobreza, cuando en realidad, se ha intensificado la exclusión de los que no trabajan ni tienen la

---

mínima posibilidad de acceder a los estudios, de desarrollar algún arte u oficio, o recibir atención médica adecuada. Esta situación incide drásticamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y de gestión. De igual modo, las Instituciones de Educación Superior (IES) han comenzado a emprender cambios relevantes en su actuación. La demanda de métodos y enfoques modernos para dirigir sus actividades, se ha convertido en una necesidad imperiosa, como vía para garantizar la calidad de los procesos académicos que desarrollan.

Ahora bien, en la medida que el entorno se ha vuelto más cambiante y complejo, la implementación de la *dirección estratégica* constituye una necesidad para las IES, pues les permite actuar, proactivamente, frente a las crecientes exigencias institucionales y del contexto.

En particular, *la planificación estratégica*, como uno de los componentes de la dirección estratégica, ha tomado auge desde hace ya algunas décadas en las organizaciones y constituye una práctica frecuente en el ámbito de las IES. Almuiñas (1999) la define como “un proceso participativo, sistemático y crítico, estructurado en varias etapas, que permite formular, entre otros elementos, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo y cuyos resultados requieren ser constatados en la práctica” (p. 21).

Tiene además, como uno de sus objetivos básicos asegurar el crecimiento y la sobrevivencia a mediano y largo plazo a través de niveles mayores de eficiencia general. Implica el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno; se desarrolla a diferentes niveles de dirección a nivel nacional e institucional y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables que la planificación tradicional no considera en todas sus magnitudes: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras.

Se concibe como un proceso dinámico, continuo y permanente de análisis, discusión, evaluación y toma de decisiones. Observa principalmente el entorno y sigue su rumbo cambiante. Se centra en las decisiones, los análisis, las previsiones y metas. Hace énfasis en el destino futuro de la organización, en su construcción desde el presente, más que en cualquier otro aspecto. No es un esfuerzo por reemplazar la intuición y el juicio de los directivos. Proporciona líneas de acción y directrices para las decisiones de los directivos, complementando su creación y sabiduría para pensar de modo innovador y actuar estratégicamente con el futuro en mente.

Sin embargo, la adopción efectiva de este enfoque requiere, entre otros elementos, la preparación constante de los directivos universitarios, de forma tal que les permita ad-

quirir los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para garantizar un adecuado desempeño de sus funciones.

En Cuba, desde hace algunos años, son considerables los esfuerzos que se realizan en la educación superior para desarrollar capacidades y estrategias efectivas de dirección, a fin de contribuir favorablemente en la elevación de la calidad de sus resultados, en el logro de una utilización racional de los recursos y una mejor respuesta a las demandas del entorno y de las propias instituciones. Este requerimiento ha quedado resaltado también en los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* del 2011, donde se señala que: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección económica de la nación, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control” (p. 10), lo cual apunta a que la planificación se mantendrá como el camino idóneo para alinear los objetivos previstos, las acciones y el presupuesto, y dar cabida a las nuevas formas de gestión.

Específicamente, la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, desde su surgimiento ha desarrollado diversos procesos de planificación estratégica. A partir de la experiencia acumulada se constatan actualmente un conjunto de logros derivados del cumplimiento de los objetivos previstos a alcanzar en los diferentes periodos de su desarrollo. No obstante, también existen un grupo de problemas que ameritan ser resueltos de forma tal que pueda elevarse la calidad de dicho proceso, sus resultados e impactos.

Entre las dificultades encontradas, se evidencia por ejemplo, la no disponibilidad de una metodología propia, sustentada científicamente, que sirva de guía al desarrollo del proceso de planificación estratégica. Hasta el momento, en los procesos de planificación estratégica realizados, se ha tomado como referencia el procedimiento propuesto por el Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba para la elaboración de la Estrategia en el propio Organismo central.

Tomando en cuenta lo anterior, las autoras de este trabajo se propusieron diseñar una metodología para llevar a cabo, con mayor rigor y carácter científico, el proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos.

## **1. Metodología propuesta para la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.**

En la literatura nacional e internacional, se percibe la existencia de diversos modelos, metodologías y procedimientos ya probados en la práctica de la planificación estratégica

---

en las IES, que requieren ser analizados y perfeccionados para responder mejor a los retos actuales y futuros de la educación superior, en un entorno que seguirá cambiando constantemente.

Un análisis de varios procedimientos de planificación estratégica de autores como Menguzzatto (1984), Sallenave (1992), Gárciga (1999), Pupo (2001), entre otros, y el que propone el MES, puso en evidencia que los mismos se caracterizan por poseer en esencia, un enfoque tradicionalista de la planificación estratégica. En dicho análisis, se tuvieron en cuenta las diferentes fases o momentos que se emplean en cada uno de los modelos, comprobándose que los más comunes son: la construcción de la misión, visión, el diagnóstico estratégico, los objetivos y las estrategias para alcanzarlos; no siendo así, la determinación de los escenarios, los valores compartidos y las áreas de resultados clave, que tienen una presencia alternativa en los diferentes enfoques aplicados.

Por otro lado, el progreso de la sociedad, influenciado por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, así como la forma de enfrentar situaciones objetivas, ha exigido una mayor profundidad de análisis y la asunción de nuevos conceptos para el desempeño de determinados roles que permitan mantener niveles adecuados de competencia, que garanticen la propia supervivencia de las organizaciones. Como consecuencia, han surgido ideas y términos como la *gestión por procesos*, que puede tener un efecto sinérgico positivo en la planificación estratégica universitaria.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la institución basándose en los procesos que desarrolla. Villa y Pons (2006) la aprecian como:

La diligencia en sistema, de variables organizacionales tales como Estrategia, tecnología, estructura, cultura organizacional, estilo de dirección, métodos y herramientas, en interacción con el entorno, encaminada al logro de la efectividad, la eficacia y adaptabilidad, para ofrecer un valor agregado al usuario (p. 20).

Permite observar el modo en que se ejecutan ordenadamente las tareas, siguiendo los pasos de la generación de valor del producto o servicio prestado al destinatario, superando las fronteras funcionales y departamentales. Muestra las relaciones internas que tienen lugar dentro de un proceso y que llevan de forma progresiva a la concreción de los resultados e impactos.

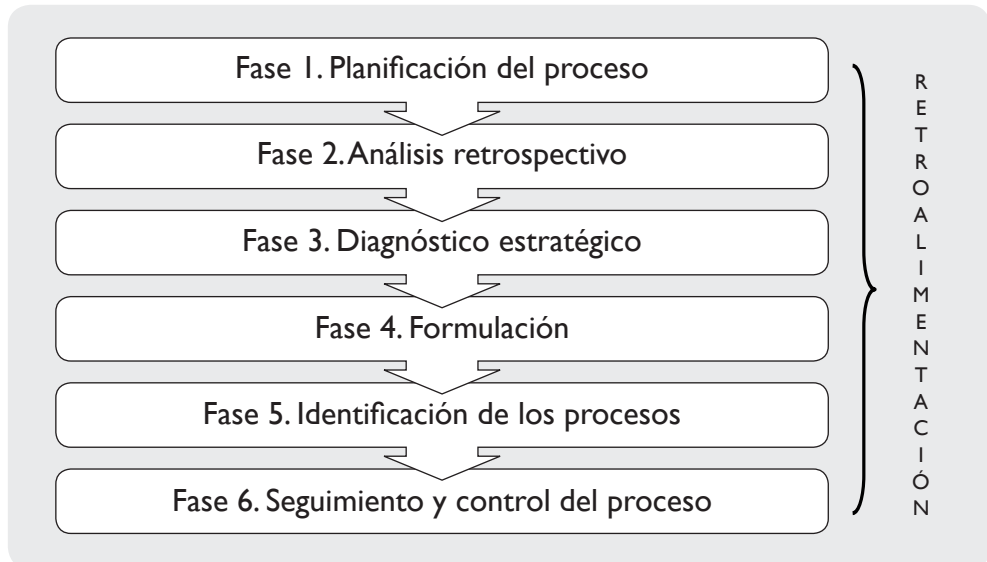
Entre las ventajas de la gestión por procesos se destaca el hecho de que ayuda a entender mejor el por qué se hacen realmente las cosas en la institución y descubrir ineficiencias

que pueden permanecer ocultas. También contribuye a reducir tiempos en la obtención de resultados, disminuir costes, elevar la eficiencia y la eficacia y la calidad en el trabajo.

Este enfoque de gestión exige que las IES sean capaces de cruzar vertical y horizontalmente sus procesos, que se declaren las entradas y salidas de los mismos, y que se describan, mesuradamente, sus características para que puedan ser fácilmente comprendidos por cualquier persona. La nomenclatura que se le asigne al proceso debe ser sugerente de las funciones y actividades que se relacionen con su desarrollo. También se orienta a la satisfacción de necesidades de los beneficiarios internos y externos y privilegia el aprendizaje organizacional por encima del trabajo individual (Ishikawa, 1988; Singh Soin, 1997; Juran & Blanton, 2001; Pons Murguía, 2003; Villa González & Pons Murguía, 2003).

Sobre la base de las valoraciones anteriores, se procedió a elaborar una metodología que sirviera de guía al proceso de formulación de la Estrategia de la Universidad de Cienfuegos, convirtiéndola en una propuesta con una secuencia lógica, de fácil comprensión, carácter flexible y poco compleja, acorde a los requerimientos actuales de la educación superior cubana, capaz de contribuir a elevar la calidad de la dirección estratégica universitaria. A continuación se presentan las diferentes fases de la metodología propuesta (Figura 1).

Figura 1: Fases de la metodología propuesta.



**Fuente:** Elaboración propia de Rodríguez y Galarza. 2014.



---

*Descripción de las fases de la metodología propuesta.*

***Fase 1. Planificación del proceso***

En esta fase se formulan las acciones necesarias para implementar las restantes fases del proceso, de ahí que resulte importante delimitar desde el inicio, aspectos como: objetivos, horizonte temporal del plan estratégico, selección de los actores participantes, estrategias de capacitación, entre otros. Se requiere además, presentar y explicar la metodología a aplicar, definiendo las fases, técnicas y objetivos de cada una, así como elaborar el cronograma de trabajo para su consecución.

***Fase 2. Análisis retrospectivo***

En esta fase se pretende indagar sobre los antecedentes de la institución en los diferentes ámbitos de trabajo y procesos que desarrollan. Para ello, se emplean instrumentos y técnicas que permiten obtener información objetiva en torno a los resultados e impactos logrados en el tiempo, tomando como referentes los enfoques o modelos de gestión implementados.

***Fase 3. Diagnóstico estratégico***

La identificación de las variables externas e internas que determinan el funcionamiento de la institución constituye el propósito esencial de esta fase, la cual permitirá proponer soluciones estratégicas adecuadas que contribuyan al logro de resultados de mayor pertinencia y de calidad. Se pueden emplear en esta fase diferentes técnicas como la matriz DAFO u otras apoyadas en el enfoque prospectivo, tales como: el método de Escenarios, MICMAC, MACTOR y SMIC, entre otros.

***Fase 4. Formulación***

Importantes componentes del plan estratégico como la misión, visión y valores compartidos son definidos en esta fase, tomando en cuenta entre los insumos, los resultados obtenidos en las fases anteriores de la metodología, a saber:

La misión: es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la planificación estratégica. No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que debe formularse de manera simple, clara y directa, ser original, única, motivadora para el colectivo y compartida, destacar las políticas que

orientan la actividad de la institución. La misión debe responder a las siguientes preguntas ¿Cuál es la razón de ser? ¿Cuál es el ámbito de actuación? ¿Qué valores mueve a la organización? ¿Cómo se trabaja para alcanzar la visión? No siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas se pueden tomar en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión. Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado hay variados criterios; unos consideran que como el cambio es permanente y brusco, la misión debe reelaborarse sistemáticamente, otros entienden que tienen que tener una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice y luche por ella sin estar sometido a cambios constantes.

*La visión:* es una imagen del futuro que tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado que aspira la institución con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico. Lo importante es que debe fomentar el compromiso con el futuro, ser motivadora y retadora para el colectivo, constituir un acto creativo que vislumbre el futuro, ser compartida por los miembros, ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos, provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado y contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos. Básicamente debe responder a las preguntas siguientes: ¿A dónde se quiere y se puede llegar en el "X" año? ¿Cómo se quiere y se puede ser en el "X" año? ¿Qué atributos o postulados serán la guía para avanzar hacia el año "X"? En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si se proponen cambios significativos y de gran alcance, debe provocar en la institución el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado.

*Valores compartidos:* están asociados a una forma de actuar que está precedida por un conjunto de creencias, que son las que nos llevan a valorar que una forma de actuar es mejor a su opuesta. Tienen una significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva, abre la posibilidad de que el ser humano, más allá de saciarse materialmente, goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos.

En las IES, los valores son importantes fuerzas impulsoras del modo como hacemos el trabajo y marchan unidos con nuestras creencias e identifican a la institución, deben ser definidos en primera persona del plural, ser potenciados mediante capacitación, ser seleccionados y destilados de manera participativa y servir como criterios para la gestión del personal.

---

### *Fase 5. Identificación de los procesos clave*

Para identificar los procesos clave se debe realizar un estudio de las actividades más relevantes que se desarrollan en la institución, teniendo en cuenta que las mismas deben analizarse en relación a su coherencia y consistencia con la misión y la visión de futuro.

Según Galarza (2007): “todos los procesos ejercen alguna influencia en el cumplimiento de la Estrategia general de la institución, por lo que resulta conveniente clasificarlos considerando su impacto en todos los ámbitos de su desarrollo” (p. 23).

Al respecto, se señala en el *Manual de Procesos* editado por la *Revista española “Universitas”* de la Universidad “Miguel Hernández de Elche” en el año 2000, que los mismos suelen clasificarse de la manera siguiente: (*Ibidem*, p.24)

*Procesos estratégicos*: aquellos que implican el establecimiento de lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para toda la organización, facilitan recursos que influyen directamente en su ejecución y tributan al análisis del funcionamiento del sistema establecido con el fin de proceder a su mejora continua. En el caso de las IES, consideramos como procesos estratégicos, entre otros, a los de planeación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos institucionales.

*Procesos fundamentales*: son los que están directamente ligados a la realización de los trabajos o actividades principales que constituyen el núcleo central de la organización. Aquí las IES ubican procesos tan relevantes como los de formación de pre y posgrado, investigación y extensión universitaria, u otros que pueden ser concebidos como tales de acuerdo con intereses particulares.

*Procesos auxiliares o de soporte*: aquellos que sirven de apoyo para la realización de los procesos fundamentales (informáticos, económico-financieros, inversionistas y constructivos, etc.).

Una vez identificados cada uno de los procesos clave, se diseñarán los objetivos, las líneas de trabajo fundamentales que expresan las metas a alcanzar en un horizonte temporal determinado, y las acciones específicas que harán posible el cumplimiento de la visión y la misión.

### ***Fase 6. Seguimiento y control del proceso***

En esta fase tiene lugar el seguimiento y control del proceso de planificación estratégica, cuyas particularidades debieron ser definidas desde la etapa de preparación del mismo. Tiene como propósito fundamental, verificar en qué medida la implementación del proceso se acerca o no a lo previsto, y en consecuencia realizar ajustes y/o tomar acciones correctoras. Se prevé también, realizar una evaluación final, como elemento de vital importancia para la retroalimentación y mejora continua de la calidad de la planificación estratégica institucional.

### ***Ventajas de la metodología propuesta***

La metodología aplicada reportó los siguientes beneficios a la institución:

- Contribuye a elevar la capacidad de reacción de la institución ante los cambios del entorno.
- Permite retroalimentarse a partir de las valoraciones de los implicados, así como de las experiencias acumuladas en la institución.
- Propone una gama de posibles futuros alternativos y hace posible analizar la factibilidad de alcanzarlos o no.
- Prioriza el aprendizaje organizacional y el incremento de la cultura en torno a la planificación estratégica.
- Permite identificar y operacionalizar los procesos clave en cada una de los niveles jerárquicos de la institución.

Finalmente se debe destacar, que este no es el único camino posible para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en las IES, pueden surgir otros procedimientos, enfoques y metodologías encaminadas a cumplir similares propósitos. Sin embargo, con esta propuesta hemos querido sensibilizar a los directivos y demás actores universitarios acerca de las ventajas que puede ofrecer el vínculo entre la planificación estratégica y el enfoque de la gestión por procesos para contribuir al mejoramiento de la calidad de la dirección estratégica en este tipo de instituciones.

### **Conclusiones**

La planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico, continuo y sistemático de análisis,

---

evaluación y toma de decisiones, cuyos resultados contribuyen en la supervivencia y crecimiento de las instituciones.

Se analizaron varios procedimientos para el diseño estratégico, en los que se constata un enfoque de planificación tradicional, lo que sirvió de base para proponer una metodología con carácter participativo, basada en el enfoque por procesos, favorecedora del aprendizaje organizacional y sujeta a la mejora continua, la cual puede contribuir a mejorar la calidad del proceso de planificación estratégica y de la dirección estratégica en general en la Universidad de Cienfuegos.

### **Referencias bibliográficas**

- Almuíñas Rivero, J. L. (1999). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, 21.
- Galarza López, J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. Tesis doctoral. Universidad de La Habana, 23 - 24.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 10.
- Villa Glez, E. y Pons Murguía, R. (2006). *Gestión por Procesos*. La Habana, 20.

# Procedimiento para el control de gestión con enfoque de procesos en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

RAÚL COMAS RODRÍGUEZ / ISIS NEISY RAMOS ACEVEDO  
LEODANYS EDUARDO GERÓNIMO MIRANDA

## Resumen

El objetivo del artículo es contextualizar un procedimiento para el control de gestión que contribuya a operacionalizar la Estrategia y su alineamiento con los procesos en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Se define un procedimiento, que integra la gestión por procesos desde la planificación estratégica. Como resultados, se definen los factores claves de éxito asociados a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las cuales se enlazan a través de relaciones causa-efecto y se obtiene el mapa estratégico, que permite visualizar y comunicar la Estrategia de la universidad. La implementación del procedimiento contribuyó al alineamiento de la Estrategia con los procesos y a la integración del sistema de gestión en la universidad espirituaana.

**Palabras claves:** control de gestión, cuadro de mando integral, gestión por procesos, factores clave de éxito

## Abstract

The objective of this article is to develop a procedure to the management control, which contribute to deploy the strategy and their alignment with the process in the University of Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. A procedure, which integrates the process management into the strategic planning, is defined. As results, the key factors of the enterprise success associated to the four perspectives of the Balanced Scorecard which are linked through the cause-effect relations are defined and the strategic map that contribute visualizing and communicating the enterprise strategy is obtained in the university. The implementation of the procedure contributed to alignment the strategy with the process and integrates the management system in the Espirituana University.

**Keywords:** management control, balanced scorecard, process management, key factor of success

---

## Introducción

En las universidades cubanas, a decir de González del Pino (2006):

Existe mayor comprensión y concientización sobre la necesidad de la dirección estratégica, consensuado con una visión de futuro compartida y un mayor conocimiento de la problemática universitaria; sin embargo, todavía existen carencias en el enfoque de procesos en la gestión y la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad en busca de la acreditación y la excelencia universitaria, a los que el control de gestión debe servir (p.1).

Actualmente, se dispone de suficiente literatura sobre el tema de control (Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2004; Pérez Campaña, 2005; Kaplan & Norton, 1999, 2004 y Pfaff, 2008; Montoya Sotelo, 2009; Kaplan, Norton y Ansari, 2010; Peters Comas Rodríguez, 2013) y varias de ellas en el sector de la educación superior (González Solán, 2012; Liviu, Sorina, y Radu, 2008; Medina Quintero, 2005; Montoya Sotelo, 2009; Moreno Freites, Eduardo Caballero, & Bastidas, 2010; Ortiz Pérez, 2010; Vásquez Aguilar y Carrillo Landazabal, 2010; Veitía Faife, 2012; González del Pino, 2006), donde se registran importantes aportes, a partir de los modelos y procedimientos propuestos, que brindan herramientas para satisfacer los requerimientos de alineamiento estratégico, a través del control de gestión, en el marco de la gestión universitaria.

No obstante, la ineffectividad de la relación planificación-control, se evidencia en la falta de integración de los resultados y en la carencia de indicadores que faciliten el proceso de toma de decisiones, unido a las transformaciones actuales que se realizan en el Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba. Por tanto, se define como objetivo de este artículo, presentar un procedimiento para el control de gestión que contribuya a operacionalizar la Estrategia y su alineamiento con los procesos en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (UNISS).

Al respecto, autores como Soler González (2009) consideran que:

2La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los directivos llevan a cabo a fin de lograr los objetivos organizacionales. Implica teorías, conceptos, metodologías de aplicación y tiene en cuenta a todo el personal que trabaja en ellas, presupone también la toma de decisiones adecuadas, lo cual exige conocer, comprender y analizar un problema para darle solución (p. 21).

En particular, la gestión universitaria se encuentra relacionada con la docencia, la investigación y la extensión, así como el uso eficiente de los recursos para obtener determinados resultados en función del desarrollo de la sociedad.

Actualmente, la gestión en las universidades cubanas requiere que estas adopten modelos y procedimientos con enfoque estratégico para lograr una mejor y más rápida adaptación al entorno y que refuercen su rol en la sociedad; pero sobre todo, que incrementen su capacidad de anticiparse a los fenómenos que puedan afectarles, mediante un trabajo centrado en el futuro, a partir de lo cual puedan ser reconocidas por el impacto económico-social alcanzado, unido a un accionar sostenible.

La dirección estratégica es la forma más aplicada de gestionar las organizaciones, por su carácter abarcador, que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas (Kaplan & Norton, 2008a, 2008b; Amo Baraybar, 2010; Contreras Alday & Arantes Salles, 2011).

Por tanto, el equilibrio entre las prioridades estratégicas a largo plazo y el trabajo operativo es competencia de la dirección estratégica, así como mantener la correspondencia y armonía entre ambas (Peña, Urdaneta y Casanova, 2010; González, 2012). Según Kaplan y Norton, la implementación adecuada de la dirección estratégica constituye un elemento de éxito para garantizar la implementación de la Estrategia, lo cual está muy asociado a los mecanismos de seguimiento y control que se establezcan.

Por su parte, Ronda (2002) estima que “la dirección estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social” (p. 13).

No obstante, las organizaciones suelen fracasar al desplegar la Estrategia diseñada o gestionar sus procesos, porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos (Borchardt, et al., 2007; Kaplan y Norton, 2008a, 2008b; Martos Calpena, 2009). Además, el proceso estratégico no constituye para los directivos una filosofía de conducta, que guíe su pensamiento y las actividades de la organización (Deniz Cruz y Peralta Remond, 2012) y en consecuencia, el reto es el despliegue de la Estrategia diseñada, para cumplir con la misión, proporcionar el cambio y alcanzar la visión (Ronda Pupo, 2007; Comas Rodríguez, Nogueira Rivera y Gutiérrez Morales, 2011).

La dirección estratégica evoluciona con la creación del Cuadro de Mando Integral (CMI), como herramienta básica para el despliegue de la Estrategia. El modelo creado



---

por Kaplan y Norton en 1992, se diferencia de los clásicos en: hacer mayor énfasis en la etapa de control e implementación; conformar el mapa estratégico para visualizar la Estrategia; y en establecer el CMI con los indicadores que evalúan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, desde cuatro perspectivas balanceadas, sin parcializarse a los indicadores de resultado (García Valderrama, Mulero Mendigorri y Revuelta Bordoy, 2009).

Ahora bien, como parte del enfoque de la dirección estratégica que aplican hoy las universidades, se considera que elaborar un buen plan estratégico no es suficiente para ser excelentes; este se debe operacionalizar y guiar a todo el sistema de gestión en la organización (Kaplan y Norton, 2000; Machado, 2004). Para lograr este objetivo, juega un papel esencial alinear un sistema de control de gestión, que integre un CMI, para contribuir al despliegue de los objetivos estratégicos hasta los procesos, operacionalizar la Estrategia y cerrar el ciclo estratégico en las universidades.

Dentro de la estructura universitaria para un sistema de gestión estratégica, el CMI es una herramienta que organiza temas, información y los procesos vitales, de forma tal que permita a la alta dirección desplegar la Estrategia definida desde el largo plazo hasta la actividad operativa. Cada componente de este sistema puede ser vinculado a los objetivos estratégicos a través de los indicadores. Al respecto, Ortiz Pérez (2010) señala que: “dentro de las organizaciones, el establecimiento de los indicadores es un factor clave que contribuye a desarrollar una cultura orientada a los resultados, con una visión sintetizada de la gestión y a orientar las decisiones” (p. 14).

A decir de Pérez Campaña (2005):

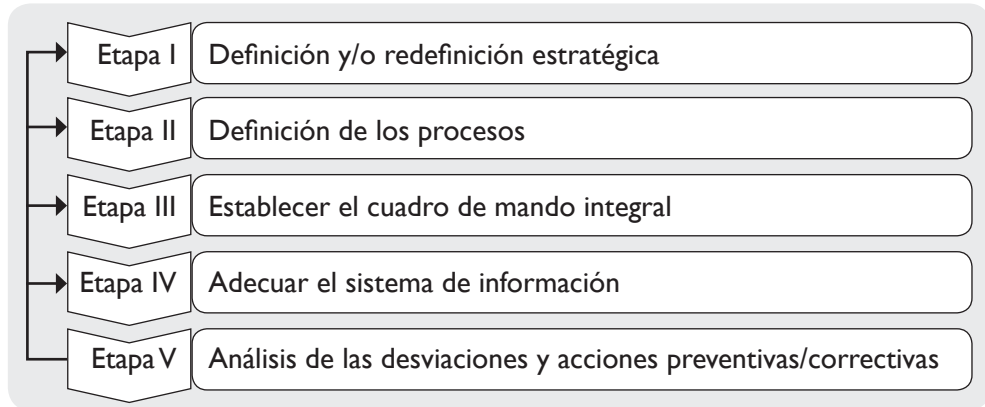
Los resultados derivados de los análisis de los indicadores, sirven como mecanismo de retroalimentación, de manera que se pueda reajustar el sistema de control en cualquiera de sus etapas, cuando sea necesario y oportuno. Para lograr esto, se necesita implantar un sistema de información eficiente, flexible, oportuno y relevante (p. 27).

Lo anterior confirma que en las condiciones actuales de desarrollo de la educación superior, es necesario el perfeccionamiento de la gestión universitaria y como parte de ella, del control de gestión, que bajo una óptica integral de enfoques y procedimientos, y de aprendizaje, de respuesta a los problemas detectados y garantice la alineación de la Estrategia de la institución.

## 1. Procedimiento para el control de gestión.

El procedimiento para el control de gestión es definido y fundamentado metodológicamente para su aplicación en la UNISS y es posible su generalización en otras instituciones universitarias (Figura 1).

Figura 1. Procedimiento propuesto para el control de gestión en la UNISS.



**Fuente:** Procedimiento para el control de gestión en la UNISS. 2012.

### *Etapa I. Definición y/o redefinición estratégica.*

En las IES cubanas prevalece la tendencia a la planificación estratégica como filosofía de dirección. A continuación se muestra el procedimiento específico para la Etapa I. (Figura 2).

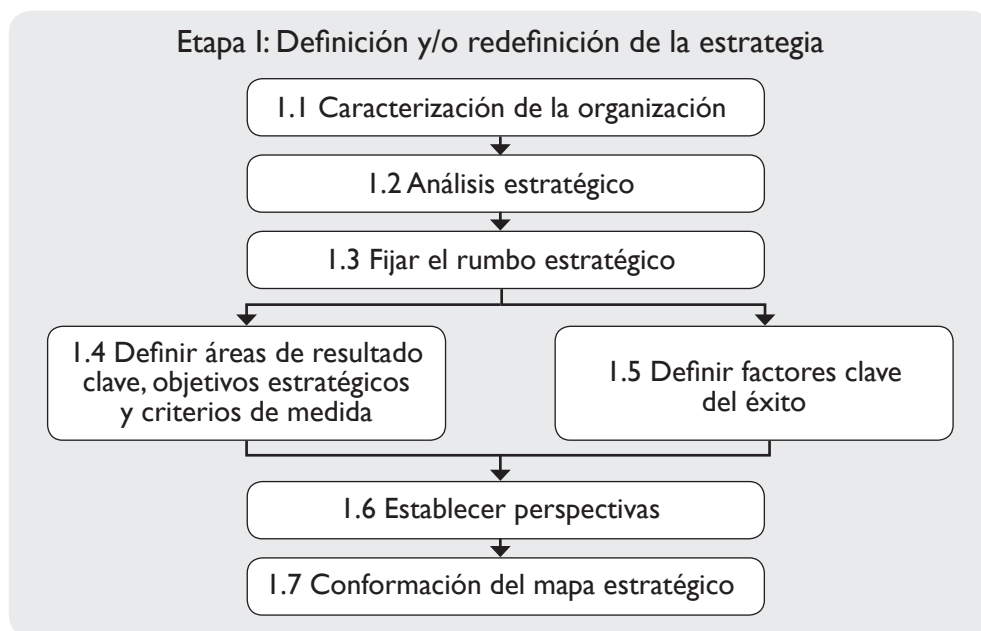
#### *1.1 Caracterización de la organización.*

En la caracterización de la organización se toma en cuenta lo siguiente: breve reseña histórica, estructura organizativa, niveles de dirección y composición de la fuerza laboral, distribución de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes, los profesores por categoría docente, científica, grado académico, tiempo de dedicación (completo o parcial), además de otros elementos que puedan ser de interés.

#### *1.2 Análisis estratégico.*

Se confeccionan cuestionarios, listas de chequeo, entrevistas, encuestas u otras herra-

Figura 2. Procedimiento específico para la Etapa I.



**Fuente:** Procedimiento para la etapa de definición y/o redefinición estratégica. 2012.

mientas para la confección del análisis o diagnóstico estratégico. El diagnóstico puede culminar con la realización de un análisis DAFO<sup>1</sup> para determinar la situación de la organización y reflexionar sobre las acciones requeridas.

### 1.3 Fijar el rumbo estratégico.

Es necesario fijar el rumbo estratégico de la organización con todos sus componentes: misión, visión, valores, estrategias, objetivos, escenarios y políticas (Nogueira Rivera, Medina León, y Nogueira Rivera, 2004). Toda organización, según Díaz Llorca (2009), “necesita un marco de referencia de su estado actual, determinar qué quiere ser en el futuro y a dónde quiere llegar, por lo que debe, al menos, fijar la misión, la visión y los valores de la organización” (p.185).

1 DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (también conocido como FODA o SWOT, por sus siglas en inglés).

#### *1.4 Definir Áreas de Resultado Clave, objetivos estratégicos y criterios de medida.*

Las áreas de resultado clave (ARC) son aquellas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la institución. Por ello, para cada ARC se definen los objetivos estratégicos, que son declaraciones de las aspiraciones a alcanzar en un período determinado. En las universidades cubanas los objetivos están fijados por ARC y responden a las directrices establecidas por el MES en su planificación estratégica.

Cada objetivo estratégico cuenta con sus criterios de medida para evaluar su cumplimiento. La definición de los criterios de medida debe corresponderse con los indicadores que evalúan los procesos, lo que permite reforzar la integración entre la gestión por procesos y la planificación estratégica.

#### *1.5 Definir los factores clave de éxito (FCE).*

Los FCE se identifican prioritariamente para concentrar en ellos esfuerzos y recursos. La identificación se realiza por cada ARC y en correspondencia con los objetivos estratégicos definidos. Los FCE deben diferenciarse por su especificidad e impacto con relación al sector de actividad de la organización.

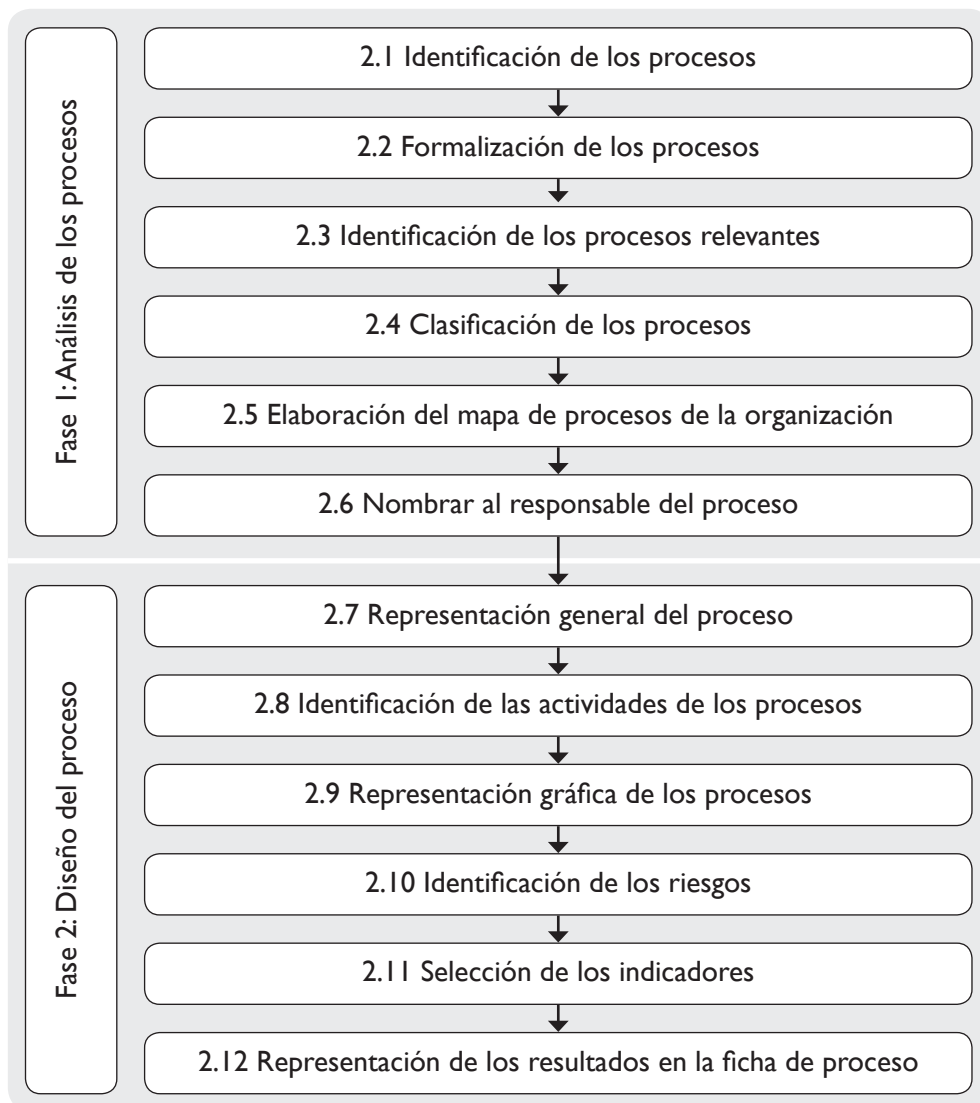
#### *1.6 Establecer las perspectivas.*

Las perspectivas son las dimensiones críticas claves de la organización. El CMI es una herramienta que conjuga los indicadores financieros y no financieros en diferentes perspectivas balanceadas, a través de las cuales es posible observar a la organización en su conjunto. Kaplan y Norton, en sus trabajos sobre este tema, establecen para organizaciones lucrativas cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

#### *1.7 Conformación del mapa estratégico.*

Un mapa estratégico es una descripción integrada y lógica de la Estrategia, indica las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos o FCE que establecen los resultados deseados. Este paso consiste en establecer las relaciones causales entre los objetivos estratégicos o los FCE organizados en las diferentes perspectivas. Los mapas estratégicos son la interfaz entre la Estrategia y el CMI.

Figura 3. Procedimiento específico para la Etapa II.



**Fuente:** Procedimiento para la definición de los procesos adaptado de Nogueira Rivera. 2002.

### ***Etapa II. Definición de los procesos.***

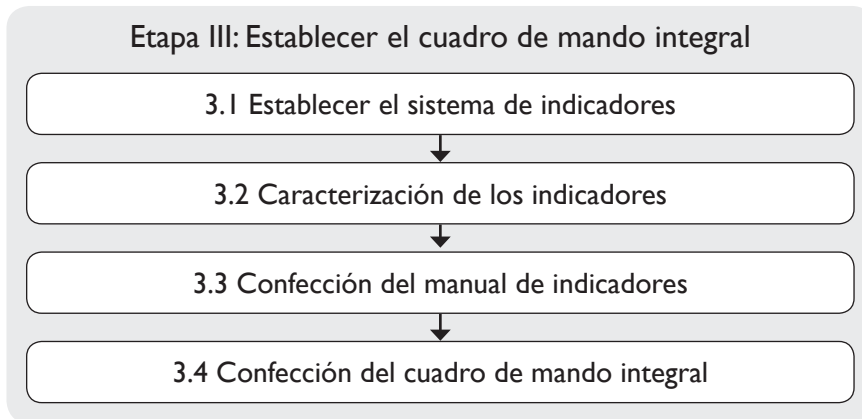
Para la definición de los procesos se establece el procedimiento específico, adaptado de Nogueira (2002) con dos fases y doce pasos (Figura 3). El procedimiento definido se caracteriza por ser más explícito y las principales modificaciones son:

- Se eliminan los pasos establecidos para la mejora de los procesos, al tener como objetivo solo la definición de ellos.
- En el paso dos, se formaliza cada proceso al definir: los participantes, la misión y el alcance (dónde inicia, qué incluye y el fin del proceso).
- En el paso siete, se representa el proceso a través de un diagrama IDEF0<sup>2</sup>.
- En el paso diez, se realiza la identificación de los riesgos para cada proceso, actividad y operación, como establece la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.
- Como último paso, se representan los resultados del procedimiento en una ficha de procesos donde se formaliza el proceso para el seguimiento de su desempeño.

### ***Etapa III. Establecer el Cuadro de Mando Integral.***

El procedimiento específico para el desarrollo de esta etapa se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Procedimiento específico para la Etapa III.



**Fuente:** Veitía Faife. 2012.

2 El mapa IDEF0 es la descripción gráfica, de un sistema o contenido, que se desarrolla con un propósito concreto y un punto de vista determinado. El conjunto de uno o más diagramas IDEF0 describe las funciones del área de un sistema o sujeto con gráficos, textos y glosarios (Hernández Nariño, 2010).

### 3.1 Establecer el sistema de indicadores.

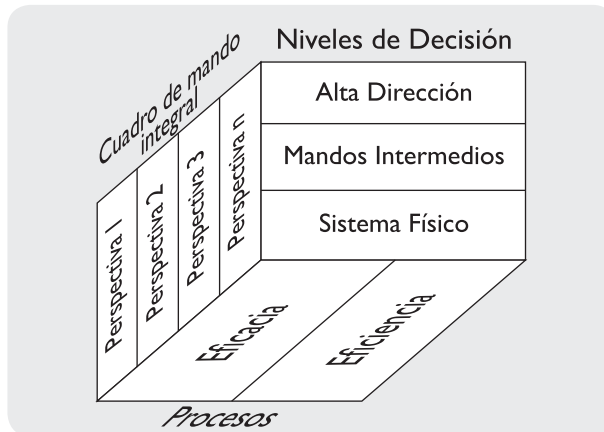
Los indicadores para evaluar la gestión se definen en los procesos. Para seleccionar los indicadores del CMI se debe considerar que:

- El sistema de indicadores de una organización es único y se identifican en la definición de los procesos.
- La cantidad de indicadores depende del tamaño de la organización y del nivel de la estructura organizativa al que corresponda el CMI.
- La cantidad de indicadores a evaluar no debe sobrepasar los 25 indicadores (Amat Salas y Dowds, 1998; Kaplan y Norton, 1999, 2000).
- En la selección de los indicadores es posible que se defina alguno no analizado al establecer los indicadores de los procesos. Estos deben incluirse en el listado del proceso al que corresponde.
- Los CMI utilizan indicadores genéricos que reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias.

### 3.2. Caracterización de los indicadores.

Los indicadores a evaluar responden a una clasificación tridimensional (Figura 5). Estos están referidos a: los procesos en términos de eficiencia y eficacia; la Estrategia organizacional, a través de las perspectivas del CMI y los niveles de decisión en la organización.

Figura 5. Clasificación tridimensional de los indicadores.



**Fuente:** Matriz tridimensional. Adaptado de Pérez Campaña, 2005.

Las características y los elementos necesarios para la gestión de los indicadores se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Características de los indicadores.

No.	Características	Descripción
1	Código	Se le asigna un código a cada indicador, que contribuye a organizarlos.
2	Nombre	La identificación y diferenciación de un indicador es importante, su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo.
3	Perspectiva	Se identifica a qué perspectiva pertenece el indicador.
4	Objetivo estratégico	Se identifica a qué objetivo estratégico está vinculado.
5	FCE	Factor clave de éxito al que está asociado.
6	Procesos	Se identifica a qué proceso pertenece el indicador.
7	Objetivo del indicador	Se define el objetivo del indicador, su razón de ser, que permita conocer y expresar qué encierra su medición.
8	Forma de cálculo	En el caso de los indicadores cuantitativos, se define la fórmula matemática para hallar su valor y en los cualitativos, una descripción de cómo se calcula.
9	Unidad de medida	La unidad de medida en la que se expresa el valor del indicador.
10	Periodicidad	Se señala la frecuencia en que se actualiza el indicador. Todos los indicadores no se actualizan diariamente; se pueden actualizar: semanal, decenal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.
11	Niveles de referencia	El nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador para compararlo con el estado actual.
12	Responsable	Cada indicador pertenece a un proceso que tiene un responsable, pero debe existir una persona responsabilizada del indicador, que lo actualiza cuando corresponde y realiza los análisis.
13	Punto de lectura e instrumentos	Da respuesta a las preguntas: ¿dónde medirlo?, ¿cómo medirlo? y ¿con qué medirlo?
14	Fecha inicio	Fecha en que entra el indicador al CMI.
15	Fecha de salida	Fecha en que se deja de evaluar, en el CMI, el indicador.

**Fuente:** Características principales de los indicadores. Adaptado de Pérez Campaña. 2005.



---

### 3.3. *Confección del manual de indicadores.*

Toda la información que ofrece la caracterización de los indicadores constituye la base para la confección de un manual que sirve de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas. Este manual puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización.

### 3.4. *Confección del Cuadro de Mando Integral.*

Con la información anterior se despliegan los CMI que permiten conectar el rumbo estratégico de la organización con la gestión de sus procesos. Estos se desglosan en cascada a través de toda la estructura de la organización desde la alta dirección hasta el nivel operativo. Pueden existir tantos CMI como niveles de responsabilidad existan en una organización.

### ***Etapa IV. Adecuar el sistema de información.***

El sistema de información para el control de gestión, forma parte del sistema de información estratégico. Los proveedores de sistemas de información con esta filosofía en la literatura son cuantiosos; principalmente de software para CMI.

Para implementar el sistema de control en una institución se puede: adecuar el sistema de información a las nuevas necesidades; adquirir un sistema de información automatizado; hacer las adaptaciones necesarias, y definir y desarrollar un nuevo sistema de información automatizado.

### ***Etapa V. Análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas.***

Para el análisis de las desviaciones se propone la matriz FICAR (Tabla 2). En esta matriz FICAR, se despliegan los FCE con los indicadores que presentan deficiencias en su desempeño, se definen las causas de las desviaciones y se proponen las acciones correctivas para su desempeño.

**Tabla 2.** Matriz FICAR.

FCE	Indicador	Causas	Acciones correctivas	Responsable	Fecha Cumplimiento

**Fuente:** Comas Rodríguez. 2013.

Una vez realizada la planificación e implementadas las acciones correctivas, se debe iniciar la verificación, que consiste en medir los resultados y compararlos con los estándares definidos y esperados. Si es necesario, se deben definir otras acciones para prevenir posibles desviaciones e impregnarle el carácter proactivo del control de gestión. Esta secuencia se aplica de forma continua.

### ***Aplicación del procedimiento para el control de gestión en la UNISS.***

El procedimiento definido fue aplicado en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, con lo cual se brinda una herramienta de trabajo a los directivos para la gestión de los indicadores, la evaluación de la Estrategia y de los procesos que contribuyen a su mejora continua.

#### ***Etapa I. Definición y/o redefinición estratégica.***

La UNISS es una universidad pequeña, en la que se imparten cinco carreras en el curso regular diurno: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Derecho, Estudios Socioculturales, Ingeniería Informática e Ingeniería en Ciencias Agropecuarias. La matrícula actual en esta modalidad es de 470 estudiantes. La UNISS desarrolla para los profesionales del territorio diversas actividades de superación al contar con cuatro programas de maestría y varios diplomados. Cuenta con 672 trabajadores, de los cuales 366 son docentes y 306 no docentes.

Para la realización del análisis estratégico se tomó como referencia el informe presentado al MES sobre el cumplimiento de los objetivos trazados en el año 2011, y se aplicó una encuesta a los directivos y jefes de departamento. Los resultados de la matriz DAFO permitieron identificar los elementos siguientes:

*Fortalezas:* desarrollo de investigaciones por proyecto enfocadas al desarrollo local; capacitación de profesores con experiencia en la producción y los servicios; cultura de mejora de la calidad a través de procesos de autoevaluación.

*Debilidades:* insuficiente cantidad de doctores en el claustro; limitado ancho de banda y de conectividad para el desarrollo de la informatización; insuficientes carreras y programas de maestrías acreditados.

*Oportunidades:* política del MES de apoyo a los CES de menor desarrollo; política del MES de integración entre las IES; interés de universidades extranjeras de establecer relaciones de colaboración.

*Amenazas:* Limitaciones en el financiamiento para el aseguramiento de los procesos; sectores económicos que ofrecen mejor remuneración y condiciones de trabajo; movilidad de docentes hacia otras instituciones.

Luego de realizar el análisis estratégico, se evaluó la misión, la visión y los valores compartidos. Posteriormente, se revisaron las ARC, los objetivos estratégicos y los criterios de medida establecidos en la proyección estratégica de la universidad para el año 2012 en correspondencia con las directrices del MES. Los FCE definidos se declaran desde los objetivos estratégicos en las cuatro ARC (Tabla 3).

**Tabla 3.** Áreas de Resultado Clave y Factores Críticos de Éxito.

Áreas de Resultados Clave	Factores Clave de Éxito
Claustro revolucionario	Formación integral del claustro
	Motivación de los profesores
	Trabajo efectivo de los cuadros
Gestión en la educación superior	Uso racional de las tecnología de la informática y las comunicaciones
	Mejoramiento en la gestión universitaria
	Cumplimiento del presupuesto aprobado
Profesional competente	Calidad en la educación
	Universalización en la educación
	Compromiso con los estudiantes
Impacto económico-social	Impacto de las investigaciones
	Satisfacción de las necesidades en el territorio en capacitación
	Labor comunitaria de extensión

**Fuente:** Veitía Faife. 2012.

Se valoró la posibilidad de que las ARC constituyeran las propias perspectivas del CMI, ya que están balanceadas y contribuyen al alineamiento de la Estrategia institucional.

En la Figura 6 se ilustra la estrecha interrelación que se establece entre las cuatro perspectivas y con la Estrategia de la UNISS.

Figura 6. Interrelación entre las perspectivas del CMI y la Estrategia de la UNISS.



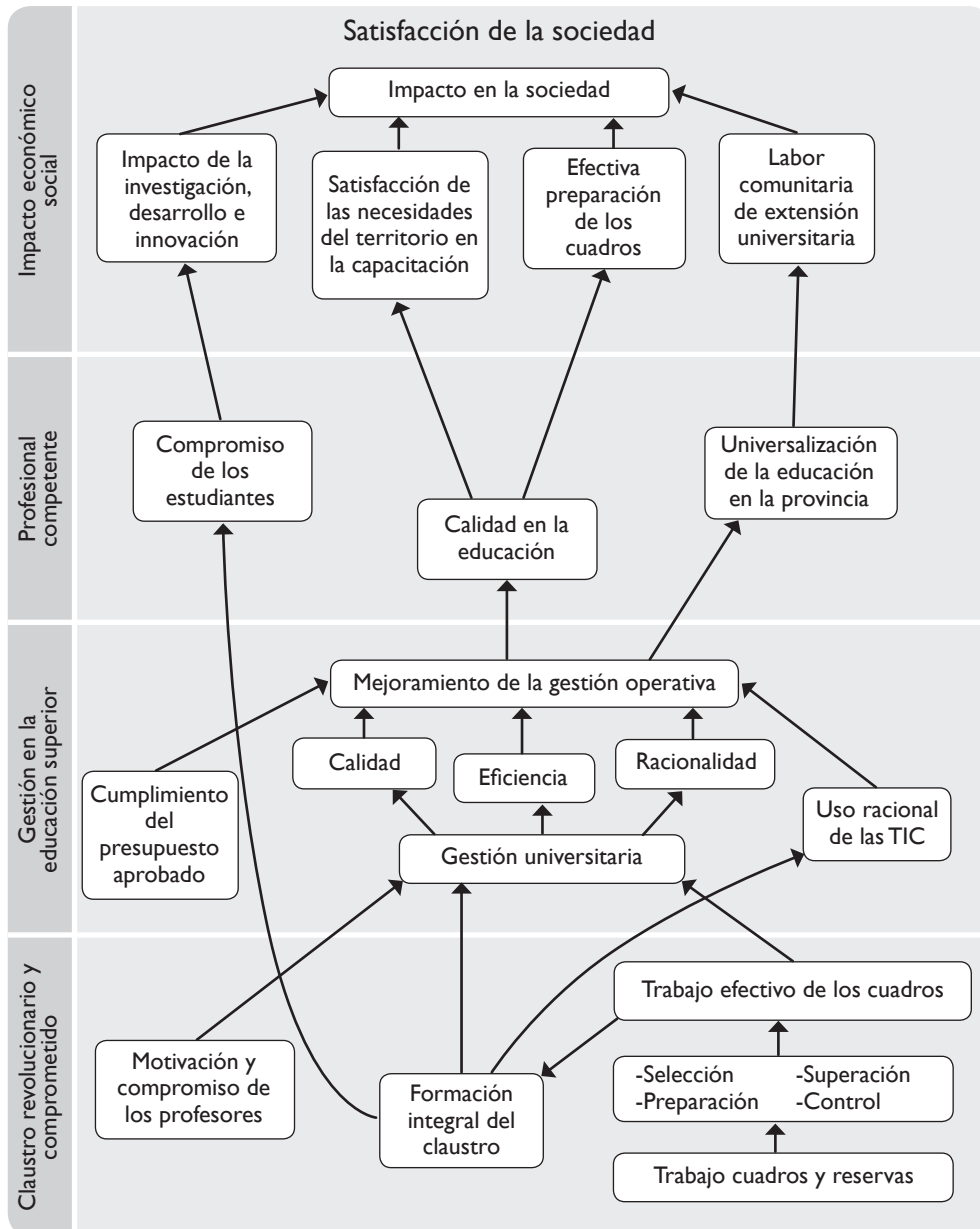
**Fuente:** Vínculo entre las perspectivas y la Estrategia. Elaboración propia. 2012.

El mapa estratégico es la interfaz entre la Estrategia y el Cuadro de Mando Integral, y proporciona los cimientos sobre los que se construye este al establecer las relaciones causa-efecto entre los FCE que deben llevar a obtener los resultados estratégicos deseados. En la Figura 7 se muestra el mapa estratégico de la UNISS.

### ***Etapa II. Definición de los procesos.***

En esta etapa se analizan los procesos de la UNISS, como parte de la integración del control de gestión con la gestión de la calidad. El establecimiento formal de los procesos con su diagrama, la ficha y los indicadores contribuyen a integrar el sistema de gestión. Los procesos de la UNISS y su clasificación se muestran en la Tabla 4.

Figura 7. Mapa estratégico de la UNISS.



Fuente: Veitía Faife. 2012.

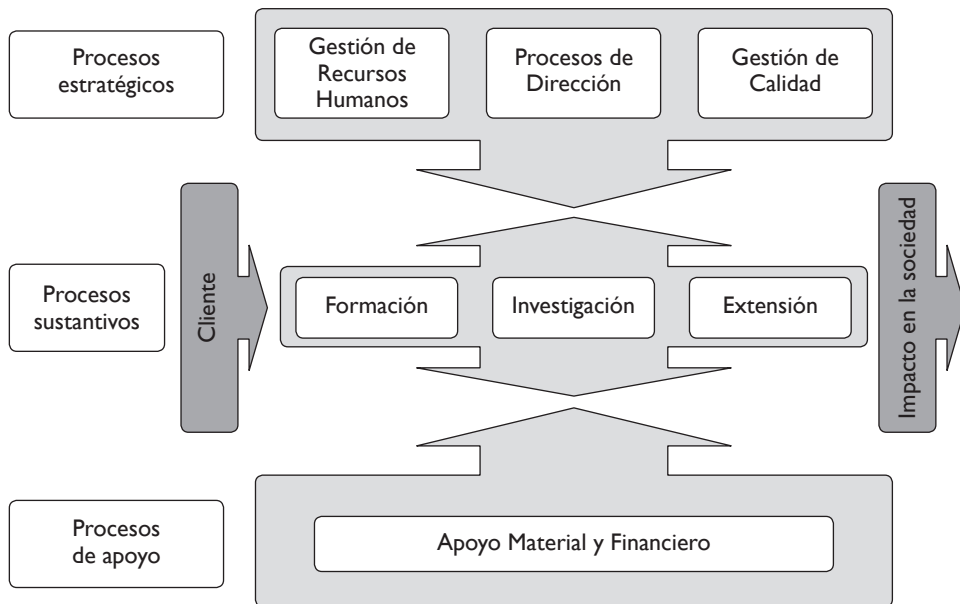
**Tabla 4.** Clasificación de los procesos de la UNISS.

Clasificación	Procesos
Claves	Formación
	Investigación
	Extensión
Sustantivos	Proceso de dirección
	Gestión integral de recursos humanos
	Gestión de la calidad
Apoyo	Aseguramiento material y financiero

**Fuente:** Veitía Faife. 2012.

De acuerdo con Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño y Viteri, “la determinación de los procesos de la organización de conjunto con la planificación estratégica simplifica el camino y lleva al logro de la eficacia” (2010, p. 9). En la Figura 8 se muestra el mapa general de procesos definido para la UNISS.

Figura 8. Mapa general de procesos de la UNISS.



**Fuente:** Veitía Faife. 2012.

El vínculo entre las ARC, objetivos estratégicos, criterios de medida y procesos, se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5.** ARC, objetivos estratégicos, criterios de medida y vínculos con los procesos.

Áreas de Resultados Claves	Objetivos estratégicos	Criterios de Medida	Vínculos con los procesos
Profesional competente	3	18	Formación, Investigación, Extensión
Claustro revolucionario de excelencia	2	8	Gestión de recursos humanos, Formación Posgrado, Investigación
Impacto económico social	4	22	Formación, Investigación, Extensión
Gestión en la educación superior	3	18	Gestión de la calidad, Aseguramiento material y financiero
Total	12	66	

Fuente: Veitía Faife. 2012.

### *Etapa III. Establecer el Cuadro de Mando Integral.*

En esta etapa se realizó una propuesta de indicadores para evaluar los FCE y los procesos. De estos indicadores se seleccionaron los que conformarían el CMI. En las Tablas 6, 7 y 8 se muestran los indicadores de los procesos sustantivos.

**Tabla 6.** Indicadores del proceso de formación de pregrado y posgrado.

Formación pregrado	
Satisfacción con el proceso docente educativo.	Eficiencia limpia.
% de cumplimiento de las actividades del plan de trabajo metodológico.	% de estudiantes vinculados al movimiento de alumnos ayudantes.
Promedio de controles a clases por profesor.	% de satisfacción de los estudiantes con las estrategias extracurriculares.
% de evaluación de controles a clases (de 5, 4, 3, 2).	% de satisfacción de estudiantes con la bibliografía existente.
% de estudiantes promovidos.	% de satisfacción de los estudiantes con las prácticas laborales.
Eficiencia vertical.	% de satisfacción de estudiantes con la ejecución y elaboración de proyectos educativos.
Formación posgrado	
% de cumplimiento del plan de postgrado.	% de promoción de estudiantes de maestrías.
% de posgrados extraplan realizados.	% de defensas de tesis de maestrías en el período establecido.
% de participación de cuadros y mujeres en posgrados.	% de cumplimiento del plan de doctorado.

Fuente: Veitía Faife. 2012.

**Tabla 7.** Indicadores del proceso de investigación.

% de composición de proyectos.
% de premios.
Profesor equivalente.
% de publicaciones por nivel.
% de registros (patentes, registros informáticos, registros no informáticos).
% de participación en eventos nacionales.
% de participación en eventos internacionales.
% de estudiantes vinculados a cátedra de cultura científica.

**Fuente:** Veitía Faiife, 2012

**Tabla 8.** Indicadores del proceso de extensión.

% de participación de estudiantes en juegos deportivos.
% de estudiantes vinculados al movimiento de artistas aficionados.
% de participación de estudiantes en eventos de educación patriótica militar.
% de estudiantes por evaluación (bien, regular, mal), en la residencia estudiantil.
% de estudiantes vinculados a programas priorizados.
% de estudiantes vinculados a proyectos comunitarios.
% de estudiantes vinculados a la estrategia de recreación.
% de estudiantes vinculados a tareas de alto impacto.

**Fuente:** Veitía Faiife. 2012.

## Conclusiones

En diversos estudios realizados se reconoce el papel del control de gestión en las organizaciones, el cual favorece el seguimiento de las actividades mediante indicadores operacionalizados, con un enfoque proactivo, contribuyendo a limitar las barreras actuales existentes entre la planificación y el control.

El procedimiento propuesto para el control de gestión, con enfoque de procesos, posee un importante valor metodológico, al fundamentar cada una de las etapas y pasos que lo integran, lo cual hace posible su generalización.

La implementación del procedimiento en la UNISS ha permitido conectar la Estrategia institucional con los procesos que desarrolla, a través del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.



---

## Referencias bibliográficas

- Díaz Llorca, C. (2009). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones* (1<sup>ra</sup> ed.). La Habana: Ciencias Sociales.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. y Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eídos, Vol. 2*.
- Ortiz Pérez, A. (2010). *Diseño del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba: Universidad de Holguín.
- Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba: Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas.
- Ronda Pupo, G. (2002). *Modelo de dirección estratégica para órganos de seguridad y protección en el contexto cubano*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba: Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría".
- Soler González, R. (2009). *Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba: Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría".
- Villa González del Pino, E. (2006). *Procedimiento para el Control de Gestión en instituciones de Educación Superior*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba: Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.

# Diseño de un tablero de mando para Instituciones de Educación Superior

ERNESTINA INÉS ZAPIAIN GARCÍA

## Resumen

El objetivo de este artículo es presentar los resultados de las propuestas obtenidas mediante talleres participativos con personal directivo administrativo y operativo, así como usuarios de dos Instituciones de Educación Superior (IES) para el diseño de los contenidos de un mapa estratégico, tablero de mando y control, acorde a la gestión integral de procesos académicos y de apoyo. En dicho tablero se identifican los procesos clave por parte de: directivos, funcionarios, empleados administrativos, académicos, investigadores, alumnos e instituciones, empresas o ciudadanos beneficiados o vinculados a los mismos. El uso de este tablero además de mejorar la gestión de servicios clave para el personal de las IES, permite a los directivos visualizar el funcionamiento general de la organización, y a los usuarios saber los procesos en los que están involucrados para que sigan procedimientos estandarizados. Cabe aclarar que la propuesta del diseño de los contenidos para un tablero forma parte de una etapa, de una metodología de diagnóstico y consultoría para el mejoramiento en el desempeño de las IES tanto públicas como privadas.

**Palabras claves:** cuadro de mando integral, mapa estratégico, metodología de diagnóstico, consultoría

## Abstract

The main aim of this article is to propose the development of a strategic map, and a dashboard according to the Universities management systems, and academic processes. These tools should aid the community comprised of academic and administrative staffs, alumnus, private institutions, enterprises or any citizen positively influenced by them to appropriately planning, administer, and evaluate their services and resources. Additionally, the community will be able to identify the key processes in which they are involved as clients or providers in order to fulfill their requirements with high standards.

**Keywords:** integral dashboard, strategic map, administrative diagnostic model

---

## Introducción

Este trabajo forma parte del proyecto de investigación “*Metodología de diagnóstico y consultoría de dirección y gestión estratégica para Instituciones de Educación Superior (IES)*”.<sup>1</sup> El resultado que se presenta es una propuesta de los contenidos futuros de un mapa estratégico específico para IES a partir del modelo de Kaplan y Norton (1990)<sup>2</sup>, y que incluye un sistema de indicadores, que pueden ser o no financieros, para medir los resultados obtenidos por la organización. Este enfoque es utilizado también con una “adaptación por Vogel (2008) para la metodología PymeJica<sup>3</sup>” (<http://www.contacto-pyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf>), elegido para México desde hace dos sexenios para lograr estandarizar el funcionamiento de las empresas y hacer que sean eficientes y eficaces en sus procesos estratégicos, de dirección, gestión y operación. Dicha propuesta contiene varios elementos: misión, visión, objetivos, perspectivas, estrategias, acciones, indicadores, responsables y fechas.

La propuesta de crear un mapa estratégico y tablero de mando y control para IES, permitirá que los directivos y funcionarios universitarios tengan una útil herramienta en la que se visualizarán los procesos, y estos se dirigirán de manera efectiva y sistemática en la que predominará el control de las operaciones y su evaluación.

### 1. Antecedentes.

Según Albert Kennet (1984), la planificación estratégica contribuye a que las instituciones educativas, no solamente reaccionen ante las demandas de sus universos de atención, sino también permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas. Además requiere:

- Claridad en la misión y la visión de futuro (Abramson, 1986).
- Definir los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Realizar un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad.

---

1 Aprobado por el Consejo Académico de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa acuerdo 481.9, sesión 481, fecha 31 de enero de 2012, México.

2 Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

3 Para facilitar a los empresarios la identificación y solución de los problemas más frecuentes en la gestión y administración de sus negocios, el gobierno de México, en acuerdo con la Agencia Internacional Japonesa, organiza el Programa de Consultoría empresarial PyME-JICA aplicable a industria, comercio y servicios. Como resultado de lo anterior, las empresas organizarán un sistema de control de procesos con indicadores, mediante el que podrán visualizar el desempeño de las áreas, puestos y tareas (Balance Scorecard).

- Proyectar acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Definir cómo evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Todo ello, para que la planificación estratégica contribuya a la mejora continua y sea realista, objetiva, basada en datos, hipótesis o supuestos; apunte hacia la construcción conjunta y se base en un compromiso compartido por quienes intervienen en los diferentes procesos universitarios. Esta, se expresa en planes estratégicos y se concreta en programas anuales de trabajo, en los cuales se organizan todas las acciones institucionales pensando en el día con día, en obtener resultados en un mes o en un año, sin olvidar la visión estratégica; es decir, los resultados que se quieren lograr a mediano y largo plazo.

Uno de los grandes objetivos de todas las IES es ampliar los niveles de inversión, proporcionando herramientas que integren, de manera oportuna, lo que demanda la sociedad; sin embargo, la aplicación de cierto ordenamiento de dicha información, en sus inicios, no fue más que la muestra de documentos normativos, que en muchas ocasiones, no se han aplicado.

### *Mapa estratégico*

Explicaré en este punto en que consiste el mapa estratégico para los autores originales tomado como referencia para trabajar en los talleres con el personal de dos universidades.

El mapa estratégico según Kaplan y Norton es una herramienta de administración de empresas, que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la Estrategia.

El mapa estratégico considerado como un enfoque de planeación, en el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2000) está orientado no solo en aspectos financieros que se refieren a una valoración de los activos tangibles, sino también a la valoración de los intangibles, tales como la generación de nuevos productos, las capacidades de los procesos, habilidades, motivaciones, los sistemas implementados, entre otros.

La idea de clarificar los aspectos cuantitativos y cualitativos se fundamenta en el conjunto de elementos que contribuyen a lograr el éxito en el entorno competitivo institucional. En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por los autores mencionados, y plasmado en su libro *Strategic Maps*. Fue introducido

---

también en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de Mando Integral (CMI)).

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir su Estrategia. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la Estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la misma, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una Estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la Estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir, de un modo sistemático, la realización proponiendo acciones correctivas oportunas.

Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores foco<sup>4</sup> y el alineamiento<sup>5</sup>.

### *Perspectivas*

A continuación menciono las cuatro perspectivas principales que Kaplan y Norton definen explícitamente para una organización (con o sin fines de lucro), no porque piense que las universidades deban tener un enfoque empresarial, sino porque deben contar con herramientas para eficientar la gestión de sus procesos en beneficio de sus usuarios.

---

4 La razón de ser de la organización, el rol de la institución que compone los factores críticos de éxito de una organización.

5 El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto, se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros (Marchant Ramírez, 2005).

¿Cómo Transformar la Misión de la Empresa en Comportamientos y Resultados? El alineamiento horizontal es crítico, ya que significa la sincronización de esfuerzos a lo largo de la “cadena de valor” o de los procesos clave de la organización, los cuales deben trabajar cohesionadamente para crear valor para clientes, accionistas y empleados. El alineamiento vertical por su parte también es crítico, ya que significa la conexión entre la estrategia de creación de valor de la organización y el trabajo diario de los empleados, quienes día tras día trabajan para lograr los resultados buscados por la estrategia desde cada uno de sus puestos de trabajo, haciendo de la “estrategia un trabajo de todos” y no de unos pocos (Kovacevic, A., s.f.).

El procedimiento seguido fue revisar la metodología original, identificar las perspectivas originales y definir sus equivalencias mediante talleres llevados a cabo en la Universidad “Doctor Andrés Bello” de República del Salvador UNAB (2012) y la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa en México D.F. (2013). Las perspectivas que los participantes proponen están orientadas a la misión, visión, líneas de servicios y a los segmentos de usuarios de la sociedad congruentes con el decreto de creación que les corresponde atender, considerando los procesos clave para poder generar los servicios clave que deben generar las Universidades en general, (en el entendido de que los servicios clave son los que deben generar las IES para considerar que están cumpliendo con su misión o razón de ser). Para trabajar en el taller en la revisión de misión, visión, objetivos y servicios utilizamos una adaptación propia de la “*Guía de planeación estratégica para Instituciones públicas*”, basada en la original de la *Metodología de Programación de la Mejora del desempeño de las empresas* (Abramson, 1986).

Únicamente en la propuesta del tablero para IES, aplicamos la metodología de los autores originales, para desarrollar un comparativo, por lo que a continuación se presenta la definición de las llamadas por los autores “*perspectivas*” de la organización para construir los mapas estratégicos, entendiendo que estas son categorías que guían el desempeño actual y el desempeño futuro de una organización.

- (a) *Perspectiva financiera o de resultado*: en organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, como las IES públicas, considera a las organizaciones financieras o subsidiarias. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.
- (b) *Perspectiva del cliente o mercado*: es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La *propuesta de valor* apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como *Target de mercado*, o segmento objetivo). Las IES deben considerar el valor orientado a sus usuarios objetivos, ya que como en las dos universidades participantes en las definiciones de estas perspectivas, fueron creadas para atender fundamentalmente a la ciudadanía que se encuentra en su entorno cercano.
- (c) *Perspectiva del proceso (de negocio) interno*: implica el proceso de gestión de las operaciones, el proceso de gestión de clientes, el proceso de innovación y el proceso social y regulatorio. Como ya se mencionó, la tarea a realizar en este trabajo fue comparar esta perspectiva y desarrollar la indicada para IES.

---

(d) *Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica*: implica el desarrollo del capital humano, de la información y del organizacional. Dentro de las IES, no puede olvidarse esta visión.

Según Kaplan y Norton (2000), el CMI se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para: clarificar la Estrategia y obtener consenso sobre ella; comunicar la Estrategia a toda la organización; realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener el *feed-back* para mejorar o modificar la Estrategia.

Crear un CMI o tablero de mando, como Estrategia para un plan de mejora del desempeño de las IES, que aunado al diagnóstico previo de la causa raíz del problema más grave que estas enfrentan en su gestión, mediante gráficas en forma de radares de las variables básicas (basado en la propuesta de “*Metodología de diagnóstico y consultoría para IES*”, es contribuir a la garantía de éxito de las mismas, debido a que no perderán el foco en la racionalización de sus procesos y la alineación de la planeación, dirección y control. También les brindará direccionalidad y una priorización de su Estrategia.

Hemos de aclarar que la totalidad de la metodología propuesta de diagnóstico y consultoría (Zapiain, 2012), de la cual este artículo es solo una parte, contempla cuatro etapas:

- Etapa 1: Diagnóstico con base al procedimiento para la intervención, con la metodología DIES: identificación de las principales necesidades de atención de la IES que conlleva a conocer el problema causa-raíz.
- Etapa 2: Aplicación práctica del tablero de comando, herramienta de seguimiento del plan de asesoría y mejora para el logro de metas y objetivos establecidos entre el representante de la IES y el consultor.
- Etapa 3: Seguimiento e implantación, que incluye acciones y aplicación práctica bajo la vigilancia del consultor del plan de acción propuesto y acordado entre el mismo y la IES.
- Etapa 4: Etapa de evaluación y cierre de proyecto.

## **2. Metodología para el diseño y construcción de los contenidos del CMI o tablero de mando y gestión para las IES.**

Como se mencionó anteriormente, la propuesta de definir los contenidos de un CMI o tablero de mando y gestión para las IES se desarrolló en talleres llevados a cabo en las Universidad Andrés Bello de República del Salvador, campus San Salvador (2012) y

en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa en México D.F. Partió de identificar las estrategias priorizadas de la planeación, se definieron las categorías o perspectiva de la planeación y se determinaron las variables a medir en la administración y gestión de los servicios clave para realizar un diagnóstico (Ver Anexo 1), previo a la implantación del tablero como parte de las acciones de mejora para coordinar, controlar y medir el desempeño. En este caso, se debe señalar que en estos momentos solo se cuenta con la propuesta de su contenido para su construcción.

Los contenidos de este tablero propuesto consideran cuatro perspectivas básicas o categorías de la planeación, a saber:

- (a) Resultados.
- (b) Usuarios o beneficiarios.
- (c) Procesos internos.
- (d) Aprendizaje.

Se propone vincular dichas perspectivas a los objetivos, y que estos a su vez tengan claramente establecidos los factores críticos de éxito, las estrategias, las acciones, los resultados alcanzados establecidos previamente, para finalmente, en el último mapa, incluir los datos de los responsables de cada acción, y los parámetros para medir el alcance de los resultados y fechas de ejecución. Al tener organizados todos los datos de las IES que lo implementen, les permitirá visualizar, a los directivos académicos y administrativos, los resultados obtenidos por la institución, en forma panorámica y a los niveles operativos, ir llevando un control de su propia operación y una medición de los resultados alcanzados, partiendo de los objetivos o metas fijadas previamente.

Se desarrollaron varios ejercicios de simulación en Excel para probar su funcionamiento al insertar los posibles datos que debe generar una IES en funciones.

### **3. Descripción de los contenidos propuestos para diseñar el CMI.**

A continuación describo los resultados de los talleres llevados a cabo en las dos universidades participantes en la propuesta, especificados para el caso del ámbito de la investigación y la innovación tecnológica.

Esta propuesta de tablero consistirá en un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos, mediante los cuales los directivos y funcionarios universitarios podrán operar, controlar y evaluar los procesos desplegados en el mismo, los cuales deberán fortale-



---

cerse mediante iniciativas o acciones que faciliten el logro esperado en cada objetivo (González Solán, 2006).

Las perspectivas que se proponen para el CMI o tablero de mando y gestión de las IES, generadas en los talleres ya mencionados se definen a continuación:

*Perspectiva Resultados:* Estos serán resultados de investigaciones e innovaciones tecnológicas de la Universidad.

Es necesario descifrar, caracterizar y alinear aspectos de singular importancia en la producción de investigación de cualquier institución, y establecer la forma de coordinarlos e incorporarlos conscientemente al resto de los esfuerzos orientados a los programas internos de las universidades y externamente a los nacionales e internacionales de investigación e innovaciones tecnológicas alineados a las necesidades locales, además de no perder de vista el significado de la visión definida mediante factores claves y estratégicos de la misma. La estrategia general del trabajo de investigación deberá balancear adecuadamente el crecimiento del volumen de dicha actividad con la pertinencia garantizando, a la vez, que se logre un rendimiento expresado en la solución de problemas de la sociedad, reconocimientos e incluso ingresos mediante patentes y desarrollo de proyectos de innovación tecnológica.

Por tal motivo, el sistema de políticas que se establezcan para los resultados de la producción de investigación, deberán garantizar que la Estrategia general de las IES se materialice a través de cuatro ramas o temas estratégicos, los que se determinaron fueron los siguientes:

1. La pertinencia.
2. La excelencia de los trabajos de investigación.
3. La integración a través de un intenso sistema de relaciones. Vinculación.
4. La motivación de los recursos laborales y el adecuado clima para la acción.

Cada uno de estos temas se desarrolla a continuación:

- (a) identificación sistemática de problemas a investigar y resolver (pertinentes y actuales), en los cuales existan liderazgos capaces de encontrar soluciones científicas a los mismos y se pueda desarrollar una estructura que ofrezca cobertura a dicha actividad de investigación;

- (b) establecimiento de un sistema de calidad en la gestión de las investigaciones, que permita alcanzar la excelencia del trabajo científico, sobre la base de prioridades para canalizar los recursos disponibles a aquellas investigaciones que garanticen resultados actuales, innovadores y pertinentes;
- (c) desarrollo de programas de vinculación, mediante un intenso sistema de relaciones con la sociedad y resultados, que puedan converger y ofrecer soluciones integrales y sinérgicas, y
- (d) establecimiento de un programa de motivación y estimulación, que garantice un adecuado clima para el desarrollo de la investigación y tenga una influencia decisiva en los resultados.

El primer grupo de Indicadores de salida o finales que se proponen medir en las IES, son:

- Incremento en la participación de la IES en los distintos tipos de programas de investigación.
- % de los proyectos abordados que formen parte de los bancos de problemas y sean reconocidos como temas de actualidad por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, en el caso de México, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) o el correspondiente al país en el que se trabaje; también incluye las Empresas y Organismos Internacionales.
- Ingresos por financiamientos de proyectos de investigaciones (Secretaría de Economía u otras instituciones locales, nacionales e internacionales).
- Ingresos provenientes de la aplicación de los resultados científicos.
- Calidad y nivel de la visibilidad, y los reconocimientos que se obtienen por los resultados de la actividad científica.

*Perspectiva Usuarios:* Se define como la identificación de los usuarios, así como sus segmentos y su grado de competencia en el exterior; que propicie un componente indispensable para que los objetivos financieros cuenten con el financiamiento necesario y los servicios, tales como: la formación, investigación, extensión, docencia, entre otros, que creen su propio valor ofreciendo programas, patentes, marcas y demás funciones de las IES. En este caso, se han identificado como los principales usuarios:

Usuarios tipo I: Organizaciones políticas y de masa. Requieren del resultado por su pertinencia, actualidad y rigor científico; lo reconocen aceptándolo en Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

---

Usuarios tipo II: Empresas, organizaciones, cámaras asociaciones organizaciones no gubernamentales. Requieren del resultado por su actualidad y rigor científico; lo deberán reconocer pagando por su aplicación y desarrollo como innovaciones.

Usuarios tipo III: Centros de investigación, universidades, organismos nacionales e internacionales). Requieren del resultado por su actualidad y rigor científico; lo reconocerán pagando por su aplicación y desarrollo como resultados o integrándose en alianzas.

Usuarios tipo IV: Revistas, eventos, concursos. Requieren del resultado por su actualidad y rigor científico; lo reconocen aceptándolo para publicar, divulgar o exponer y seleccionándolo para premiar.

De todo ello, se desprende que los requerimientos de los resultados producidos para los usuarios mencionados, deberán ser los que se definen a continuación:

Pertinencia, actualidad y rigor científico: Que son los rasgos que deben caracterizar a los resultados y sus indicadores principales. Para que esos resultados sean posibles resulta necesario que los procesos internos de las Investigaciones y de gestión de los intangibles en la Universidad se caractericen por una atención sistemática a la generación de los siguientes indicadores, definidos con precisión como:

1. Pertinencia, actualidad y rigor científico de los resultados. Que los proyectos de investigación sean aprobados por los consejos y colegios científicos y departamentos, y centros autorizados, dependiendo de los que existan en cada país.
2. Existencia de un banco de problemas científicos, en el cual se centre el desarrollo de los grupos de investigadores en la estructura que exista en la universidad correspondiente.
3. Correspondencia entre este banco de problemas y el definido por el Consejo de Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT. O el equivalente en el país.
4. Alianzas desarrolladas.
5. Proyectos de desarrollo y de investigación financiados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, las Secretarías de Economía, Salud, Educación, del Trabajo u Organismos nacionales o internacionales públicos y privados.
6. Expertos participando en organismos y organizaciones nacionales e internacionales. Relaciones Internacionales.
7. Programas académicos aprobados y acreditados.
8. Cantidad de productos para ofrecer.
9. Cantidad de artículos.
10. Monografías.

11. Libros.
12. Revistas que se posean y su nivel.
13. Bases de datos en explotación, y nivel de utilización y automatización.
14. Sistemas de gestión de información en explotación; automatización.
15. Personal dedicado a tiempo completo a la gestión de información y la automatización.
16. Cantidad de doctores de distintos niveles formados y en procesos de formación en sus distintas etapas.
17. Grado de utilización de los doctores existentes para el desarrollo del personal.
18. Monto total de la estimulación otorgada por las interfases y monto total de la estimulación otorgada por otras vías. Dirección de personal; Becas y estímulos. Programa de mejoramiento de profesores de educación superior y economía.
19. Cuantificación del apoyo material ofrecido a los colectivos según el sistema de prioridades establecido por la política educativa.
20. Cantidad de modalidades de apoyo individual y colectivo.

Usuarios tipo V: Definidos como la relación pertinente entre los requerimientos, expectativas, reglamentación externa a la universidad (nacional e Internacional), traducidas en *políticas* que deben guiar las estrategias para el desarrollo de proyectos de investigación:

- 1) La política de relaciones con el Sistema de Ciencia y Tecnología para lograr orientación en cuanto a los que se considera pertinente.
- 2) La política para lograr una eficiente estructura y el adecuado funcionamiento de las interfases entre la demanda de conocimientos científicos y los resultados de la actividad.
- 3) La política para propiciar el acercamiento y alianzas con centros de investigación, universidades y redes temáticas para apoyar el completamiento de la infraestructura necesaria para garantizar la excelencia y políticas de relaciones con revistas, eventos, redes y concursos que se puedan interesar en los resultados de las investigaciones.
- 4) La política para obtener el orden de prioridad con vistas a apoyar con los recursos escasos los resultados de mayor efecto.
- 5) La política de asignación y búsqueda de financiamientos para mejorar la infraestructura según el sistema de prioridades (gestión de proyectos).
- 6) La política de desarrollo y explotación de los recursos de gestión de información.
- 7) La política para la formación doctores de diferentes niveles y de masters y su utilización.
- 8) La política para la creación y apoyo al trabajo científico estudiantil.
- 9) La política de desarrollo de los centros de estudio.

---

*Perspectiva Procesos Internos:* Se define como, el conjunto de procedimientos, tareas y actividades académicas y administrativas que dan como resultado un servicio tanto de investigación como de docencia o extensión. Debe contener los procedimientos, mediante los cuales la política asimilará la dinámica del proceso que intenta condicionar, regular o normar.

*Modo de Implementación:* Deberá contener las normativas que regularan la implementación de la perspectiva o la forma en que deberán ser calculadas y establecidas para ser tenidas en cuenta, así como las formas organizativas que servirán de guía para la aplicación de la política.

*Sistema de Control:* Debe definir de manera clara cuáles serán los indicadores que permitirán medir el grado de cumplimiento de la política, así como los distintos niveles que monitorearan el cumplimiento de la misma, así como el momento en que lo deberán efectuar.

Al explicarse estos elementos, queda definida de manera total la política de investigación que se propone en las Universidad a partir de la utilización de la metodología del CMI y los mapas estratégicos, lo que permitirá establecer los elementos esenciales para que se pueda aplicar un sistema de control, no solo de los indicadores que reflejen los resultados de la implementación, sino también la forma en que se están cumpliendo el sistema de políticas que las enmarcan.

Con la aplicación del CMI al resto de los objetivos de la Universidad, quedará diseñado un sistema de gestión, que permitirá clarificar y compartir cada uno de los fundamentos de la Estrategia entre cada uno de los encargados de llevarlas a cabo y cada uno de los responsables de medirla y tomar decisiones sobre ellas.

*Perspectiva Aprendizaje:* Se propone que se identifique que tanto las IES aprenden de sí mismas; es decir, que tanto se genera el conocimiento a beneficio de ellas. Esto implica el desarrollo del capital humano, informacional y organizacional (Anexo 2).

Previo a la implementación del tablero de mando y de control, se sugiere primero, requerir que quienes deseen hacerlo realicen las etapas que se mencionaron en este artículo respecto a la metodología de diagnóstico y consultoría de IES, solicitar trabajar directamente en la IES, que se desee revisar su Ley Orgánica, el plan de desarrollo, los manuales de organización, procedimientos, los resultados del desempeño de 3 años anteriores al diagnóstico, el organigrama y los datos de usuarios.

Asimismo, diagnosticar las funciones de la IES expresadas en los documentos, mediante entrevistas y revisión de documentación.

Las funciones más comunes identificadas en los talleres y en los documentos oficiales de creación de IES para el diagnóstico previo a la propuesta de implantación de CMI son las siguientes:

*Administración, administración académica y planeación:* esta función está orientada hacia el mejoramiento institucional, procedimientos, procesos académicos, planeación y evaluación; así como también se enfoca en la estructura administrativa y académica, los servicios administrativos, académicos y escolares y la congruencia entre planeación, gestión y dirección.

*Personal:* se enfoca en el personal administrativo, de servicio, técnico, de apoyo, académico así como el mismo sindicato, y los tipos de contratación, prestaciones, premios, estímulos, programas de capacitación y formación para todo el personal de la IES.

*Extensión, promoción y vinculación:* se identifican los programas culturales, deportivos y artísticos que se implementan en la Institución, así como las becas, los intercambios escolares y procesos en convocatorias que realiza; servicio social, bolsa de trabajo y los convenios para el desarrollo de innovación, partiendo sobre todo de sus relaciones públicas.

*Docencia, aprendizaje e investigación:* inclinada a identificar las licenciaturas, maestrías y doctorados que la IES ofrece, así como los diplomados, especialidades, cursos y capacitaciones. Se visualizan las mejoras en los diseños de programas de estudio, se identifican perfiles de alumnos y se destacan las patentes e innovaciones tecnológicas, aplicaciones de proyectos y resultados de investigaciones.

*Finanzas:* se consideran los subsidios, los convenios patrocinados, donaciones, programas de apoyo gubernamentales, pago de servicios, mantenimiento de la infraestructura, patrimonio; así como el ejercicio y el control presupuestal.

*Normatividad:* incluye los decretos, reglamentos patronales, en el caso de haber, asambleas estudiantiles, patronatos, consejos divisionales y la reglamentación de alumnos y responsabilidades de los servidores universitarios y sobre todo el funcionamiento de las autoridades de las IES (Anexo 1).

---

Al finalizar el diagnóstico de estas funciones se identificará en cuál de ellas está la causa raíz u origen del problema más grave que aqueja a la IES, se procede a determinar estrategias para eliminarla, así como las posibles soluciones; es aquí, donde el tablero de mando y gestión, así como el mapa estratégico se pueden implementar como herramienta.

#### **4. Propuesta de funcionamiento del tablero de mando y gestión para IES**

Conforme a las perspectivas propuestas en los talleres ya definidas en este trabajo se propone que el tablero contenga pantallas que se desplieguen y muestren, mediante semáforos, los resultados de la operación de los procesos conforme al plan estratégico de la Universidad que lo aplique. Es decir, se ejecutará una semaforización mediante datos cuantitativos en los que se verifican cada uno de los objetivos; estos datos, arrojan un porcentaje global y por tanto, un resultado en el que se visualiza la situación actual de la institución en cada proceso, pudiéndose presentar resultados en los que un objetivo o proceso no se encuentre en el grado total de logro o resultados favorables pero que, sin embargo, cumple con el mínimo establecido. En este caso, la situación se marcará en un estado de precaución, en donde el semáforo será de color amarillo; cuando el objetivo se cumplió en su máximo nivel de logro el semáforo cambiará a verde; por el contrario, cuando se está por debajo del nivel establecido el semáforo se coloreará en color rojo, mostrando una alerta de precaución e interpretando que se requiere atención al proceso que refleja el objetivo, así como a la necesidad de implementar nuevos métodos y prácticas, que empujen al objetivo al logro total, beneficiando los procesos y contribuyendo a óptimos resultados (Anexo 3).

#### **Conclusiones**

Ver a las universidades como entes integrales e integrados a la sociedad, a la que pertenecen, ya que deberían trabajar con los diversos grupos económicos, sociales, políticos, productivos y culturales en la realización de investigación conjunta para plantear soluciones a las diversas necesidades y problemas reales que prevalecen, las posicionará como una institución de investigación y desarrollo, actualizada e innovadora que está orientada hacia la población en general y no como un ente aislado e independiente de su entorno (Zapiain, 2012).

La Dirección Universitaria debe concebirse como un proceso sistémico y holístico que favorezca el funcionamiento equilibrado de las universidad, conduciéndola además a la integración vertical y horizontal de todos sus procesos para que operen y se desarrollen de manera ágil, eficiente y eficaz en la formación profesional, la investigación, la exten-

sión, así como la actividad administrativa, buscando la integración de los mismos para que de manera flexible se anticipen a los cambios, propiciando además la inserción efectiva del factor humano en cada uno de ellos y siempre bajo la influencia de determinadas condiciones históricas sociales. Por ello, deben contar con un Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos Estratégicos (Zapiain, 2011).

Por lo tanto automatizar y aplicar un grupo de técnicas mediante herramientas propias para realizar la planificación y el control en las IES en todas las áreas universitarias, es una de las vías que puede favorecer el perfeccionamiento de la dirección estratégica.

Para alinear los procesos en las universidades y poder tener la información para la toma de decisiones es necesario identificar y eliminar procesos costosos, que no agregan valor a los resultados; organizar categorías de resultados; agilizar los trámites para generar servicios a alumnos, académicos, directivos y usuarios en general; responder a las expectativas de la sociedad requiere; usar herramientas como son los tableros de mando y CMI, y mapas estratégicos construidos a partir de la experiencia de los propios universitarios.

La propuesta que se presenta en este trabajo conformada en base de talleres participativos en las dos universidades mencionadas una vez desarrollada, será de gran utilidad para las mismas. De igual manera, la metodología de diagnóstico y consultoría contribuirán, previamente, a ordenar y clasificar los procesos y procedimientos, identificar qué acciones emprender para eliminar las causas de los problemas actuales que las IES padecen, sobre todo, los costos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y procesos; falta de bases de datos; lentitud en los servicios; desorden en los trámites, paquetería y sistemas, falta de alineación de los procesos de apoyo a los procesos sustantivos, entre otros.

### Referencias bibliográficas

- Abramson R. y Halset W. (1986). *Programación para la mejora del rendimiento*. Of. Int'l del Trabajo OIT, Ginebra.
- Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Colombia:Editorial Universidad del Valle.
- Albert, K. (1984). *Manual de administración estratégica*. McGraw Hill, México.
- Beckhard, Harris R. (1982). *Organization development*. Fondo Educativo Interamericano. México. Capítulos VI y VII, 59 -100.



- 
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo de cultura interamericano s.a. México. Capítulos I y II, 1- 40.
- Berri, Thomas H. (1992). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, Colombia: Editora McGraw Hill.
- Campos Sánchez, D. (2005). La Vinculación Universitaria: Ese oscuro Objeto del Deseo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa. Puebla. Vol. 7. N° 1*.
- French y Bell. (1979). *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional*. México: Editorial Diana, 67 – 92.
- García Castelán. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión*. México: Ediciones Contables y Administrativas.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kovacevic, A. (s.f.). *Más allá del control: Qué es y cómo se usa el Balanced Scorecard*. Universidad Pontificia Católica de Chile Extraído el 15 de febrero de 2013 desde <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2012/05/mas-alla-del-control-que-es-y-como-se-usa-el-balanced-scorecard>
- Marchant Ramírez, L. (2005). *Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico*. Copyright Marchant.
- Moreno, R. (1998). Pasado, Presente y Futuro del Servicio Social en la BUAP. *Revista Gaceta Universidad*. Nueva época, 22-28.
- Pacheco Juan C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Colombia: McGraw Hill.
- Partin, J. (1987). *Perspectivas del desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, E.U.A.
- Peralta Alemán, G. (2002). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua*. México: Editorial Panorama.
- Rivas Tovar, Luis A. (s.f.). *Gestión integral de recursos humanos*. México: Editorial Taller Abierto, IPN.
- Rosander, A.C. (1989). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos*. Capítulos II y VII. México: Sitesa, 13-93.
- Steiner George, A. (1986). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, México, UNAM.
- Taborga Torrico, H. (1979). *Etapas del Proceso de Planeación*. México: UNAM.
- UNAM. (1979). *Esquema operativo de planeación para el desarrollo de la UNAM*. México.

- Zapiain García, Ernestina I. (1999). *Manuales cursos de capacitación Incremento en la Calidad de los Servicios*. Comisión Nacional del Agua, México.
- Zapiain García, Ernestina I. (2011). *Propuesta de una metodología de diagnóstico de dirección estratégica para IES (D.I.E.S.)*. Informe técnico de actividades 2011. México DF, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Zapiain García, Ernestina I. (2011). *Propuesta de un modelo de diagnóstico de dirección estratégica para IES*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional y 1º Congreso Internacional del Colpamex “Los retos de la administración contemporánea”, 10 y 11 de octubre. Rectoría General de la Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Zapiain García, Ernestina I. (2012). *Hacia un Modelo Innovador de Vinculación Universidad-Empresa*. Ponencia presentada en el XII Coloquio de Administración “Globalización, capital social y transformación”. Toluca, México.
- Zapiain García, Ernestina I. (2012). *Modelo de diagnóstico de dirección y gestión estratégica de IES (DIES)*. Proyecto aprobado por el Consejo Divisional de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Acuerdo 481.9 Sesión 48. 31 de enero de 2012.
- Zeithaini, Valeria A. et al. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. España: Madrid. Editora. Díaz de Santos S.A.

### **Otras fuentes**

<http://www.contactopyme.gob.mx/archivo>

[http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res116/ftext6.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res116/ftext6.htm)

[http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi\\_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf)

[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Mapa\\_estrat%C3%A9gico&oldid=53107057](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Mapa_estrat%C3%A9gico&oldid=53107057)

<http://www.ilustrados.com>

<http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf>

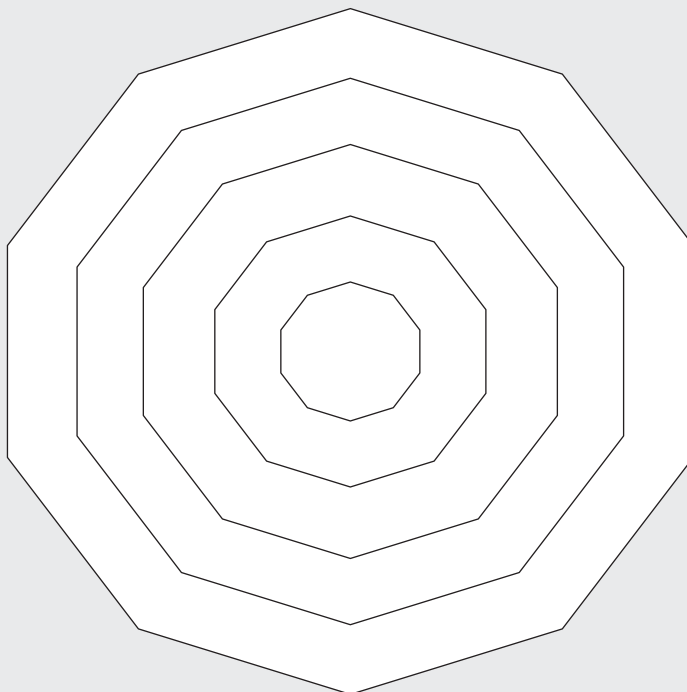
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/4.htm>

[http://www.ilustrados.com/González\\_Solán\\_2006](http://www.ilustrados.com/González_Solán_2006)

---

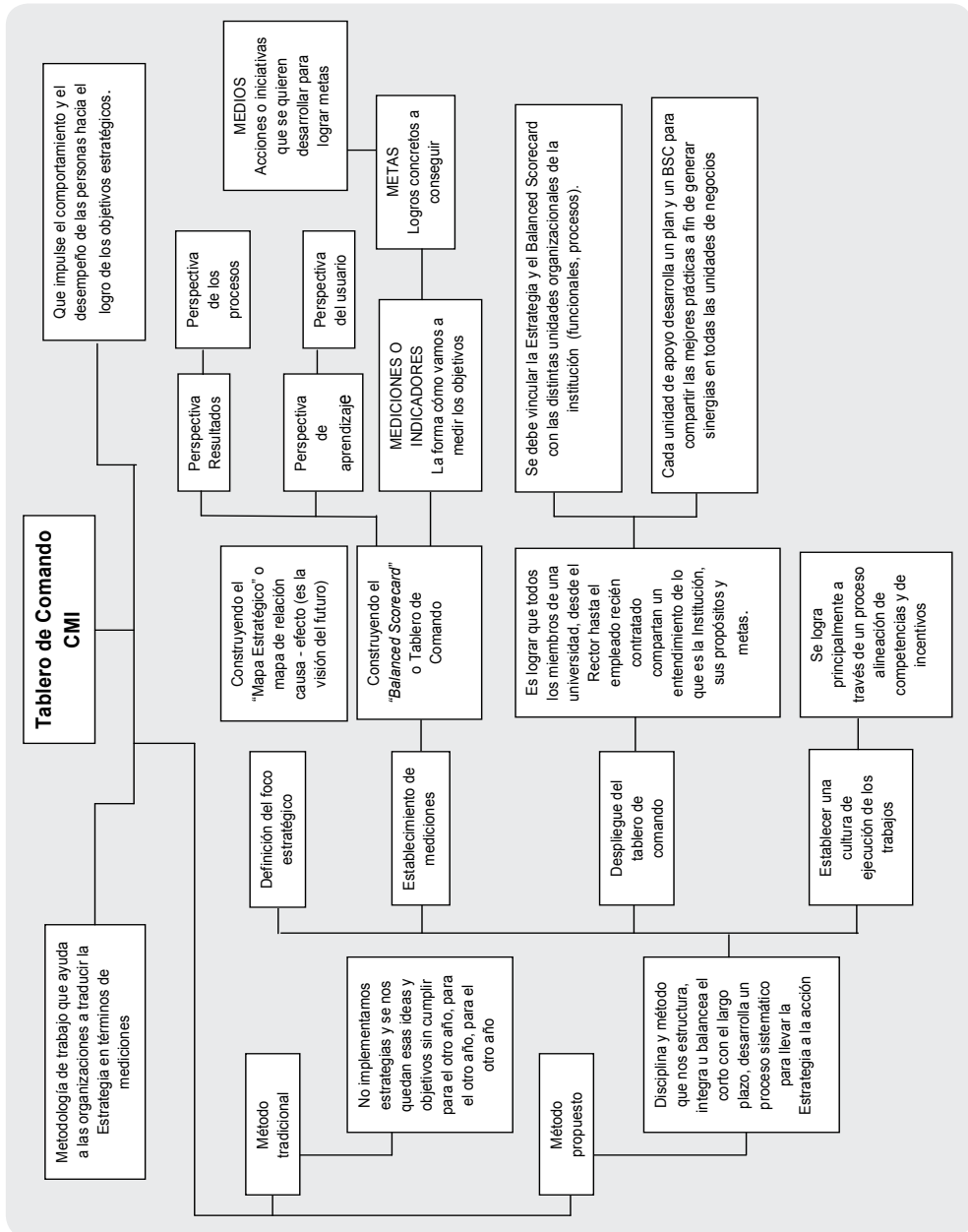
**Anexo 1.** Radares del Modelo DIES.

**Radar Base**



**Fuente:** Elaboración propia. 2012.

Anexo 2. Ejemplo de tablero de mando y gestión para IES.



### Anexo 3. Ejemplo de tablero de mando y gestión para IES.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	Pronóstico	Real	Productividad	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ACCIÓN
RESULTADOS	Obtener un mayor presupuesto	Incremento de capital	150	120	80,0%	Reducción de costos en procesos		
USUARIOS	Ofrecer planes de estudio que beneficien a la sociedad (a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado)	No. de planes de estudio ofrecidos a la comunidad	9	14	155,4%	Generar programas de estudios que resuelvan las necesidades del entorno		
PROCESOS	Facilitar vinculación de estudiantes que se emplearían en las empresas	% de egresados empleados por una organización	50	75	150,0%	Fortalecimiento con inscripciones para bolsa de trabajo y becarlos al término de la Licenciatura, Maestría y Doctorado		
APRENDIZAJE	Mejora del diseño de programas de estudio	% de programas evaluados	50	43	86,0%	Evaluaciones periódicas de organismos reconocidos a nivel nacional e internacional		

# Tablero de comando para el control de la gestión del proceso de ciencia y técnica de la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus

ASNEYDI MADRIGAL CASTRO / ASNEYDA MADRIGAL CASTRO  
MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ RAVELO

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo diseñar e implementar un tablero de comando para el control de la gestión del proceso de ciencia y técnica en la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus. Luego de desarrollar los diferentes pasos de dicho procedimiento, se identificaron, entre otros aspectos, las áreas principales que deben ser mejoradas para elevar la calidad de dicho proceso. Se concluyó que la implementación del procedimiento diseñado permitió desarrollar una cultura de evaluación y control basada en indicadores, así como medir de forma cuantitativa y cualitativa el comportamiento del proceso y el desempeño de las personas implicadas en el mismo.

**Palabras claves:** tablero de comando, control de gestión, procedimiento estratégico

## Abstract

This article had as objective to design and to implement at the command board for the control of the management process of science and technology in the Faculty of Physical Culture of Sancti Spiritus. After developing the different steps of the procedure, could be identified, among other aspects, the main areas that should be improved to enhance the quality of the process tested. It was concluded that the implementation of the procedure designed allowed developing a culture of evaluation and monitoring based on indicators and measured quantitatively and qualitatively the behavior of the process of Science and Technology and the performance of the people involved in it.

**Keywords:** balanced scorecard, management control, strategic procedure

---

## Introducción

El mundo actual está caracterizado por la afluencia de diversos fenómenos que lo tornan excesivamente dinámico y turbulento. Estos fenómenos inciden con fuerza en el desarrollo económico, social y cultural de los pueblos, cuyo impacto ha sido mucho más negativo en continentes como África y América Latina.

Ante este escenario, las Instituciones de Educación Superior (IES), deben asumir disímiles retos para hacer cumplir su misión social, entre los que se destacan también aquellos vinculados con la gestión. Al respecto, en la Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior para América Latina y el Caribe, celebrada en Colombia en el 2008, se planteó que:

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 (2008, p. 5).

Con la introducción y el desarrollo gradual de diferentes enfoques de gestión en las organizaciones, se ha consolidado la dirección estratégica como una alternativa para enfrentar las adversidades y el dinamismo que impone el entorno, de manera que estas puedan centrar su atención en el logro de su visión con los niveles de calidad que exige hoy el cumplimiento de su responsabilidad social.

La dirección estratégica, como enfoque de gestión, se centra tanto en las metas cuantitativas como en las cualitativas, lo que contribuye en el logro de los propósitos de las IES donde predominan los intangibles, y las ventajas competitivas hoy están más asociadas con el capital humano y con los conocimientos y el aprendizaje.

Ronda define a la dirección estratégica como “el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno para coadyuvar a la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de su objeto social” (2006, p. 22).

En este ámbito, cada día se incrementan más las ventajas de contar con mecanismos que permitan fijar metas conjuntas, pero también para evaluarlas de forma sistemática, así como integrar los objetivos individuales con los institucionales.

Específicamente, una de las formas de evaluar los resultados institucionales, es la aplicación del control de gestión como un componente esencial para el mejoramiento de la gestión universitaria. Por ello, el tratamiento de estos aspectos considera la evolución paulatina de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con el control o la evaluación de la gestión.

El control de gestión es apreciado como un proceso, que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y, a la vez, es un instrumento para evaluarla. Centra su atención por igual en las funciones de planificación y de control, y precisa de una orientación estratégica que otorgue sentido a sus elementos más operativos.

Algunos autores como Nogueira y otros, plantean que:

El control de gestión se posiciona en un plano, cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. Es decir, mediante el mismo, la organización configura sus decisiones estratégicas mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potencialidades propias; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos, y realiza los análisis económicos sobre la base de un sistema informativo eficiente, oportuno y eficaz, que permite la corrección de las desviaciones y su seguimiento (2002, p. 13).

En las IES, el control de gestión ha ganado auge en los últimos tiempos. Dentro de sus propósitos esenciales se encuentran los siguientes: lograr niveles de calidad superiores en torno a los procesos institucionales, es decir, cualificarlos mediante un proceso de toma de decisiones fundamentado; vigilar el progreso, evitar o atenuar el impacto de los peligros latentes en las mismas; rectificar los errores cometidos en la gestión; seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la IES, y agregar valor a los resultados, unir al personal y trabajar en equipo, entre otros. Por ello, el control de gestión se encuentra presente siempre que se ejerce una actividad universitaria, está estrechamente vinculado a la toma de decisiones, e incluye, a todo el conjunto de procesos de gestión que existe en una IES, cualquiera que sea su naturaleza y contenido.

Como herramienta que apoya el control de gestión, el *Balanced Scorecard* (tablero de mando estratégico, tablero de comando o cuadro de mando integral) constituye una herramienta útil para todas las organizaciones, ya que ayuda a perfeccionar los mecanismos de control que aportan valor a las mismas en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros como son: las relaciones estratégicas, los procesos internos, los recursos



---

humanos y los sistemas de información. Son varios los autores que han tratado el tema tales como Kaplan y Norton (1996), Vogel (2005), Guerrero (2004), Cestau y Beltrán (2004), Severo, Biasca y López (2006), entre otros.

Las IES, como cualquier otra organización, deben ser conscientes de que el futuro ya no es la prolongación del presente, necesitan anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permitan asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.

La instrumentación del tablero de comando posee una notable importancia estratégica y metodológica para las IES, ya que posibilita mejorar sustancialmente los diagnósticos sobre cuál es la situación real de las mismas y ayuda a establecer las principales líneas de acción - que de forma inmediata y futura – las harán avanzar a estadios superiores en la ejecución de su misión.

Su implementación trae consigo indudables beneficios, entre los que se destacan: esclarecer los valores, la misión y la visión de la organización, orientar los esfuerzos en función del cumplimiento de la Estrategia institucional, así como permite controlar la gestión de los procesos que desarrollan, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia en los mismos. Entre estos procesos destaca, por ejemplo, el relacionado con la actividad de ciencia y técnica.

En el ámbito de la educación superior, el uso de indicadores de gestión, además de los económico-financieros acostumbrados, es actualmente restringido a otras pocos significativos (algunos insuficientes referidos a alumnos, docentes, graduados y disponibilidad de infraestructura y equipos, en general). De allí que, la adopción del tablero de comando implicaría avanzar en la decisión del uso de *ratios* para proponerse medir, además de lo tangible, evidente y objetivo (y hacerlo de un modo riguroso, completo y sistémico), también desarrollar mediciones (hasta donde fuera posible) de aquellos que poseen cierta intangibilidad, propios de las actividades académicas y de ciencia, tecnología e innovación, y que responden directamente a su razón de ser, que son los que determinan el cumplimiento de su misión.

Entre los procesos más importantes que desarrollan las IES se encuentra el vinculado con la actividad de ciencia y técnica, la que debe asumir la generación y acumulación de conocimientos, con acrecentada exigencia en su sostenibilidad, sobre la base de investigaciones fundadas en el desarrollo tecnológico, en la aplicación de la ciencia en todos sus

procesos y servicios acorde a las demandas internas y externas de la sociedad, con sólidas bases en la gestión de conocimiento y en la prestación de servicios científico-técnicos, que tributen a la calidad en la formación de los profesionales universitarios.

En particular, las necesidades de ciencia y tecnología en Cuba no se satisfacen solamente con el conocimiento de cómo se verifica una ley científica o de qué manera usar determinado equipo y maquinaria que resultará obsoleta en un futuro próximo. Por ello, el preparar personas capaces de pensar y entender los principios básicos de la ciencia y la técnica resulta vital para enfrentar los disímiles retos que impone el desarrollo social a nivel mundial.

En el caso específico de la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus, esta actividad ha presentado un conjunto de deficiencias relacionadas, entre otros aspectos, con el control de la gestión de dicho proceso, obstaculizando el logro de los resultados e impactos que se derivan del mismo. Teniendo en cuenta lo anterior, nos planteamos como objetivo diseñar e implementar un tablero de comando para el control de la gestión de este proceso en la referida Facultad.

Con la implementación de esta herramienta, se contribuirá a evaluar en tiempo real los indicadores de gestión del proceso, involucrando al personal en el esfuerzo por cumplir con los objetivos estratégicos trazados, así como desarrollar una cultura de medición y control de indicadores.

## **1. Procedimiento para elaborar el tablero de comando.**

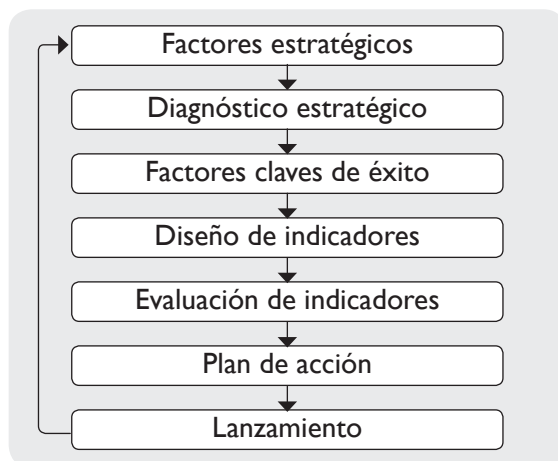
No existen recetas únicas que proporcionen el procedimiento ideal para ejercer el control de gestión en las organizaciones. Asimismo, numerosos y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para diseñar el tablero de comando. Este puede adaptarse para atender a la necesidad creciente del proceso de ciencia y técnica de alinear su actividad a la Estrategia institucional, como un elemento clave para el logro de sus objetivos. Sus creadores, Kaplan y Norton (2001, pp. 14-25) basan el desarrollo de esta herramienta en cinco principios:

- (a) Traducir la Estrategia a términos operativos. Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo debemos realizar la actividad. Para ello, el modelo presenta una herramienta, el “mapa estratégico”, en el que los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos.

- 
- (b) Alinear la actividad diaria a la Estrategia, lo que implica organizar los medios y las directrices a seguir para alcanzar los objetivos. Es decir, traducir los objetivos a largo plazo en objetivos a corto y muy corto plazo, para poder situar los resultados de la actividad diaria con respecto a los mismos.
  - (c) Hacer que los miembros de la organización participen en la Estrategia, lo cual supone comunicar regularmente sobre el avance que se está logrando.
  - (d) Hacer de la Estrategia un proceso continuo. Esto se consigue convirtiendo los objetivos a largo plazo en objetivos operativos a corto y muy corto plazo, y concatenando los indicadores con las acciones establecidas para alcanzarlos.
  - (e) Promocionar el cambio mediante el liderazgo. La implantación del tablero de comando, como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. Por ello, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar a los actores organizacionales, que se desenvuelven en un entorno incierto y cambiante.

La Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus es una institución que pertenece al sector educacional, en la que el peso fundamental del proceso de investigación recae en la actividad de ciencia y técnica. Por ello, se propone un procedimiento para elaborar el tablero de comando, el cual toma en cuenta los siguientes pasos: Determinación de los factores estratégicos y perspectivas; Diagnóstico estratégico; Identificación de los Factores claves de éxito (FCE), Diseño de los indicadores; Evaluación de indicadores; Elaboración del plan de acción y el Lanzamiento.

Figura 1. Pasos del procedimiento del tablero de comando.



**Fuente:** Elaboración propia. 2014.

A continuación se describen cada uno de los pasos que integran su diseño:

### ***Determinación de los factores estratégicos.***

#### Misión:

El proceso de ciencia técnica de la Facultad de Cultura Física tiene como misión satisfacer las necesidades para el desarrollo y perfeccionamiento del Sistema de Cultura Física y Deportes, mediante la ejecución de los programas ramales, territoriales y no asociados a programas, aportando soluciones a los problemas identificados, empleando eficientemente el potencial humano y las tecnologías de la información y la comunicación, en función de la producción científica, la gestión del conocimiento y la vigilancia tecnológica.

#### Valores:

En los trabajadores y estudiantes de la Facultad de Cultura Física predominan los valores de: Patriotismo, Sentido de pertenencia, Fidelidad, Profesionalidad y Responsabilidad.

#### Visión:

El claustro está altamente comprometido con los valores del deporte nacional. La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos territoriales ramales, nacionales e internacionales, favorece el financiamiento para potenciar la generación de conocimientos y tecnologías. Se incrementa, gradualmente, en el claustro la proporción de doctores y los másteres. Se logra influir en el desarrollo y perfeccionamiento del sistema de cultura física y deporte en la provincia de Sancti Spíritus.

### ***Diagnóstico estratégico.*** (Matriz DAFO)

Oportunidades: prioridad del Estado al desarrollo de la ciencia y la tecnología; alianzas estratégicas con universidades nacionales y extranjeras; relaciones de trabajo favorables con el CITMA y existencia de un número importante de universidades en el territorio.

Amenazas: entorno universitario fuertemente informatizado; poca disponibilidad de recursos dados los problemas económicos del país y mantenimiento del bloqueo.

Debilidades: bajo índice de profesores con grado científico de doctor en ciencias; inexistencia del movimiento de innovadores y racionalizadores; escasos recursos materiales y

---

financieros para desarrollar la actividad de ciencia y técnica con calidad y limitada visibilidad de los resultados científicos logrados.

**Fortalezas:** miembros del Consejo de Dirección consciente de la importancia de la actividad de ciencia y técnica para dar respuesta a la misión; colectivo de profesores dispuestos a insertarse en los proyectos de investigación; existencia de una estrategia para la formación de másteres y doctores, y predominio de una cultura de trabajo con proyectos.

### ***Identificación de los factores claves de éxito y las perspectivas.***

Los factores claves de éxito que se definieron fueron los siguientes: Eventos Científicos; Proyectos; Producción Científica y Fórum, Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ).

**Perspectivas:** En el tablero de comando se conjugan los indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas diferentes, a través de las cuales es posible observar el proceso en su conjunto. Dichas perspectivas son: (a) Perspectiva de impacto; (b) Perspectiva de los usuarios; (c) Perspectiva de los procesos internos, y (d) Perspectiva de formación y crecimiento.

### ***Diseño de los indicadores.***

De la identificación de los FCE, se pueden generar los indicadores que van a permitir medir los atributos del proceso de ciencia y técnica. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno analizado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas, los cuales se distribuyen tomando en cuenta cada una de las perspectivas seleccionadas. Algunos ejemplos de los indicadores por perspectivas se señalan a continuación:

- Indicadores - Perspectiva de impacto:
  - ✓ Proyectos aprobados en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT).
  - ✓ Resultados que merecen el apoyo financiero del CITMA y de instituciones y organismos nacionales e internacionales.
  - ✓ Introducción de los resultados de los proyectos ejecutados.
  - ✓ Resultados de la estrategia de formación doctoral.

- Indicadores - Perspectiva de los usuarios:
  - ✓ Obtención de resultados científicos de relevancia práctica, vinculados a las necesidades sociales.
  - ✓ Actualidad, rigor científico e integralidad de los resultados.
  - ✓ Visibilidad y disponibilidad de resultados en redes informáticas y bases de datos de prestigio nacional e internacional.
- Indicadores - Perspectiva de los procesos internos:
  - ✓ Aplicación de las tecnologías de punta en el desarrollo de las investigaciones.
  - ✓ Grupos de investigación funcionales, alianzas, sesiones científicas, sistema de eventos.
  - ✓ Producción científica, premios, registros de propiedad intelectual, Fórum, ANIR y Brigadas Técnicas Juveniles.
- Indicadores - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
  - ✓ Pertinencia y calidad de las acciones de capacitación desarrolladas.
  - ✓ Motivación del personal por la actividad científica.
  - ✓ Servicios científico-técnicos prestados.

### ***Evaluación de indicadores.***

En este paso se realiza la evaluación de los indicadores a partir de los objetivos estratégicos, los cuales corresponden a cada una de las perspectivas del tablero de comando. Para efectuar dicha evaluación, se elaboró un “mapa estratégico”, donde se establecieron las relaciones causa - efecto entre dichos objetivos y los indicadores a alcanzar.

### ***Plan de acción.***

El plan de acción está dirigido, principalmente, al mejoramiento de aquellos indicadores con dificultades en su cumplimiento. Dicho plan se elabora y analiza con los trabajadores, de lo cual se genera un compromiso para su implementación en busca de cumplir eficientemente los objetivos estratégicos trazados.

### ***Lanzamiento.***

Luego de confeccionado el tablero de comando se procede a su lanzamiento, que con-

siste en su presentación en el Consejo de Dirección para buscar su aprobación y en la institución, lo que tare consigo la capacitación del personal en cuanto su utilidad e implementación.

Como resultado de la implementación del mismo para el proceso de ciencia y técnica en la Facultad de Cultura Física, se pudieron visualizar los siguientes niveles de cumplimiento, según se muestra en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Cumplimiento de los indicadores según las perspectivas del tablero de comando.

Perspectiva	Indicadores	Valoración Inicial			Valoración Final		
		Bien	Reg.	Mal	Bien	Reg.	Mal
Impacto	Presencia de proyectos en el SNCT.						
	Resultados que merezcan financiamiento.						
	Resultados aplicados de proyectos.						
	Formación en grado científico.						
Usuarios	Resultados con aval científico y con vínculo a las necesidades sociales.						
	Satisfacción del cliente.						
	Actualidad, rigor científico e Integralidad de los resultados.						
	Visibilidad y disponibilidad de resultados.						
Procesos Internos	Aplicación de las tecnologías de punta.						
	Grupos de investigación, alianzas, sesiones científicas, sistemas de eventos.						
	Producción científica, eventos, premios, registros de propiedad intelectual.						
	Fórum, ANIR y BTJ.						
Aprendizaje y Crecimiento	Acciones de capacitación.						
	Motivación.						
	Prestación de servicios científico técnico.						

La implementación de esta herramienta para el control de la gestión del proceso de ciencia y técnica trajo consigo los siguientes beneficios:

- Permitió acceder a información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada para facilitar la toma de decisiones y corregir a tiempo desviaciones.
- Contribuyó a desarrollar una cultura de medición y control de indicadores entre los trabajadores.
- Sobre la base de los indicadores, se pudo medir de forma cuantitativa y cualitativa el comportamiento del proceso y evaluar el desempeño de las personas que se insertan en el mismo.
- Se logró una interacción armónica y eficiente entre objetivos, estrategias e indicadores del proceso.

## Conclusiones

El diseño del tablero de comando para el control de la gestión del proceso de ciencia y técnica de la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus, quedó conformado por un conjunto de pasos o etapas que garantizan su implementación adecuada con el propósito de dar seguimiento y evaluar los resultados e impactos relacionados con los objetivos estratégicos declarados en la Estrategia institucional.

La implementación del procedimiento permitió elevar la cultura de evaluación y control basada en indicadores, que favorecen el perfeccionamiento del proceso de ciencia y técnica en dicha Facultad, al tomar en cuenta las acciones necesarias que se deben asumir para avanzar hacia estadios de calidad cuantitativa y cualitativamente superiores.

## Referencias bibliográficas

- Kaplan R. y Norton, D. (2001). *¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?* Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. 14-25.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A. y Hernández Pérez, G. (2003). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 13.
- Ronda Pupo, G. (2006). *Dirección estratégica: constructo y dimensiones*. Caracas: Ed. Comisión Nacional de Telecomunicaciones, Ediciones Futuro, 22.
- UNESCO-IESALC (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, 5.





# TERCERA PARTE

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.  
ALGUNAS EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES



# La gestión, como forma de inserción social: El caso de la Universidad Juárez del Estado de Durango

MIGUEL ÁNGEL MELÉNDEZ GUERRERO / DELIA ARRIETA DÍAZ  
ERNESTO GEOVANI FIGUEROA GONZÁLEZ

## Resumen

En este artículo, se exploran las relaciones entre la gestión y el gobierno de una universidad pública, a través de un estudio de caso, realizado en la Universidad Juárez del Estado de Durango, cuyo objeto de investigación fue un grupo de directivos de esa institución. Se analiza el vínculo existente entre dos objetos teóricos: la gestión y la gobernanza, con dos objetos empíricos: el modelo económico y el régimen de gobernanza, factores que determinan la marcha eficiente de la institución y su capacidad de inserción en la sociedad. También, se presentan indicadores de gobernanza, que conducen a comprender las formas de colaboración y coordinación de los diversos actores internos y externos relacionados con la universidad. El trabajo permitió examinar el pensamiento de los directivos sobre cómo se administra y gobierna la institución, apoyado en la Teoría Organizacional, para estudiar y comprender las diversas implicaciones estratégicas, organizativas, normativas, culturales y de toma de decisiones relacionadas con su gestión. El estudio se realizó entre el año 2004 y el 2011. Se concluye que la gestión debe coadyuvar a construir la identidad institucional, a asegurar la calidad, a preservar su legitimidad y eficiencia en el uso de los recursos, y a proteger la sustentabilidad institucional.

**Palabras claves:** gestión, modelo económico, régimen de gobernanza

## Abstract

In this article explore the relationships between the management and the government of a public university, through a case study, carried out in the Juarez University of the State of Durango, whose object of investigation was a group of directors of that institution. We analyze the relationship between two theoretical objects, management and governance, with two empirical objects, the economic model and governance regime, factors that determine the efficient progress of the institution and its ability to inclusion in society. Also, we look for governance indicators, which drove us to understand the ways of collaboration and coordination of the various internal and external stakeholders

---

related to the university. Work, allowed us to examine the thinking of executives over the way you manage and governs the institution, we rely on the organizational theory, to study and understand the different implications of organizational, policy, strategic, cultural and decision making related to their management; during the period of the study, between the year 2004 and 2011. We conclude that the management should build institutional identity, to preserve its legitimacy, to ensure quality, efficiency in the use of resources and to protect the institutional sustainability.

**Keywords:** management, economic model, governance regime

## Introducción

El presente artículo, constituye un intento por identificar los elementos necesarios para el perfeccionamiento de la capacidad del gobierno universitario con vistas a gestionar recursos de manera eficiente y formular e implementar estrategias y políticas, que permitan un mejor desempeño de la universidad pública, en una trama de diversos actores, múltiples exigencias, recursos escasos, demandas de mejora continua y consolidación de las instituciones, para cumplir con las funciones básicas de generación, procesamiento, acumulación y transmisión de conocimiento. Se centra en la problemática de una universidad pública.

Lopera (2004) afirma que “la gestión de la universidad pública, es el conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados de nivel directivo para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente” (p.618). Entonces, advertimos que se trata, hasta ahora, de un campo problemático que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por los estudiosos de la universidad pública.

El papel de la gestión, se ha vuelto más complejo con la creciente intervención del Estado en los asuntos universitarios<sup>1</sup>; se señala que las universidades públicas no han sido capaces de organizarse, de manera eficaz, en la consecución de sus objetivos y en el manejo de sus recursos. En la búsqueda de una mayor calidad y considerando la tendencia que perfila la restricción de los recursos para la educación superior, las políticas gubernamentales han tenido la clara intención de modificar la gestión de las instituciones, con la aplicación sistemática de instrumentos de planeación-evaluación (DeVries e Ibarra, 2004, p.575).

---

1 En relación con las políticas educativas existe consenso de que, durante los últimos años, la universidad pública en nuestro país ha experimentado un aumento en la regulación externa, en un proceso en que el Estado se ha convertido en evaluador cada vez más abierto (Kent, 1996; De Vries, 2002; Mendoza Rojas, 2002).

Las instituciones mexicanas han expuesto sus procesos a programas de planeación-evaluación del Estado, como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP); y de organismos evaluadores como: el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los cuales otorgan el reconocimiento público, en el sentido de que los programas educativos que ofertan las universidades cumplen con diversos criterios y parámetros de calidad. Los mecanismos previstos para asegurar la calidad de la educación superior son la evaluación diagnóstica y la acreditación.

La primera, la realizan los CIEES, que valoran los procesos y prácticas de una Institución de Educación Superior (IES) en su totalidad o de algún programa en específico, otorgándoles un nivel, mientras que la acreditación que realizan los Organismos Acreditadores reconocidos por el COPAES, es el resultado de un proceso cuyo objetivo, es el de reconocer pública y formalmente, que se cumple con criterios de calidad, fomentando la mejora continua a través de las recomendaciones que formulan. Estos reconocimientos dan la posibilidad de acceder a recursos para las IES.

Lo anterior, nos remite a la gestión de los procesos que permita la modernización de la universidad pública en México, como consignan repetidamente los programas oficiales en sus propuestas estratégicas: la evaluación y acreditación de los programas; la evaluación del trabajo académico; la formación y consolidación de los cuerpos académicos (CA); la flexibilidad de los planes de estudio; la consolidación de la infraestructura; la reorganización funcional; la movilidad estudiantil; el control, a partir de la rendición de cuentas, la transparencia, y la creación de sistemas confiables de información, entre otros.

Para Ibarra y Rondero (2001), el crecimiento acelerado del trabajo de gestión y de los aparatos burocráticos, ha situado, como una constante, el problema de las estructuras organizativas y la exigencia de un diseño eficiente (p.2). Ello implica, entre otras cuestiones, el análisis de la capacidad directiva de los gobiernos institucionales, la reflexión de los procesos decisorios y su articulación con la dirección estratégica en sus distintos aspectos, la discusión del impacto tecnológico en los grupos de trabajo y las estructuras organizativas, y el análisis de las distintas opciones estratégicas de la universidad pública frente a ambientes cada vez más inciertos.

Justificamos la necesidad de realizar esta investigación, al incorporar conceptos que permitan una óptica diferenciada de los trabajos realizados sobre al gobierno universitario, como la noción de *gobernanza*, considerada una forma de gestión pública, que concierne

---

a la estructura institucional de la acción política tanto del gobierno como de los actores de la comunidad universitaria y los de la sociedad civil; sirva el concepto de gobernanza como una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad<sup>2</sup>, para relacionarse con el contexto y el ambiente del cual depende (Kooiman, 1996, p.8).

El papel directivo del gobierno de las organizaciones universitarias, ha cambiado en peso y estilo, por lo que se ha ido configurando otra forma de gobernación, que merece ser problematizada y estudiada en sus componentes, tendencias y efectos, entre otros aspectos, para conocer su impacto en la gestión, que es un componente intrínseco de toda gobernanza, por lo que cambios en el proceso de gobernar se traducen en modificaciones de normas, estructuras y conductas administrativas.

El propósito del estudio es investigar cómo se gestiona y gobierna a la universidad pública, al indagar en las experiencias de los directivos de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) de México. El análisis describe las acciones que permiten o no la articulación de la gestión con el régimen de gobernanza y el modelo económico de la universidad pública, necesarios, para que esta se inserte socialmente. Para ello, definimos la gestión de la universidad pública como acción colectiva y a la gobernanza, como acción directiva. La perspectiva de este trabajo está basada en la teoría organizacional y la gobernanza.

La investigación, responde a una pregunta central y dos secundarias: ¿Cómo se articula la gestión de la universidad pública con su modelo económico y su régimen de gobernanza? ¿Qué papel desempeñan los programas gubernamentales de planeación-evaluación en la gestión de la calidad en una universidad pública? ¿Contribuyen a la gobernanza de la universidad pública sus actores estratégicos?

La aportación de este artículo, reside en la introducción de los conceptos de modelo económico y régimen de gobernanza, como formas de inserción social de las universidades, analizando la cotidiana contradicción teórica entre el modelo económico racionalista y el modelo constructivista funcionalista de régimen de gobernanza, que nos propone a la universidad pública como un lugar de tensión, no como una máquina de racionalidad compleja (Pérez 2004a; citado por Pérez, Igalens y Pesqueuz, 2005).

## **1. Marco teórico.**

Este trabajo, supone la expresión escrita de la relación entre dos conceptos teóricos relevantes: la gestión y la gobernanza. Y dos objetos empíricos precisos: el modelo economi-

---

<sup>2</sup> Burton Clark, (1981).

co y el régimen de gobernanza. En este sentido, se enfatiza en las relaciones entre estos elementos. Utilizamos un marco de análisis para la universidad pública que permitió subrayar la especificidad de sus finalidades, sus métodos de dirección, y los sistemas de gobernanza que se les asocian y hacen resaltar la importancia de la articulación entre lo público y lo privado, en términos de la institucionalidad del sistema sociopolítico universitario.

Las empresas y las organizaciones en general, han generado históricamente un lenguaje administrativo particular, cuya función es legitimar los discursos y la acción administrativa mediante la comprensión de la sintaxis de la acción colectiva. Hatchuel (2001, p.38) establece, que legitimar, es construir simultáneamente objetos y colectivos; administrar, es inventar nuevos sistemas de legitimidad: todo pasa como si la legitimidad fuera el resultado de un sistema de gestión capaz de construir a la vez objetos colectivos y acuerdos colectivos. La gestión tiene dos componentes fundamentales:

- La dirección estratégica, considerada como el proceso de creación de sentido (orientación y significado) de la acción colectiva coordinada; es una disciplina de la gestión, que tiene un objetivo pragmático y una voluntad integradora.
- La toma de decisiones, pensada como dependiente de un contexto de acción. Es en este sentido, que la toma de decisiones, participa también en la universalidad de la gestión.

Pérez (2004b y 2004c) explica, que las universidades públicas tienen una actividad que, por hipótesis, no se destina a los mercados. Su resultado principal, la educación, es muy distinto a las finalidades de las organizaciones empresariales; la misión de la universidad pública está garantizada por el Estado, aunque su fin principal no es comercial, se genera en el mundo comercial mediante la adquisición de bienes y servicios necesarios para su actividad. Estos aspectos son relevantes para la organización universitaria que se ve sometida a menudo a cargas económicas significativas en su medio ambiente específico<sup>3</sup>.

Toda universidad pública, es representada por dos series de parámetros: los primeros, definen su *modelo económico*, es decir, su método de inserción en el sistema social, desde el punto de vista de la obtención de los recursos económicos necesarios para el ejercicio de sus misiones y la utilización del resultado de su actividad. Los segundos, definen su *régimen de gobernanza*, es decir, su método de inserción en el sistema social, desde el punto

3 Medio ambiente de tarea o específico, las fuerzas más específicas que son importantes en los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización individual (Dill, 1958, "Environment as an influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, pp. 409-443, En Katz y Rosenzweig, 1996, 144).



---

de vista de las normas –formales o informales–, y comportamientos que regulan su estructura y funcionamiento interno, así como las relaciones con los otros protagonistas.

Estas dos dimensiones de la universidad no son independientes una de la otra, ya que cualquier modelo económico es inevitablemente compatible con cualquier régimen de gobernanza. La articulación entre los dos componentes, es el atributo del sistema de gestión y se define, como sigue: el sistema de gestión, entendido como acción colectiva, de una universidad pública, articula un modelo económico y un régimen de gobernanza convenientes a la inserción de la institución en el sistema social.

De igual manera, la gestión se inscribe en dos posturas a priori distintas: la primera, es la *racional*, que tiende a aplicarse en las organizaciones, con el mismo planteamiento que aquélla que se aplicaría a un sistema técnico, es decir, un planteamiento racional, cartesiano, distanciada en relación con su objeto, poniéndolo en una secuencia del tipo previsión, programación, presupuestación, ejecución, control, evaluación y corrección, que fueron los parámetros considerados para medir el modelo económico de la universidad, representado en los indicadores de los programas de planeación-evaluación implementados por el Estado en las universidades públicas, para la obtención de recursos que permitan llevar a cabo sus funciones sustantivas y adjetivas<sup>4</sup>.

La segunda, es la del *protagonista social*, insertado él mismo en la organización que se encarga de gestionar, en relación con los otros miembros de la organización, con las otras organizaciones e instituciones sociopolíticas, en particular, de las que depende mediante el régimen de gobernanza que le concierne. Como afirma Avenier (1997, p.393) las gestiones son más subjetivas, implicadas, emergentes, a veces heurísticas, y están representadas por los estatutos, normas de funcionamiento, estructuración interna, relaciones con los otros protagonistas individuales o colectivos y sus métodos de control. Esta dimensión se midió analizando estos elementos y las relaciones entre los actores sociales internos y externos identificados en el contexto universitario.

La Figura 1 describe la articulación entre el modelo económico y los elementos que integran su régimen de gobernanza y los relativos a los actores sociales internos y su vínculo con los otros actores que interactúan con ella, pero que forman parte de otras organizaciones y que al articularse determinan la gestión y su forma de gobernación (Meléndez, Solís y Gómez, 2010, p. 219).

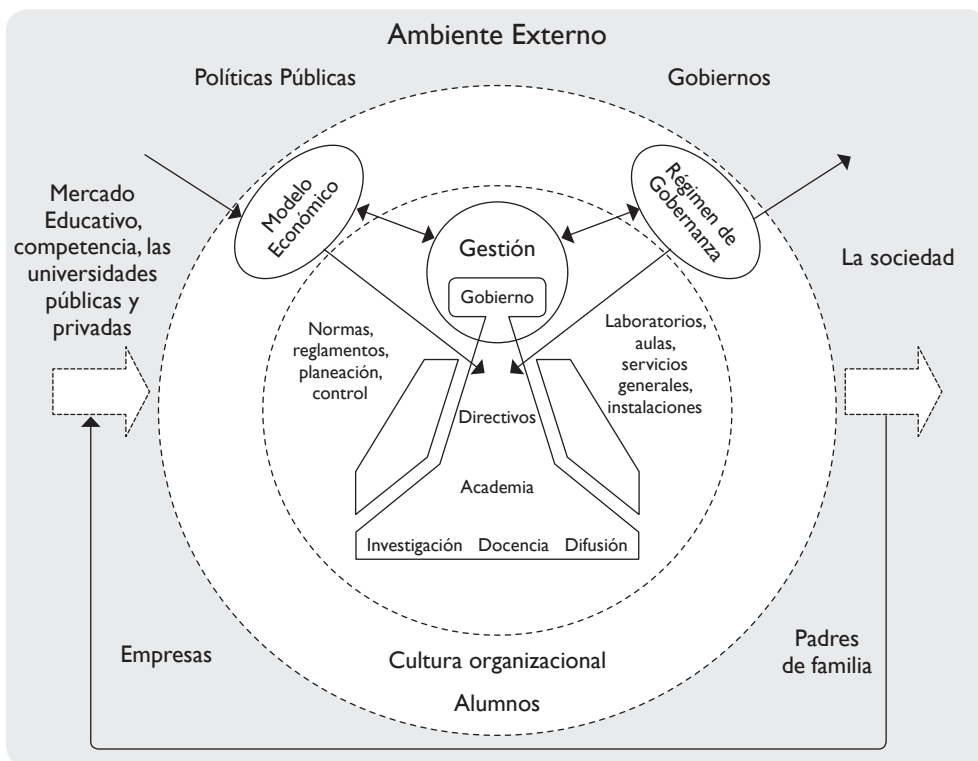
---

<sup>4</sup> Funciones sustantivas: En una institución educativa, las actividades de docencia, de investigación, y de difusión y preservación de la cultura. Funciones adjetivas: En una institución educativa, las actividades administrativas, normativas y de planeación que sirven de apoyo a las funciones sustantivas (Glosario, SES, 6).

Otra parte del trabajo realizado, está orientado teóricamente por Mintzberg (1997), en el campo de las organizaciones y de su gestión, relacionada con la vinculación entre la estructura de una organización, el carácter de sus funciones y las estrategias que adoptan frente a su medio. Asimismo, pensamos a la organización universitaria como un “sistema” (Katz y Rosenzweig, 1996), además, de considerar el impacto de los nuevos entornos, las demandas de la sociedad del conocimiento, de la interdisciplinariedad, así como de su articulación con otras instancias no universitarias.

Trabajamos además con el planteamiento de Mintzberg (1997), que ve a las universidades como un tipo de organizaciones a las cuales denomina *burocracias profesionales*, caracterizadas por un núcleo operativo estable, de comportamiento estandarizado, pero complejo, que debe ser controlado directamente por los operadores.

Figura 1. Modelo de gestión y gobernanza para la universidad pública.



Fuente: Elaboración propia. 2010.

---

Los operadores de estas organizaciones (los académicos), presentan altos grados de especialización y autonomía en el desempeño de sus funciones, siguen patrones estandarizados normalmente establecidos por la comunidad de pares y someten la evaluación de su desempeño a ella.

Esto significa, que la participación de operadores como directivos en su línea media en la gestión de las organizaciones universitarias, es fundamental para vincular el núcleo operativo con el núcleo estratégico, conformado por las instancias de gobierno y de política, donde se integran los propósitos, las estrategias y los recursos en función de las variables del medio.

El mismo Mintzberg (1997), establece que las organizaciones profesionales se distinguen, porque la determinación de la misión básica, en buena medida, se deja al criterio de los profesionales. En la universidad, cada profesor tienen control sobre lo que enseña y cómo, y lo que investiga y en qué forma. Así, la Estrategia de la universidad debe verse como la composición de las posiciones individuales, que sobre la docencia y la investigación, tienen sus profesores.

Una organización puede usar la cultura o la ideología como base para crear su Estrategia. Mintzberg (1997), también propone que el diseño de la Estrategia es el proceso de una visión colectiva, con raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización y es lo que la distingue de otras organizaciones.

En relación con la calidad, el PIFI es una Estrategia de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para apoyar a las IES, para que logren mejores niveles de calidad en sus programas educativos y servicios que ofrecen. A través de este programa, las instituciones reciben recursos que son canalizados para la realización de proyectos que presentan como resultado de un ejercicio de *planeación estratégica participativa*, lo que da lugar a la formulación y actualización de los PIFI, que son evaluados por comités de pares académicos externos (CIEES, COPAES).

La mejora continua y el aseguramiento de la calidad en las universidades públicas se fomenta mediante la realización de ejercicios de planeación estratégica participativa en las instituciones del sector, lo que dio origen a la formulación y actualización periódica del PIFI de cada una de las universidades.

Lo anterior, permitió fortalecer la cultura de la planeación y generó una participación creciente en ejercicios de evaluación externa, de acreditación y de certificación de proce-

Los estratégicos de gestión. Las recomendaciones derivadas de las evaluaciones realizadas por pares académicos fueron un insumo estratégico para fortalecer la capacidad y la competitividad académicas, así como la gestión mediante un avance significativo en los niveles de habilitación del profesorado y el desarrollo de los CA y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC), el establecimiento de esquemas para la innovación educativa, la atención a los estudiantes, la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos (PE), los avances en la transparencia de su operación y en los mecanismos de rendición de cuentas a la sociedad.

Por otra parte, la gobernanza se refiere a las estructuras y procesos, mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos. Esta concepción nos remite a la clásica de Kooiman (1993), quien propone definir la gobernanza, como: “los patrones y estructuras que emergen en un sistema sociopolítico, como el resultado común de los esfuerzos de intervención interactiva de todos los actores implicados” (p. 258).

Mayntz (2002) afirma: “por definición, la gobernanza se refiere a la solución de problemas colectivos y del logro del bienestar público; no se refiere a la dominación de por sí” (p.1).

En este sentido, la gobernanza se ha visto como la solución para administrar políticas y proyectos, donde los recursos son escasos, los problemas son complejos, hay muchos actores interesados, existe interacción de actores públicos, privados, centrales y locales, y se observa una creciente demanda de beneficios y de participación. De esta forma, la gobernanza, se impone hoy como un concepto central de las ciencias políticas, de la sociología de las organizaciones y de la administración en general.

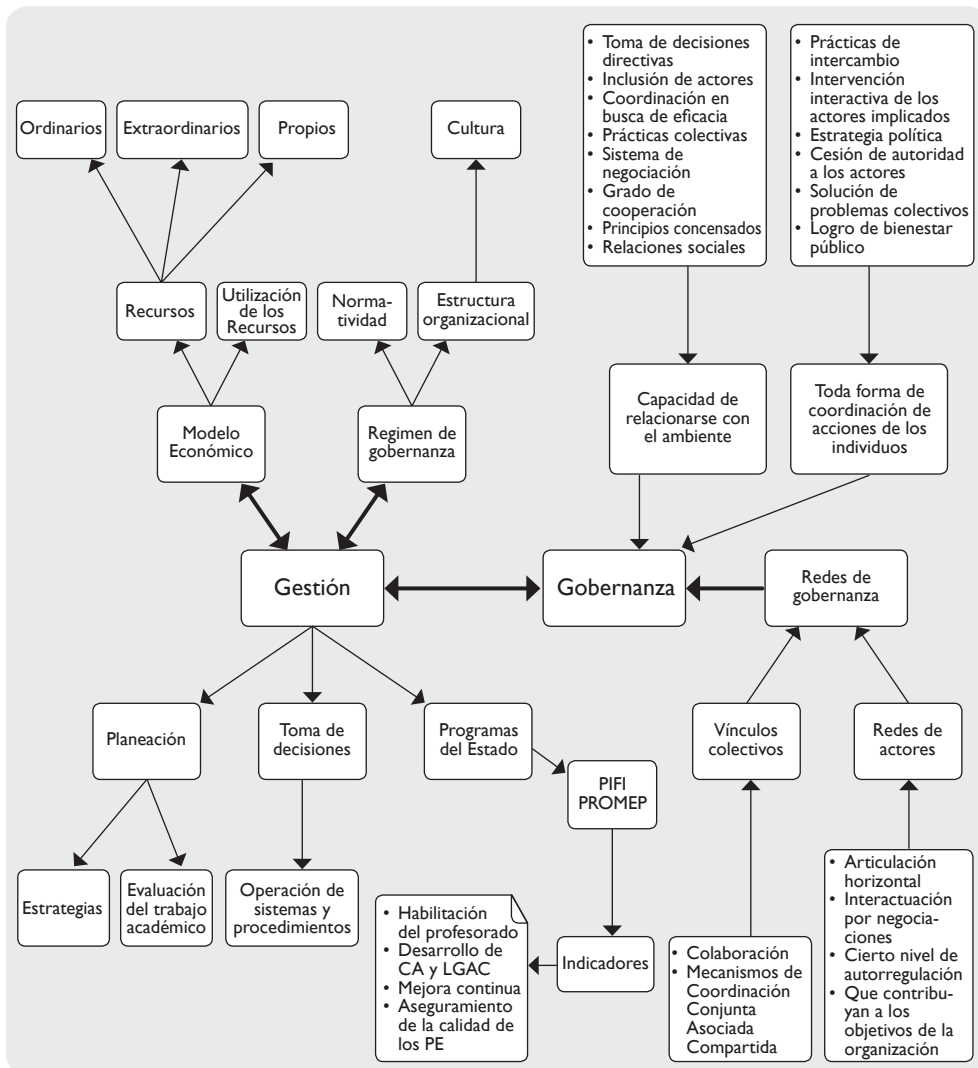
## **2. Metodología.**

Nuestro estudio, se sitúa en la investigación cualitativa interpretativa, en virtud de que se asumen los supuestos generales del constructivismo acerca del conocimiento; es exploratorio y descriptivo, buscando comprender a la universidad y desarrollando significados subjetivos de las experiencias de trece directivos, desde la complejidad de los distintos puntos de vista. Utilizamos el estudio de caso, cuyas características esenciales son: particularista, descriptivo, heurístico e inductivo.

Obtuvimos la información, mediante entrevistas a profundidad e información documental, se crearon matrices temáticas (en Excel) hasta llegar al punto de “saturación teórica” (Martínez, 2002). Empleamos la etnografía como soporte del estudio de caso.

Mediante esta indagación, se interpretan los significados que subyacen en los actores inmersos en la gestión de la universidad pública, para comprender las distintas implicaciones administrativas, estratégicas, normativas, estructurales y culturales relacionadas con la inserción social de la misma.

Figura 2. Mapa conceptual del estudio



Fuente: Elaboración propia. 2010.

Para nuestro trabajo, el contexto fue la comunidad universitaria de la UJED, su historia, su lenguaje y habla, sus características; el trabajo es más especulativo que normativo; se desarrolló en la medida en que fue progresando la investigación. La problemática fue abordada desde una perspectiva global e integradora, teniendo en cuenta los objetivos de la indagación y las preguntas de investigación formuladas. El periodo del estudio fue de 2004 a 2011. El artículo, sólo incorpora algunos elementos del desarrollo de la indagación y sus resultados.

Mediante un mapa conceptual, explicamos las múltiples relaciones implicadas en el estudio. Con esta lógica recogimos las respuestas de los sujetos de investigación y organizamos los datos obtenidos, surgidos de los esquemas que articulan las categorías y subcategorías que emanaron de las dimensiones teóricas y empíricas que el estudio incorporó, relacionadas por los propósitos e interrogantes de la indagación (Ver Figura 2).

### **3. Resultados.**

Teóricamente, la gestión de la universidad articula un modelo económico y un régimen de gobernanza, mediante los cuales gestiona para insertarse socialmente. A la luz de lo anterior, analizamos las categorías y subcategorías determinadas para estudiar estos conceptos y especificar cómo se vinculan.

Respecto al modelo económico, la información recogida aporta elementos para establecer que existen grandes carencias y limitados recursos; las posibilidades de que una organización obtenga sus metas estratégicas, está en función, entre otros aspectos, de los recursos; es cierto, pero también en la manera como se administran. Mejores prácticas de gestión: planeación financiera, ejercicio respetuoso de los recursos públicos y rendición de cuentas a la sociedad, permitirán efficientar la obtención y manejo de los recursos ordinarios.

Con los recursos extraordinarios, se advierte que la universidad puede desarrollarse de manera importante, apostando a proyectos innovadores y acciones en las que la integración de los miembros de la comunidad es fundamental. Por lo que respecta, a los recursos propios igual que los ordinarios, han de tener un tratamiento cuidadoso e ingeniosas formas de conseguirlos y aplicarlos. Existen experiencias ilustradoras en otras IES mexicanas<sup>5</sup>.

---

5 Universidad Autónoma de Baja California. <http://www.uabc.mx>

---

Elemento esencial del gobierno, es contar con normas claras y estructuras actuales y pertinentes, que permitan a la institución universitaria gestionarse de manera eficiente. La certeza que otorgan las normas, apoya los procesos mediante los cuales la universidad toma decisiones, se relaciona, establece planes estratégicos, opera sus sistemas y procedimientos, orienta su rumbo y se inserta en la sociedad en la que opera.

Reformar la Ley Orgánica (LO) y el Reglamento General (RG) de la UJED, son dos de los objetivos estratégicos plasmados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), 2005-2010, con una extensión al año 2020. La ausencia de normatividad acorde a las necesidades actuales, se advierte como un serio obstáculo para el proceso de modernización y para la migración a un modelo educativo alternativo.

Se requiere modificar la estructura, hacerla más flexible, normar y generar una configuración que apoye los modos de funcionamiento de la institución. Se trabaja mediante figuras orgánicas que la LO no tiene contempladas, órganos que permiten realizar las funciones emergentes. Entonces, se hace necesario un nuevo modelo académico y una nueva estructura organizativa, armonizadas con los tiempos y las necesidades institucionales.

Por otro lado, se ha utilizado la figura de las Dependencias de Educación Superior (DES)<sup>6</sup>, como una forma de organización emergente, con el objetivo de cumplir los requisitos de los programas del Estado, mediante los cuales se obtienen recursos extraordinarios. Probablemente este ejercicio, haya logrado que la comunidad de la UJED caiga en cuenta sobre la importancia del trabajo colectivo, sustentado en una estructura organizacional definida, que permite integrar recursos y personas.

En general, la UJED ha modificado sus formas de gestión, influenciada por las presiones del órgano rector de la educación superior en México, la Subsecretaría de Educación Superior (SES), y la necesidad de contar con recursos extraordinarios, necesarios para cumplir su misión e insertarse socialmente. Estos recursos, se obtienen por la vía de los programas del Estado que condicionan a las IES a llevar a cabo procesos estandarizados de planeación-evaluación, para poder acceder a los dineros públicos, mediante la obtención de metas compromiso y la elaboración de proyectos, a través de los cuales se alcanzan los recursos extraordinarios que la universidad aplica para lograr las metas estratégicas, plasmadas en la mencionada planeación-evaluación.

---

6 Son las partes –escuelas, centros, institutos, direcciones, coordinaciones, departamentos, etc.– que integran una universidad en diferentes niveles de articulación respecto de la totalidad o del gobierno de la misma, tanto en el renglón académico como administrativo (Glosario PIFI, <http://www.sep.gob.mx/> Glosario/).

La planificación formal, no ha traído aún, los resultados que la organización universitaria ha proyectado en su documento estratégico, ya que las acciones han sido insuficientes para obtener todos los objetivos y lograr mejores resultados.

En un plan estratégico, es necesaria la participación de la comunidad y esta no se siente participe de los planes, ni de las acciones realizadas; no visualiza una planeación estratégica propia, ve que la universidad se adapta y reacciona con estrategias emergentes para navegar en un contexto de por sí, cargado de dinamismo y en el que la constante es el cambio.

Varios aspectos específicos, relacionados con los programas del Estado, requieren indicadores de gestión, que son los parámetros mediante los que se evalúan los propios programas y el accionar mismo de la institución, mediante los cuales consigue recursos. Dos, son los indicadores principales: *competitividad académica*<sup>7</sup> y *capacidad académica*<sup>8</sup>, la congruencia entre uno y otro da clara muestra de la eficiencia mediante la cual se gestiona a la UJED, para efectos de calidad, de los PE y del funcionamiento de la institución.

Los resultados de nuestro estudio, hacen referencia al énfasis que la universidad ha puesto en la competitividad académica como indicadores prioritarios para evaluar la capacidad de gestión de la universidad. En este renglón, 93.8 % de los PE de licenciatura de la UJED han sido acreditados como de calidad.

Los aspectos relacionados con la capacidad académica, presentan un desarrollo menos consistente, si bien, son procesos de más largo aliento, se hace sentir un rezago histórico en la función esencial de investigación y en la integración de redes académicas que apoyen, las funciones sustantivas de docencia y extensión, y que solidifiquen las capacidades de una planta académica, que presenta deficiencias, que pueden ser solucionadas a partir de la democratización de los espacios y la colegiación del trabajo académico, aspectos que comienzan a generar resultados.

Los recursos extraordinarios, han servido para gestionar con mayor eficiencia algunas de las áreas estratégicas de la universidad, como la mejora en la calidad de los PE de licen-

7 La competitividad académica, es el resultado del desempeño de una institución o una DES, medida en términos de indicadores como el número de programas educativos acreditados o transitoriamente en el nivel I del padrón de programas evaluados por los CIEES; el número de programas registrados en el Padrón Nacional de Posgrado SEP-CONACyT; la eficiencia terminal; los egresados titulados que obtienen empleo en los primeros seis meses después de su egreso, entre otros (Glosario PIFI. <http://www.sep.gob.mx/Glosario/>).

8 La capacidad académica de una institución o una DES está definida por la fortaleza de su planta académica y el grado de consolidación de sus CA. Se determina por indicadores como el porcentaje de profesores de tiempo completo que tienen estudios de posgrado, pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores y poseen el perfil deseable reconocido por PROMEP (Glosario, PIFI. <http://www.sep.gob.mx/Glosario/>).



---

ciatura, que presenta resultados significativos y otros aspectos de los programas que aún no obtienen resultados, como el desarrollo de los CA, aspecto que impacta de manera importante en el fortalecimiento de la investigación y la docencia, como funciones sustantivas de la institución.

Por otra parte, los resultados surgidos del análisis, en relación a la gobernanza, y sus dos categorías: la capacidad de relacionarse con el ambiente y toda forma de coordinación de acciones de los individuos y las subcategorías que las constituyen arrojan dos tendencias muy marcadas: la primera, desvela unos resultados que indican la presencia de indicadores de gobernanza; la segunda, muestra en una proporción mayoritaria, la ausencia de acciones orientadas a lograr prácticas de gobernanza en la universidad, por lo tanto, la contribución de los actores estratégicos a la gobernanza es mínima y se carece de bases para sistematizarla, producto del individualismo y la poca colaboración entre los mismos.

Dada la relativa importancia de la pregunta de investigación, relacionada con la gobernanza, el carácter exploratorio del estudio, las formas de medición utilizadas y los resultados obtenidos, adelantan la posibilidad de continuar con nuestra investigación sobre este rubro, en particular, en otro estudio.

## **Conclusiones**

La gobernanza, por definición implica la participación de los diversos actores que confluyen en la gestión de una organización, siendo una forma diferente de gobernar a las que se han adoptado para conducir a la universidad.

Entonces gobernanza denota algo más que el mero actuar directivo del gobierno, y este se localiza en la parte que juegan los actores estratégicos, la colaboración en las diversas acciones colectivas, es decir, gestionar.

La gestión en el contexto universitario, debe verse, como la construcción de la organización desde la autonomía. Ahora bien, autonomía, no significa aislamiento, supone solamente: gobernarse por el entendimiento propio a partir de la responsabilidad, el criterio formado, el pensamiento reflexivo, la coherencia, la imaginación anticipada y la aceptación de las probables consecuencias de las decisiones y los actos. Morín (1998) señala: “para ser autónomo hay que depender del mundo externo” (p. 69).

Directivos, académicos, administradores, sindicatos, colaboradores externos, gobierno estatal, estudiantes, padres de familia, entre otros, desempeñan una serie de roles para

gestionar y/o recibir servicios de la institución universitaria, pero estas acciones tienen como denominador común, esfuerzos aislados, fragmentados, sin la armonía que se lograría mejorando la coordinación.

Los conflictos que afectan a la universidad, han estado marcados por un acusado desequilibrio al interior de su comunidad, donde el problema político por el control del poder, ha sido factor desencadenante de la ausencia de eficientes prácticas de gestión y gobierno, y de limitadas oportunidades de desarrollo para la institución. La ausencia de oportunidades de participación para la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria, agrieta al sistema, pero también obstaculiza los llamados a la cooperación y la colaboración, que son ahora la base de la innovación y el conocimiento a través de las fuentes abiertas que propician las redes.

Tendrán que ocurrir otros procesos para que la colaboración, la cooperación, las prácticas colectivas, los sistemas de negociación, el uso y respeto a la norma sean elementos a considerar en la solución de los problemas y en el perfeccionamiento de la gestión universitaria. Ceder o conceder espacios, tendrá que provenir de la subordinación de los actores estratégicos a los objetivos organizacionales y fundamentalmente, de los consensos, de la capacidad de escuchar a los que piensan diferente, de la discusión de las ideas, de los acuerdos colectivos, que parecen lugares comunes o despropósitos fuera de época y contexto, pero que en la práctica de *la acción colectiva* y *la acción directiva*, son y han sido elementos principales para construir mejores organizaciones en tiempos pasados y en los que están por venir.

Llevar a cabo ciertas acciones y lograr resultados, es decir, hacer cosas y producir efectos, solo se logra mediante las acciones directivas que idea y emprende el gobierno universitario. La capacidad de gobernar se muestra en la acción y los resultados del gobernar, en las prácticas de gobernación, no en la dotación de poderes, facultades y atribuciones que un gobierno posea en abstracto, tal como se describen en las disposiciones de su normatividad, en el inventario de los recursos de su hacienda o en su forma de utilizarlos. Se entiende que el modo directivo de gobernar es capaz de diseñar formas, de crear interdependencias, de coordinar, de construir relaciones.

Entonces, la inserción social de la universidad, estará dada por el cumplimiento de su misión, de los objetivos estratégicos que la constituyen y de las formas de operación de los medios utilizados para lograrlos, metas que la institución se ha impuesto como compromiso ante su comunidad. La misión de la universidad habla de contribuir a formar integralmente personas, de generar conocimiento para contribuir al desarrollo de las áreas estratégicas de la región y fortalecer la identidad cultural.

---

Finalmente, se puede señalar que la capacidad de gestión de una universidad pública, es el énfasis que se pone en que las estructuras administrativas incorporen mejores normas, nuevas formas organizativas y nuevos métodos directivos a fin de que los gobiernos universitarios den sentido de dirección a sus comunidades; estén en condiciones de manejar sus entornos adversos o favorables; sean factores de éxito y agentes de futuro; aseguren economía-eficacia-eficiencia, y calidad en la provisión de los bienes y servicios públicos y, sobre todo, garanticen que la acción de gobierno y administrativa de la universidad tenga como propósito y resultado la creación/agregación de valor (público) en los activos de sus comunidades, incrementando la utilidad general para la comunidad universitaria y la sociedad duranguense, en particular.

### Referencias bibliográficas

- Avenier, M. J. (1997). (ed). *La stratégie « cheminfaissant »*. Paris: Economica, 393.
- Clark, B. (1981). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, University of California Press.
- De Vries, W. (2002). *Políticas Federales en la educación superior mexicana*. Julio. N.Y.: The Alliance for International Higher Education Policy Studies.
- De Vries, W. y Ibarra, C. (2004). La gestión de la Universidad. *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 9, Nº. 22, 575-584.
- Dill, W. (1958). *Environment as an influence on Managerial Autonomy*, Administrative Science Quarterly, 409-443.
- Gales, G. y Godelier, E. (2004). *Enseigner le management*. Paris: Hermès/Lavoisier, 120-130.
- Hatchuel, A. (2001). *The Two Pillars of New Management Research*. British Journal of Management 12 (s1), S33-S39. Doi:10.1111/ 1467-8551.12.s1.4. Height, Ginn Press.
- Ibarra, C. E. (2001). *La universidad en México hoy: gobernabilidad y modernización*. México: UNAM / UAM / ANUIES.
- Ibarra, C. E. y Rondero, L. N. (2001). La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XXX (2), Nº. 118 (abril-junio), 79-99.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. 4ª Edición. México: McGraw-Hill.

- Kent, R. (1996). Higher Education in Mexico: The tensions and ambiguities of modernization. *Higher Education Management*, 8 (3), 79-89.
- Kooiman, J. (1993). *Socio Political Governance introduction*. Modern Governance. GB, SAGE Publications.
- Kooiman, J. (1996). Research and theory about new public services management. *International Journal of Public Sector Management*, 9, N°. 5/6, MCB.University Press, 7-22.
- Lopera, P. C. M. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 9, N°. 22, 617-635.
- Mayntz, R. (2002). Los estados nacionales y la gobernanza global. *Revista del CLAD*. N°. 24. Caracas, Venezuela.
- Meléndez, M., Solís, P. y Gómez, I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI, N°. 2, Abril - Junio 2010, 210-225.
- Mendoza, R. J. (2002). *Los conflictos en la UNAM en el siglo XX*. México: Plaza y Valdés-Centro de Estudios sobre la Universidad. UNAM.
- Mintzberg, H., Brian, Q. J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Ed. breve. 1ª. ed.
- Morin, E. (2002). *El método. La vida de la vida*. Cátedra, España: 5ª edición.
- Pérez, R. (2004a). *Le choc des paradigmes en sciences de gestion*. In G. Garel & E.
- Pérez, R. (2004b). *La gouvernance des entreprises*-Paris. La Découverte (Repères).
- Pérez, R. (2004c). *Développement durable et globalisation: fondements conceptuels et application à la stratégie des multinationales agro-alimentaires*- Colloque AIE2A/SCAE. Développement durable et globalisation dans l'agro-alimentaire, Québec, 23.08.04.
- Pérez, R., Igalens, J. y Pesqueuz, Y. (2005). *L'Articulation Marchand-non marchand au cœur du débatsocietal*. Jalons pour un nouveau paradigme en management.
- Universidad Juárez del Estado de Durango. (2005). *Plan de Desarrollo Institucional 2005-2010*. Extraído el 20 de junio de 2010 desde <http://www.ujed.mx>



# El sistema de garantía interna de la calidad en el marco estratégico de la Universidad de Oviedo

ALBERTO ÁLVAREZ SUÁREZ / RAMIRO MARTÍS FLÓREZ / JAVIER ALONSO ÁLVAREZ

## Resumen

La Estrategia de la Universidad de Oviedo está marcada por el proyecto “Ad Futurum” por el que se obtuvo, en 2009, la acreditación como Campus de Excelencia Internacional y entre cuyas líneas de actuación se encuentra la “implantación del Sistema AUDIT, que incluye el Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) en todos los Centros”. Es un requisito legal que establece el sistema universitario español para garantizar la mejora continua de las nuevas enseñanzas oficiales y que está recogido en la planificación estratégica de la Universidad de Oviedo. El alcance del SGIC abarca las enseñanzas de Grado, Máster y Programas de Doctorado. Las actuaciones desarrolladas dan como resultado un porcentaje de implantación del 67% y unas garantías de éxito a tener en cuenta para participar en la futura fase de certificación de la implantación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

**Palabras claves:** sistema de garantía interna de la calidad, evaluación, indicadores educativos

## Abstract

The University of Oviedo's strategy is marked by the “Ad Futurum” project for which it gained accreditation in 2009 as a Campus of International Excellence and whose lines of action include the “implementation of the AUDIT System which includes the Internal Quality Assurance System (IQAS) in all centers”. This is a legal requirement established by the Spanish university system to ensure continuous improvement in the new degree courses and which is reflected in the strategic planning of the University of Oviedo. The scope of the University of Oviedo IQAS covers Bachelor and Master's degrees and PhD programmes. The actions already undertaken have led to a 67% implementation rate, in addition to a guarantee of success to be taken into account when participating in the future stage of certification of its implementation by Spain's National Agency for Quality Assessment and Accreditation.

**Keywords:** internal quality assurance system, assessment, educational indicators

---

## Introducción

El Sistema de Garantía Interna de la Calidad (SGIC) de la Universidad de Oviedo en su plan estratégico de Campus de Excelencia Internacional, ha sido diseñado de acuerdo a los requisitos del programa correspondiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España.

En los últimos años, la implantación de las acciones detalladas en la Estrategia institucional ha contribuido a la mejora de la calidad del proceso docente y a la optimización de los recursos universitarios mediante la fusión de Centros. En general, ha supuesto una mejora incremental a nivel organizacional y de gestión, ya que las acciones para asegurar la calidad se despliegan a nivel de Universidad, Centro, Título y Servicio de apoyo, realizando su seguimiento de forma continua en las reuniones de las Comisiones de Calidad constituidas.

Asimismo, el marco legislativo europeo ha impulsado el cambio en las Instituciones de Educación Superior, sirviendo de base normativa para el desarrollo de la planificación estratégica en la Universidad de Oviedo.

Es así que, con la Declaración de la Sorbona de 1998 y la de Bolonia de 1999, según plantea Haug: “Se inicia en Europa una cultura de calidad en las Instituciones de Educación Superior, de una manera prescriptiva o normativa, suscrita de forma conjunta por los ministros europeos de educación, con el objetivo de promover la convergencia entre los Sistemas Universitarios de Educación Superior” (2008, p. 289).

Los Sistemas de acreditación de la calidad comparables <<*European Standards and Guidelines*>>, a decir de Medina, “han sido diseñados para conseguir el reconocimiento mutuo entre las diferentes instituciones educativas europeas, y constatar el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos” (2005, p. 33). Al respecto, Egido y Haug, estiman que “esto ha permitido desarrollar un Espacio Europeo de Educación Superior, organizado conforme a principios de: calidad, movilidad, diversidad y competitividad” (2006 p. 82).

Por su parte, Calderón y Escalera señalan que:

Para convertir a los Sistemas Universitarios Europeos en referentes internacionales por la calidad de la enseñanza impartida, se ha exigido una revisión y adaptación de las actuales metodologías docentes, así como el establecimiento de técnicas que permitan evaluar de forma integral la enseñanza (2008, p. 237).

Huber considera que: “la planificación de la enseñanza no se orienta solamente hacia los contenidos que se presentan a los estudiantes, sino directamente hacia los estudiantes y sus procesos de adquisición de conocimientos” (2008, pp. 59-8).

En España, la Ley Orgánica de Universidades (LOU) 4/2007 dispone la necesidad de establecer criterios comunes de garantía de calidad que faciliten la evaluación, la certificación y la acreditación de las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional. El Real Decreto 1393/2007, modificado por el 861/2010, de conformidad con el artículo 37 de la Ley 4/2007, establece el nuevo marco normativo para la ordenación, verificación y acreditación de enseñanzas universitarias oficiales en el ámbito español.

Las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio español comprenden estudios de grado y de posgrado, y se estructuran en tres ciclos, según estipula el Ministerio de Educación y Ciencia, desde el 2006. El primer ciclo conduce a títulos de grado con la denominación que, en cada caso, apruebe el Gobierno. El posgrado comprende el segundo y el tercer ciclo, conducentes a los títulos de máster y doctor. La superación de cada ciclo dará lugar a la obtención del título correspondiente.

En el Anexo I del Real Decreto 1393/2007, se especifica que la memoria para la solicitud de verificación de Títulos Oficiales (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación [ANECA], 2011) debe incluir como apartado 9, una descripción del Sistema de Garantía Interno de la Calidad (SGIC). Según el artículo 2 del Real Decreto 1393/2007, el ámbito de aplicación de los Sistemas de Garantía de la Calidad son las enseñanzas oficiales de Grado, Máster y Doctorado. Para dar cumplimiento a estos requisitos, la Universidad de Oviedo ha diseñado un SGIC, cuyo alcance abarca todas las enseñanzas oficiales y cuya consolidación se puede describir en los siguientes pasos:

1. En el año 2008 se diseñó un SGIC de los Títulos de Grado y Máster para dar respuesta al programa VERIFICA de la ANECA. Este documento se incorporó en el apartado 8 de todas las memorias de los títulos de Grado y Máster Universitario presentadas a la ANECA para su verificación.
2. La Universidad de Oviedo participó en las convocatorias 2007, 2010 y 2011 del programa AUDIT (ANECA, 2007), que tenían por objetivo diseñar un SGIC a nivel de Centro.
3. A finales del año 2010, tomando como referencia la documentación elaborada de los Sistemas de Calidad de los Grados / Máster (VERIFICA) y de los Centros

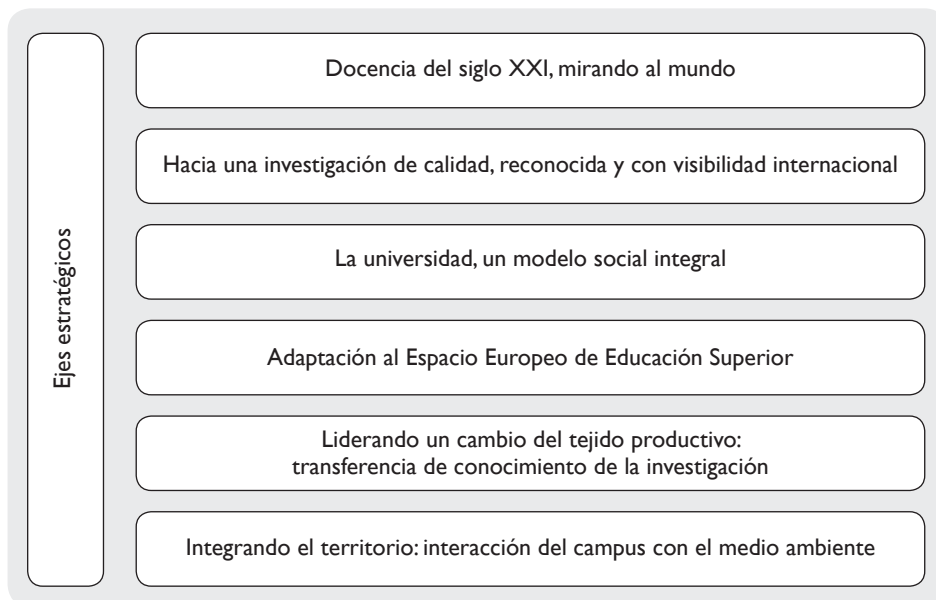


(AUDIT) y con el objetivo de integrar elementos comunes, la Unidad Técnica de Calidad (UTCAL) diseñó el SGIC de la Universidad de Oviedo, que fue validado positivamente por la ANECA con fecha 17 de diciembre de 2010.

4. En abril de 2013, la ANECA publica la convocatoria del programa piloto de certificación AUDIT al que la Universidad de Oviedo presenta las solicitudes de dos Centros (máximo permitido en la convocatoria) (pendiente de resolución).

La Estrategia de la Universidad de Oviedo (Club Excelencia en Gestión, 1999; Cortadellas y Acosta, 2012; Grupo de Planificación y Dirección Estratégica del Foro de Universidades, 2012) está marcada por el proyecto “*Ad Futurum. Del XVII al XXI: Projectando nuestra Tradición hacia el Futuro*” por el que se obtuvo en 2009 la acreditación como Campus de Excelencia Internacional, una iniciativa enmarcada en la Estrategia Universidad 2015 (Secretaría General de Universidades, 2010) que tiene como objetivo la modernización, la especialización y la internacionalización del sistema universitario español, siendo la Universidad de Oviedo una de las primeras en obtener el sello de Campus de Excelencia Internacional.

Figura 1. Ejes estratégicos de la Universidad de Oviedo.



**Fuente:** Documento de Descripción del Proyecto Ad Futurum de la Universidad de Oviedo, del XVII al XXI: Projectando nuestra Tradición hacia el Futuro.

La Estrategia de *Ad Futurum* se apoya en la internacionalización, la excelencia en formación, investigación e innovación y una elevada transferencia de conocimiento, la estrecha colaboración con la empresa y el fomento del espíritu emprendedor. Los ejes estratégicos declarados se presentan en la Figura 1.

En el cuarto eje estratégico, de “Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior”, se define la necesidad de potenciar modelos de aprendizaje más activos, así como potenciar y diversificar los sistemas de tutorías, e implantar métodos pedagógicos centrados en el aprendizaje, considerando al estudiante como sujeto activo de la educación: “Evaluar, mejorar y acreditar las titulaciones adaptadas: Acción Estratégica 4.1. Renovación y adecuación de las enseñanzas para la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior; 4.1.9 Implantación del Sistema AUDIT, que incluye el Sistema de Garantía de Calidad en todos los Centros”.

Se han llevado a cabo las siguientes actuaciones para la implantación del Sistema:

- Proceso de fusión de facultades y escuelas existentes en otros centros de mayor tamaño, que aglutinan titulaciones de carácter afín para incrementar la masa crítica generadora de ideas y proyectos de envergadura, así como avanzar en la optimización de los recursos disponibles. La estructura del SGIC de la Universidad de Oviedo se despliega, por lo tanto, en 16 Centros (Facultades y Escuelas, 5 de ellos procedentes de la fusión) para las enseñanzas de Grado y en el Centro Internacional de Posgrado para los Másteres y los Programas de Doctorado.
- Todos los Centros de la Universidad de Oviedo disponen de un SGIC, cuyo diseño ha sido validado de forma positiva por la ANECA, incluida la Escuela Superior de la Marina Civil, que anteriormente estaba certificada según la norma ISO 9001:2008.
- Se han constituido las Comisiones de Calidad de todos los Centros. En los años 2011 y 2012 se realizaron 60 y 65 reuniones respectivamente. La UTCal presta apoyo técnico a estas Comisiones.
- Las Comisiones de Calidad de los Centros, con el apoyo de la UTCal, han revisado las guías docentes de las asignaturas y la propuesta de informe de seguimiento de los grados por curso académico.
- Envío de los informes de Rendimiento Académico (Figura 2) y de la Encuesta General de la Enseñanza en Red. Estos informes se emiten tras finalizar el primer semestre de docencia, y una vez concluido el curso académico, de manera que la información que aportan pueda servir para la elaboración de la reunión de análisis del primer semestre (¿Cómo va el primer semestre?) y la reunión para la realización del informe final de seguimiento de los Grados y Másteres Universitarios (¿Cómo fue

el curso pasado y qué mejoras se proponen para el siguiente?). En estas reuniones se analizan los resultados de los indicadores, se investigan las causas que producen las desviaciones y se realizan propuestas de mejoras.

Figura 2. Ejemplo de informe de rendimiento (tasas inferiores al 50%-70%).

Listado de Asignaturas con una Tasa de Rendimiento inferior al 50% o una Tasa de Éxito inferior al 70%						
Curso Académico 2011 - 2012						
E. S. de la Marina Civil					TR (%)	TEX (%)
Grado en Ingeniería Marina					55,6	74,1
Código	Asignatura	Carácter	Créditos	Periodo	TR (%)	TEX (%)
GIMARI01-2-008		Obligatoria	6	Segundo semestre	52,9	69,2
GIMARI01-1-001		Formación Básica	6	Segundo semestre	44,0	68,8
GIMARI01-1-005		Formación Básica	6	Primer semestre	45,8	52,4
GIMARI01-1-007		Formación Básica	6	Segundo semestre	52,0	65,0
GIMARI01-1-008		Formación Básica	6	Segundo semestre	43,5	83,3
GIMARI01-1-009		Formación Básica	6	Segundo semestre	33,3	50,0
GIMARI02-1-001		Formación Básica	6	Primer semestre	46,2	60,0
GIMARI02-1-004		Obligatoria	9	Primer semestre	50,0	54,5

**Fuente:** Estudio de Rendimiento Académico de la E.S. de la Marina Civil del curso académico 2011/2012.

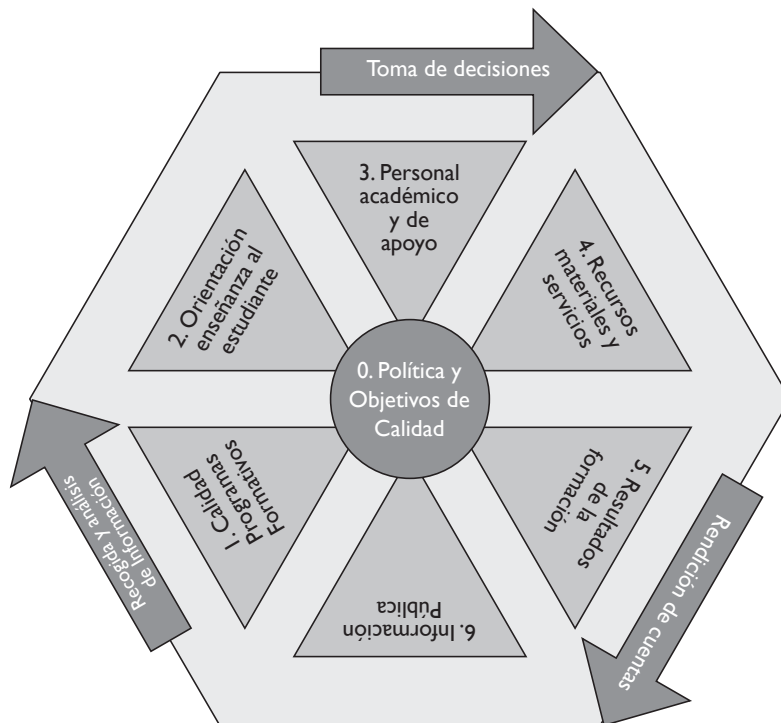
**Nota:** Tasa de Éxito - TEX (%): relación porcentual entre el número de créditos aprobados y presentados a examen // Tasa de Rendimiento - TR (%): relación porcentual entre el número de créditos aprobados y matriculados.

- En el marco de una revisión general de toda la documentación del SGIC para contrastar que los títulos de Máster Universitario y Doctorado estén adecuadamente contemplados en su alcance, se han efectuado los cambios correspondientes en la documentación a inicios de 2013.
- En septiembre de 2011 se reunió, por primera vez, la Comisión de Garantía de Calidad de la Universidad de Oviedo para revisar el estado de las actuaciones en materia de calidad de los Centros y Servicios Universitarios, así como aprobar las actuaciones para el siguiente curso; en marzo de 2013 tuvo lugar la segunda reunión.

- Otra de las actividades es la realización de encuestas de satisfacción al personal de administración y servicios de todos los Centros, y la elaboración de los informes de resultados de satisfacción de los estudiantes *Erasmus* de la Universidad de Oviedo que realizan una estancia en el extranjero en colaboración con la Oficina de Relaciones Internacionales.

La documentación del SGIC de la Universidad de Oviedo está formada por un mapa de procesos (Figura 3) que engloba, veintidós procedimientos documentados, noventa y seis formatos de registro o plantillas y un manual de calidad.

Figura 3. Mapa de procesos del SGIC de la Universidad de Oviedo.



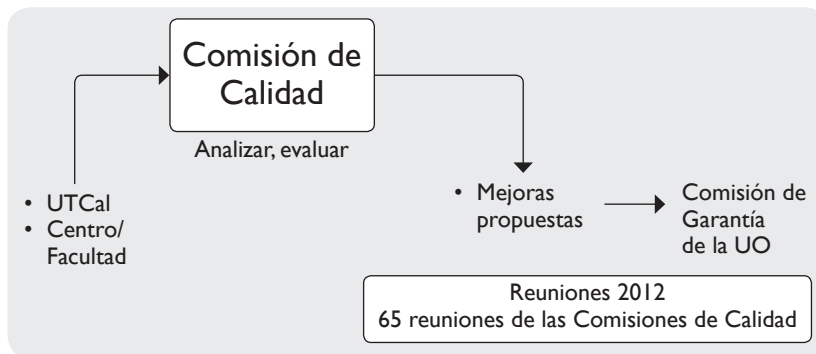
**Fuente:** Guía para el diseño e implantación de los Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Universidad de Oviedo. 2013.

Para garantizar el despliegue del SGIC, en todos los centros hay una Comisión de calidad, cuya función es analizar y evaluar la información aportada por la UTCal y los servicios del Centro, con el fin de identificar y proponer mejoras que se recogen en actas de

reunión e informes de seguimiento, que a su vez son valorados por la Junta o Comisión de Gobierno del Centro correspondiente, donde se decide su aprobación. El órgano superior, concretamente la Comisión de Garantía de Calidad de la Universidad de Oviedo, se reúne al finalizar el curso académico, para revisar la información de seguimiento de los títulos y aprueba las líneas de actuación generales de la Universidad, en materia de calidad, para el curso siguiente.

El esquema de funcionamiento de la Universidad de Oviedo en los temas que afectan a la gestión de la calidad se representa en la Figura 4.

Figura 4. Esquema de funcionamiento en gestión de Calidad Universidad de Oviedo.



**Fuente:** Elaboración propia, Unidad Técnica de Calidad, Universidad de Oviedo. 2012.

La responsabilidad del SGIC de la Universidad de Oviedo recae en la Comisión de Garantía de Calidad, la cual está integrada por los siguientes miembros:

- Rector o persona en quien delegue, que la preside.
- Vicerrector con competencias en materia de profesorado.
- Vicerrector con competencias en ordenación académica y titulaciones.
- Un representante del Consejo Social.
- Cinco Decanos/Directores de Centro, uno por cada campo científico: Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ingeniería y Arquitectura y Arte y Humanidades.
- Un representante de los alumnos pertenecientes al Consejo de Estudiantes.
- Un representante del PAS.
- El responsable de la UTCaI.

Esta Comisión tiene las siguientes funciones:

- Establecer las acciones para el fomento de la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.
- Difundir los objetivos de la calidad de la Universidad de Oviedo.
- Analizar y dirigir las planificaciones en temas de calidad: objetivos anuales, diseño y reformas del SGIC.
- Proponer la estimación de los recursos necesarios para desarrollar el Programa de Calidad de la Universidad y garantizar el suministro de la información necesaria.
- Analizar los informes de seguimiento de los Sistemas de Garantía de la Calidad de los Centros.
- Realizar el informe anual de calidad de la Universidad de Oviedo.
- Estimular el desarrollo y seguimiento de los planes de mejora, y analizar su eficacia en la mejora de la calidad.
- Aprobar acciones de mejora relacionadas con la implantación de un sistema de gestión por procesos en los servicios universitarios.
- Plantear al Consejo de Gobierno la posible suspensión de una titulación.

La comisión de calidad, que es presidida por el Decano o Director, está formada por los siguientes miembros:

- Decano/Director o persona en quien delegue.
- Un profesor por cada título de Grado que se imparta en el Centro.
- Un representante de los estudiantes por cada uno de los títulos.
- Un miembro del personal de Administración y Servicios del Centro, que hace de secretario.
- Un miembro o agente externo, al menos, que pertenece a una empresa, entidad u organismo, donde los estudiantes cursan las prácticas externas, así como un miembro de la Junta Directiva de los Colegios Oficiales.
- El responsable de la UTCal o miembro perteneciente a esta en quien delegue.

Las funciones de esta comisión son:

- Recoger y analizar información de encuestas de opinión y de otros datos, y registros relacionados con la implantación, así como de referencias comparativas basadas en indicadores de rendimiento para el conjunto de las universidades.
- Aplicar los controles de calidad establecidos en el Sistema de Garantía de Calidad del título:

- 
- ✓ Acceso, admisión, matriculación.
  - ✓ Apoyo y orientación al estudiante.
  - ✓ Analizar los indicadores principales del SGIC, coordinando la ejecución de los diversos procedimientos de los SGIC de las titulaciones.
  - ✓ Verificar la planificación SGIC de las titulaciones y su correspondencia con los objetivos y la política de calidad del Centro: guías docentes, prácticas externas, movilidad, evaluación de módulos y materias, comprobando que la información contenida en las guías docentes de las asignaturas es coherente con lo establecido en la memoria de verificación del título, tanto en lo que se refiere a los objetivos generales de la titulación, como al sistema de evaluación.
  - ✓ Resultados de aprendizaje.
  - ✓ Inserción laboral y satisfacción de los graduados.
  - ✓ Satisfacción de los distintos colectivos. Sugerencias y reclamaciones.
  - Proponer acciones/planes de mejora derivadas de los Sistemas de Garantía de Calidad del Centro.
  - Realizar un seguimiento de los resultados e impacto.
  - Elaborar el Informe de seguimiento/memoria de la titulación.
  - Publicar información básica sobre el seguimiento de los títulos (intranet, extranet, entre otros).
  - Analizar el uso de las infraestructuras.

La UTCal es el servicio responsable de proporcionar apoyo técnico a las Comisiones de Calidad en el diseño, implantación y dinamización del SGIC. En esta línea, sus funciones son:

- Garantizar la adecuada difusión del SGIC.
- Formar, implicar y motivar a todos los grupos de interés para su participación activa en el seguimiento, análisis, revisión y mejora del SGIC.
- Recoger información relativa a resultados del SGIC, procesarla, plasmarla en informes y difundirla a las Comisiones de Calidad para su análisis.
- Ejercer la interlocución entre la Universidad y la ANECA.

La comunicación es un elemento transversal en la dinamización de los SGIC, mediante la transferencia de conocimiento. Por ello, la UTCal elabora un documento de buenas prácticas, que recoge las principales actuaciones desarrolladas por las Comisiones de Calidad, con el fin de poder hacer extensiva su posible implementación en otros centros, a modo de ejemplo se recoge la realización de:

- Auditorías internas de los Centros: durante el año 2012 se llevaron a cabo auditorías internas en todos los Centros de la Universidad de Oviedo con el objetivo de evaluar el grado de implantación del SGIC.
- Informes de resultados de los instrumentos de satisfacción aplicados a estudiantes *Erasmus*.
- Encuestas de Satisfacción al PAS.
- Apoyo al proceso de acreditación internacional de la *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)* para la Facultad de Economía y Empresa.
- Estudios de inserción laboral y rendimiento académico y elaboración de informes por parte de los coordinadores de Grado de la Facultad de Economía y Empresa.
- Realización de un informe con las comparaciones relativas al rendimiento académico de las titulaciones y asignaturas de la Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón.
- Encuestas de estudios previos de la Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón.
- Resultados de la encuesta de satisfacción de los usuarios del Servicio de Administración de la Facultad de Formación del Profesorado y Educación.
- Publicación en las webs de cada Grado, información relativa a la composición y desempeño de las Comisiones de Calidad: SGIC, composición de la comisión de calidad, indicadores, informe anual de seguimiento del título, etc.
- Elaboración de la Guía Docente de la Asignatura Trabajo Fin de Grado de la Facultad de Química.

## Conclusiones

Se ha diseñado e implantado una metodología de mejora continua de los SGIC, que se despliega e implementa por medio de las Comisiones de Calidad con el apoyo de la TCal, en alineación con la Estrategia global de la Universidad y su proyección de Campus de Excelencia Internacional.

Según ha señalado la ANECA:

El cambio social y estructural realizado, en estos años, en el seno de la Universidad para cumplir con las Directrices Europeas de un Espacio de Educación Superior en 2015, ha ido limando la resistencia interna inicial al cambio, a la vez que se ha desplegado una cultura de calidad que fomenta la participación de todos los grupos de interés en identificar y analizar “qué se puede mejorar” y “cómo se puede hacer” (2011, p. 4).



---

Las actuaciones desarrolladas han dado como resultado un porcentaje de implantación del 67%, según el último informe sobre el estado del SGIC del 13 de marzo de 2013, por lo tanto, se puede afirmar que esta metodología, desde su implantación, ha generado una tendencia positiva y sostenida de mejora organizacional (política, económica, de gestión, de actitud e implicación de los grupos de interés, etc.). En alineación con este enfoque, la Comisión de Garantía de Calidad de la Universidad, en su reunión del 6/03/2013, ha aprobado los siguientes acuerdos para seguir avanzando en la implantación “total” del SGIC:

- Seguimiento de los grados, masteres y doctorados por la UTCal.
- Establecimiento de mecanismos para incrementar el porcentaje de respuesta en la “Encuesta General de la Enseñanza en Red”, tanto del profesorado como de los estudiantes.
- Realización de las encuestas “Trabajo Fin de Grado y Trabajo Fin de Máster”.
- Participación en la fase de “Certificación del programa AUDIT de la ANECA”.
- Las guías docentes se generarán directamente de la aplicación informática “Sistema Integrado de Educación Superior” (SIES).
- Diseño e implantación del procedimiento del seguimiento de egresados mediante entrevista telefónica (experiencia piloto en títulos de Máster Universitario).
- Aprobar el plan de calidad 2013/2015, que recoge estas y otras acciones de mejora, en el Consejo Rectoral y la posterior difusión a la comunidad universitaria.

Estas actuaciones permiten predecir ciertas garantías de éxito a tener en cuenta en la futura fase de certificación de los SGIC, como continuación al proceso iniciado en el año 2007, en el que la ANECA presentó públicamente a las universidades españolas el *Programa AUDIT*, y teniendo en cuenta el alto grado de aceptación obtenido en la fase de evaluación de los diseños, puso en marcha la siguiente fase: la certificación de la implantación de los SGIC, en la que recientemente ha publicado la convocatoria piloto de certificación de diseños AUDIT.

El programa, a su vez, pretende alinearse con otros desarrollados por la ANECA para evaluar titulaciones oficiales (verificación, seguimiento y acreditación), buscando una sinergia en los esfuerzos realizados por las universidades para demostrar la conformidad, tanto de los SGIC implantados, como de las titulaciones oficiales que imparten.

## Referencias bibliográficas

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) (2011). *Guía de Apoyo Para la Elaboración de la Memoria para la Solicitud de Verificación de Títulos Oficiales (Grado y Máster)*, 0.2 - 06/09/2011. Madrid, España, 4.
- Calderón, C., y Escalera, G. (2008). La Evaluación de la Docencia Ante el Reto del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). *Educación XX1*, 11, 237-256.
- Egido, I. y Haug, G. (2006). La Acreditación como Mecanismo de Garantía de la Calidad: Tendencias en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Española de Educación Comparada*, 12, 81-112.
- Haug, G. (2008). Legislación Europea y Legislaciones Nacionales. *Revista de Educación*, número extraordinario 2008, 285-305.
- Huber, G. (2008). Aprendizaje Activo y Metodologías Educativas. *Revista de Educación*, número extraordinario 2008, 59-81.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2006). *Directrices para la Elaboración de Títulos Universitarios de Grado y Máster*. Documento de Trabajo, 21 de diciembre de 2006. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid, España.
- Medina, R. (2005). Misiones y funciones de la Universidad en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Española de Pedagogía*, 230, 17-42.



# El plan de calidad de los Servicios Universitarios de la Universidad de Oviedo

ALBERTO ÁLVAREZ SUÁREZ / PABLO ALBAÑIL ESPASANDÍN / RAMIRO MARTÍS FLÓREZ

## Resumen

Este artículo pretende dar a conocer, en el marco del plan estratégico 2005 - 2010 y como continuación en el Campus de Excelencia Internacional, el plan de calidad de los Servicios Universitarios de la Universidad de Oviedo 2010-2012, utilizando las Tecnologías de la Información como elemento facilitador. Los hitos de este plan son: el reconocimiento EFQM 200+ en cuatro Servicios Universitarios, el diseño y la aprobación de la carta de servicios para todos los Servicios Universitarios (<http://calidad.uniovi.es/servicios/cartasservicio>) y el diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el 80% de los Servicios. Las principales conclusiones de este proyecto son: una fuerte sensibilización del personal de servicios hacia la mejora continua, la sistematización de las actividades y el comienzo hacia una gestión de transparencia y de rendición de cuentas. Además, se realizó una encuesta de satisfacción con resultados muy satisfactorios, obteniéndose una puntuación superior a los 3,4 puntos en todos los ítems del cuestionario en una escala de 1 a 5, validando el trabajo desarrollado.

**Palabras claves:** servicios universitarios, carta de servicios, sistemas de gestión de la calidad, EFQM y plan de calidad

## Abstract

The aim of this paper is to present the 2005-2010 strategic plan and its continuation within the framework of the International Campus of Excellence as the University of Oviedo 2010-2012 University Services Quality Plan, employing Information Technology as an enabling element. The milestones of this plan are: EFQM 200+ recognition in four University Services, the design and approval of the Service Charter for all University Services (<http://calidad.uniovi.es/servicios/cartasservicio>) and the design and implementation of a Quality Management System in 80% of the Services. The main conclusions of this project are: increasing sensitivity among the staff of the different university services towards continuous improvement, systematization of activities and the instigation of transparent management and accountability. A satisfaction survey has also

---

been conducted with very satisfactory results, obtaining a score of over 3.4 points on a scale of 1-5 in all the items on the questionnaire, thus validating the work carried out.

**Keywords:** university services, service charter, quality management systems, EFQM and quality plan

## Introducción

Como continuación del plan estratégico 2005-2010 y alineado con la consecución del Campus de Excelencia Internacional (CEI) en el año 2009, la Universidad de Oviedo (UO) de España definió un plan de actuación 2010-2012 para la mejora de la calidad de los Servicios Universitarios.

La UO ha sido una de las primeras nueve universidades españolas en obtener el sello de CEI. *El proyecto Ad Futurum. Del XVII al XXI*, proyectando nuestra tradición hacia el futuro aprovecha un legado de 400 años de historia para promover la internacionalización, la docencia e investigación de excelencia, la especialización, la transferencia de conocimiento al tejido productivo y un nuevo modelo de campus que estrecha la relación con el entorno social. *Ad Futurum* es un proyecto para Asturias, con una agregación estratégica formada por 300 entidades y un sistema de gobernanza participativo y transparente. El Centro Internacional de Postgrado, el Clúster de Energía, Medioambiente y Cambio Climático y el Clúster de Biomedicina y Salud son tres de los elementos que garantizan un futuro de excelencia.

El Programa CEI se encuadra en la *Estrategia Universidad 2015* para modernizar la Universidad española. La orden PRE/1996/2009, de 20 de julio, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas para la implantación de dicho Programa en el sistema universitario español, se refiere a los Servicios Universitarios en los siguientes términos:

- Desarrollo de nuevos servicios o instalaciones que incorporen tecnologías innovadoras no existentes.
- Servicios científico-tecnológicos de apoyo a la I+D+i.
- Servicios de apoyo y acogida a estudiantes internacionales.
- Servicios de apoyo a la oferta de posgrado internacional. Institutos Hispánicos. Escuelas de Idiomas universitarias e infraestructuras de autoformación.
- Servicios de atención a los estudiantes.

En el caso de los Servicios de las Universidades españolas (Arias, 2007; Blaya, 2008), en la actualidad se están implantando herramientas de mejora que les permitan dar respuesta a los requisitos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), recogidos en el documento de “*Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad del EES*” (2005) en su apartado 1.5 “Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante”, que describe la necesidad de que las instituciones deben controlar, revisar y mejorar, de manera rutinaria, la efectividad de los servicios de apoyo para sus estudiantes, ejemplo de ellos son los datos presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Actuaciones en los Servicios de las universidades españolas.

Acción	% Servicios universidades españolas
Cartas de Servicio	66%
ISO 9001	38%
Modelo EFQM	34%

**Fuente:** Datos extraídos de la revisión a las web de las diferentes universidades en mayo. 2013.

El proyecto de Servicios está alineado con el plan estratégico y el CEI de la UO. Se despliega mediante la implantación de la metodología de gestión por procesos en los Servicios y la definición de indicadores de seguimiento. El conjunto de los indicadores constituye el cuadro de mando integral<sup>1</sup>, que aporta información útil para la toma de decisiones sobre el estado de las actuaciones planificadas para llevar a cabo la Estrategia de la Universidad.

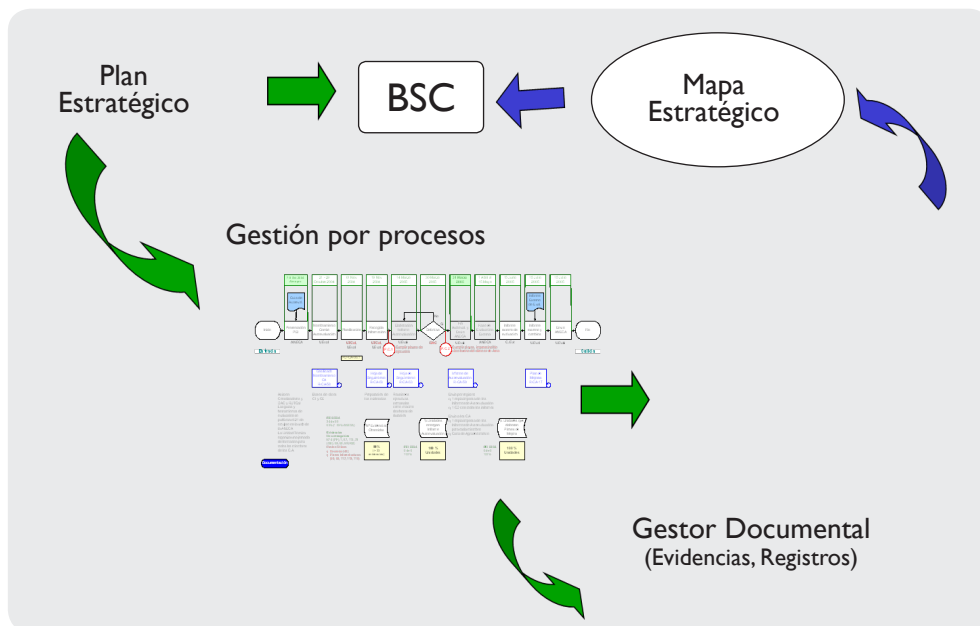
El objetivo principal de este artículo es dar a conocer, en el marco del plan estratégico 2005-2010 y como continuación en el Campus de Excelencia Internacional, el plan de calidad de los Servicios Universitarios de la Universidad de Oviedo 2010-2012, utilizando las Tecnologías de la Información como elemento facilitador y de soporte.

## **1. El plan de calidad de los Servicios Universitarios de la Universidad de Oviedo y el plan estratégico institucional.**

La UO es una institución pública al servicio de la sociedad asturiana, con proyección nacional e internacional, cuya misión es la creación y transmisión del conocimiento,

<sup>1</sup> Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la Estrategia adoptada por la organización.

Figura 1. Resumen de la metodología del proyecto de Servicios.



BSC: *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral).

mediante una investigación y docencia de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural, y de respeto a unos valores éticos. Como visión pretende alcanzar, en el año 2015, una posición media-alta dentro de las universidades españolas, densificando y ampliando su red de relaciones internacionales, y actuando como motor en el desarrollo regional.

El proceso de elaboración del plan estratégico 2005-2010 de la Universidad de Oviedo se estructuró en las siguientes cuatro fases:

- **Fase preliminar.** El grupo dinamizador del plan comenzó organizando una serie de sesiones de trabajo con el equipo de gobierno de la Universidad, líder natural del proceso de cambio y responsable de esta fase.
- **Fase de información y formación en políticas universitarias.** Se organizó un ciclo de conferencias sobre planificación estratégica y nuevas políticas universitarias con la finalidad de proporcionar una información básica que sirviera para la reflexión y, especialmente, como elemento de discusión para la elaboración del plan.

- **Fase de participación y contraste interno.** Con el objetivo de disponer de una plataforma para elaborar propuestas de futuro para la UO, se organizaron unas jornadas de trabajo invitando a participar a la comunidad universitaria.
- **Fase de elaboración del plan estratégico.** En este periodo se redactó el plan estratégico tras el estudio de las aportaciones realizadas por los participantes y las conclusiones.

El plan estratégico de la UO se estructuró en 6 ejes estratégicos, que a su vez cada uno de ellos se despliega en líneas estratégicas, objetivos, acciones e indicadores. Los ejes estratégicos son:

- Eje estratégico 1: Renovación y adecuación de las enseñanzas para la adaptación al EES.
- Eje estratégico 2: Potenciación de los recursos y la actividad investigadora.
- Eje estratégico 3: Valorización de los recursos humanos.
- Eje estratégico 4: Reestructuración organizativa y nuevos esquemas de financiación.
- Eje estratégico 5: Impulso de la conexión externa y de la internacionalización.
- Eje estratégico 6: Innovación en la enseñanza, aprendizaje, investigación y gestión.

Específicamente, en el eje estratégico 3 se pretende incrementar significativamente la calidad en la enseñanza, la investigación y la gestión. Para lograrlo se siguen los criterios que, en los últimos años, las agencias nacionales e internacionales han venido elaborando tanto para establecer la calidad del personal como la calidad de la docencia y la investigación. En relación al personal, pilar básico de la actividad universitaria, dichos criterios se basan en el reconocimiento de las aptitudes probadas para la enseñanza, la investigación y la gestión de los servicios universitarios. Este eje se ha desdoblado en las siguientes líneas de acción:

- Línea 3.1: Optimización de la plantilla y de las condiciones docentes del profesorado.
- Línea 3.2: Reorganización de la plantilla y funciones del personal de administración y servicios.

También en el eje estratégico 4, sobre la “reestructuración organizativa y nuevos esquemas de financiación”, se hace mención al plan seguido en los Servicios en cada una de las siguientes líneas de acción:

- Línea 4.1: Reorganización de la estructura de los campus.
- Línea 4.2: Reorganización de la estructura administrativa y de gestión.
- Línea 4.3: Reforzamiento de las dotaciones de infraestructuras.
- Línea 4.4: Nuevos esquemas para la suficiencia financiera.



---

Pereira, Lourenço y Saraiva (2011) señalaron que “en las universidades, los hábitos y la cultura de trabajo están cambiando rápida y profundamente” (p. 1), orientándose cada vez más hacia esquemas de planificación estratégica y de dirección y funcionamiento por objetivos. Cortadellas y Jorge (2012) expresaron que “se debe estar consciente de que se requiere un grado de compromiso superior y que se debe revisar de forma continua para responder mejor a los retos actuales” (p. 17).

En la *Guía para la evaluación de planes estratégicos en el ámbito universitario*, elaborada por el Grupo de Planificación y Dirección Estratégica del Foro de Universidades (2011), se expresa: “para que un plan pueda ser considerado excelente debe disponer de un buen enfoque, estar desplegado, realizar mediciones, etc. pero además, debe disponer de un buen sistema de evaluación” (p. 3).

El modelo de dirección y gestión está estrechamente ligado con el de financiación; ambos, han de responder a una acción debidamente planificada y eficiente, que vincule recursos a objetivos y resultados. En estos momentos, la reestructuración organizativa y financiera pasa por incorporar, paulatinamente, mayores cotas de descentralización de unidades y servicios en los distintos campus universitarios, y por el establecimiento y respeto de un programa de financiación estable y de carácter plurianual, que posibilite la autonomía financiera.

Alineado con el plan estratégico, la Unidad Técnica de Calidad ha diseñado el plan de Calidad de los Servicios Universitarios con el objetivo de potenciar, en los 25 servicios de la UO, una política de mejora continua que aumente la calidad y la eficacia y eficiencia del servicio prestado.

Los principales objetivos que se han incluido son:

- Potenciar la información pública de los servicios a los usuarios, así como los compromisos de calidad asumidos en su prestación, mediante la elaboración de una carta de Servicios<sup>2</sup>.
- Mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios prestados a los usuarios mediante la implantación de un Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC).
- Obtención de reconocimientos externos.

Este plan se ha dividido en dos etapas:

---

2 Documento que constituye el instrumento a través del cual las organizaciones informan a los usuarios sobre los servicios encomendados, sobre los derechos que les asisten y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

A. *EFQM en Servicios*: Los Servicios de la UO que participaron en el programa de evaluación de servicios según el Modelo EFQM de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) fueron: Deportes, Publicaciones, Biblioteca y Unidad Técnica de Calidad (UTCa) (Álvarez Suárez, 2009, p. 1).

A continuación se muestra una tabla con la ejecución de las principales fechas en el proceso de reconocimiento del compromiso hacia la excelencia (más de 200 puntos EFQM).

**Tabla 2.** Proceso de reconocimiento en los Servicios de la UO.

	Autoevaluación	Consenso	Homologación	Plan de acción	Evaluación externa	Reconocimiento
Biblioteca	Junio 2009 Enero 2010	Febrero 2010	Junio 2010	Junio 2010	Septiembre 2010	Septiembre 2010
UTCa	Enero 2010	Abril 2010	--	Mayo 2010	Junio 2010	Junio 2010
Publicaciones	Abril 2011	Abril 2011	Mayo 2011	Octubre 2011	Noviembre 2011	Diciembre 2011
Deportes	Abril 2011	Junio 2011	Junio 2011	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2012

**Fuente:** Unidad Técnica de Calidad de la UO. 2014.

Las mejoras desarrolladas por los Servicios para obtener el reconocimiento fueron:

- UTCa: base de datos para la elaboración de informes de resultados en la encuesta en red; gestión de indicadores y cuadro de mando integral y benchmarking.
- Biblioteca: creación y distribución periódica de una encuesta de satisfacción laboral entre el personal; mejora de la página web y puesta en marcha de las propuestas recogidas en el documento *“Directrices para la elaboración de los planes de formación”*.
- Publicaciones: desarrollo de un proceso de gestión de la Estrategia del Servicio; diseño e implantación de un proceso de difusión de productos y servicios, principalmente, a la comunidad universitaria (carta de servicios), e implantación del catálogo de indicadores (cuadro de mando integral).
- Deportes: renovación o saneamiento, según proceda, de mobiliarios, equipamientos y material deportivo de las instalaciones del campus de Oviedo; revisión del catálogo de indicadores, especialmente, en lo relativo a la identificación de los que son claves y el establecimiento de metas en función de los resultados obtenidos y rediseño de la página web del área de Deporte y Salud e introducción en las redes sociales, con el objeto de aumentar el grado de interacción con los grupos de interés (Abbate et al., 2011, p. 1).

- B. *Diseño de las cartas de Servicios e implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC)*. El plan comprende las siguientes líneas de actuación:

Elaboración y publicación de la carta de Servicios para los 25 servicios de la UO.

Se han adoptado las recomendaciones del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado y del estándar UNE 93.200:2008. Cartas de Servicios. Requisitos.

Con ello se pretende: (a) facilitar información a los usuarios sobre los servicios prestados; (b) dar a conocer a los usuarios el canal de comunicación de incidencias y sugerencias; (c) como punto de partida, orientar a los servicios universitarios hacia una política de mejora continua; (d) difundir los compromisos de calidad asumidos, y (e) comprobar el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad mediante el seguimiento de los indicadores asociados.

Figura 2. Ejemplo de una carta de Servicios publicada en la página web de la Universidad de Oviedo. <http://calidad.uniovi.es/servicios/cartasservicio>

**Campus de Excelencia Internacional**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	SERVICIOS PRESTADOS	COMPROMISOS DE CALIDAD	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	CONTACTO
---------------------	---------------------	------------------------	----------------------------	----------



**Misión**  
Entre los principales objetivos del Servicio del Campus de Excelencia Internacional podríamos destacar los siguientes: ejecutar las acciones contenidas en el Proyecto de Conversión a Campus de Excelencia Internacional Ad Futurum de la Universidad de Oviedo, potenciando fundamentalmente el bilingüismo, la movilidad internacional, el refuerzo de las relaciones con otros países e instituciones, así como la promoción de la investigación, además de gestionar las ayudas concedidas tras la concurrencia de la Universidad a los distintos programas y subprogramas en el Marco del Programa Campus de Excelencia Internacional y contribuir a mejorar la calidad y eficacia del servicio público que presta la Universidad de Oviedo.

**Visión**  
Integrar el Campus de Excelencia Internacional con el territorio y la sociedad, la promoción internacional, la transparencia en las acciones impulsadas o desarrolladas por el Vicerrectorado con competencias en Campus de Excelencia Internacional y fortalecer el desarrollo de las políticas comprometidas.

**Valores**  
Servicio público, orientación al cliente interno, ética, profesionalidad, actitud de aprendizaje permanente, compromiso con la calidad, etc.

**Datos de verificación**

- Elaborado: Jefa de Servicio de Campus de Excelencia Internacional
- Revisado: Responsable de la Unidad Técnica de Calidad
- Aprobado: Vicerrectora de Investigación y Campus de Excelencia Internacional

**Fecha de aprobación**  
04/04/2013

**Versión**  
01

**Documentos relacionados:**

- [Triptico de servicio \(pdf\)](#)

Todas las cartas de Servicios han sido aprobadas por resolución de la UO del 14 de diciembre de 2011 y publicadas en el Boletín Oficial del Principado de Asturias del 7 de enero de 2012.

### Diseño e implantación de un SGC.

Incluye el manual de procedimientos de trabajo de todos los servicios, siguiendo el enfoque a procesos de la UTCal de la UO. Los objetivos de esta línea son:

- (a) Sistematizar y unificar las actividades desempeñadas en los diferentes servicios de la Universidad.
- (b) Aumentar la eficacia de los recursos (tiempo, información, económicos, materiales, etc.) mediante la gestión por procesos (Hoyle y Thompson, 2000).
- (c) Facilitar la incorporación del personal de nueva incorporación al servicio.
- (d) Monitorizar las actividades desempeñadas por los servicios mediante indicadores que permitan tomar decisiones objetivas sobre los procesos.
- (e) Implantar una cultura de dependencia vs. responsabilidad personal, siguiendo el modelo del Big Society<sup>3</sup> (Peers, 2013).
- (f) Fomentar el desarrollo de un ecosistema más allá del establecimiento de políticas (Wei Lord, 2013).

El proceso de planificación del diseño e implantación de los SGC se ha desarrollado según las siguientes etapas: la concepción del plan, la organización del proceso, la gestión de la información y el aprovechamiento de la experiencia (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 2012, p. 126).

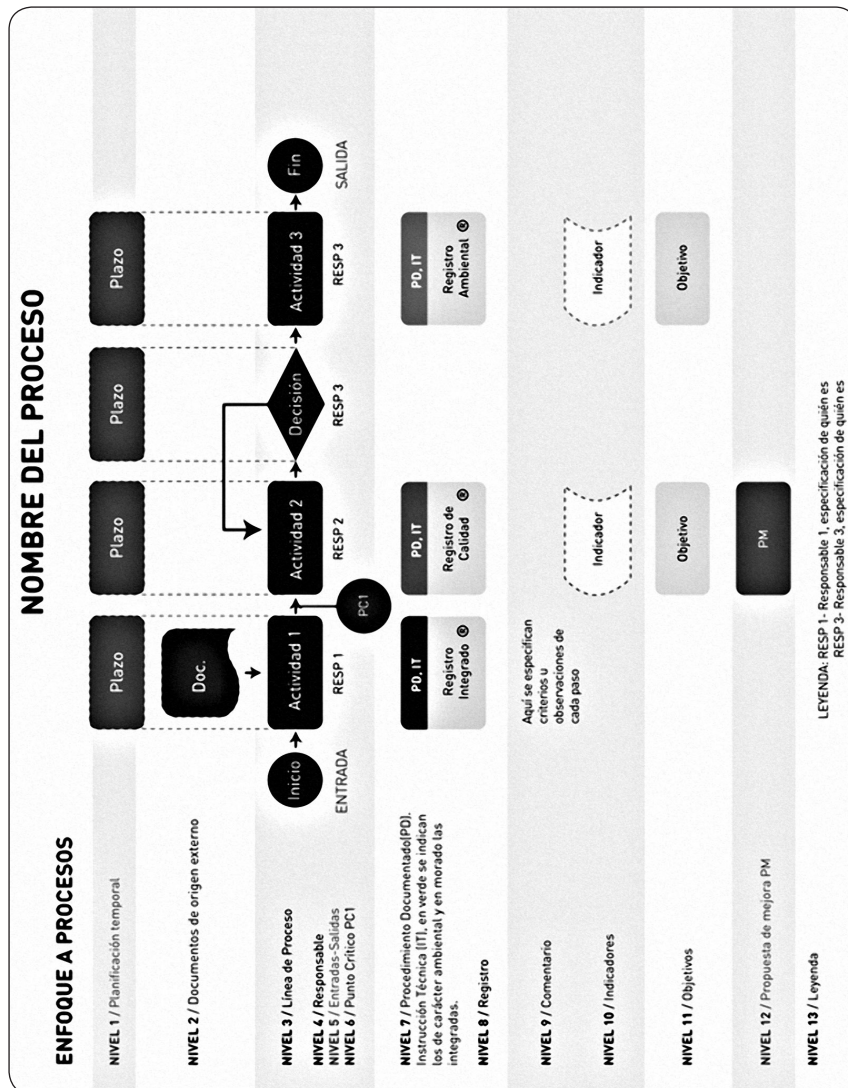
Todos los documentos del SGC están elaborados basados en la Gestión por Procesos, lo que supone un cambio de cultura en la organización del Servicio, “*understand the difference between the ‘document what you do’ approach and the ‘process’ approach to system development*” (Hoyle & Thompson, 2000, p. 5).

Los estudios previamente realizados evidencian que dicho enfoque incrementa la adaptación en entornos estables como es el caso de los servicios universitarios, por lo que se pueden considerar una buena iniciativa (Ford, 2012, pp. 30-46). Conlleva un cambio conceptual profundo, por lo que resulta conveniente sensibilizar y dar formación a todas las personas que afrontan el mismo.

3 Fue la iniciativa electoral defendida por David Cameron, cuyo propósito es “crear un clima que empodere población local y comunidades, construyendo una gran sociedad que ‘tomará el poder por todas partes desde la política y entregarlo al pueblo’”.

A continuación se detalla el enfoque seguido para el diseño de los procesos: *La metodología innovadora para la Gestión por Procesos*, 2011, Deposito Legal: AS-2689-2011. Algunos ejemplos prácticos que describen dicha metodología se recogen en el libro sobre “*Gestión por Procesos: casos prácticos*” (Álvarez Suárez, 2011).

Figura 3. Enfoque a procesos según la metodología de la UO.

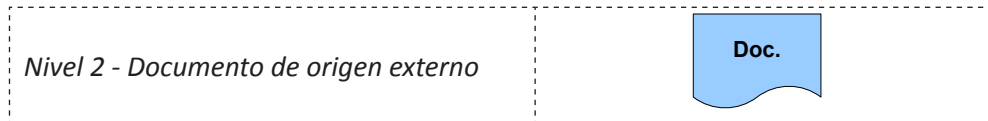


## 2. La metodología innovadora de la Gestión por Procesos.

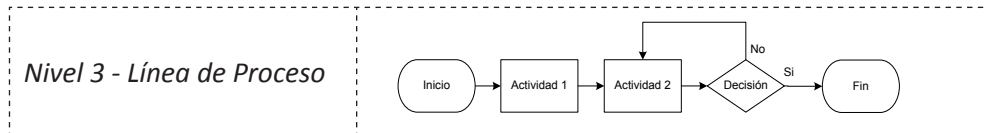
Dicha metodología consta de los siguientes niveles:



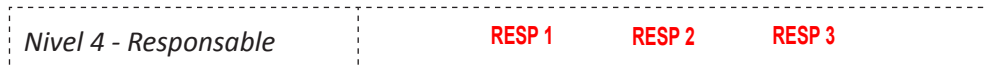
- Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Despliegue temporal en el cual se indica la duración de cada actividad del proceso.



- El símbolo de documento representa el correspondiente documento utilizado en el proceso.
- Diploma, carta, relación u otro escrito que ilustra acerca de algún hecho.
- Se refiere a aquellos documentos o registros, que no se originan a partir de las actividades del proceso, pero que aportan información al sistema sobre el desarrollo de las actividades del proceso.



- Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.



- Obligado a responder de algo o por alguien.
- Es la persona a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que este obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervengan.

*Nivel 5 – Entrada / Salida*

**Entrada**

**Salida**

- Las entradas son los “inputs” del proceso, que pueden tener diferentes formatos. Pueden ser personas o documentos de diferente índole, que deben sufrir una transformación al actuar sobre ellos de manera que al pasar por diferentes estadios, nos proporcionen resultados.
- Las salidas son el resultado final del proceso. Lo que realmente obtenemos de la gestión que se realiza.

*Nivel 6 - Punto Crítico*



- Momento exacto en que ocurre o es preciso hacer algo.
- Se refiere a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso, es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto, de los indicadores establecidos.

*Nivel 7 - Procedimiento documentado e instrucción técnica*

**Código PD, IT**  
Nombre del PD / IT

- Se refiere al método de ejecutar algunas cosas.
- Procedimiento documentado: forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.
- Instrucción técnica: Conjunto de indicaciones precisas sobre cómo una persona tiene que realizar una determinada tarea/operación.

*Nivel 8 – Registro*



- Aquellos documentos o registros vinculados al proceso; en concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

*Nivel 9 – Comentario*

Aquí se especifican  
criterios u observaciones  
de cada paso

- Explicación de un texto para su mejor intelección. Los comentarios especifican criterios u observaciones de cada actividad para su mejor comprensión.

*Nivel 10 – Indicador*

**Indicador**

- Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

*Nivel 11 – Objetivo*

**Objetivo**

- Relación de aspectos, propuestas e intenciones a lograr con el propósito de mejorar la institución, oferta formativa, unidad o servicios que se evalúan.

*Nivel 12 – Propuesta de Mejora*

**PM**

- Actuación encaminada a mejorar el resultado de la actividad de un proceso. La propuesta de mejora puede hacer referencia a cualquier nivel del proceso.

*Nivel 13 – Leyenda*

RESP 1- Responsable 1, especificación de ¿quién es?

- Texto que acompaña a un proceso para explicar las abreviaturas utilizadas (principalmente en el nivel de responsabilidades).







Para la gestión de la documentación se ha implementado un repositorio de información, que es accesible desde la página web de la Unidad Técnica de Calidad ([www.uniovi.es/calidad](http://www.uniovi.es/calidad)) para cualquier usuario que se conecte desde la red de la Universidad.

Figura 6. Repositorio de información.



Para facilitar la monitorización de los compromisos de calidad y de los procesos, se ha parametrizado la aplicación de indicadores de la UTCal, mejora derivada de la autoevaluación según el modelo EFQM, para el resto de los servicios, optimizando la carga de valores y su explotación, y permitiendo comparar diferentes servicios entre sí y con sus valores históricos. También se ha implementado una aplicación para la gestión de los indicadores de las cartas de Servicio y de los procesos (módulo de indicadores). Esta herramienta se ha incrementado con una serie de módulos que aportan soluciones reales a las necesidades de un SGC. Además, se ha desarrollado una tecnología para proporcionar valor para el personal de los servicios y obtener soluciones globales eficaces (Hefley y Murphy, 2008). Se destaca, en el desarrollo de la herramienta, el uso de tecnología “Cloud” (en la nube). Esto confiere ventajas en cuanto a la movilidad, ya que se podrá acceder a la plataforma desde cualquier dispositivo móvil. En la actualidad, se dispone de datos de 118 indicadores de los 214 definidos inicialmente.

En las siguientes figuras se muestra el esquema general de la aplicación diseñada, focalizando en el módulo de indicadores.

Figuras 7,8 y 9: Aplicación informática para la gestión de indicadores.

Universidad de Oviedo Usuario: suarez

Inicio | Atención Telefónica | S.G.C. | Tareas de Personal | Configuración | Informes | Acerca de

5 llamada/s sin atender

**Aplicaciones**

Universidad de Oviedo Usuario: suarez

Inicio | Atención Telefónica | S.G.C. | Tareas de Personal | Configuración | Informes | Acerca de

Documentación del sistema | Inventario de equipos | Indicadores de Calidad | Helpdesk

5 llamada/s sin atender

Nuevo | Consultar | Mis indicadores | Nuevo indicador compuesto | Consultar indicador compuesto | Gráficos histórico | Listado

Gestión de Indicadores de Calidad Seleccione el año: 2012

**Indicador**

Indicador seleccionado: IND-SOANT-01 - % de consultas presenciales atendidas en plazo

**Detalle del indicador:**

**DEFINICIÓN:**  
el indicador contabiliza el tanto por ciento de consultas presenciales que se atienden en el plazo establecido

**FORMULACIÓN:**  
(Nº consultas atendidas/Nº consultas totales)\*100

**OSTENCIÓN:**  
Se contabilizan el número de consultas atendidas en el Servicio de Ordenación Académica y Nuevas Titulaciones, se dividen entre el número total de consultas recibidas y se multiplica por 100

**COMO SE REGISTRA:**  
Se registra a través de la herramienta de gestión de indicadores

Estado	Tend.	Meta	Unid.	Fecha modificación	Responsable	Periodicidad	Forma Cálculo	Resultado	Observaciones
		=100		19/03/2010	soant	Mensual	Media	93,25	

Cargar Datos | Editar Datos Cargados | Mostrar comentarios | **Datos cargados**

		2012	Resultado	Meta
■	🗑	Enero	80	100
■	🗑	Febrero	85	100
■	🗑	Marzo	90	100
■	🗑	Abril	90	100
■	🗑	Mayo	95	100
■	🗑	Junio	95	100
■	🗑	Julio	95	100
■	🗑	Agosto	96	100
■	🗑	Septiembre	96	100
■	🗑	Octubre	98	100
■	🗑	Noviembre	99	100
■	🗑	Diciembre	100	100

Tipo de gráfico: Gráfico de líneas

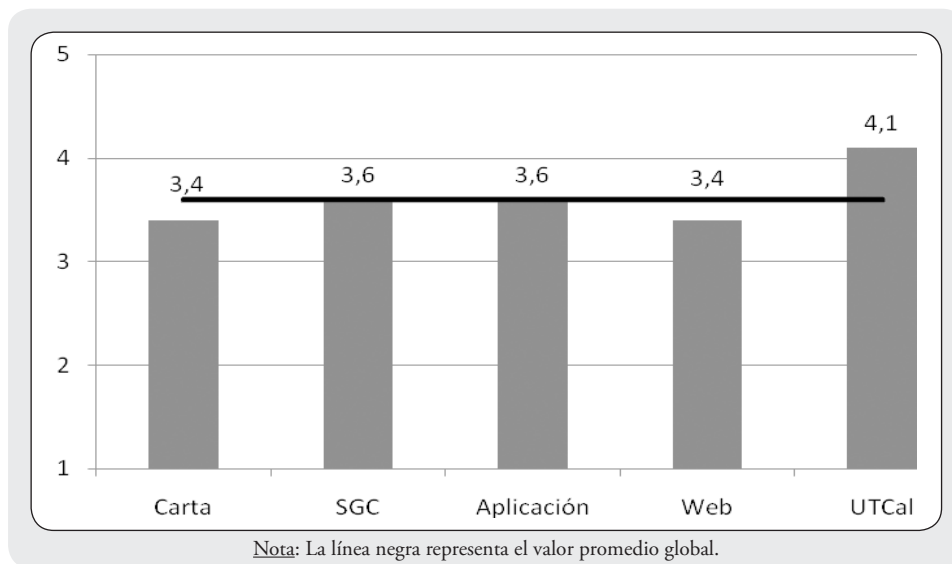
Month	Resultado	Meta	Meta superior
Feb-2012	80	100	100
Mar-2012	85	100	100
Abr-2012	90	100	100
May-2012	95	100	100
Jun-2012	95	100	100
Jul-2012	95	100	100
Ago-2012	96	100	100
Sep-2012	96	100	100
Oct-2012	98	100	100
Nov-2012	99	100	100
Dic-2012	100	100	100

El repositorio de información permite disponer de la documentación centralizada y accesible a todo el personal de la Universidad. Se compone de un total de 217 documentos, 109 procesos, 81 procedimientos documentados y 27 instrucciones técnicas. Se han registrado unos 130 accesos mensuales al repositorio de información desde junio de 2012.

Además, la UTCal imparte jornadas formativas a los servicios que lo soliciten, en la que se les transmiten los conceptos, la metodología, las herramientas y los pasos a abordar para el diseño e implantación del manual de procesos, con un alto componente participativo que reproduce la sistemática de trabajo que se debe seguir en cada uno de los servicios.

Por otra parte, se ha realizado una encuesta de satisfacción al personal de servicios para evaluar el plan de calidad y los resultados obtenidos se consideran muy satisfactorios, ya que el ítem peor valorado tiene una puntuación de 3,4 en una escala de 1 a 5. La tasa de respuesta ha sido del 50 %.

**Gráfico 1.** Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción.



Como medida complementaria a las encuestas de satisfacción, en el 2012 se realizaron entrevistas con el personal de servicios para que transmitan su opinión sobre el plan de calidad y sus propuestas de mejora, muchas de ellas han sido trasladadas a la Comisión de Garantía de Calidad de la UO para su análisis.

## Conclusiones

Las principales conclusiones generales de este estudio son:

- Fuerte sensibilización del personal de servicios hacia la mejora continua.
- Implicación activa y motivación del personal.
- Sistematización de las actividades.
- Comienzo hacia una gestión de transparencia y de rendición de cuentas.

A nivel de las actuaciones establecidas, se pueden destacar:

### Sobre el EFQM en Servicios:

Los Servicios de la UO que han obtenido el reconocimiento “*compromiso hacia la excelencia*” (más de 200 puntos EFQM) son: Deportes, Publicaciones, Biblioteca y UTCal. Las autoevaluaciones EFQM de partida han permitido realizar un estudio inicial en el que se encuentran los servicios más avanzados, permitiendo ajustar la planificación a la realidad de la UO. La satisfacción de estos cuatro servicios con las políticas de mejora ha servido para mejorar la aceptación por parte del resto de servicios. En varios servicios, se están llevando a cabo actuaciones para avanzar en el camino hacia la excelencia.

### Sobre el diseño de las cartas de Servicios e implantación de los SGC:

Se ha elaborado y publicado la carta de Servicios para los 25 servicios de la universidad, lo que ha permitido difundir, a todos los grupos de interés, la existencia del servicio, los servicios prestados, como contactar y como trasladar las incidencias y/o sugerencias correspondientes. Su difusión ha disminuido el número de llamadas equivocadas. La definición de los compromisos de calidad y su seguimiento mediante indicadores están fomentando una cultura de calidad entre el personal de los servicios. Asimismo, se ha diseñado e implantado un SGC en el 80 % de los servicios. Entre otros aspectos, se ha conseguido disminuir los tiempos de búsqueda y generación de documentos y plantillas de registros, mejorar la acogida de personal de nueva incorporación, disminuyendo los tiempos de integración, y sistematizar las actividades desarrolladas en diferentes servicios.

En la ejecución del plan ha sido crucial la incorporación de herramientas informáticas, que reducen el uso de papel y facilitan la carga de datos, el seguimiento de los indicadores y la gestión documental.

---

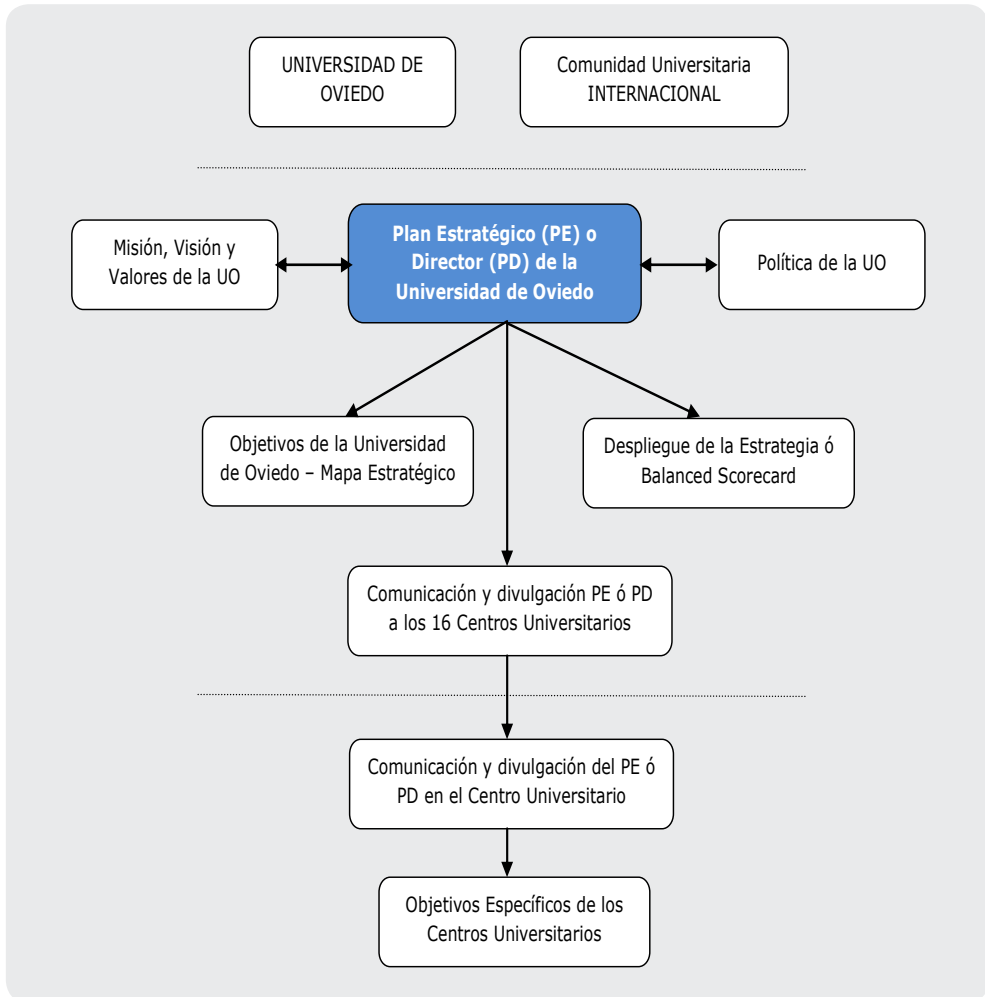
El plan de calidad debe ser plurianual y estructurado. Se trata de repensar el propósito y el diseño de los sistemas de gestión para construir servicios duraderos y que creen valor no solo para los grupos de interés actuales, sino también para las futuras generaciones de los grupos de interés que están por venir (Latham, 2012, p. 2). La planificación se debe adaptar a cada uno de los servicios manteniendo un ritmo lineal.

La UTCal de la UO está desarrollando el *Plan de Calidad 2013– 2015*, alineado con las directrices del *The Framework Programme for Research and Innovation Horizon 2020*, una estrategia para el crecimiento y el trabajo de la Unión Europea, basada en la excelencia de la ciencia, la competitividad de las industrias y una sociedad mejor.

Su objetivo es proporcionar una herramienta para garantizar la Calidad de los Grados, Másteres Universitarios, Servicios y de la Universidad en general, en el marco de la legislación aplicable y de los requisitos establecidos en el *Sistema de Garantía Interna de la Calidad (SGIC)*. En este sentido se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- (a) Establecer un plan temporal de actuaciones en materia de calidad.
- (b) Continuar la realización de las actuaciones ejecutadas hasta la fecha.
- (c) Formar al personal involucrado para garantizar una implantación eficaz del SGIC.
- (d) Dar respuesta a los programas de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).
- (e) Preparar a los equipos directivos y a las comisiones de calidad para superar, con éxito, los futuros procesos de acreditación de los títulos de carácter oficial.
- (f) Potenciar la información pública de los servicios a los usuarios y mejorar su calidad y eficiencia.

**Anexo 1.** Esquema resumen de la planificación estratégica de la UO.





---

## Referencias bibliográficas

- Abbate, T., Alibrandi, A. y Souca, M. (2011). *University and Sports: how to improve the CUS services?* Trabajo presentado en el 14th Toulon-Verona Conference “Organizational Excellence in service”, Conference Proceedings, 1 - 3 Septiembre, Alicante (paper).
- Álvarez Suárez, A. (2009). *University Service Assesment in Accordance with the EFQM Excellence Model at the University of Oviedo*. 12th QMOD and Toulon-Verona Conference, 27 - 29 Agosto, Verona (paper).
- Álvarez Suárez, A. (2011). *Gestión por Procesos Casos Prácticos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Arias Rodríguez, A. (2007). *Evaluación de la calidad en los servicios universitarios*. Extraído el 7 de mayo de 2013 desde <http://www.fiscalizacion.es/?p=686>
- Blaya Salvador, I. (2008). *Evaluación de los servicios universitarios*. IX Foro de Almagro, “La garantía de la calidad en los nuevos planes de estudio”. Almagro, 25 y 26 Octubre. Universidad de Castilla La-Mancha, Ciudad Real, 325-366.
- Cortadillas, J. y Jorge, A. (2012). *La Mejor Universidad del Mundo, claves para la imprescindible y urgente “reconversión” de las Universidades*. Barcelona: Editorial Profit.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior* Extraído el 7 de mayo de 2013 desde <http://www.enqa.eu/files/ESG%20version%20ESP.pdf>
- European Commission. *Horizon 2020 - The Framework Programme for Research and Innovation - Impact Assessment Report*. Extraído el 28 de mayo de 2013 desde [http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index\\_en.cfm?pg=h2020-documents](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm?pg=h2020-documents)
- Ford, Matthew W., Evans, James R., Masterson y Suzanne S. (2012). The road to maturity: Process management and integration of strategic human resources processes. *Quality Management Journal (American Society for Quality)*, 19, issue 2, 30-46.
- Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. (2012). *Hacia una planificación pública innovadora*. Madrid: Colección innovación práctica.
- Grupo de Planificación y Dirección Estratégica del Foro de Universidades. (2011). *Guía para la evaluación de planes estratégicos en el ámbito universitario*. Madrid: Club de Excelencia en Gestión.
- Hefley, B. y Murphy, W. (2008). *Service Science, Management and Engineering. Education for the 21<sup>st</sup> Century*. Springer. USA.
- Hoyle, D. y Thompson, J. (2000). *Converting a Quality Management System using the Process Approach*. 2<sup>da</sup> ed. Monmouth. Transition Support Limited.

- Orden PRE/1996/2009, de 20 de julio, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas para la implantación del Programa Campus de Excelencia Internacional en el sistema universitario español. BOE nº 177, sec: III, de 23 de julio de 2009.
- Pereira Louro, A., Lourenço, L. y Saraiva, P. (2011). *Methodologies for integrated quality assessment in higher education institutions*. 14th Toulon-Verona Conference “Organizational Excellence in service”, Conference Proceedings, 1 - 3 Septiembre, Alicante. (paper).
- Peers, L. (2013). *Modelos de gestión de los servicios públicos. El caso del Reino Unido. Respuestas a la recesión*. Trabajo presentado en la Conferencia de la Facultad de Economía y Empresa, abril 2013 Universidad de Oviedo.
- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. BOE, N°. 211, de 3 de septiembre de 2005.
- Wei Lord. (2013). *Modelos de gestión de los servicios públicos. El caso del Reino Unido. Respuestas a la recesión*. Conferencia.



# Diseño e implantación -en paralelo- de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”: acciones, retos y perspectivas

MARILIN PÉREZ MADRIGAL / OMAR PÉREZ GARCÍA/ MISLAIVIS PEREZ ECHEMENDIA

## Resumen

La universidad como institución forjadora de profesionales conscientes, dotados de una cultura humanística y científica, capaces de conservar, defender, acrecentar y difundir los valores culturales y de fortalecer la identidad nacional en su quehacer universitario, debe proyectarse para alcanzar la máxima calidad en sus procesos. Es por ello que la Universidad de Sancti Spíritus encamina su trabajo al mejoramiento continuo de los mismos, aspirando a la calidad, eficiencia y racionalidad de su gestión, a través de la implantación de un sistema de gestión de la calidad en línea con el proceso de diseño estratégico. El objetivo de este artículo es presentar las principales experiencias y resultados obtenidos en el proceso de diseño e implantación, en paralelo, de un sistema de gestión orientado a la calidad; así como mostrar los retos y perspectivas que alimentan este empeño, dirigido a la búsqueda del perfeccionamiento continuo de la educación superior en la Universidad.

**Palabras claves:** calidad, mejoramiento continuo de los procesos, evaluación y acreditación

## Abstract

The university as institution that forms conscious professionals gifted with a humanistic culture, and science, able to preserve, defend, increase and disseminate cultural values and strengthen national identity in their university activities should be designed to achieve the highest quality in their processes. That is why the University of Sancti Spiritus, will direct their work to the continuous improvement of its processes, striving for quality, efficiency and rationality of their management, through the implementation of a system management quality. The aim of this article is to present the main experiences and results obtained in the process of design and implementation, in parallel, a management system oriented towards quality as well as showing the challenges and perspectives, aimed at finding the continuous improvement of higher education in the University.

**Keywords:** quality, continuous betterment of its processes, accredit and evaluation

---

## Introducción

En la última década del pasado siglo en Cuba se despliega un debate sobre la aplicación, en el sector empresarial, de las Normas ISO y su familia (ISO 9000). No así en el sector educacional, debido a sus características estructurales, integrado por unidades organizativas sin fines de lucro.

Sin embargo, organizaciones como el Banco Mundial (1995) y la UNESCO (1995) hacen referencia en sus foros y en informes derivados, sobre la importancia de gestionar la calidad en las instituciones educativas, particularmente en las Instituciones de Educación Superior (IES).

En Cuba, de acuerdo con el encargo social que tienen las IES en la sociedad, también se ha reconocido la necesidad de diseñar e implantar un sistema orientado a la gestión de la calidad que sustente los procesos que lo componen, de forma que se asuman modelos de evaluación, que posibiliten una mejora continua a través de la evaluación sistemática de los procesos estratégicos, académicos o sustantivos y de apoyo que en su interior tienen lugar.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad resulta de gran utilidad para alcanzar la máxima calidad, eficiencia y racionalidad. Se adquieren compromisos ante las tareas a desarrollar y se prestan servicios con valor añadido, además de que se debe producir la optimización de los procesos a partir de la reducción de sus costos, tiempos de ejecución de las actividades y empleo racional de los recursos disponibles.

Trabajar en este sentido, requiere también tener muy en cuenta los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba y su proyección estratégica, la que está dirigida, entre otros aspectos, a poner énfasis en incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las IES, con mayor integración de los procesos universitarios.

El objetivo del presente artículo consiste en expresar las principales experiencias y resultados obtenidos en el proceso de diseño e implantación en paralelo de un sistema de gestión orientado a la calidad, así como mostrar los retos y perspectivas que alimentan este empeño, dirigido a la búsqueda del perfeccionamiento continuo de la educación superior en la Universidad de Sancti Spíritus (Uniss).

## 1. Calidad en la educación superior.

En el documento de la UNESCO (1995) se afirma que no basta que la educación superior sea más pertinente y de mayor calidad. Ambos conceptos deben marchar a la par, ya que la preocupación por la calidad debe constituir una visión de la "nueva universidad", o sea que la universidad será evaluada por la calidad con que egresen sus estudiantes y la forma en que hayan sido preparados para desenvolverse, de manera eficiente y efectiva, en las más diversas y actuales especializaciones, donde el aprendizaje de los graduados lleve implícito, la búsqueda de nuevos conocimientos y un gran sentido de responsabilidad para poner la formación recibida al servicio del desarrollo social.

La calidad en la educación superior es un concepto multidimensional, porque no abarca solamente a los procesos de docencia, investigación y extensión, sino que además incluye la calidad del claustro, de los programas, de los métodos de enseñanza-aprendizaje, de sus estudiantes y de la infraestructura que garantice el funcionamiento óptimo de la institución que se proyecta hacia la sociedad, para satisfacer sus demandas y necesidades.

Por tal motivo, se considera que la calidad es un término que está estrechamente relacionado con la satisfacción de necesidades de las partes interesadas, y que ha sido tratada por un gran número de autores estudiosos del tema, por lo que existen cuantiosas definiciones acerca de su significado dentro de una organización.

La mayoría de los autores coinciden en afirmar que la calidad en el contexto empresarial se refiere a la excelencia relativa de un producto para satisfacer o exceder las necesidades y expectativas razonables de un cliente (Deming, 1989; Juran, 1995; Crosby, 1979; Ishikawa, 1988).

Sin embargo, la calidad en la educación universitaria, según Diez Hochleitner (1969) y Beeby (1970) se atribuye a la acción de factores cualitativos que están relacionados, esencialmente, con los procesos y productos de la Universidad, así como con la llamada eficacia interna del sistema o calidad de la educación.

La universidad vive actualmente un proceso de transformación, dado por los acontecimientos nacionales e internacionales que se experimentan, aplicando múltiples iniciativas para lograr la integración, de forma que se fortalezca la calidad, la pertinencia y la equidad de todos los subsistemas nacionales.

¿Cómo lograrlo? Es necesario analizar, discutir y superar los obstáculos que frenan su desarrollo y enfrentar con éxito los desafíos actuales, como propone Tunnerman (1996),

---

que para ello es imprescindible mejorar la pertinencia y calidad de los procesos académicos o fundamentales de las universidades: docencia, investigación y extensión. Por tanto, es preciso renovar y organizar sus misiones de forma armónica, para conformar un sistema orientado a promover el desarrollo humano y de su entorno, que acepte la evaluación de los especialistas del organismos acreditador, además de ser evaluada por la sociedad la eficiencia y la eficacia de su desempeño, así como ser capaz de sentir la necesidad de practicar la autoevaluación sistemática de sus actividades.

El propósito de las universidades puede ser analizado a través del prisma de sus diferentes aristas, una de ellas relacionadas con el proceso de formación de profesionales, que aporten soluciones a las diferentes problemáticas de su entorno, para lo cual deben formarse con un alto nivel científico técnico. De ahí, la importancia de que este proceso de formación se realice con la mayor excelencia y coherencia, pero además que sea flexible y se adapte a los requerimientos y expectativas que le exige el desarrollo socio-económico del país a la universidad, de ser capaz de pensar globalmente para actuar localmente (Anselmo, 2014).

## **2. Procedimiento para el diseño del sistema de gestión de calidad en la Universidad de Sancti Spíritus.**

El MES, en el año 2011, estableció varias premisas, para acometer el proceso de diseño e implantación de un sistema de gestión orientado a la elevación de la calidad de las instituciones adscriptas al mismo, que permita alcanzar el reconocimiento tanto nacional como internacional.

Lo anterior forma parte del proceso de implantación de la dirección estratégica como un enfoque importante de gestión, que incluye la planificación, implementación y control de acciones dirigidas al logro de la misión y visión de dicha organización. Justamente, el MES cuenta con su proyección estratégica 2013-2016 a nivel nacional y en todas las IES adscritas, que permite establecer los objetivos de trabajo para cada año.

Específicamente, en los objetivos de trabajo para el año 2014, se orienta que “desde cada uno de los niveles de dirección del Ministerio hasta las universidades, se emanen acciones para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medida, de los que se derivan actividades y tareas concretas para la elaboración del documento de planificación anual único” (MES, 2013, p. 7).

Por otra parte, en la Estrategia Maestra referida a la promoción e implementación de un enfoque de desarrollo sostenible en la IES y en la sociedad, entre sus acciones, se

propone “desarrollar y aplicar un sistema de gestión orientado a la calidad, basado en la integración gradual de los procesos y en la sostenibilidad de la educación superior. Esta propone cuatro Áreas de Resultado Clave (ARC), en la cuatro aparece la gestión de la educación superior” (*Ibidem*, 2013, p. 12).

En el ARC 4, el objetivo 7, expresa “incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de todos los procesos hasta la base, por ello la necesidad de consolidar un sistema de indicadores, que posibilite el logro de resultados superiores a cursos anteriores” (*Ibidem*, 2013, p. 24).

Por cuanto, la dirección estratégica no está divorciada del sistema de gestión de la calidad, ambas deben marchar en línea, para concretar con éxito en la práctica los objetivos del MES. Sin una dirección estratégica acertada, no se puede lograr la calidad, eficiencia y racionalidad en la gestión de los procesos universitarios.

La Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, toma como punto de partida esta orientación y conforma un grupo multidisciplinario denominado *GRUPO GESTOR* (Grupo de Calidad), cuyo máximo responsable es el Rector y está integrado por especialistas de la institución.

A partir de este momento, se han dado pasos encaminados a esclarecer la secuencia de los procesos que se llevan a cabo en cada una de sus áreas, con vistas al mejoramiento continuo. Esto requirió la reelaboración de la planeación estratégica institucional, que rige y caracteriza el accionar de la comunidad universitaria y su entorno.

Dicho grupo, teniendo en cuenta lo que expresa la NC ISO 9001:2008 para el diseño del sistema de gestión de calidad y tomando en consideración las características de la Uniss, establece el uso de un procedimiento para la implantación del mismo (Anexo 1).

La realización del diagnóstico de la organización y el esclarecimiento de su misión resulta de gran importancia en la aplicación de este procedimiento. Lo anterior es un requisito establecido en la NC ISO 9001:2008. Este diagnóstico, en una primera etapa, permitió determinar los cambios o mejoras necesarias para implantar el sistema de gestión de calidad e ir conociendo debilidades y fortalezas en cada uno de los procesos universitarios, identificar los problemas y su posible solución que permitan el mantenimiento y mejoramiento continuo en la organización.



---

En este quehacer se han derivado otras acciones, tales como, promover investigaciones, apoyadas por tesis de grado y maestrías, que respondieran al proyecto *“Diseño e implementación de un sistema de gestión integrado de la calidad, el control interno y la planeación estratégica, como base para el perfeccionamiento del proceso de gestión de la educación superior en la Uniss”* (PROCAL), y que crearon las bases científicas para la aplicación de dicho sistema.

Con este accionar se ha asumido una actitud crítica y renovadora, sustentada en el paradigma de que “las cosas se deben hacer bien desde la primera vez” y para ello, se han realizado actividades dirigidas al desarrollo de una cultura de calidad en los actores principales de todos sus procesos, al difundir y aprobar en el Consejo de Dirección de la institución, la política y los objetivos de calidad, lo que posibilita esclarecer su misión y visión organizacionales.

Para lograr el propósito de implantar el sistema, fue necesario designar un representante de calidad en cada una de las áreas, así como un equipo que responda por las acciones a realizar y que fuera aprobado en cada uno de los Consejos de Dirección. El trabajo se organizó por etapas: inicialmente, se orientó trabajar en la confección del mapa de procesos (Anexo 2) y de las fichas y los diagramas de flujo de las diferentes unidades organizativas: Vicerrectorados, Facultades, Departamentos y Filiales. Todo este proceso ha sido acompañado por un intenso trabajo en equipo y de capacitación a los miembros de la comunidad universitaria para facilitar el entendimiento de cuestiones técnicas relativas a la gestión de la calidad y los principios en que se sustenta.

En este sentido, las actividades de capacitación llevadas a cabo por los actores implicados en el sistema, así como los máximos directivos de cada proceso, incluyeron cursos, post-gradados, talleres, entrenamientos y otras, que brindaron la posibilidad de ir alcanzando paulatinamente una cultura de calidad en la Universidad.

Además, ha resultado muy sensato crear una serie de mecanismos que posibiliten una evaluación permanente y sistemática, o sea que no solo se espera por la evaluación institucional que realiza el MES, sino que se programan, en su quehacer habitual, evaluaciones por un grupo de especialistas con experiencia en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la institución y se planifican evaluaciones a programas académicos de maestrías y carreras universitarias, a facultades, a departamentos y filiales universitarias, entre otros. Dichas evaluaciones se realizan con el siguiente procedimiento:

- Planificación semestral de las áreas y del equipo que va a realizar las evaluaciones.
- Selección del personal especializado, preferentemente, integrado por profesionales de máxima categoría científica y académica, siendo una fortaleza que la institución posea un 40 % de Doctores en Ciencia que forman parte de la bolsa de expertos de la Junta de Acreditación Nacional (JAN), y el 17 % son expertos acreditados para realizar evaluaciones en el territorio nacional e internacionalmente. En todos los casos, su participación en los procesos evaluativos es aprobada por el Rector.
- Sesión de trabajo, previa a estas visitas de control, con el equipo de evaluadores seleccionados y aprobados por el Rector, donde se entrega el patrón de calidad a utilizar y se analizan los instrumentos a aplicar, siendo estos los del sistema de acreditación del MES, así como se dan a conocer las características del área a visitar, debilidades y fortalezas, tanto de la autoevaluación que realiza la propia área, como de las visitas recibidas en ocasiones anteriores por evaluadores externos.
- Al llegar al área seleccionada, se produce un intercambio con su Consejo de Dirección, donde se informan los objetivos del control, así como se presentan los evaluadores al colectivo de trabajadores. Por otra parte, el área presenta a los docentes que van a atender cada una de las variables.
- Se procede a realizar el control y las comprobaciones correspondientes, así como se da a conocer al área evaluada el informe con los resultados obtenidos, dejando una copia impresa para la misma y para el evaluador.
- En sesión plenaria, cada evaluador da lectura a las oportunidades de mejora y fortalezas del área en presencia del Rector y otros miembros del Consejo de Dirección, así como de una representación de los trabajadores designados por los dirigentes del área.
- El responsable de cada área elabora un plan de medidas, con acciones encaminadas a la mejora continua, y posteriormente rinde cuentas en el Comité de Control Interno de la Uniss, acerca del cumplimiento del plan trazado.

A partir de noviembre 2010, se comenzó un proceso de evaluaciones internas en la Uniss. En el período comprendido de octubre 2011 hasta diciembre 2013 se evaluaron o reevaluaron las siguientes áreas:

- Facultad de Humanidades. (Evaluación)
- FUM<sup>1</sup> Taguasco. (Evaluación)
- FUM La Sierpe. (Evaluación)

---

<sup>1</sup> FUM: Unidad organizativa adscrita a un Centro de Educación Superior, que asume las funciones de investigación, postgrado, extensión universitaria, superación de cuadros y reservas, a través de un enfoque integrado, centrado principalmente en la gestión del conocimiento y la innovación tecnológica para el desarrollo social sostenible de los territorios.

- 
- FUM Trinidad. (Evaluación)
  - FUM Yaguajay. (Evaluación)
  - Facultad de Contabilidad y Finanzas. (Reevaluación)
  - FUM Jatibonico. (Reevaluación)

Lo anterior significa que todas las áreas de la Uniss han sido evaluadas o reevaluadas. El análisis del sistema de preparación establecido para el personal que participa en procesos de evaluaciones internas, así como del sistema de trabajo diseñado han permitido obtener los siguientes resultados:

#### Puntos fuertes:

- Selección y capacitación de los representantes de calidad por áreas.
- Elaboración del Manual de Calidad (Versión 1.0).
- Sistema de capacitación MES – Uniss – Áreas.
- Evaluaciones y reevaluaciones al 100% de las áreas, con opiniones favorables de los evaluados.
- Aprobación del “Plan de prevención de riesgos”.
- Acreditación de la carrera de Agronomía en la FAME<sup>2</sup>.
- Acreditación de dos maestrías: Ciencias de la Educación y Dirección, esta última certificada en marzo 2012.
- Se ha implementado la NC 3001 sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Establecimiento de relaciones con la Universidad Central de Las Villas (Cuba) y la Universidad de Oviedo (España).
- Seguimiento a los resultados obtenidos en las evaluaciones a través del Comité de Prevención y Control.

#### Oportunidades de mejora:

- Consolidar la cultura sobre gestión de la calidad en la comunidad universitaria.
- Perfeccionar el proceso de diagnóstico de requisitos de las partes interesadas: internas y externas.
- Documentar procesos a través de procedimientos, fichas y diagramas de flujos.
- Establecimiento de convenios con IES acreditadas. (Universidad de Oriente, Universidad Central de Las Villas y el Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría” - Cuba).

---

2 Facultad de Agronomía de Montaña del Escambray.

- Desarrollar una aplicación informática para favorecer el control estratégico por parte de los directivos.
- Desarrollar nuevas investigaciones sobre la temática en diferentes figuras del postgrado.

Otra de las acciones que se han realizado es la creación de la *Cátedra "Calidad en Todos y para Todos"*. Su objetivo fundamental es motivar a estudiantes y profesores para la búsqueda de mejoras continuas en cualquier actividad de la Uniss, con el propósito de proporcionar servicios de excelencia, divulgar las herramientas convencionales y de avanzadas para el control del proceso de implantación del sistema de gestión orientado a la calidad y trabajar en la transformación y el cambio por una cultura de calidad, aglutinando al potencial científico y académico, que comparte su preocupación por el tema y que pueda potenciar su desarrollo.

Interés especial de la Cátedra ha sido aprovechar los recursos de la moderna tecnología educativa, no solo como apoyo a la docencia, sino también como vehículo para difundir una cultura de calidad en la comunidad universitaria. Por ello, hoy se cuenta con diversos materiales realizados por el Laboratorio de Tecnología Educativa, entre estos: conferencias, entrevistas y documentación gráfica de las visitas de control que se realizan a las diferentes áreas.

Asimismo, se ha propiciado el intercambio de experiencias entre las áreas que están trabajando con resultados positivos en la implementación del sistema de gestión orientado a la calidad, la realización de visitas a otras IES y la potenciación de la investigación científica en temas relacionados con la calidad en aras de lograr la transformación y la mejora continua en el quehacer universitario.

El PROCAL constituye también una herramienta poderosa para la implementación del sistema de gestión orientado a la calidad, y entre sus acciones incluye:

- Desarrollo de consultorías a instituciones universitarias del territorio, así como al sector empresarial y no empresarial en la provincia Sancti Spíritus.
- Elaboración de manuales y guías de orientación para la implementación del SGC.
- Identificación de actividades a documentar en procedimientos e instrucciones.
- Ejecución de seminarios y talleres sobre gestión de la calidad y las herramientas para diagnosticar no conformidades y establecer acciones preventivas y/o correctivas.
- Participación en procesos de acreditación en otras IES cubanas.
- Talleres de capacitación sobre evaluación y acreditación.

- 
- Establecimiento de alianzas estratégicas con la Universidad de La Habana y la Universidad Central de Las Villas (Aulas Ci-Calidad de ambas IES).
  - Establecer el día 14 de junio como “Día la de la Calidad en la Uniss”.
  - Creación de un sitio Web del Grupo de Gestión de la Calidad.

La implantación del sistema de gestión de la calidad posibilita el fortalecimiento y la integración del quehacer universitario, que los procesos se enriquezcan mutuamente y que el personal comprenda la esencia de trabajar en equipos a favor de la mejora continua. Además, los resultados alcanzados hasta el momento garantizan la transparencia para poder ejecutar el ejercicio de rendición de cuentas de la universidad ante la sociedad y desarrollar el intercambio con el entorno a partir de la identificación de los problemas y sus soluciones potenciales.

El diseño del procedimiento propuesto parte de la proyección estratégica del MES y de la Uniss, del análisis de las intenciones y orientaciones de la dirección, la evaluación de la correspondencia entre la misión, el objeto social y los objetivos generales de la organización; además incorpora la realización de un diagnóstico de calidad en la institución. En el mismo, se tiene en cuenta el enfoque basado en procesos, el enfoque a las partes interesadas, el enfoque de sistema de gestión y la mejora continua.

## **Conclusiones**

El diseño e implantación, en paralelo, del sistema de gestión orientado a la calidad ha permitido identificar los principales procesos en la institución; la respuesta de la Uniss a los requisitos establecidos en NC ISO 9001:2008 y los estándares vigentes necesarios para su gestión; la política y objetivos de calidad; las fortalezas, oportunidades de mejora y riesgos asociados a cada proceso, así como establecer la documentación de cada uno de los procesos definidos en el mapa.

Para lograr el éxito en el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad se debe escribir lo que se hace, hacer lo que se ha descrito, demostrar que se ha hecho bien y revisar lo realizado para su mejora, y para esto se requiere, especialmente, de mucha tenacidad por parte de todos y una gran perseverancia hasta conseguir acostumbrarnos a una nueva forma de trabajar.

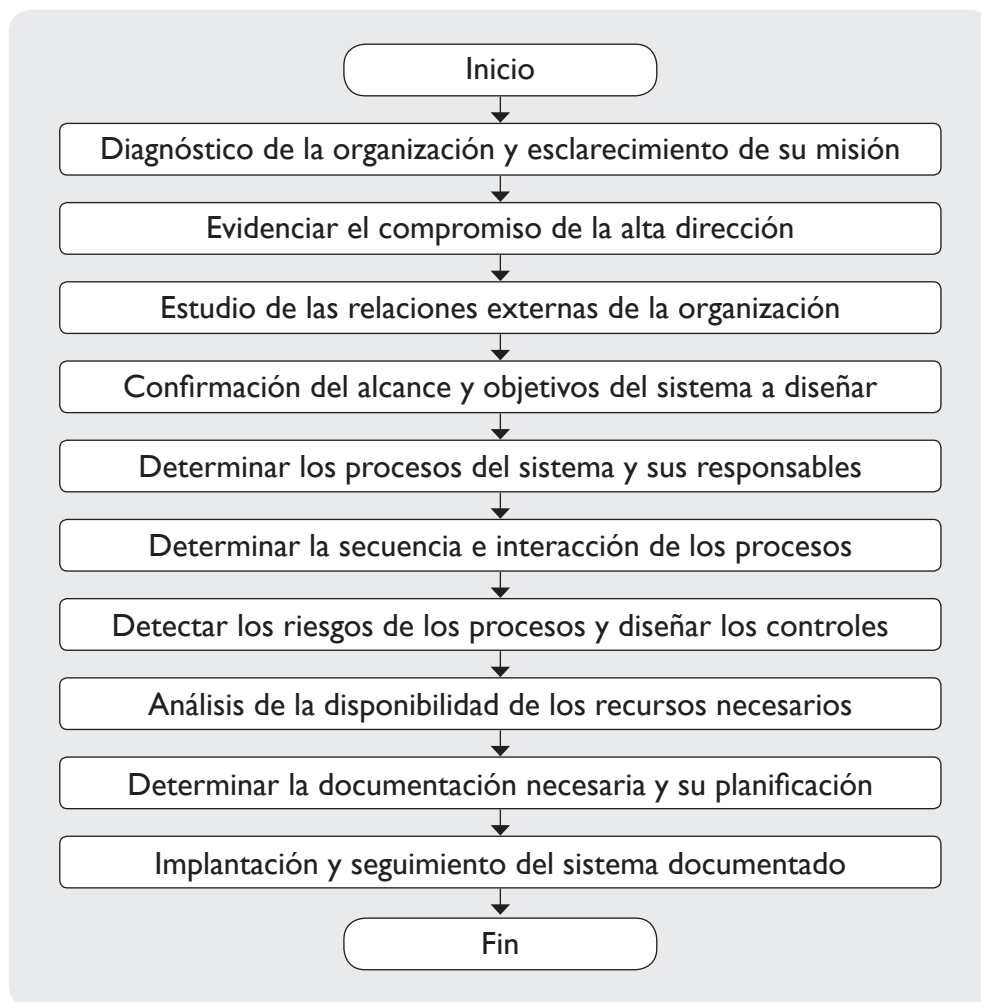
Los profesores, estudiantes y el resto del personal de la Universidad de Sancti Spíritus sienten la profunda convicción de que deben transformar su accionar cotidiano para beneficiar, no solo a sus egresados, sino también a su entorno y que deben trabajar continuamente por una educación superior pertinente y de mayor calidad.

Solo se puede aspirar a egresar profesionales competentes cuando se sea capaz de brindar una formación de excelencia, donde los estudiantes de manera eficiente y eficaz puedan contribuir a la solución de los problemas de su entorno. Para lograrlo, todos los procesos (estratégicos, académicos y de apoyo) tienen que estar fundamentados en la calidad.

### Referencias bibliográficas

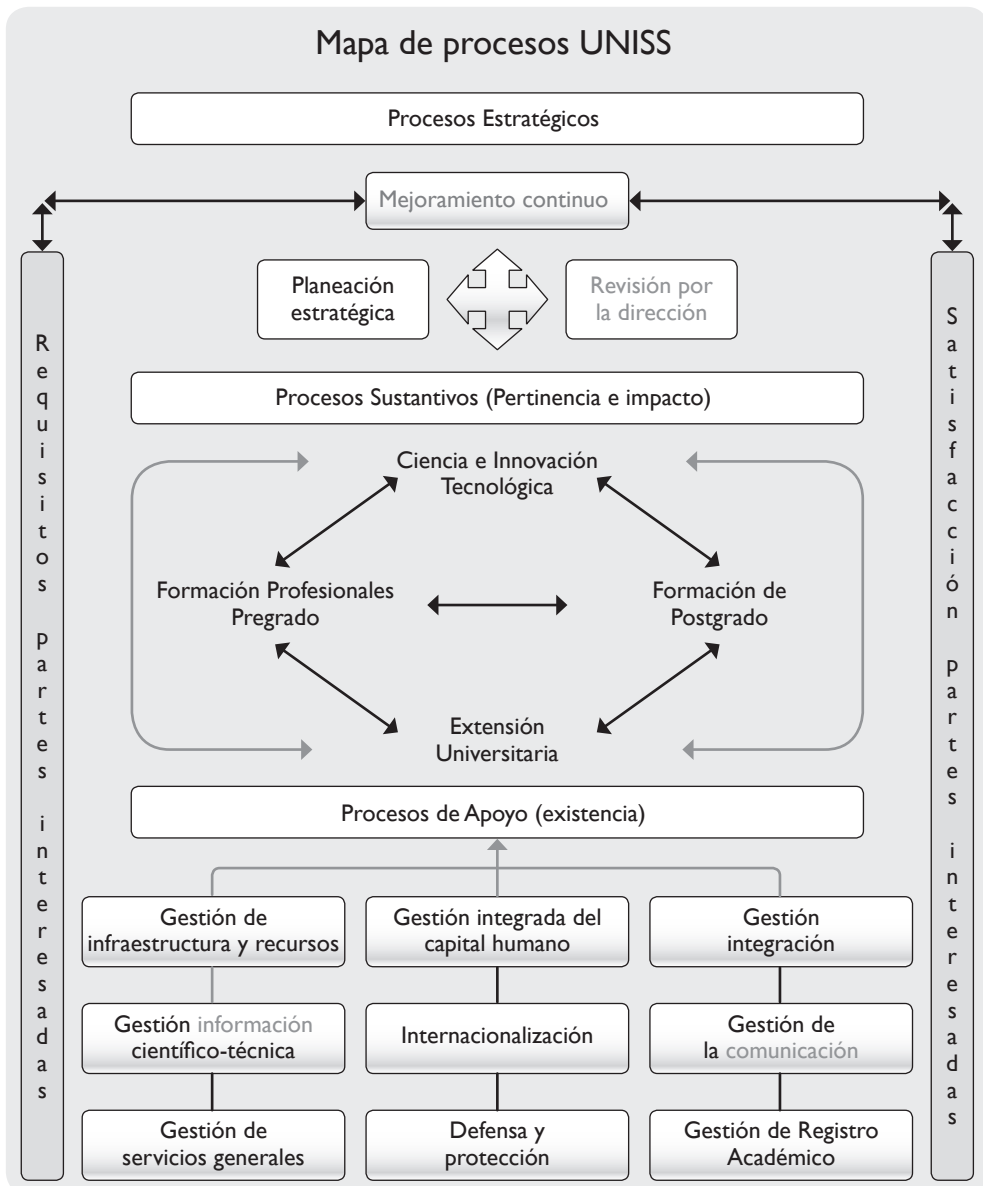
- Anselmo Bitar, M. (1995). *El papel estratégico de la animación comunitaria en la generación del desarrollo social local*. Extraído el 16 de enero 2014 desde [http://www.fis.uner.edu.ar/polit\\_planif/documentos/bitar\\_gob\\_local](http://www.fis.uner.edu.ar/polit_planif/documentos/bitar_gob_local)
- Banco Mundial. (1995). *La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia*. Washintong: D.C.
- Beeby, C.E. (1970). *Les aspects qualitatifs de la planification de l'éducation*. Institute Internacional de Planification de l'Education. París: UNESCO.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Deming, W. E. (1989). *Out of the crisis*. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
- Diez Hochleitner, R. (1969). *Rendimiento social en la educación. En la educación actual: Problemas y técnicas*. Madrid: C.S.I.C.
- Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. La Habana: Edición Revolucionaria.
- Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- MES (2011). *Documentos del Seminario Nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior*. 10 y 11 de junio, La Habana.
- MES (2013). *Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014*. Ministerio de Educación Superior. 30 de octubre. La Habana.
- NC ISO 9001: 2008. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- UNESCO (1995). *Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior*. París.

**Anexo 1.** Procedimiento para el diseño de un sistema de gestión de la calidad.



**Fuente:** Martín Guzmán & Pérez García, 2012.

Anexo 2. Mapa de procesos de la Universidad de Sancti Spíritus.



Fuente: Martín Guzmán & Pérez García. 2012.





# Las competencias de dirección desde el modelo del profesional forestal cubano. Distinciones desde y para la calidad de su proceso formativo

MÁRYURI GARCÍA GONZÁLEZ / ALFREDO GARCÍA RODRÍGUEZ / YONNY MARTÍNEZ LÓPEZ.

## Resumen

El presente trabajo se realiza con el objetivo de evaluar la inserción de las competencias generales de dirección en la carrera Ingeniería Forestal y su incidencia en la calidad de los futuros profesionales. Para ello, se analiza la formación profesional en Cuba, con énfasis en las competencias, insertándose la formación de competencias generales de dirección desde los modos de actuación y el perfil de sus profesionales de esa carrera. Se asume, por tanto, el proceso formativo en y desde la práctica en aras de lograr incidir positivamente en la calidad de sus egresados para enfrentarse a la producción y los servicios forestales más y mejores preparados. Todo lo cual se fundamenta desde la dirección como eje transversal de la carrera y las competencias, como eslabón base en pos de lograr el desarrollo que necesita el país de estos profesionales, para desempeñarse de un modo competente en el amplio sentido.

**Palabras claves:** dirección, competencias, calidad, ingeniería forestal

## Abstract

The present work is carried out with the objective of: To analyze the insert of the general competitions of address in the career Forest Engineering and their incidence in the quality of the professional futures. For that which the professional formation is analyzed in Cuba, with emphasis in the competitions; being inserted the formation of general competitions of address from the performance ways and the profile of their professionals in the Forest career. It is assumed the formative process therefore in and from the practice for the sake of being able to impact positively in the quality of their graduate, to face the production and the forest services more and better preparations. All that which is based from the address like traverse axis of the career and the competitions like link bases after achieving the one desired development that needs the country of these professionals, to act in a competent way in the wide sense.

**Keywords:** address, competitions, quality, forest engineering.

---

## Introducción

La formación de competencias, y particularmente la formación de competencias generales de dirección deben trabajarse, de manera intencionada, desde las universidades.

La necesidad de talento creador es vital en las organizaciones modernas, donde la innovación es clave para responder al entorno. No resulta suficiente aprender la cultura acumulada por la humanidad en determinada ciencia; es menester aportar nuevas soluciones a los problemas surgidos del desarrollo científico y tecnológico y de las transformaciones para adaptarse a los cambios, entre otros factores. Para ello, los directivos de las organizaciones deben desplegar todas sus potencialidades en aras de lograr fomentar el talento creador del personal a su alrededor.

La universidad debe brindar, a los futuros profesionales, la posibilidad de enfrentar la vida laboral con potencialidades y competencias generales de dirección, que les permitan una actuación profesional eficiente y con alta calidad.

La dirección, teniendo en cuenta criterios de Rivero Torres (2010), significa organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar y enseñar cómo hacer las cosas de la mejor forma posible, y además penetrar en la esencia del fenómeno, desentrañando lo racional, buscando en él lo deficiente para superarlo. Entonces, implica apoderarse de las mejores experiencias e incorporarlas, controlar a los que hacen todo tipo de trabajo, evaluando, pero a la vez estimulando; es también una influencia que toma en consideración la naturaleza del objeto dirigido y pondera su propia naturaleza para ser consecuente.

En Cuba, en la carrera de Ingeniería Forestal no se explicita la formación de, para y desde la dirección de los procesos; sin embargo, a fin de lograr una actuación consecuente con ello, es necesaria la formación de futuros profesionales más comprometidos, autónomos, flexibles, versátiles, conscientes de su entorno, país y profesión, con elevado nivel de creatividad en la solución de problemas y el enfrentamiento a situaciones concretas.

En este proceso, la enseñanza superior juega un papel preponderante en la formación de los futuros profesionales, que en un momento dado, serán subordinados o directivos, pero insertados en ambientes laborales versátiles y demandantes de destrezas y competencias de dirección, que permitan el desarrollo para beneficio de todos.

Por su parte, la UNESCO en la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI* (1998), hace referencia a la importancia de la dirección en la enseñanza supe-

rior, donde se expresa: “(...) la educación superior deberá adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos (...). La dirección en la enseñanza superior constituye, por tanto, una responsabilidad social de primer orden” (p. 14).

En este sentido, el currículo tiene un papel muy importante en la calidad del proceso formativo influido, en gran medida, por las condiciones contextuales y por la ciencia en sí. Entonces, la inclusión de la dirección en el mismo debe ser una responsabilidad compartida entre estudiantes y profesores.

Como parte de la investigación desarrollada se realizó un análisis, desde los currículos de la carrera Ingeniería Forestal en Cuba, en que se resalta el papel que ha jugado la dirección en el proceso formativo de los estudiantes.

En los planes de estudio de dicha carrera se han incluido asignaturas de perfil económico, pero dejando un tanto apartada la dirección de los procesos y su preparación para ellos. Sin embargo, en el modelo del profesional se expresa que los egresados deben: *Dirigir* el manejo sostenible de los sistemas y recursos forestales.

Estos planteamientos ponderan la necesidad de formar, desde la universidad, a los Ingenieros Forestales, para que sean capaces también de dirigir procesos productivos y de servicios de su especialidad, desde la identificación y formación de las *competencias generales de dirección* propias para estos profesionales a partir de sus modos de actuación; y es justamente ello, la esencia de la investigación realizada, cuyos resultados repercuten en la calidad de los profesionales a nivel nacional, institucional, facultativo, departamental y empresarial, entre otros.

## **1. La dirección en las organizaciones: origen, fundamentación, necesidad e importancia.**

A pesar de que algunos especialistas diferencian, conceptualmente, los términos de gestión, dirección y administración, aún se pueden encontrar denominaciones que los establecen como sinónimos, los interrelacionan, o los utilizan como complemento.

Realizando un análisis de carácter semántico, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, se puede apreciar que la “administración” se vincula con cargos de menor jerarquía y proviene del latín *ad*, que representa dirección o tendencia, y de *minister*- (ministración): que significa subordinación y obediencia, por tanto, *administración* es

---

la acción y efecto de administrar, estableciendo como sinónimo “gobernar”, que sería “mandar mediante el ejercicio de autoridad”. Sin embargo, el término *gestión* es un concepto más nuevo y proviene de la aceptación latina *gesti- anis*, siendo la acción y efecto de gestionar o acción y efecto de administrar, considerándolo un concepto más avanzado que el de administración. La *dirección*, proveniente del término *management*, es un préstamo del inglés aparecida hacia 1560, derivada del verbo *manage* o “conducir”, que significa “responsable de asuntos de negocios”, probablemente derivada del italiano *maneggiare*, “manejarse”, antes derivada de *manus*, que significa “manos” y *manage*, “manejar”, que desde 1570 se amplió al concepto de negocio, definiendo tanto “el acto o manera de dirigir, como “dirección, control”.

La dirección, partiendo de criterios de Ruiz Calleja, (2008), sería la función propia de los órganos de gobierno dentro de la estructura organizativa de una empresa que se encarga de la eficacia y rendimiento de la misma.

Una vez analizados semánticamente estos conceptos se coincide con Álvarez Llera, (2010), cuando plantea que el análisis puramente semántico no permite establecer con claridad la esencia de sus probables diferencias objetivas. Según Ruiz Calleja (2008), en la práctica contemporánea y en la literatura especializada, algunas veces el vocablo “gestión” se utiliza para definir la actividad directiva organizacional vinculada con sus acciones más operativas, pero en muchos casos también se vincula con la prospectiva y la dirección y planeación estratégica.

Se establecen además, por algunos autores, diferencias entre administración tradicional y administración avanzada, definiendo esta última con un cierto status operacional similar a lo que otros definen como gestión. Alfonso Alemán (2003) analiza la gestión como acción y efecto de integrar procesos.

Por tanto, al margen de esta polémica se acepta que dichos conceptos están vinculados, de alguna manera, con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo o gasto de determinados recursos, que pueden ser humanos, materiales o financieros para alcanzar determinados objetivos sobre criterios de eficiencia y eficacia, y desde una visión prospectiva.

La dirección, como plantea Castillo (2002) desde la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de afianzar los objetivos y alcanzarlos, determinando la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse del planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. Dirigir implica mandar, influir

y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.

Teniendo en cuenta lo planteado por Vargas Valdez (2007) puede afirmarse que se requiere de hombres que estén listos a desempeñar nuevas funciones y responsabilidades acordes a la época actual, donde los países forman parte del movimiento globalizador que tanto exige a sus economías y por consiguiente, a sus empresas y empleados. Pero ese hombre nuevo lo será si logra desempeñarse en la sociedad con las habilidades y competencias de comunicación efectiva y de buenas relaciones con sus semejantes y sobre todo, saber dirigir su propio crecimiento y autodesarrollo personal que le permitirá ocupar los puestos clave en las organizaciones y estructuras de su país.

Es válido también realizar un análisis desde las funciones de dirección, donde en la práctica se realizan todas a la vez, siendo diferente el tiempo y duración de cada una; estas son cíclicas, lo que no niega que exista determinado orden dado por la lógica común, donde la planificación es básica para el resto de las funciones.

Cada una de estas funciones tiene sus características muy bien definidas. La *planificación*, a partir de lo planteado por Ruiz Calleja (1999), sustituye la actividad individual por el esfuerzo conjunto, facilitando extraordinariamente el control, puesto que este es imposible si no se han establecido metas con las cuales comparar; se concreta a través de la organización, determinándose la forma mediante la cual pueden alcanzarse los propósitos concebidos. Implica pensar a través de objetivos y acciones con anticipación, basándose en métodos, planes o lógicas, seleccionando adecuadamente las metas a alcanzar, o sea qué hacer, como hacer, cuándo hacer y hacia dónde. Por eso, hay que escoger entre todas las variantes existentes cuál es el mejor medio para cumplir los objetivos propuestos.

Para *organizar* hay que tener mentalidad de constructor, hay que combinar, mezclar, dividir, agrupar, entre otras. Dicho autor señala también que la organización de un sistema y/o de las áreas que le competen, debe partir de momentos tan importantes tales como: definición de planes, estrategias y lineamientos generales en función de los objetivos y por ello, se organiza para darle cumplimiento a estos, estableciendo interrelaciones y coordinaciones entre diferentes áreas. Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros del grupo, de forma tal que se logren los objetivos de manera eficiente.

Entiéndase por eficiente como “hacer correctamente las “cosas”, o sea lograr minimizar el costo de los recursos con que se obtienen las metas. La delegación de autoridad, cuan-

---

do se hace de manera planificada y organizada, apunta a la democratización y al carácter participativo.

La *regulación* crea el ambiente de equipo, ve como se regula, motiva, se comporta la cultura organizacional al interior del grupo. Es la puesta en práctica de las acciones, métodos y planes, que tributarán al logro de objetivos y metas. Incluye, entre otros aspectos, la comunicación con el colectivo, su motivación y su compromiso para lo cual es importante establecer relaciones e interrelaciones con y entre los miembros del grupo y otras instituciones y agentes del entorno socio – laboral. La cooperación, por tanto, rebasa las limitaciones de la capacidad individual.

El *control*, implica cerciorarse de que las acciones llevan a la obtención de las metas. Consta de 4 elementos:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño actual.
3. Comparar este desempeño con las normas establecidas.
4. Si se detectan deficiencias, emprender acciones correctivas.

Tiene además la función diagnóstica, valorativa y correctiva del proceso; puede verse como comprobación, pero también como acción consecuente; es un proceso dinámico, varía en función del cambio de los objetivos, de los planes y las acciones, aunque siempre genera actividades que pueden ser restrictivas, estimulativas o adaptativas.

El sistema de control debe ser del conocimiento y entendimiento de todos los implicados, para que sea realmente objetivo, concreto, medible, viéndose como la medida de lo que se ha alcanzado y lo que falta por hacer; debe inspirar confianza y motivar para la continuidad de las metas y objetivos, siendo el escalón que lleve del estado actual al estado deseado.

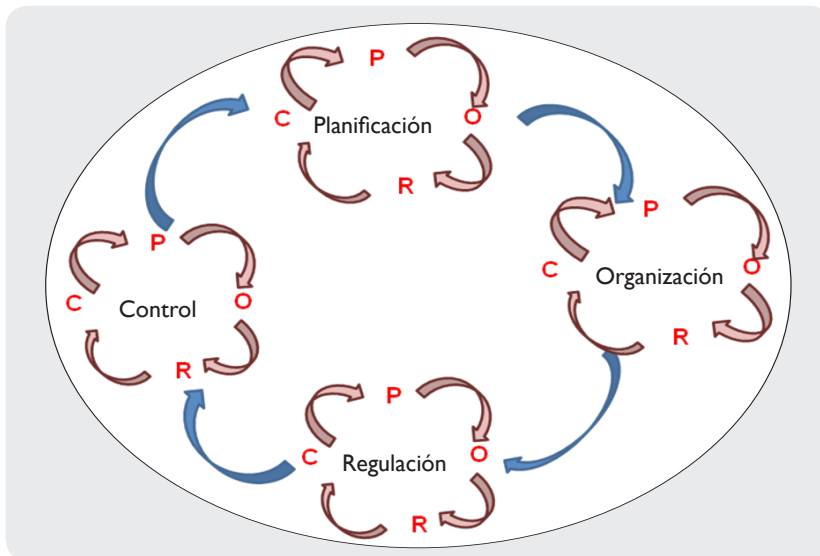
La evaluación y el control se relacionan con la regulación para lograr que se cumplan las tareas asignadas, incluye por tanto, la comunicación con el colectivo, su motivación, en fin su dirección, dándole vida al proceso de planificación y organización.

Los implicados en el proceso son seres sociales, y la motivación influye positivamente en su conducta, por lo que debe ser utilizada para la conducción positiva de la dirección, en sentido amplio, en aras de obtener los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

El conjunto de las funciones generales de dirección explicadas anteriormente constituyen el contenido del proceso de dirección. Este último, como expresamos anteriormente, tiene un carácter cíclico, es decir, se subdivide en determinadas etapas y fases que se suceden necesariamente; cada fase pone cierta independencia y la precedente constituye una premisa obligada para la subsiguiente. Estas funciones se desarrollan hasta que concluya el respectivo ciclo funcional de la dirección, el cual se interrelaciona con todas las funciones, donde al interior de cada una de ellas tiene lugar un ciclo completo, siendo por ende, inacabado (Figura 1).

El ciclo del proceso de dirección comienza con la determinación de objetivos o tareas y termina al cumplirse estos, al lograrse el resultado. Luego, sobre la base de la información acerca de los resultados se fijan nuevos objetivos o tareas y el ciclo vuelve a comenzar.

Figura 1: Interrelación de las funciones de la dirección en el proceso formativo de los estudiantes.



**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

En este sentido, se hace necesario preparar a los futuros profesionales para asumir el reto de dirigir procesos asociados a su perfil. Específicamente, la carrera Ingeniería Forestal tiene la ardua misión de hacer renacer el desarrollo forestal del país, teniendo como resultados la producción desde cada uno de los puestos de trabajo. En ello, las *competencias generales de dirección* desde la base, son un eslabón imprescindible para su puesta en práctica.



---

## 2. Análisis de la formación profesional en Cuba: enfoque desde las competencias.

El devenir histórico de la formación profesional en Cuba, se ha guiado hacia el desarrollo de habilidades práctico – profesionales, en el comienzo, solo para los años de estudios terminales, y posteriormente para todos, existiendo un fuerte vínculo entre la universidad y la práctica social hace ya mucho tiempo, con la correspondiente frecuencia e intensidad que cada uno de los planes de estudio ha demandado. Con el perfeccionamiento paulatino de dichos planes, se ha venido ganando en cuanto a la vinculación con los sectores productivos y de servicios, pero persisten aún algunas dificultades en cuanto a su relación directa desde la universidad y para la empresa u otros sectores.

Aunque se reconoce la importancia de la formación de las competencias en las carreras, no todas lo han logrado a pesar de ser un componente muy importante para la formación profesional. En este sentido, se establecen los currículos por habilidades; sin embargo, Horrutinier (2006), plantea: (...) los estudiantes universitarios cubanos, en todas las carreras deben dedicar una parte importante de su tiempo a desarrollar habilidades y competencias profesionales en diferentes entidades laborales, productivas y de servicio, a lo largo y ancho del país” (p. 18).

La realidad es cambiante, se transforma constantemente y la resolución de problemas concretos en cada contexto está sometida a altas dosis de creatividad, complejidad, incertidumbre y destrezas en cada situación específica. Es por ello que la persona competente tendrá que saber desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable y justamente, para esto es que se deben preparar a los profesionales.

La formación de competencias es mucho más que un currículo, es la resolución de problemas cada vez más complejos en situaciones diversas, empleando para ello conocimientos y destrezas, proveniente fundamentalmente del mundo laboral, de experiencias concretas y conocimientos adquiridos previamente, por tanto no se transfiere mecánicamente, sino en la práctica.

Aún cuando no se contemplan las competencias, estas se asumen desde los modos de actuación como más holísticas e integradoras. García González (2013) señaló que la formación por competencias es: “la materialización del proceso formativo en sí, la cual no se contrapone a la formación por objetivos o habilidades, sino que la integra, complementa y es donde realmente se concretan, en aras de lograr con alta calidad, ese profesional competente que se aspira” (p.19).

Formar a los estudiantes en la práctica continua de actividades existentes en empresas e instituciones, y partiendo de los conocimientos que van adquiriendo, es lo que incide en la formación de competencias profesionales, sin olvidar el objeto de la profesión, los campos de acción, los modos y esferas de actuación<sup>1</sup> en cada caso.

Entonces la formación profesional desde las competencias, se presenta como una red conceptual amplia, que hace referencia a una formación integral; en tal sentido, la competencia no se puede reducir al simple desempeño laboral, tampoco a la sola apropiación de conocimientos para saber hacer, sino que abarca todo un conjunto de capacidades, que se desarrollan a través de procesos que conducen a la persona responsable a ser competente para realizar múltiples acciones (sociales, cognitivas, culturales, afectivas, laborales, productivas, directivas) por las cuales proyecta y evidencia su capacidad de resolver un problema dado, dentro de un contexto específico y cambiante.

Así, la formación integral, teniendo en cuenta *el proyecto Tuning América Latina* (2007) se va desarrollando, poco a poco, por niveles de complejidad en los diferentes tipos de competencias: *básicas o fundamentales, genéricas o comunes, específicas o especializadas, laborales, profesionales, directivas, entre otras.*

La competencia, no es una capacidad innata, sino que es susceptible de ser desarrollada y construida a partir de las motivaciones internas de cada cual a lo largo de toda la vida.

Es decir que la flexibilidad mental, la capacidad para adaptarse a nuevos desafíos, el saber cómo resolver problemas y situaciones problemáticas, la preparación para la incertidumbre, son habilidades mentales que requerirán los profesionales del mañana y en las que es necesario prepararlos.

Por lo tratado anteriormente, se coincide con lo señalado en el *Tuning América Latina* (2007): es necesario realizar ajustes permanentes y demostrar equilibrio ante los cambios que se presentan, para lo cual el diseño y desarrollo curricular en competencias constituye un modelo facilitador con múltiples beneficios, entre los que se destacan:

1 Modos de actuación: Calidad superior al caracterizar integralmente el desempeño profesional, constituyen el saber, el hacer y el ser del profesional; se expresa en su actuación y supone la integración de los conocimientos, habilidades y valores que aseguran ese desempeño (Horrutinier, pp. 95-96).

Esferas de actuación: Lugares donde se manifiesta la profesión, o sea donde el profesional se desempeña como tal (Horrutinier, p.92).

Objeto de la profesión: Parte de la realidad sobre la cual recae directamente la actividad profesional (Horrutinier, p.91).

Campos de acción: Contenidos esenciales de la profesión que aseguran el desempeño profesional del futuro graduado, constituyendo el qué y el cómo de la carrera (Horrutinier, p.92).

---

Para las instituciones de educación superior:

- impulsa la constitución de una universidad que ayuda a aprender constantemente y también enseña a desaprender;
- supone transparencia en la definición de los objetivos que se fijan para un determinado programa, y
- incorpora la pertinencia de los programas, como indicadores de calidad y el diálogo con la sociedad.

Para los docentes:

- propulsa trabajar en el perfeccionamiento pedagógico del claustro;
- ayuda a la elaboración de objetivos, contenidos y formas de evaluación de los planes de estudio de las materias, incorporando nuevos elementos, y
- permite un conocimiento y seguimiento permanente del estudiante para su mejor evaluación.

Para los estudiantes y graduados:

- permite acceder a un currículo derivado del contexto, que tenga en cuenta sus necesidades e intereses y provisto de una mayor flexibilidad;
- posibilita un desempeño autónomo, el obrar con fundamento, interpretar situaciones, resolver problemas, realizar acciones innovadoras;
- implica la necesidad de desarrollar: el pensamiento lógico, la capacidad de investigar, el pensamiento estratégico, la comunicación verbal, la creatividad, la empatía y la conducta ética;
- contribuye a tornar preponderante el autoaprendizaje, el manejo de la comunicación y el lenguaje;
- prepara para la solución de problemas del mundo laboral, en una sociedad en permanente transformación;
- prioriza la capacidad de juzgar, que integra y supera la comprensión y el saber hacer, y
- incluye el estímulo de cualidades que no son específicas de una disciplina, o aún de características específicas a cada disciplina, que serán útiles en un contexto más general, como en el acceso al empleo y en el ejercicio de la ciudadanía responsable.

Para los empleadores:

- conjuga los ideales formativos de la universidad con las demandas reales de la sociedad y del sector productivo;
- proporciona graduados capacitados con posibilidades para operar con creatividad en distintos campos: científico, técnico, económico, social y ético.

Para la sociedad:

- fomenta la habilidad para la participación, brindándole a cada sujeto la capacidad para ser protagonista en la constitución de la sociedad.

La competencia es más integradora, más holística y está sobre la base de los modos de actuación; por tanto, se considera que muchos de los beneficios declarados no pudieran lograrse desde la formación de habilidades y si desde las competencias, en aras de lograr profesionales de mayor calidad.

La formación basada en competencias en la educación superior cubana es una alternativa a seguir para lograr el ansiado desarrollo que se quiere y necesita el país.

Cardona y Chinchilla (1999) consideran que aunque sea posible distinguir entre comportamientos esporádicos y habituales, y haya que reconocer que algunos de los primeros, como el tener una idea creativa pueden contribuir, en gran medida, al éxito de una tarea o misión, es preferible sin embargo, referirse a las competencias solamente como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Las competencias son objetivas en tanto son observables, pero son también subjetivas en tanto la percepción de las mismas depende del observador.

Según Quintana (1999): “un individuo es más competente en la medida en que sus representaciones internas favorecen una mejor actuación sobre su vida, inmersa en un contexto determinado. Así, lo que se busca es el desarrollo de competencias que le den poder a un individuo para mejorar su calidad de vida” (p.8).

Sin embargo, aún en la enseñanza superior se carece de este enfoque, aunque se reconoce su importancia y existen varios estudios teóricos al respecto.

---

Huerta et al. (s.f.) señalan que:

La formación de competencias integradas para la educación superior es una opción que busca generar procesos formativos de mayor calidad, pero sin perder de vista las necesidades de la sociedad, de la profesión, del desarrollo disciplinar y del trabajo académico. Asumir esta responsabilidad implica que la institución educativa promueva de manera congruente acciones en los ámbitos pedagógico y didáctico que se traduzcan en reales modificaciones de las prácticas docentes; de ahí, la importancia de que el maestro también participe de manera continua en las acciones de formación y capacitación que le permita desarrollar competencias similares a aquellas que se busca formar en los alumnos (p.13).

Cuando se toma conciencia y el sujeto conoce sus limitaciones y lucha por superarlas, dispuesto a transformar la realidad social que lo rodea, obtiene de sí mismo un mayor resultado, respuesta de su propio proceso de formación y transformación. Es así como se va preparando para la vida, aprendiendo a aprender, a hacer, a ser, a emprender, a vivir en colectivo y por tanto, a ser más competente.

Por mucho que se valore la importancia de la formación dirigida a la adquisición de conocimientos técnicos - científicos y culturales, hay una serie de competencias generales que se asocian más a determinadas conductas, actitudes, aspiraciones de las personas. Estas competencias son transversales, porque afectan a muchos sectores de actividad, a muchos lugares de trabajo y, lo que es más relevante, están muy en sincronía con las nuevas necesidades y situaciones laborales.

### **3. La formación profesional en la carrera Forestal desde las competencias generales de dirección.**

El modo de actuación profesional es una categoría poco utilizada, pero que refleja un componente complejo de la competencia profesional. Es su principal componente. Mestre (1996) señala: “es una generalización de los métodos que deben desarrollar los profesionales, pero no puede verse de manera tan simple, por cuanto, no solo incluye el dominio de los métodos específicos de la profesión, sino que también materializa una lógica en el proceder del profesional” (p. 11).

Como se señaló anteriormente, es muy importante garantizar que los futuros profesionales se preparen también para dirigir procesos productivos asociados a sus especialidades y en ello, un lugar importante lo ocupa el dominio de las competencias generales de dirección.

Realizando un análisis desde las competencias de dirección, no hay un consenso en cuanto a un concepto al respecto, sino clasificaciones generales asociadas a cada una de las particularidades encontradas, partiendo del término general de competencias y asociadas en todos los casos, con las funciones generales de la dirección y el desempeño en los puestos de trabajo.

Arredondo (2007), considera que “las competencias de dirección o gerenciales son la combinación de conocimientos, destrezas, comportamiento y actitudes que se necesitan para poder ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales dentro de una organización, para diversos entornos organizacionales. Se ve entonces esta conceptualización desde el ámbito empresarial o laboral” (pp.4-6).

La dirección entonces va dirigida a dinamizar el desarrollo formativo con énfasis en las competencias generales de dirección, respondiendo directamente al modo de actuación de la carrera. Por tanto, esta visión de la formación profesional desde las competencias generales de dirección en la carrera Ingeniería Forestal le confiere identidad y fortaleza al proceso formativo. Se analiza como un proceso gradual que atraviesa la dimensión curricular y extracurricular, a través del cual el estudiante se forma para guiar, dirigir y gestionar procesos desde su especialidad, asegurando el dominio de sus modos de actuación. No se trata de incorporar nuevas disciplinas a la carrera, sino de reinterpretar las existentes con una perspectiva más integradora y crítica de los contenidos curriculares al interior de cada una de las mismas.

Entonces, se hace imprescindible lograr el papel activo y protagónico del estudiante en el proceso de enseñanza – aprendizaje y la necesidad de estimar el tiempo promedio para alcanzar las competencias incluidas en su perfil profesional, por lo que en la elaboración y perfeccionamiento curricular es importante considerar el concepto de competencia.

García González señala (2013):

Las competencias generales de dirección en la carrera Ingeniería Forestal se definen como la integración holística y sinérgica entre conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y comportamientos en entornos contextuales y socio-laborales diferentes, necesarios para actuar con eficiencia y eficacia en la gestión integral y búsqueda de soluciones novedosas y creativas de una amplia gama de actividades dentro del sector productivo y de servicios, obteniendo así la óptima productividad y utilización de los recursos materiales, humanos y financieros a partir de la planificación, organización, regulación y control de las actividades (p. 32).

---

Entendiendo como “sinérgico”, a partir de los criterios de Stoner (1996), la unión de todos los elementos, la integración e interacción de ellos.

Las competencias de dirección, por tanto, deben atravesar todas las tareas, roles y funciones del profesional, partiendo del ciclo directivo y de las funciones a su interior. En todo ello, el proceso de formación de las competencias juega un papel esencial. Se asume a la dirección desde sus múltiples funciones, siendo referentes para las asignaturas y disciplinas en el ámbito curricular de la carrera, así como desde el componente laboral – investigativo en el ámbito extracurricular potenciando, en la integración de ambos, la autogestión de los estudiantes para propiciar su autodesarrollo en aras de aprendizaje desarrollador.

Un elemento de significativa importancia en la organización del proceso docente lo constituyen las unidades docentes de la carrera, entidades insertadas en las Empresas Forestales Integrales (EFI) del territorio, que permiten la participación de los estudiantes en la identificación y resolución de problemas propios de la producción y en la realización de estudios e investigaciones necesarias, constituyendo un eslabón base en la formación de profesionales con alta calidad, vinculados a la producción y los servicios forestales.

#### **4. La dirección: eje transversal y vertebrador de la carrera Ingeniería Forestal.**

Para realizar este análisis es válido partir de la conceptualización de eje transversal. Según Morales y Gallardo (1997) “es un tipo de enseñanza que debe estar presente en el currículum, no como unidades didácticas aisladas, sino como ejes fundamentales de los contenidos curriculares y que establecen las interconexiones entre las distintas áreas disciplinares y los contextos sociales” (p. 6).

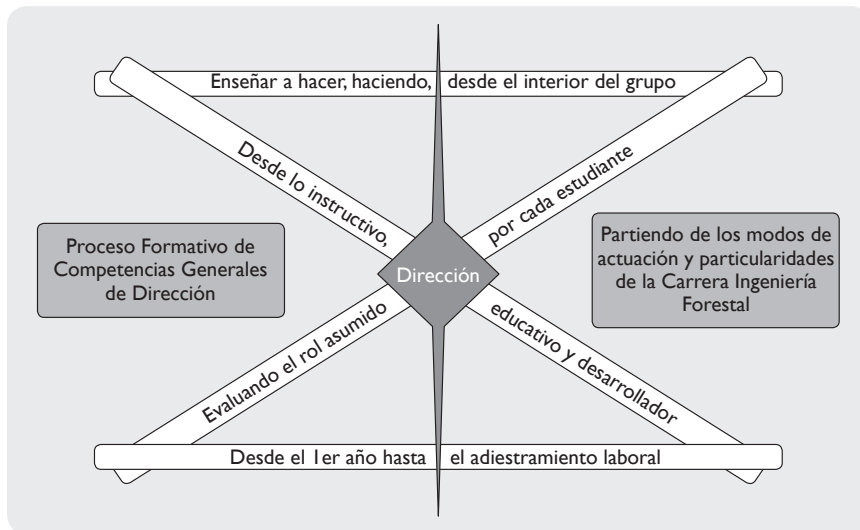
La dirección entonces como eje transversal dinamiza e influye en el modo de actuación general del graduado de la carrera Ingeniería Forestal, y se asume, en su sentido más amplio e integral, como referente de las disciplinas y asignaturas, potenciando *la preparación para la dirección integral de los procesos de producción forestal*. Esta visión integral de la formación, le confiere identidad y significación práctica, lo que se traduce en los contenidos, y responde al modo de actuación.

En la medida que esta visión de la dirección como eje transversal y vertebrador de la carrera incide en la dimensión académica, laboral e investigativa, se va potenciando la preparación para la dirección integral de los procesos de producción forestal como modo

de actuación general y se van formando, secuenciadamente, las competencias generales de dirección en la carrera.

Partiendo siempre de las particularidades de la carrera, desde el primer año de estudio y en función de lo instructivo, educativo y desarrollador, se enseña a los estudiantes a “*hacer haciendo*” en las prácticas laborales y productivas directamente en la producción y los servicios, donde se evalúa el rol asumido por cada uno de los mismos en cada momento dado, no solo el resultado final obtenido (Figura 2).

Figura 2: La dirección como eje transversal y vertebrador de la carrera.



**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

Es por ello que será necesario, desde cada asignatura y disciplina, tributar a la dirección en sentido amplio, como direccionadora del proceso formativo en la carrera, en aras de lograr formar profesionales consecuentes y comprometidos con su labor y su desempeño eficiente y eficaz.

Se forman entonces Ingenieros Forestales capaces de dirigir integralmente procesos productivos y de servicios vinculados con su especialidad desde las diferentes áreas y campos de acción en los que se desarrollan, demostrando así las competencias generales de dirección adquiridas en su proceso formativo en la Universidad; y tributando, de esta manera, a una mayor calidad.



---

En la medida en que se avance en la carrera se complementarán y se integrarán, teniendo en cuenta el modo de actuación general del Ingeniero Forestal: *dirigir el manejo sostenible de los sistemas y recursos forestales*.

## **5. Distinciones de la carrera Forestal desde y para la calidad de sus profesionales.**

Teniendo en cuenta los criterios de Villalba Fonte (2007) puede señalarse que la carrera en su período de tránsito por los diferentes planes de estudio de acuerdo a la política de formación de profesionales del país, ha logrado formar un Ingeniero Forestal de perfil amplio, capaz de enfrentar los disímiles retos de la actividad productiva.

En el año 2006, se aprobaron los planes de estudio “D”<sup>2</sup> que representaron un nivel superior en la integración, viabilidad y participación de los estudiantes como actores principales en el proceso docente educativo, para lo cual era necesaria una sólida preparación pedagógica y metodológica del claustro.

Este plan de estudio está estructurado a partir de la definición de las disciplinas, programas directores<sup>3</sup> de idioma, computación y las estrategias curriculares que proporcionan la formación general del profesional. Cuenta con un total de 3 604 horas, de ellas 2 784 como clases y 820 como prácticas laborales e investigativas, el total de las disciplinas es 17 que agrupan a 66 asignaturas (Sotolongo, 2006).

En el proceso de formación de los estudiantes se destacan la dimensión curricular y extensionista. En la dimensión curricular se ubican los componentes académico, laboral e investigativo, que dinámicamente estructurados, permiten el cumplimiento armónico de los objetivos de cada una de las disciplinas de forma vertical con los objetivos horizontales en cada año académico, tributando todos a la Disciplina Principal Integradora<sup>4</sup> (DPI).

---

2 En Cuba desde las décadas de 60-70 como parte del proceso de perfeccionamiento curricular, ha habido diferentes planes de estudio en las carreras universitarias, respondiendo a las necesidades sociales y a los avances científico-técnicos-económicos en los diferentes periodos. Dichos planes se han evaluado, modificado, ajustado y perfeccionado periódicamente. Actualmente las carreras universitarias transitan por el Plan de estudio D.

3 Programas directores: Son programas diseñados extracurricularmente para apoyar la formación integral de los estudiantes en la universidad, desarrollados a lo largo de todos los años académicos.

4 Disciplina Principal Integradora (DPI): Disciplina diseñada en las carreras universitarias cubanas, desarrolladas desde el primero hasta el último año de estudio, que asume el quehacer investigativo - laboral del estudiante, incluidos los trabajos de curso y el trabajo de diploma al concluir su trayectoria académica. Constituye la principal disciplina de la carrera, a la cual se subordinan las demás (Horrutinier, p.29)..

Un elemento de significativa importancia en la organización del proceso docente lo constituyen las unidades docentes de la carrera, entidades insertadas en las EFI del territorio, que permiten la participación de los estudiantes en la identificación y resolución de problemas propios de la producción y en la realización de los estudios e investigaciones necesarias.

La carrera de Ingeniería Forestal en la Universidad de Pinar del Río cuenta con 3 unidades docentes<sup>5</sup>: la EFI “Macurije” del Municipio Guane, la EFI “Guanahacabibes” del Municipio Sandino y la EFI “La Palma” del Municipio La Palma, ubicadas en las 3 empresas forestales más grandes de la provincia y del país, abarcando la mayoría de los sistemas boscosos de Cuba y los principales procesos forestales, desde la silvicultura, la ordenación, el aprovechamiento, tanto industrial en los aserríos, como de productos forestales no maderables, la resinación, el manejo de bosque, de fauna, de cuencas, de conservación, entre otros.

Específicamente, la unidad docente de la EFI “Macurije”, ha sido declarada “*Unidad Docente de Referencia*” por su nivel de excelencia, y en ella se encuentra uno de los mejores complejos industriales en Cuba.

Se puede plantear que la formación de los Ingenieros Forestales en estas unidades docentes constituye un aspecto clave en la calidad de los profesionales, formándose en y desde la práctica. Sus características distintivas son:

- los estudiantes permanecen en la empresa, en instalaciones de la empresa y con recursos de la empresa;
- los profesores de la carrera permanecen con los estudiantes en la unidad docente;
- los especialistas de la producción atienden a los estudiantes en cada una de las actividades realizadas, conjuntamente con el profesor de la carrera;
- los estudiantes realizan actividades concretas respondiendo a intereses comunes de la empresa y del proceso formativo;
- las actividades a realizar en cada uno de los años académicos y las áreas de la empresa en que se realizaran, se colegian entre la empresa y la carrera;
- los estudiantes tienen estancias en la unidad docente desde el primer año de la carrera y los periodos varían en función de su año académico y del objetivo de la DPI;

---

5 Empresas o entidades que contribuyen al proceso formativo de los estudiantes desde el vínculo directo a sus producciones o servicios; en estas, los profesionales que atienden a los estudiantes directamente transitan por los procesos de categorías docentes y científicas, cumpliendo los requisitos para ello.

- 
- los resultados obtenidos por los estudiantes se presentan en la empresa en *fórum* organizados para este fin y se contribuye a resolver problemas concretos y reales de la misma, y
  - los estudiantes se sienten motivados por ir a la unidad docente y permanecer en ella.

La carrera además cuenta con una disciplina de Economía Forestal, la cual tiene asignaturas desde el tercer año hasta el quinto de estudio, que incluyen temas afines a la Economía y Administración de Procesos; sin embargo, aún está insuficientemente tratado lo referente a la Dirección, pero constituye un aspecto importante a tener en cuenta en el proceso de perfeccionamiento futuro de la formación de estas competencias, apoyando a la DPI en todo su accionar.

En estas asignaturas, se conceptualiza la práctica, o sea lo que se ha venido haciendo en espacios y contextos desde el primer año de estudio de la carrera, siendo además pilar de fortalecimiento para la formación de las competencias generales de dirección y fuente de autoevaluación de los estudiantes para su propio trabajo en grupos.

En la actualidad, el Departamento de Ingeniería Forestal de la Facultad de Forestal y Agronomía de la Universidad de Pinar del Río es el responsable de conducir la organización y desarrollo de la carrera de Ingeniería Forestal en el país, así como la formación posgraduada en esta especialidad, constituyendo la institución principal donde se cursa la misma, teniendo a su cargo la función rectora en el asesoramiento y preparación de los claustros de las otras instituciones donde se estudia a partir del año 2004 (Universidad de Granma y Universidad de Guantánamo).

Justamente, la inserción de las competencias en la carrera Ingeniería Forestal de esta universidad, constituye un eslabón base desde y para la calidad de sus profesionales, tanto en la dimensión curricular como extracurricular. Desde esta última, se hacen efectivos los nuevos conocimientos derivados de la forma curricular, convirtiéndose en una vía eficaz para el proceso formativo, porque induce al estudiante a una actividad dinámica y permanente que apoya su quehacer diario; lo que garantiza que se consoliden los contenidos (conceptuales, procedimentales y actitudinales) para perfeccionar su accionar, acorde con los objetivos a alcanzar, posibilitando el desarrollo y formación de las competencias generales de dirección para la carrera.

## Conclusiones

El estudio realizado precisa las principales tendencias que caracterizan la formación profesional en la educación superior y el lugar de las competencias y la dirección en el contexto actual.

Se evidenciaron además las insuficiencias y los retos a enfrentar en la formación de competencias generales de dirección, lo que constituye una necesidad impostergable para las universidades.

Se asume a la dirección, como eje transversal en la carrera Ingeniería Forestal y se precisa la formación de competencias desde los modos de actuación.

Las distinciones y características propias de las unidades docentes en la carrera le confieren un significado importante a la formación profesional y por ende, a la calidad de sus egresados.

## Referencias bibliográficas

- Alfonso Alemán, P. (2003). *Fundamentos de un modelo de formación para el cooperativismo agropecuario en Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. CECES. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Álvarez Llera, C. (2010). *Modelo de gestión del proceso docente educativo en la sede universitaria del municipio de Pinar del Río con un enfoque sistémico*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. Cuba, Universidad de Pinar del Río, CECES.
- Arredondo, D. (2007). *Competencias gerenciales*. Extraído el 30 de noviembre de 2012 desde [http://grupos.emagister.com/documento/competencias\\_gerenciales/1067-45648](http://grupos.emagister.com/documento/competencias_gerenciales/1067-45648)
- Cardona, P. y Chinchilla, M. N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard-Deusto Business Review*. N<sup>o</sup>. 8. Abril-Mayo. Estados Unidos.
- Castillo, J. L. (2002). *Dirección*. Universidad Nacional de los Llanos Occidentales. Estado Cojedes. Venezuela.
- Colectivo de autores. (2007). *Tuning – América Latina*. Extraído el 11 de enero de 2013 desde <http://tuning.unideusto.org/tuningal>. [www.rug.nl/let/tunigal](http://www.rug.nl/let/tunigal)
- García González, M. (2013). *Estrategia de formación de competencias generales de dirección en los estudiantes de la carrera ingeniería forestal de la Universidad de Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Educación. Cuba, Universidad de la Habana, CEPES.

- 
- Horrutinier Silva, P. (2006). *La Universidad cubana: el modelo de formación*. Cuba: Editorial Félix Varela. 3 -4, 20, 29, 91-96.
- Huerta Amazola, J. et al. (s.f.). *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*. Extraído el 22 de enero de 2013 desde <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/13/13Huerta.html>
- Ministerio de Educación Superior. (2007). *Reglamento de trabajo docente y metodológico*. Resolución N.210/2007. MES, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (s.f.). *Planes de estudio A, B, C, C perfeccionado y D de la carrera Ingeniería Forestal*. Cuba.
- Morales, F. y Gallardo, M. (1997). *El rol de la educación ambiental en los documentos legales*. En Líneas de investigación en educación ambiental. Proyecto Sur de Ediciones, S.L.
- Quintana Lozano, J. (1999). *Plan de estudio fundamentado en competencias. No es para la escuela es para la vida*. Versión digital: <http://intranet.upr.edu.cu>. Moldee, CECES, 8.
- Rivero Torres, I. M. (2010). *Concepción pedagógica del proceso de formación en seguridad alimentaria y nutricional para funcionarios gubernamentales del poder popular. Estrategia para su implementación en la provincia Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad de Pinar del Río.
- Ruiz Calleja, J. M. y Lazo Vento, C. (1999). *Principios y funciones de organización y dirección*. Cuba, Universidad de Pinar del Río.
- Ruiz Calleja, J. M. et al. (2008). *La gestión universitaria y el rol del profesor*. México, Universidad de Santander, 7-8.
- Sotolongo Sospedra, R. et al. (2006). *Plan de estudio D para Ingenieros Forestales, Departamento Forestal. Facultad de Forestal y Agronomía*. Universidad de Pinar del Río.
- Stoner, James A. y Freeman, Edward R. (1996). *Administración*. 6<sup>ta</sup>. ed. Tomo I y II.
- UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: Visión y acción*. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Francia: Paris.
- Vargas Valdez, O. (2007). *Bases para la formación de competencias en la docencia universitaria*. Extraído el 15 de octubre de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos15/docencia-universitaria/docencia-universitaria.shtml>
- Villalba Fonte, M. J. (2007). *Enseñanza y Ciencia Forestal, contribución al desarrollo socio – económico de Cuba*. Trabajo presentado para el ejercicio de mínimo de “Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología”. Universidad de Pinar del Río.

# Autoevaluación en la carrera de Ingeniería Forestal: una experiencia en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca"

MILAGROS COBAS LÓPEZ / ROGELIO SOTOLONGO SOSPEDRA / ILYA GARCÍA CORONA

## Resumen

En el mundo de hoy la calidad se ha convertido en una preocupación fundamental en el ámbito de la educación superior. La acreditación es el resultado de la aplicación de un sistema de evaluación interna y externa, dirigido a reconocer públicamente que una institución o programa reúne determinados requisitos de calidad, definidos previamente por órganos colegiados de reconocido prestigio académico, que en Cuba es la Junta de Acreditación Nacional. La evaluación de la calidad es una tarea compleja, que involucra a muchos actores y será efectiva cuando se logre que todas las personas e instancias vinculadas al proceso de formación de profesionales compartan ideales de calidad semejantes y los estándares se conviertan en conciencia común. La autoevaluación es un elemento básico en la gestión de la calidad, ya que involucra directivos, profesores, personal no docente, estudiantes, empleadores, egresados y comunidad. A partir del planteamiento anterior, en este artículo se presenta la estrategia seguida por el colectivo de la carrera de Ingeniería Forestal de la Universidad de Pinar del Río para el tránsito de carrera acreditada a carrera de Excelencia.

**Palabras claves:** calidad, carrera, autoevaluación, evaluación, gestión

## Abstract

In today's world the quality has become a fundamental concern in the environment of the superior education. The accreditation is the result of the application of a system of internal and external evaluation, directed to recognize openly that an institution or program gathers certain requirements of quality, previously defined by collegiate organs of well-known academic prestige, which in Cuba is the Board of National Accreditation. The evaluation of the quality is a complex task that involves many actors and it will be effective when it is achieved that all the people and instances linked to the process of professionals' formation share similar ideals of quality and the standards become common conscience. The auto-evaluation is a basic element in the administration of the quality because it involves executives, professors, administrative and non educational staff, students, employers, graduates and community. Starting from the previous position, in this work is presented the strategy

---

carried by the collective of the career of Forest Engineering of the University of Pinar del Río for the movement from accredited career to career of Excellence.

**Keywords:** quality, career, auto-evaluation, evaluation, management

## **Introducción**

El desarrollo de la enseñanza forestal universitaria en Cuba se ha caracterizado por un continuo proceso de perfeccionamiento académico, pasando desde planes de estudio que se iniciaron a partir de la carrera de Agronomía (1969), hasta contar con uno propio en 1975, que llevaba implícito conceptos de integralidad y perfil amplio.

La Universidad de Pinar del Río (UPR) fue la única institución del país en la que se estudió la carrera de Ingeniería Forestal hasta el curso académico 2002 – 2003, a partir del cual se inicia también en la Universidad de Granma y en el Centro Universitario de Montaña de Guantánamo.

La carrera de Ingeniería Forestal ha transitado por las diferentes versiones de planes de estudios que gradualmente, y de acuerdo a la política de formación de profesionales del país, ha conducido al logro de un ingeniero capaz de enfrentar los disímiles retos de la actividad productiva. El plan de estudio actual, de acuerdo a su concepción, experiencia del claustro y el nivel científico y pedagógico alcanzado, favorece la formación de un profesional mucho más competente.

El programa de esta carrera fue uno de los primeros que se autoevaluó en el año 2003, y posteriormente, la evaluación externa en el 2004, resultando acreditada con categoría de “*Certificada*”, lo que evidencia, a decir de Torres y Aruca (2010), “que este proceso actuó como disparador del efecto multiplicador en la instauración del sistema de aseguramiento de la calidad en la educación superior” (p. 6).

El presente artículo tiene como propósito, presentar los resultados derivados de las acciones desplegadas por los profesores de la carrera de Ingeniería Forestal en los procesos de autoevaluación, a partir del plan de mejora que se diseñó al finalizar el proceso de evaluación externa en el año 2004.

Como se conoce, la evaluación, aunque también sirva a la regulación, debe ser formativa y siempre poner en cuestión los sentidos de la formación, siendo un proceso de socialización y también un espacio público de reflexión y debate.

El análisis que se presenta, constituye un estudio de caso, en el que se profundiza en la documentación oficial que sustentan los procesos de evaluación y acreditación del programa de Ingeniería Forestal y en la experiencia de trabajo de los autores, los cuales han participado y dirigido directamente los procesos de autoevaluaciones anuales realizados al programa, y además tienen el antecedente de haber intervenido en el anterior proceso de acreditación, donde se obtuvo la categoría de "*Certificada*".

## **1. La dirección estratégica de la calidad y los procesos universitarios.**

La calidad está relacionada con múltiples aspectos, pero sus principales intenciones deberán estar encaminadas a lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y al mejoramiento del propio sistema universitario para la satisfacción, cada vez mayor, de las necesidades contextuales, lo cual requiere la adopción de enfoques de gestión novedosos, que refuercen la toma de decisiones y coadyuven al cumplimiento de la misión de la universidad en la sociedad.

Entre estos enfoques de gestión se destaca la dirección estratégica, la cual intenta articular la Estrategia institucional, donde se declaran las metas de mayor relevancia a alcanzar, con las exigencias del entorno e institucionales en torno a la elevación paulatina de la calidad de los procesos universitarios.

Tomando en cuenta estos referentes, se crea en Cuba, en el año 2000, la Junta de Acreditación Nacional (JAN), a instancias del Ministerio de Educación Superior (MES), quien se encarga de formular, promover, conducir, aplicar y verificar la política de evaluación y acreditación para la educación superior, y dar respuesta con ello a los desafíos de lograr una nueva conceptualización de la evaluación y acreditación de la calidad en las Instituciones de Educación Superior, y fomentar nuevos estilos de trabajo con el objetivo de promover la cultura por la mejora continua y el perfeccionamiento en el ámbito educativo universitario.

Al respecto, Surós y Espi (2010) han señalado que:

La concepción más general que sustenta los sistemas de evaluación y acreditación, se basa en que la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación constituyen una unidad dialéctica y, por ello, son procesos de un sistema integral que se reconoce como la gestión para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior y de certificación pública de niveles de calidad: nacional e internacional (p. 5).



---

Mientras que Betancourt (2005) plantea:

La búsqueda de elementos que acerquen a las Instituciones de Educación Superior a la excelencia de los procesos que en ellas se ejecutan: docencia, investigación y extensión, persigue reafirmar la misión de las universidades, llamadas a mantener una actitud de cambio y transformación social a través de los profesionales que de ellas egresan (p 12).

De igual forma, este mismo autor comenta que:

La calidad carecerá de base sólida, sin el mejoramiento de los procesos de gestión en los diferentes niveles, formas organizativas y procesos que tiene lugar en la universidad. La gestión en la universidad debe coadyuvar a que los sistemas y las instituciones identifiquen plenamente los cambios del entorno y de las condiciones históricas prevalecientes y ganen capacidad para articularse a las velocidades de los fenómenos que ocurren en los diferentes terrenos (*Ibidem*, p. 73).

Por su parte, la acreditación es el resultado de la aplicación de un sistema de evaluación interna y externa, dirigido a reconocer públicamente que una institución o programa reúne determinados requisitos de calidad, definidos previamente por órganos colegiados de reconocido prestigio académico.

En este sentido, McPherson (2013) refiere que:

En América Latina, los procesos de acreditación en la educación superior universitaria, han ido conformando una nueva cultura de gestión organizacional, cuyo desarrollo ha tenido períodos y ritmos de crecimiento distintos en cada uno de los países por lo que se ha requerido de la necesidad de implementar ajustes en términos de parámetros y requerimientos internacionales de calidad, en todas las disciplinas de estudio y en cada uno de los programas y carrera (p. 2).

Según Llanio y otros (2010):

Con diferentes variantes que dependen de las tradiciones propias de cada país, la acreditación de programas educativos sigue determinadas reglas que le permiten arribar a una decisión sobre el nivel de acreditación recibido. Por lo general, se encuentra precedida por procesos de autoevaluación y evaluación externa, cuyos objetivos consisten fundamentalmente en detectar, sobre la base de patrones de

calidad adoptados previamente, las fortalezas y debilidades que acompañan al programa sometido a estos procesos, a los cuales sigue la planificación de acciones encaminadas a mejorar el objeto evaluado, es decir, eliminar o reducir al máximo las debilidades encontradas (p. 3).

Sin embargo, Jaime y Medina (2010) coinciden en plantear que:

El mejoramiento de la calidad en un programa universitario, sea de una maestría o una carrera, no transcurre de manera espontánea, a partir de la aplicación de un proceso de evaluación externa y acreditación. Para lograr esta mejora, es imprescindible la asunción de conceptos asociados a la cultura de la calidad y la gestión de la calidad, acompañados por la elaboración de estrategias y la ejecución de las consiguientes acciones que propicien los cambios deseados en el programa (p. 5).

Es importante señalar entonces que como plantean Torres y otros (2010), “el plan de mejora, constituye un mecanismo muy importante para el mejoramiento continuo de la calidad, porque guía las acciones que deben irse decidiendo para superar debilidades, por ello los consejos directivos y colectivos pedagógicos deben revisar periódicamente el mismo” (p.6), manifestándose la importancia de contemplar, dentro de la *dirección estratégica*, todos los procesos tendentes a mejorar la calidad.

Particularmente, la carrera de Ingeniería Forestal, luego de haber sido acreditada y de sus miembros proponerse avanzar a niveles superiores de calidad, se dio a la tarea de trazar una Estrategia para contribuir a la mejora continua de la calidad en todos los ámbitos educativos.

Para ello se conformaron diferentes comisiones de trabajo por cada una de las variables a estudiar, lideradas por profesores con categoría docente superior (Auxiliares y Titulares). Dichas comisiones involucraban, de manera directa, a los miembros del departamento Forestal. Sin embargo, la contribución del resto de los profesores de la carrera en los procesos de autoevaluación fue decisiva. Estos procesos se desarrollaban una vez al año, al finalizar cada curso académico. Se contó además, con una amplia participación del personal no docente y de estudiantes, así como con el apoyo de los miembros del Consejo de Dirección de la Facultad, al cual se le rendía cuentas sobre la marcha del proceso.

En las reuniones del colectivo de carrera, se informaba sistemáticamente la marcha del cumplimiento del plan de mejora, a la vez que se valoraron y controlaron las variables objeto de seguimiento. Se realizaron controles a la documentación exigida en el proceso

de evaluación de la carrera, así como se aplicaron instrumentos de medición, tales como entrevistas y encuestas a empleadores, egresados, profesores y estudiantes. Fueron desarrolladas también sesiones de trabajo grupal para socializar la información, enriquecerla con nuevos elementos o sustituir otros, que contribuyeron a la toma de decisiones. Se recolectaron las evidencias necesarias que corroboraron los resultados plasmados en el informe (avales, certificados y otras evidencias).

El plan de mejora fue elaborado teniendo en cuenta las debilidades detectadas en el proceso de evaluación anterior y sirvió, posteriormente, para proponer actividades y tareas que permitieran ir avanzando a un estado superior, que se iba constatando anualmente, hasta dejar resuelta la debilidad.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las acciones planificadas para resolver determinados problemas en la última autoevaluación realizada:

- **Problema:** Deficiencias del componente laboral-investigativo y las prácticas forestales.  
**Objetivo:** Fortalecer la formación de habilidades profesionales en las empresas.

Actividades	Tareas	Estado actual
Perfeccionar la capacidad profesional para evaluar y mejorar acciones y procesos en la producción y la protección forestal	Garantizar los períodos de inserción laboral, para la integración de conocimientos y habilidades que se reflejan en la investigación curricular prevista	Con la apertura de dos nuevas unidades docentes, (Guanahacabibes y Macurije), se logró una inserción plena de los estudiantes lo que permitió lograr la integración horizontal y el componente laboral e investigativo. También se insertaron a unidades de producción y se cumplieron con los procesos de formación profesional de la carrera.

- **Problema:** Insuficiente utilización de las TIC en la carrera.  
**Objetivo:** Garantizar el empleo adecuado de las TIC en la carrera.

Aumentar el uso de la computación y las TIC	Aumentar el número de software profesionales disponibles en la Intranet y su utilización.	En la actualidad la carrera utiliza 20 software profesionales para el desarrollo de las asignaturas.
	Perfeccionar el uso de la plataforma interactiva	Se está usando el Moodle, que como plataforma interactiva es superior. Todos los profesores de la carrera de un modo u otro han pasado cursos para el uso de este medio. Asociado a esta aplicación se han perfeccionado los documentos para la orientación del estudio independiente, clases prácticas, seminarios y el uso de la información.

- **Problema:** Bajos resultados de promoción en el primer año de la carrera.  
**Objetivo:** Elevar los resultados de promoción en el primer año de la carrera logrando un 3,80 puntos como promedio y una retención del 90 %.

Fortalecer el trabajo metodológico.	Fortalecer la atención de los profesores a partir de las diferencias individuales de los alumnos.	Se ha ganado calidad en la atención personalizada de los tutores a los estudiantes lo que ha incidido en mejores resultados. Existe un serio trabajo metodológico en este sentido que es reconocido por los estudiantes.
	Perfeccionar los métodos de enseñanza.	La elaboración de materiales didácticos, guías de estudios y el perfeccionamiento de las actividades prácticas son evidencias del perfeccionamiento de los métodos de enseñanza.
	Controlar el aseguramiento bibliográfico.	Se lleva a cabo un serio esfuerzo por garantizar el aseguramiento bibliográfico y en el marco del nuevo plan de estudios la carrera se ha propuesto elaborar la mayor cantidad posible de nuevos textos actualizados, como resultado de este trabajo ya se utilizan 8 nuevos textos.

- **Problema:** Insuficiente aseguramiento de la base material de los laboratorios.  
**Objetivo:** Gestionar el aseguramiento suficiente de la base material de los laboratorios.

Acciones para la gestión del aseguramiento de la base material de laboratorios.	Destinar fondos disponibles para la compra y/o recuperación de equipos de laboratorio y reactivos.	Se han incorporado a los laboratorios de Química, Física, Botánica, Microbiología –Fitopatología y Entomología numerosos equipos y reactivos que garantizan mayor calidad del aprendizaje.
	Realizar proyectos con el fin de gestionar el financiamiento necesario.	El proyecto con la República Popular China permitió mejorar significativamente el equipamiento de los laboratorios de Química, Física, Botánica y Entomología. Por medio de otros proyectos se ha logrado obtener algunos instrumentos de medición forestal que se han destinado a la docencia en la sede central y en las unidades docentes.

A continuación se relacionan algunos de los logros obtenidos en cada una de las variables en el proceso de evaluación desarrollado.

*Variable 1 - Pertinencia e impacto social.*

A través del Centro de Estudios Forestales, los profesores y estudiantes se encuentran vinculados a la solución de los problemas del territorio y el país, mediante proyectos de investigación aprobados en Programas Nacionales, Ramales, Territoriales y en convenios internacionales. Profesores del departamento han ejercido como consultores nacionales en proyectos financiados por organismos internacionales en programas de interés ramal. Profesores de la Carrera pertenecen al grupo de expertos del Programa Nacional de Agricultura de Montaña y se mantienen relaciones de trabajo con el Instituto de Investigaciones Agroforestales (IIAF), con la Dirección Nacional Forestal (DNF), con el Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña (GEAM), pertenecientes al Ministerio de la Agricultura y con el Cuerpo de Guardabosques (CGB) perteneciente al Ministerio del Interior. Dos miembros del claustro del departamento son miembros del Consejo Consultivo Forestal a nivel nacional.

Se destacaban como indicadores importantes de pertinencia la realización, cada dos años, del Simposio Internacional sobre Manejo Sostenible de los Recursos Forestales

(SIMFOR), el cual hasta ese momento había realizado cuatro ediciones con una buena participación internacional y un elevado nivel científico; la publicación en coauspicio con el Instituto de Investigaciones Agroforestales de la única revista de Ciencia Forestal existente en el país, la Revista Baracoa y la participación de varios miembros del departamento como profesores y/o tutores en el doctorado cooperado con la Universidad de Alicante (España): “*Desarrollo Sostenible de Bosques Tropicales. Manejo Forestal y Turístico*”, el cual ha realizado varias ediciones y ha graduado a más de 20 profesionales de la provincia y el país.

#### *Variable 2- Profesores y personal auxiliar.*

En el curso académico 2007-2008, en la carrera laboraban 52 profesores, de ellos 32 poseían la categoría científica de Doctor en Ciencias (61%) y 12 de Másteres en Ciencias (23%).

El claustro tenía como promedio 22,4 años de trabajo en la educación superior y laborando directamente en la carrera 19,3 años. Estas cifras demostraron una alta estabilidad y experiencia de trabajo en el área de conocimientos de la carrera.

Se logró un incremento en la cantidad y calidad de artículos publicados, así como en los libros y monografías. El índice promedio de publicaciones en los cinco años evaluados fue de 11,3 / profesor, valor que cubría las expectativas para el indicador de producción científica y contribuía a ubicar al claustro en condición de excelencia.

#### *Variable 3 – Estudiantes.*

Los estudiantes que cursaban la carrera de Ingeniería Forestal se destacaban por su participación protagónica como sujetos activos de su proceso formativo y tenían una adecuada preparación general y básica para asimilar los estudios superiores. Además, se demostró que intervenían activamente en diversas tareas, tanto de carácter curricular, extracurricular como político-social.

La relación entre el ingreso y el egreso en la etapa evaluada, arrojó un valor de eficiencia vertical del 84,7%. La eficiencia limpia por curso en el período analizado es de 4,66 de un máximo de 5. Estos valores mostraban cierta estabilidad en cuanto al rendimiento del ingreso y el egreso y confirman la calidad del proceso formativo.

---

#### *Variable 4 – Infraestructura.*

Para la labor docente de pregrado, estaba garantizada la base material de información, cubierta con el 100% de los textos básicos y otros materiales complementarios para las asignaturas, que podían ser utilizados por los estudiantes y los profesores. Otras de las vías de aseguramiento bibliográfico, que en los últimos cursos académicos había tomado mayor fuerza, es que aprovechando la capacidad y experiencia del claustro, se elaboraron materiales docentes contextualizados a las condiciones del territorio y del momento, entre ellos varios libros, algunos ya editados y otros en proceso de edición.

También se disponía de una plataforma interactiva que se perfeccionó constantemente. (Moodle) y los laboratorios de las ciencias básicas estaban renovados. Se contaba además, con dos nuevas Unidades Docentes en empresas forestales de alto impacto en la provincia (Empresa Forestal Integral y la Empresa Forestal Integral Guanahacabibes).

#### *Variable 5 – Currículo.*

El cumplimiento de los objetivos de cada año se materializó, fundamentalmente, a través de la Disciplina Principal Integradora. La mayoría de las actividades planificadas se desarrollaban y cumplían adecuadamente en la unidad docente y en otras empresas forestales.

Las 17 disciplinas de la carrera (del ciclo básico, básico específico y del ejercicio de la profesión) daban respuesta a los requerimientos del modelo del profesional, avalado por los objetivos educativos e instructivos de las propias disciplinas y de las 54 asignaturas del currículo base, 14 del currículo propio y 17 del currículo optativo, las cuales conformaban el plan de estudio de la carrera.

Las relaciones interdisciplinarias se manifestaban en las asignaturas de la Disciplina Principal Integradora, las que estaban distribuidas en los diferentes años de la carrera y cubrían la carga horaria dedicada al componente laboral e investigativo. Esto se había logrado al vincularse a los estudiantes a la Unidad Docente, o a determinadas entidades laborales en las cuales se encargaban de cumplir con los objetivos planificados.

### **Conclusiones**

La conducción adecuada de los procesos de autoevaluación de la carrera de Ingeniería Forestal en los años que antecedieron a la evaluación externa, fue decisiva en el logro de la excelencia del programa.

La participación activa y colectiva de profesores, estudiantes y del resto de los involucrados en los procesos de autoevaluación y evaluación externa, jugó un papel muy importante en el logro de resultados superiores de calidad en la formación de los estudiantes.

### Referencias bibliográficas

- Betancourt, A. (2005). Modelo para la gestión pedagógica del colectivo de carrera para los cursos regulares diurnos en la Universidad de Pinar del Río. *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas*, 158.
- Jaime, M. y Medina, M. (2010). *Modelo de calidad para las IES*. México. Memorias del Congreso Internacional Universidad 2010. La Habana, 9.
- Martínez, Ll., Dopico, I. y Suros, E. (2010). *El impacto de los procesos de acreditación en la calidad de la educación superior: Bases conceptuales, variables e indicadores para su evaluación*. Memorias del Congreso Internacional Universidad 2010. La Habana, 12.
- McPherson, M. A. (2013). Experiencia en procesos de acreditación institucional universitaria en Panamá. Su impacto en la mejora de la educación superior en el corto plazo. *Revista Congreso Universidad Vol. 2, N° 1* de 2013, 14.
- Suros, E. y Espi, N. (2010). *Perfeccionamiento del sistema de evaluación y acreditación de maestrías*. Memorias del Congreso Internacional Universidad 2010. La Habana: Palacio de Convenciones, 9.
- Torres, A. y Aruca, A. (2010). *Algunos rasgos e impactos de los procesos de evaluación y acreditación de carreras agrarias en la educación superior cubana*. Memorias del Evento Internacional "Pedagogía 2010", 10.
- Torres, A., Rodríguez, Y. y González, María T. (2010). Calidad de la formación de los profesionales agropecuarios desde la perspectiva de la evaluación externa y la acreditación en la Educación Superior Cubana. *Revista Pedagogía Universitaria Vol. XV, N° 5*, 9.





# La calidad de la gestión del proceso de posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior

DAIMI DÍAZ DELGADO / JUDITH GALARZA LÓPEZ / JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO

## Resumen

En el contexto actual, uno de los retos que se han planteado las Instituciones de Educación Superior, está asociado al mejoramiento de la calidad de la formación y superación de los profesionales. El hecho de que la ciencia, la técnica y la información sean hoy los factores determinantes del desarrollo económico y social, refuerza la necesidad de impulsar y fortalecer la calidad del posgrado en estas instituciones. El artículo que se presenta tiene como objetivo poner de relieve la importancia de elevar la calidad de la gestión del posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior, como una vía para garantizar la pertinencia social de sus resultados e impactos. En tal virtud, se presentan los fundamentos teóricos de la gestión del posgrado, así como los principales factores que limitan también su calidad en las universidades de América Latina.

**Palabras claves:** calidad, posgrado, gestión, proceso

## Abstract

In the current context, one of the challenges that have arisen Institutions of Higher Education, is associated with the improvement of the quality of the training and upgrading of professionals. The fact that science, technology and information are now the determinants of economic and social development, reinforces the need to promote and strengthen the quality of these institutions graduate. The article presented is intended to highlight the importance of improving the quality of management in the Graduate Medical Institutions of Higher Education as a way to ensure social relevance of its results and impacts. As such, the theoretical foundations of management studies, as well as the main factors that limit their quality universities in Latin America are presented.

**Keywords:** quality, postgraduate, management, process

---

## Introducción

En un mundo de crisis global, como el que estamos viviendo en este segundo decenio del siglo XXI, se logra percibir con mucha fuerza el efecto trascendente de diversos fenómenos que laceran el contexto económico y social a nivel planetario, donde prevalecen, por ejemplo, la rápida degradación del medio ambiente como consecuencia de la contaminación sostenida del aire, de las aguas y de los suelos, la elevada prevalencia de enfermedades infecciosas -emergentes y reemergentes-, que causan cada año la muerte de millones de personas, todo ello acompañado de la existencia de políticas precarias de salud en diversos países, que no aportan positivamente al desarrollo humano sostenible.

Otra de las tendencias identificadas en la actualidad, pero que es susceptible de generar una nueva desigualdad, es la emergencia de la “sociedad de la información”, la que ha dividido a la humanidad en dos bandos: aquellos que tienen acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) – alrededor del 15% de la población mundial- y quienes, no lo tienen.

Tampoco el siglo XX logró cancelar las inequidades existentes entre los géneros y es evidente que se está produciendo un auténtico “*apartheid educacional*”, que afecta a una sexta parte de los 6.500 millones de habitantes del planeta y que margina a 800 millones de analfabetos, dos tercios de los cuales son mujeres.

Asimismo, el quiebre de las estructuras económicas en muchos países, ha afectado la solvencia de diversas actividades sociales, entre las que se destaca el financiamiento a las Instituciones de Educación Superior (IES), lo cual afecta la calidad de los resultados e impactos resultantes del desarrollo de sus funciones académicas. Por otro lado, millones de jóvenes quedan excluidos de cursar estudios superiores o de obtener un título universitario a causa de sus limitados recursos económicos.

Contradictoriamente, en medio de esta crisis, se continúa hablando de lo relevante del saber, ya que el desarrollo de la ciencia y la tecnología en sus diversos ámbitos, constituyen elementos insustituibles para el avance social, la generación de riqueza, el crecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la regeneración medioambiental y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz.

A partir de lo planteado anteriormente, se señalan también nuevos retos para las IES, las que deben hacer frente a la solución de los disímiles problemas que marcan el acontecer

mundial, a través de su contribución a la formación integral de profesionales, el desarrollo de la investigación científica y la interacción social, lo cual lleva implícito a la vez, la necesidad de fortalecer continuamente la gestión de todos los procesos institucionales.

Lo cierto, es que la situación coyuntural que marca a la educación superior contemporánea está representada por el rol del conocimiento en las nuevas condiciones de producción, siendo así que se plantean cambios cuya trascendencia permite calificarlos de revolución académica, por lo cual está obligada a encontrar nuevos espacios que le permitan mantener la prominencia social que históricamente le ha correspondido y a tratar de superarla, en lo posible.

El hecho de que la ciencia, la técnica y la información sean hoy los factores determinantes del desarrollo económico y social, explica la necesidad cada vez más apremiante de impulsar y fortalecer, entre otros aspectos, la calidad del posgrado en las IES.

Este artículo tiene como propósito fundamental poner de relieve la importancia de la elevación continua de la calidad de la gestión del posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior (IEMS), como una vía para garantizar la pertinencia social de sus resultados e impactos.

## **1. Consideraciones sobre la calidad en las Instituciones de Educación Médica Superior.**

El tema de la calidad se ha afianzado en la agenda de discusión internacional sobre la educación desde mediados de la década del 90. A partir de entonces, ha tenido un importante desarrollo en prácticamente todos los países, en especial, en los latinoamericanos, en los cuales se han creado organismos específicos para la certificación de la calidad, se han desarrollado procesos y metodologías con enfoques específicos y se han generado mecanismos regulatorios de carácter regional y subregional.

En términos generales –y no solo en la educación superior- se ha asumido que la calidad es un concepto de carácter prioritario que posee un valor determinante en cuanto a la democratización de un país y de su educación. Por eso, resulta necesaria y oportuna la reflexión sobre este tema a nivel estatal, en vínculo con los sistemas universitarios y los sectores productivos.

En la literatura consultada, el concepto de calidad ha sido definido de diversas formas por especialistas y estudiosos tanto en el ámbito empresarial como universitario.

---

El término calidad, en latín significa “cualidad, manera de ser”, su significado castellano es “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Las definiciones de calidad han sufrido un proceso evolutivo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante lo anterior, existe actualmente un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor, quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad. El cliente, la persona quien usa o se beneficia de un producto o proceso, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad, porque es él quien define, en primer lugar, la calidad.

Salas (2003) asume que “la calidad no puede ser planteada solo en términos cognitivos, sino también en término de pertinencia social. No es solo una resultante del trabajo realizado, sino un grado de desarrollo del proceso que la produce (p. 25).

La calidad es un constructo del conocimiento, multidimensional y relativo, que se expresa en términos de eficiencia y eficacia. Es dinámica, ya que cambia con el tiempo y el espacio. Es multidimensional y se expresa como resultado de diversas condiciones histórico-concretas.

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral. De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual.

A decir de Días Sobrihno (2008):

La calidad no es un concepto aislado, sino que solo adquiere significado en tanto que esté vinculado a sus finalidades sociales. En el caso de la educación superior, el concepto de calidad debe tomar en consideración los compromisos públicos y los papeles sociales que corresponden a esas instituciones (p. 2).

En la educación superior, la calidad se expresa en el conjunto de propiedades y características que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades o expectativas de la

sociedad. Es un concepto pluridimensional que debe comprender todas sus funciones: las actividades de enseñanza; programas académicos; investigaciones; becas, profesores, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Todos estos aspectos, según Tünnermann (1996), más una buena dirección, determinan el funcionamiento de la Universidad y la “imagen institucional” que proyecta a la sociedad en general (p. 32).

## **2. Necesidad de elevar la calidad de la gestión del posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior.**

El contexto que enfrentan las IEMS en el siglo XXI, pone en evidencia la necesidad de asumir con calidad nuevos enfoques de gestión que coadyuven a la obtención de resultados de mayor eficiencia e impacto social.

En particular, el perfil del médico egresado en América Latina no ha variado mucho desde su concepción inicial en la mayoría de los países de la región, persistiendo en muchos de ellos, el paradigma de formación biologicista, con un claustro de profesores fusionados en un modelo pedagógico tradicionalista, que no logra ubicar al hombre como un ser biopsicosocial, y con un predominio de la práctica médica lucrativa.

Por otro lado, la atención médica se ha caracterizado por estar dirigida, fundamentalmente, a los sectores sociales más privilegiados, y no a los más pobres y desamparados, que son los que realmente la necesitan. Asimismo, prevalecen los servicios de salud deficientes, con baja calidad, escasa cobertura y accesibilidad a los mismos, unida a la aplicación de tecnologías de alto costo sin una racionalidad básica que favorezca a la utilización equitativa de los recursos.

En el revertimiento de esta problemática deben desempeñar un rol protagónico las IEMS, las que han de asumir con gran responsabilidad la formación y superación constante de profesionales y técnicos altamente calificados, capaces de atender las necesidades de la población en todos los órdenes de la actividad humana, y en general, formar ciudadanos que participen activamente en el progreso de la sociedad, en un marco de justicia, de respeto a los derechos humanos, en aras de contribuir al desarrollo sostenible.

Muchos han sido los intentos por definir el posgrado a lo largo de la historia. En general, se refiere a cualquier actividad de formación que se imparta o a la que se acceda, después de la obtención de un título universitario. Incluye tres niveles de formación convencionales: (a) *Especialización*, cuya finalidad es brindar conocimientos y entrenamiento

---

profesional en un campo del saber afín al del pregrado, actualizando y profundizando el conocimiento y refinando habilidades y destrezas; (b) *Maestría*, que persiguen brindar conocimientos avanzados en un campo del saber académico o profesional, usualmente de carácter interdisciplinario, en las ciencias, las artes, las letras o la tecnología, y (c) *Doctorado*, orientados a la preparación para la investigación de forma tal que genere aportes significativos al acervo de conocimientos en una disciplina, demostrando haber superado distintos niveles de complejidad en el saber que permitan avanzar, desplazar o aumentar las fronteras de un campo del conocimiento.

Para Caballero y Águila (2008), el posgrado “es un proceso de formación afín a ciertos requisitos del ejercicio laboral que complementa la formación amplia recibida en el nivel de pregrado y constituye una buena fórmula de las entidades para desarrollar sus recursos humanos” (p. 3).

En resumen, es el conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios, con el propósito de completar, actualizar y profundizar los conocimientos y habilidades que poseen, y alcanzar un mayor nivel de ejercicio profesional o de conocimiento y habilidades científicas, en correspondencia con los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran. Su objetivo esencial es contribuir a la elevación de la eficiencia, la calidad y la productividad en el trabajo.

En particular, el posgrado predominante hoy en los países desarrollados se caracteriza, principalmente, por su carácter elitescio, tecnocientíficismo y escolarismo en algunos casos exagerados, la tendencia a la formación sobreespecializada y una concepción de negocio lucrativo, entre otras debilidades. En cambio, en los países de menor desarrollo, se pudiera cuestionar su irrelevancia o marginalidad, su desarrollo como una actividad individualista, escolarizada y academicista, aislada de la realidad social y reproductora de las desigualdades sociales. Además, es insuficiente la vinculación con el sector productivo o de los servicios, por ser casi siempre copia mecánica de modelos extranjeros y mecanismo transferidor acrítico de tecnología foránea.

Sin embargo, esta actividad ha ido creciendo aceleradamente en casi todos los países al margen de las políticas gubernamentales, y su función primordial ha sido la preparación de especialistas e investigadores, algunas de ellas asociadas a la formación académica de másteres y doctores en ciencias, lo cual no ha excluido la posibilidad de crear modelos de educación continua alternativos que puedan ser, realmente, instrumentos para impulsar el desarrollo social.

De manera particular, la implementación de nuevas alternativas del posgrado en el sector de la salud resulta una misión obligada para las IEMS. El uso de tecnologías apropiadas, la creación de redes académicas y la superación académica de los docentes serían, entre otros, elementos propicios para formar mejores egresados. Pero sin lugar a duda, todas las estrategias de formación posgraduada que suelen ser implementadas en dichas instituciones, requieren de mecanismos de gestión adecuados para poder lograr los resultados deseados.

En este ámbito, la realidad de la universidad médica cubana difiere de la que ostentan algunas IEMS del continente, dadas las características del sistema social en el país, que distingue a la educación y a la salud como un derecho humano, y se basa en el principio de que el hombre es el elemento central generador de desarrollo. Es por ello que, para cumplir los retos actuales impuestos por la rápida obsolescencia del conocimiento a escala global y por el avance impetuoso de la ciencia y la tecnología, las IEMS dirigen sus esfuerzos a la formación y superación constante de los profesionales.

El Ministerio de Salud Pública de Cuba (MINSAP), asume al posgrado como una de sus direcciones principales de trabajo, ya que esta resulta imprescindible para contribuir, con la preparación continua de los profesionales del sector, a incrementar la calidad de vida de la población, para lo cual asume las siguientes estrategias vinculadas a la calidad:

- proyecciones estratégicas, que sirven de guía a la toma de decisiones para elevar la calidad del posgrado en las IEMS y en el sector de la salud, en general;
- acreditación docente, dirigida a la comprobación de las condiciones humanas y materiales necesarias y disponibles para la superación del potencial humano con que cuenta el sistema;
- sistema de créditos académicos, que posibilita valorar la efectividad de los resultados e impactos de la formación posgraduada, constituyendo a la vez un elemento de retroalimentación para detectar deficiencias y establecer acciones de mejora continua, y
- evaluación de las competencias, la cual permite determinar el nivel de conocimientos y habilidades de los profesionales en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales.

A partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de las estrategias mencionadas se precisan, para este siglo XXI, nuevos desafíos encaminados a elevar la calidad del posgrado en las IEMS entre las cuales se persigue:

- implementación de acciones para evitar la descalificación de los profesionales de la salud, considerando que la superación es una premisa para el desarrollo;



- 
- fortalecimiento del sistema de formación posgraduada en relación estrecha con la ciencia y la tecnología y con énfasis en el mejoramiento de su gestión;
  - desarrollo de la *Universidad Virtual de la Salud*;
  - ejecución de proyectos integrales de desarrollo y colaboración con universidades y centros investigativos, tanto del ámbito nacional como extranjero, y
  - establecimiento y puesta en marcha de acciones para fomentar la gestión del conocimiento.

### **3. La gestión del posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior: problemática actual.**

La gestión surge como disciplina científica en los albores del siglo XX; está presente de alguna forma en todas las denominaciones y conceptos que han pretendido en los últimos tiempos, expresar concepciones de culturas, principalmente, empresariales. Es conveniente aclarar que hoy no se pueden asociar tales conceptos de manera absoluta a la actividad empresarial, resultando evidente su utilidad en otros campos donde se reconocen muchas aplicaciones exitosas en diferentes sectores sociales, o sea, es un hecho que en la época actual cualquier institución sea o no empresarial, no solo utiliza sino que precisa, el desarrollo de la gestión en virtud de la necesidad de dirigir los procesos principales que caracterizan su actividad fundamental.

Para autores como Ruiz (2004):

La gestión es un proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos; basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye (p. 2).

Almuiñas (1999) la define como: “una actividad que busca elevar la eficiencia y la eficacia de los resultados organizacionales e individuales a través de un trato justo y democrático de las personas y del aprovechamiento racional del resto de los recursos disponibles” (p. 21), y Galarza (2007) plantea que:

Es el proceso a través del cual es posible encaminar y orientar las acciones en torno al cumplimiento -de manera eficiente y eficaz- de los resultados e impactos previstos a alcanzar en cualquier organización, necesitando para su desarrollo que estén definidos los objetivos y metas que sirven de guía a los esfuerzos insti-

tucionales y de los subordinados. Recaba también el dominio de determinados procedimientos y técnicas, crea espacios para el seguimiento y control sistemáticos de las actividades que se realizan y promueve el uso racional de los recursos existentes. Su función general es la de integrar las distintas partes y elementos de las organizaciones entre sí y con el entorno y para lograrlo se sustenta en cuatro funciones principales que son interdependientes y no deben ni pueden realizarse satisfactoriamente de forma aislada (planificación, organización, ejecución o implementación y control) (p. 26).

La *gestión* posee cuatro componentes o funciones fundamentales: planificación, organización, ejecución y control. La función de *planificación* consiste en un conjunto de procesos coordinados, sistemáticos y generalizados para elegir la previsión de cursos de acción y los recursos necesarios para lograr los objetivos predeterminados por ella. Mientras que la función de *organización* determina la estructura interna del sistema, las relaciones funcionales y de subordinación del mismo, los flujos de comunicación con el medio externo. La función de ejecución, también llamada, de dirección, se basa en el ejercicio de autoridad de sus técnicas y las coordinaciones que debe tener un individuo para mandar y hacerse obedecer por los subordinados. Mientras que el *control* constituye una función básica y el elemento final de todo proceso. El ciclo de esta función nos permite conocer si los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos previstos.

Es a partir de la década de los '80 que se incorpora y difunde el término de “gestión” asociado al ambiente académico. Incluso se ha acuñado al término “gestión institucional”, haciendo referencia a la gestión del personal, la gestión financiera y del espacio físico, bajo la concepción tradicional de que lo docente y lo administrativo pertenecen a sectores o áreas de trabajo diferentes en los marcos del ambiente institucional.

Peña y Prat (2006) han logrado definir el término *gestión universitaria* como:

El proceso pertinente que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia de pre y posgrado, investigación y extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad (p. 9).

A su vez, Galarza (2007) considera que:

La gestión universitaria debe concebirse como un proceso que favorezca en lo posible el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la inte-

---

gración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones históricas-sociales (p. 14).

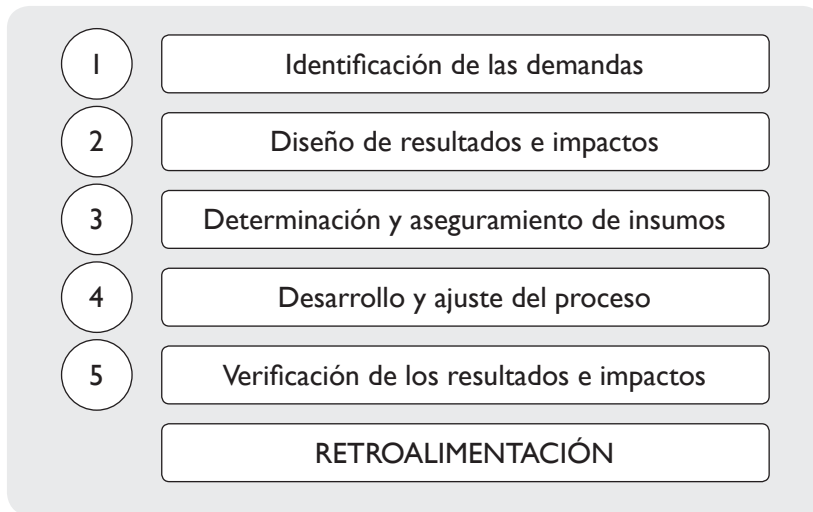
Tomando en consideración lo planteado anteriormente, las IEMS necesitan identificar continuamente cuáles son los elementos que hace falta reforzar, para lograr una adecuada gestión del posgrado. Ello implica, en primer término, valorarlo como un proceso (secuencia de acciones interrelacionadas y sistematizadas que se realizan para obtener determinados objetivos) que necesita ser gestionado con calidad, es decir, planificado, organizado, ejecutado y controlado.

Otro de los enfoques recientes que ha cobrado una gran importancia tanto en el medio empresarial como en el marco de las IES, es el relacionado con la *gestión de procesos*, lo cual sugiere determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer un contexto adecuado para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Particularmente, el posgrado debe ser visto como un proceso y como tal, adecuadamente diseñado y gestionado, en aras de elevar la calidad de sus resultados y del proceso en sí mismo. Para ello, se deben tener en cuenta los siguientes elementos: (a) identificación de las demandas; (b) diseño de los resultados y los impactos; (c) determinación y aseguramiento de los insumos (factores tecnológicos y humanos); (d) desarrollo del proceso (puesta en marcha y ajustes); (e) constatación de los resultados e impactos, y (f) retroalimentación del proceso. Las fases principales del diseño y gestión de procesos se muestran en la Figura 1.

Asimismo, para lograr una gestión de calidad del posgrado debe combinarse, según Almuiñas y Galarza (2009), la teoría general para gestionarlo (*Teoría para gestionar cualquier Objeto*), la cual permite delimitar la manera en que ha de concebirse y desarrollarse el proceso de gestión de posgrado (planificación, organización, ejecución y control), con la teoría del objeto a gestionar (*Teoría de cualquier objeto a gestionar*), en este caso vinculada al posgrado, siendo esta última capaz de brindar el sustento teórico-metodológico que otorgan un profundo dominio del tema en particular.

Figura 1. Fases para el diseño y gestión de procesos en las IES.



**Fuente:** Elaboración propia. 2014.

De modo específico, la planificación del proceso de posgrado debe partir en su concepción de las demandas en la esfera de la gestión (individuales, colectivas, institucionales y sociales), tomando como base también las políticas, lineamientos y normativas que impactan en el desarrollo de ese proceso. Posteriormente, necesitan ser definidos los posibles resultados a lograr. Más adelante, se determinan las entradas o insumos que le sirven de nutrientes. En este momento también es necesario concebir acciones que aseguren el éxito del proceso dirigidas, por ejemplo, al aseguramiento humano y tecnológico, entre otros. Otro elemento importante a definir en este momento es la manera en que se va a llevar el seguimiento y control integral del mismo.

Los aspectos organizativos así como las condiciones en que se desarrollará el proceso, requieren también ser planificadas entre los cuales pueden mencionarse: la definición de formas de trabajo que se asumirán en diferentes momentos del proceso; la asignación de tareas y responsabilidades; el tiempo que se dedicara a cada actividad, entre otros.

Por su parte, el momento de implementación o ejecución del proceso exige la adecuada conducción de las personas y de los aspectos tecnológicos que garantizan su desarrollo. Además, comprende la necesidad de solucionar conflictos que pueden generarse e incluye también las distintas acciones correctivas dirigidas a lograr que el proceso se desarrolle aprovechando al máximo las capacidades disponibles y se obtengan los resultados deseados.

---

Finalmente, el momento destinado al control exige poner énfasis en el cumplimiento de los mecanismos diseñados para chequear sistemáticamente la marcha del proceso y tomar acciones de reajuste. Se deben considerar también evaluación de los resultados e impacto del proceso. Dentro de los problemas que puedan afectar la calidad del proceso de posgrado se encuentran, por ejemplo, la complejidad en la identificación de las demandas, la poca experiencia y preparación del factor humano en la organización, implementación y control del mismo, el escaso desarrollo tecnológico de apoyo y el insuficiente tratamiento teórico metodológico en esta área, entre otros.

De manera particular, para que el proceso de posgrado se considere de calidad, debe estar orientado a elevar el reconocimiento personal de los profesionales a partir de los logros que obtienen, a alcanzar una mayor eficacia en términos de pertinencia y equidad, contribuyendo a incrementar el prestigio e imagen de la IEMS la sociedad, así como propiciar la búsqueda de los problemas contextuales emergentes.

#### **4. Problemas principales que limitan la calidad de la gestión del posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior de América Latina.**

Como ha sido señalado anteriormente, las IEMS están llamadas también a elevar continuamente la calidad de los procesos que en ellas se desarrollan, lo cual lleva implícito el mejoramiento progresivo de la calidad de la gestión inherente a los mismos. Sin embargo, es posible constatar, - a partir de la literatura internacional y nacional revisada por los autores de este artículo, que, - de forma general, el proceso de posgrado en las IEMS de América Latina, adolece de una adecuada gestión, lo cual se traduce en un grupo de insuficiencias que afectan los resultados e impactos que se derivan de su implementación, entre las cuales se pueden destacar los siguientes:

##### *Pobre identificación de las demandas de formación de los profesionales.*

De forma general, las IEMS no han consolidado aún una cultura que propicie el desarrollo sistemático de procesos de Identificación de Necesidades de Aprendizaje (INA) de los profesionales, a partir de los cuales se puedan establecer las prioridades necesarias para la formación e instrumentar planes de superación acordes con las demandas detectadas y con los recursos disponibles. Por el contrario, se aprecia que, en ocasiones, la INA se realiza de manera informal, con un basamento empírico y propuestas que permanecen estáticas en el tiempo, lo cual ocasiona que los planes de superación contengan a menudo actividades que se repiten y que no despiertan la motivación y el interés de los profesionales por acceder a las mismas. Tampoco se establecen con frecuencia alianzas

estratégicas o convenios con otras instituciones formadoras líderes en diferentes áreas del conocimiento, que permitan solventar las necesidades de superación profesional identificadas.

*Insuficiente identificación y aseguramiento de los insumos necesarios para el desarrollo del proceso.*

Otro problema frecuente que se presenta, es que no siempre se aseguran el factor humano y los recursos (materiales, económicos, financieros, etc.) necesarios para poder desarrollar las diferentes actividades inherentes al proceso de posgrado. Esta situación conduce, por un lado, a que a la hora de enfrentar la implementación de las acciones programadas, no se disponga del personal idóneo para desarrollar las mismas, y por otro, aquellas personas designadas, incluso para dirigirlo, no cuenten con la preparación que recaba el ejercicio de una gestión efectiva de dicho proceso. Todo lo anterior, permite resaltar la idea de que no solo es importante determinar cuantitativamente los insumos requeridos para llevar a cabo el proceso, sino también se necesitan diseñar e implementar estrategias que garanticen la preparación del personal implicado, como una vía que favorezca la obtención de resultados e impactos de calidad.

*No se diseñan ni implementan adecuadamente las estrategias para el seguimiento y control de los objetivos a lograr en el proceso.*

En este sentido se detecta que las IEMS, no tienen en cuenta desde el momento de planificación del proceso de posgrado, cuáles van a ser los mecanismos o procedimientos a emplear para llevar a cabo el seguimiento y control de los resultados del mismo. Esta situación trae consigo que la evaluación de dichos resultados, en muchos casos, solo se realice al final, cuando ya no hay posibilidades de ajuste o correcciones de las metas o acciones a implementar. Asimismo, tampoco se realizan evaluaciones con carácter participativo, en las que los actores implicados en el cumplimiento de los objetivos planificados, se pronuncien por determinar los logros e insuficiencias del proceso y establezcan, a partir de estos, los ejes principales que sirvan de retroalimentación para el mejoramiento continuo de dicho proceso en el futuro.

*No se verifican los impactos logrados como resultado del proceso de posgrado.*

Otro de los problemas que se presenta está relacionado con la existencia de insuficiencias al valorar la importancia de constatar, cada cierto tiempo, cuáles han sido los impactos logrados a partir de la implementación del proceso de posgrado (individuales, colecti-

---

vos, institucionales y sociales), lo cual deberá estar previsto desde el momento en que se planifica dicho proceso. En tal virtud, la verificación de estos impactos requiere que sean diseñados adecuadamente un conjunto de instrumentos capaces de poner en evidencia la magnitud y calidad de los mismos cada cierto tiempo.

*Insuficientes estrategias que garanticen una adecuada gestión del conocimiento.*

En la actualidad las IES son reconocidas como organizaciones capaces de aprender continuamente y en esa medida, constituyen fuentes generadoras cíclicas de conocimiento. Sin embargo, en la actualidad se ha identificado que no siempre se logra que el conocimiento producido en ellas, se socialice e introduzca en la práctica de manera efectiva, lo cual minimiza su valor o aporte al desarrollo institucional y social de cada localidad, región o país. Por ello, resulta necesario que las IES y en particular las IEMS, dediquen serios esfuerzos a diseñar e implementar estrategias que garanticen la divulgación y utilización del conocimiento que en ellas se produce, a través de diferentes vías como por ejemplo: intercambios de experiencias; eventos científicos, emisión de boletines; foros de discusión, entre otras, con el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

## **Conclusiones**

En la actualidad, uno de los retos de mayor trascendencia que se han planteado los países, se relaciona con la elevación de la calidad de la educación superior, lo cual impacta directamente en la formación de los profesionales, en aras de contribuir al desarrollo sostenible y al equilibrio social. Asimismo, es hoy una prioridad de las IES garantizar, entre otros aspectos, el desarrollo del posgrado para ofrecer respuestas más eficaces a los disímiles problemas que afectan la estabilidad y el progreso de los pueblos, lo que requiere ineludiblemente lograr una adecuada gestión del proceso de posgrado en dichas instituciones, como una vía para aportar soluciones pertinentes a las demandas institucionales y de la sociedad.

En este ámbito, las IEMS no escapan a la necesidad de asumir la gestión del posgrado como un referente de calidad, estrechamente vinculado al cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria, para revertir la precaria situación de salud que afecta a una cantidad nada despreciable de países en el mundo.

## Referencias bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L. (1999). *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación superior*. Tesis de Doctorado. La Habana, 21.
- Caballero Carrillo, R. y Águila Cabrera, V. (2008). *Algunas consideraciones sobre las especialidades de posgrado en Cuba*. Ponencia presentada en el IX Taller internacional “Junta Consultiva sobre el Posgrado en Iberoamérica” en el marco del Congreso Internacional Educación Superior “Universidad 2008”. La Habana, 3.
- Días Sobrinho, J. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. En Días. *Libro Tendencias de la Educación Superior*, 2 - 21.
- Galarza López J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. Tesis doctoral. La Habana, 14, 26.
- Peña, D. y Prat, A. (2006). *Cómo mejorar la calidad*. Madrid: Manuales del IMPI. España, 9.
- Ruiz Callejas, J. M. (2004). *Dirección y gestión educativa*. Fundación Educativa Esumer, Medellín, Colombia, 2.
- Salas Perea, R. S. (2003). La identificación de necesidades de aprendizaje en salud. *Revista de Educación Médica Superior* 17(1), 25.
- Tünnermann Bernheim, C. (1996). Situación y perspectiva de la Educación Superior en América Latina. *Revista Temas de hoy en la Educación Superior*. N° 13, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México, D.F., 32.





# Dirección estratégica y calidad del proceso de posgrado en el Instituto Superior de Diseño

MARCO ANTONIO CAPOTE JORGE / ANTONIO JOSÉ BERAZAÍN ITURRALDE  
ARICELA PÉREZ MATOS

## Resumen

En este artículo se aborda la problemática del perfeccionamiento de la gestión universitaria a partir de concebir la gestión de la Estrategia del Instituto Superior de Diseño, centrada en lograr la calidad de sus procesos. Se describe cómo se ha diseñado el sistema de gestión de la calidad, sus componentes más importantes, y su vínculo con la Estrategia institucional. Se valora además, la labor de los docentes para elevar la calidad del proceso de formación posgraduada. Se destaca la importancia del posgrado para hacer frente a las demandas internas y externas que tienen que enfrentar las universidades en el contexto actual, y cómo el perfeccionamiento de este proceso, no se puede concebir sin una Estrategia que garantice los propósitos misionales de la institución y la calidad de los procesos que se ejecutan a nivel operativo.

**Palabras claves:** gestión, calidad, estrategia, posgrado

## Abstract

The article is about the problems of perfecting of university management from conceiving the managements of the designing Institute Superior's Strategy, centered in achieving the quality of his processes. This article terms how Management System of Quality has been designed and the most important components itself and also it has permitted increasing the power of Strategy so as the work of the teachers in all its own dimension, raising the quality of processes of formation, specifically the postgraduate course. The importance of this formative process is that the universities have to face up the internal and external requests now a day, but this process can't work without an effective Strategy which guarantees the institution's missionary purposes and the quality of the processes that enforce level operation by themselves.

**Keywords:** management, quality, strategy, postgraduate

---

## Introducción

El proceso de globalización, caracterizado por la creciente interdependencia entre los pueblos del mundo, el acelerado desarrollo de la ciencia y la técnica, en el que la brecha de tiempo entre, el descubrimiento del nuevo conocimiento y su aplicación en la práctica es cada vez más corto, lo cual ha tenido un fuerte impacto en el desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, la crisis económica internacional, que incide de manera significativa sobre los países pobres, el crecimiento poblacional y la degradación del medio ambiente, son algunos de los fenómenos que más inciden sobre las sociedades y las instituciones que la componen.

Para hacerle frente a estos fenómenos globales, los países y gobiernos demandan constantemente conocimientos que puedan ayudar a enfrentarlos y a mitigar sus efectos. Sin duda alguna, son las instituciones educativas, dentro de las sociedades modernas, una de las organizaciones que más responsabilidad tienen en este sentido.

En el *Comunicado Final de la Conferencia Mundial de Educación Superior*, celebrada en París en el 2009 se declara que:

La educación superior como un bien público y una estrategia imperativa para todos los niveles de educación y fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad, debe ser un tema de responsabilidad y apoyo económico para todos los gobiernos (...). Encarando la complejidad de los desafíos globales presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de incrementar nuestro entendimiento en distintas dimensiones como son lo social, económico, científico y cultural; así como nuestra capacidad de respuesta frente a ellas. Debe orientar a las sociedades hacia la generación de conocimiento, como guía de los desafíos globales tales como la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, la energía renovable y la salud pública (p. 1).

Para Latinoamérica, que sigue siendo la región del planeta donde mayor desigualdad existe entre ricos y pobres, en el *Informe Regional del PNUD sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe de 2010* se planteó que: “Tres rasgos caracterizan la desigualdad en América Latina y el Caribe: es alta, es persistente y se reproduce en un contexto de baja movilidad socioeconómica” (p. 19).

Por otro lado, ha quedado expresada en diferentes foros y eventos internacionales la elevada demanda de nuevos conocimientos que requiere la región, con el fin de atenuar el

impacto negativo de los diversos fenómenos socioeconómicos concomitantes, Por ejemplo, en la *Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación Superior para América Latina y el Caribe*, celebrada en Colombia (2008) se planteó:

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 la región con equidad, justicia, sustentabilidad y democracia para la mayoría de los países que los conforman (p. 4).

En particular, las Instituciones de Educación Superior (IES) constituyen una fuente importante para la generación de nuevos conocimientos, apoyadas en el desarrollo de la investigación científica y en la educación posgraduada. En particular, la formación continua de los profesionales es una de las aportaciones de las IES que pueden contribuir a elevar sistemáticamente el nivel técnico y científico de los egresados universitarios, en aras de ofrecer respuestas pertinentes a problemas económico-sociales emergentes.

En Cuba, se puede afirmar que la actividad de posgrado, se desarrolla en correspondencia con las exigencias derivadas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), lo que señala en su artículo 152 cuando refiere:

Hay que actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país y de las nuevas tecnologías, e incrementar la matrícula en carreras agropecuarias, pedagógicas, tecnológicas y de ciencias básicas afines (p. 24).

Hasta el momento, los esfuerzos que se vienen realizando en las IES, se han centrado en el desarrollo científico-profesional de los profesores como educadores, que abarca áreas como: la profundización en torno a la especialidad que imparten, la superación en el estudio de idiomas y la metodología de la investigación y la informática, a través de cursos, diplomados, maestrías, especialidades y doctorados.

Para cumplir con estos propósitos, se ofertan sistemáticamente programas de capacitación, tomando como base las necesidades de aprendizaje y desarrollo identificadas en los profesionales y trabajadores en general. A la vez, se ha priorizado el diseño e implementación de acciones de formación continua en ramas de importancia económica y social como: la energía, la producción de alimentos y la vivienda, sin descuidar las ciencias básicas, las producciones médico farmacéuticas, y de tipo biotecnológicas de interés para las exportaciones.

---

En particular, el Instituto Superior de Diseño (ISDi) es la única IES que forma profesionales en la rama del diseño, y oferta también programas de posgrado que abarcan las modalidades de cursos de superación, diplomados y una maestría en Gestión e Innovación del Diseño. Sin embargo, estos programas aún no satisfacen todas las expectativas de las instituciones y de los profesionales, y se aprecian algunas insuficiencias en su gestión, lo que limita el alcance de determinados resultados e impactos.

Entre las acciones sugeridas por la dirección de la institución para solucionar dichas insuficiencias, se destaca, por ejemplo, el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, que permita, junto a los objetivos estratégicos declarados en las Áreas de Resultado Clave (ARC) de la institución, perfeccionar los procesos universitarios, entre ellos, el de posgrado. A partir de lo anterior, los autores de este artículo se plantearon los objetivos siguientes: fundamentar la importancia del posgrado para la generación y divulgación de conocimientos, que permitan enfrentar las demandas internas y externas de la educación superior cubana actual; caracterizar el sistema de gestión de la calidad del ISDi y su vínculo con la Estrategia institucional, así como describir las relaciones existentes entre los procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo que incluye dicho sistema, con énfasis en la Estrategia para el desarrollo del posgrado.

## **1. La Estrategia institucional y la calidad del proceso de posgrado en el Instituto Superior de Diseño.**

Como ya se expresó anteriormente, las IES tienen la obligación social de generar conocimientos para contribuir a la solución de problemas globales y nacionales que afectan de manera significativa la vida de los seres humanos y el ambiente que les rodea. Es así que, el ISDi ha declarado como parte de su misión, la necesidad de potenciar el capital humano e intelectual, para contribuir a generar cambios institucionales y sociales, que tributen a la solución de problemas trascendentales que frenan el desarrollo económico del país.

Entre los cambios institucionales llevados a cabo en el último lustro en el ISDi, se encuentra la implementación de la planificación estratégica y la dirección por objetivos (DpO), como filosofía para establecer los resultados que se pretenden alcanzar en el mediano y en el corto plazo respectivamente. Por ejemplo, para la Universidad de Cádiz, la planificación estratégica se enmarca en un enfoque de dirección denominado “dirección estratégica” y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante el cual se toman decisiones con vista a alcanzar los resultados esperados, declarados en su visión de futuro

En el ámbito universitario cubano, se destaca la definición de Almuíñas (2001): “la planificación estratégica es un proceso, coordinado, continuo y sistemático, dinámico en la redefinición del rumbo institucional, integral, participativo, creativo e innovador, que estimula el aprendizaje y está estructurado en varios momentos, lo que permite elaborar un plan de acción a mediano y largo plazo” (s/p).

La dirección por objetivos surge en la década de los 50 del siglo pasado y se reconoce a Drucker, como su fundador. Este autor (1954) la define como: “una filosofía de dirección que busca aumentar la productividad de los directivos y del resto de los empleados de la organización (p. 5). En el ámbito universitario se emplea con la finalidad de que la institución vaya en busca de resultados, se potencie la motivación del factor humano, y que los objetivos tributen al cumplimiento de la misión y visión de futuro.

Teniendo en cuenta las características de la planificación estratégica, la dirección por objetivos y las posibilidades que estas brindan para una proyección de futuro en horizontes temporales diversos, el ISDi, como parte de las universidades cubanas que pertenecen al Ministerio de Educación Superior (MES), elaboró una proyección de objetivos de trabajo a alcanzar en el período 2013-2016, que se han derivado de aquellos trazados por el MES para este mismo horizonte temporal. A su vez, la Vicerrectoría Docente ha elaborado un Estrategia para el período 2013–2016, tomando en cuenta el plan estratégico institucional y el trabajo colectivo de un grupo de sus directivos, profesores y asesores especialistas en el tema. En particular, para el proceso de formación posgraduada se destacan los siguientes objetivos:

- satisfacer, con calidad, las necesidades de formación de posgrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.
- incrementar la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación pedagógica y científica.

Para dar cumplimiento a estos propósitos se han establecido un grupo de indicadores, entre los que se destacan:

- ✓ Nivel científico del claustro: Se incrementa en no menos de diez los másteres y en cuatro la cantidad neta de doctores, haciendo énfasis en las disciplinas principales.
- ✓ Se incrementa hasta un 10%, las categorías docentes superiores de Profesores Auxiliares y Titulares.
- ✓ Se garantizan las condiciones para el desarrollo de los procesos de cambio de categoría docentes.

- 
- ✓ El plan de posgrado responde a la demanda identificada en no menos del 70% de los profesionales, entidades, empresas y gobiernos con requerimientos de diseño. Se satisface, al menos, el 80% de las necesidades identificadas con pertinencia y excelencia académica. El 10 % de los egresados participa, al menos, en una actividad de superación en el ISDi.
  - ✓ Se oferta el diplomado para la formación pedagógica de los adiestrados del ISDi con niveles de satisfacción por parte de los cursistas superior al 90%.
  - ✓ Continúa la tercera edición de la Maestría en Gestión de Diseño. La eficiencia de esta edición es superior al 80%. Funciona el Comité Académico de la Maestría y se trabaja establemente en el perfeccionamiento continua de sus programas.

A pesar de que esta proyección de objetivos ha sido analizada y consensuada con los directivos, docentes y trabajadores del Instituto, se hace necesario aumentar el vínculo entre la Estrategia institucional y el proceso de posgrado, así como elevar los niveles de satisfacción de los egresados. Para ello, ha sido diseñado un sistema de gestión de la calidad con características propias, acorde con la dinámica del ISDi, que lo diferencian de otros sistemas análogos elaborados e implementados en las IES cubanas, y que tiene como insumos: los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los Objetivos de Trabajo del MES para el periodo 2013-2016 y las particularidades de los procesos estratégicos, académicos y de apoyo que desarrolla la institución.

La combinación de la planificación estratégica, la dirección por objetivos y el sistema de gestión de la calidad que se viene implementando desde el 2013 tiene la finalidad de crear una plataforma de gestión centrada en la calidad, que permita potenciar la Estrategia Institucional y con ello, la labor de los docentes, elevar la calidad de los procesos de formación de pregrado y posgrado, la actividad científica y la labor extensionista, así como la gestión económico y financiera.

Para diseñar e implementar el sistema de gestión de la calidad, se hizo un análisis del concepto calidad, pudiéndose constatar la elevada complejidad del mismo y la gran dispersión conceptual existente en la literatura especializada consultada.

En el documento del Ministerio de Educación Superior de Cuba, denominado “*Bases conceptuales para el sistema de gestión de la calidad*” (2011), se plantea: “La formulación del patrón de calidad persigue identificar un modelo ideal al cual debe aproximarse el quehacer universitario en cada una de las unidades organizativas de un centro de educación superior. Define el “deber ser” de una universidad” (p. 2).

A su vez, en las bases conceptuales para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Pinar del Río (2011) se plantea que “es un sistema de apoyo integrado por manuales, procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y registros, etc., de las propias operaciones de la universidad. Constituye un medio para cumplir con sus objetivos organizacionales” (p. 3).

Teniendo en cuenta lo anterior, en el ISDi se han identificado los procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo (Figura 1). La gestión de los recursos humanos, directivos y reservas, está ubicada dentro de los procesos estratégicos, dado que la institución necesita priorizar la captación y superación de profesionales del diseño y de profesores con experiencia docente y científica, que tributen al perfeccionamiento de los procesos académicos.

Para cada proceso se ha designado un responsable y se trabaja en la identificación de los subprocesos, la relación entre ellos, los manuales de procedimientos, así como el logro de una coherencia adecuada entre los indicadores que tributan a los objetivos institucionales y a cada uno de los procesos. Específicamente, con relación al proceso de posgrado se han identificado dos subprocesos: superación profesional y formación académica. En el primero, se definen los procedimientos e indicadores que permiten dar seguimiento y controlar los cursos, diplomados y entrenamientos y en el segundo, se describen los procedimientos e indicadores de las especialidades, maestrías y doctorados.

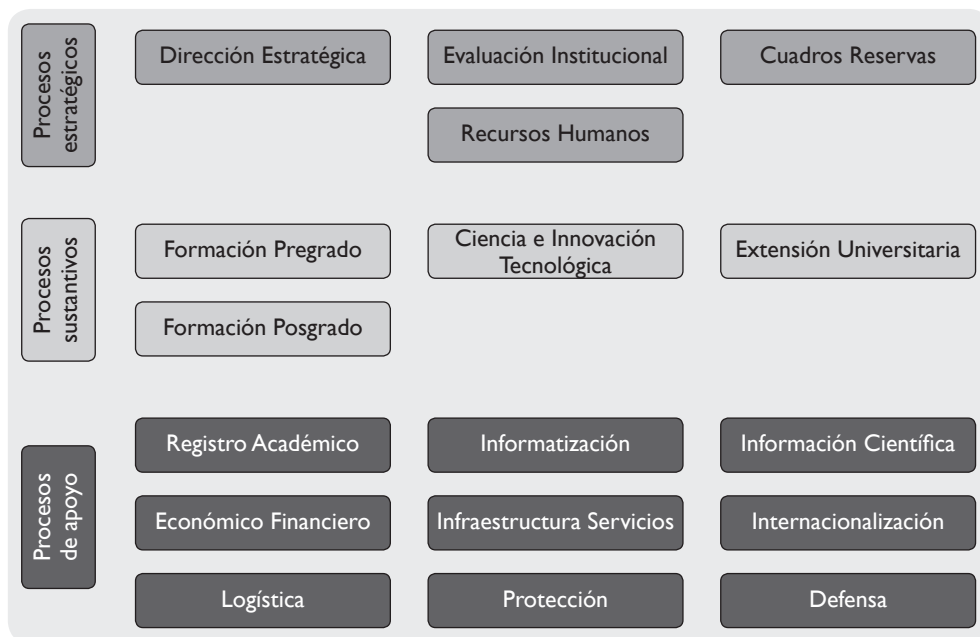
Otro elemento importante en el sistema es la ficha de procesos, la que contiene el “Qué” hay que hacer para gestionar dichos procesos a partir de especificar las acciones previstas a desarrollar. También aparecen instrucciones, que expresan el “Cómo” hay que realizar las actividades y por último, los registros y formatos, que es el tipo de documento donde se almacenan los resultados (Figura 2). Los procedimientos elaborados e incluidos en los manuales se ilustran en la tabla 1.

En cuanto al grupo de indicadores del posgrado, a modo de ejemplo, una primera versión se relaciona en la Tabla 2. De estos indicadores se derivan otros, de carácter más específico, que serán utilizados por los responsables de monitorear, a nivel operativo, cada uno de los procesos.

Concebir el proceso de posgrado de esta manera ha facilitado la implementación y control del mismo, pues ha agilizado la toma de decisiones de los directivos y docentes ante posibles desviaciones que impidan o dificulten el cumplimiento de los objetivos estratégicos, permitiendo a la vez, lograr una mayor articulación entre dicho proceso y la Estrategia institucional.

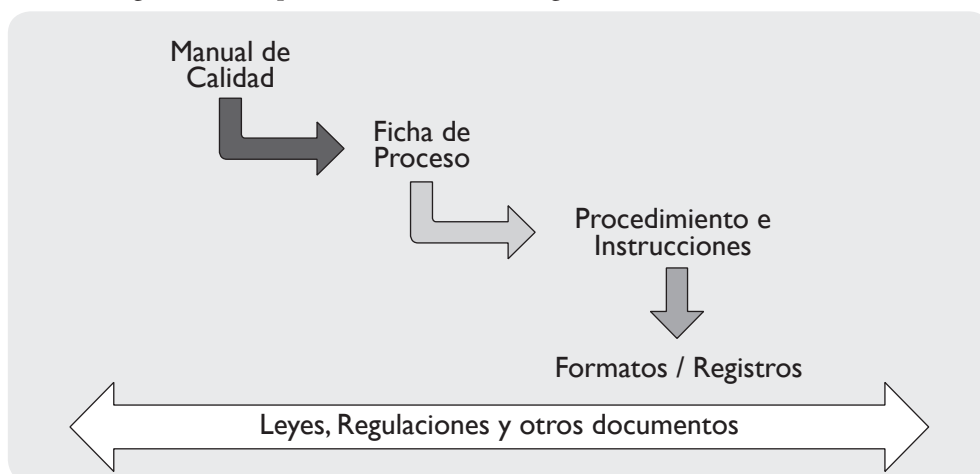


Figura 1. Procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo del ISDi.



**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

Figura 2. Componentes del sistema de gestión de la calidad del ISDi.



**Fuente:** Bases conceptuales para el sistema de gestión de la calidad. MES. 2011.

**Tabla 1:** Subprocesos y relación de manuales de procedimiento de la Vicerrectoría Docente.

POSGRADO	
SUPERACIÓN PROFESIONAL	FORMACIÓN ACADÉMICA
Procedimientos Cursos (modelos) Procedimientos Diplomados (modelos) Procedimientos Entrenamientos (modelos)	Procedimientos Especialidades (modelos) Procedimientos Maestría (modelos)

**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

**Tabla 2.** Indicadores jerárquicos del proceso y subprocesos del posgrado.

Procesos	Subproceso	Indicadores	Categorías	
			Acreditado	Excelencia
Formación posgrado	Superación profesional	Demanda de matrícula para las actividades ofertadas.		
		Proporción de adiestrados incorporados al diplomado de jóvenes profesores.		
		Proporción de estudiantes de posgrado incorporados a proyectos y convenios institucionales.		
		Nivel de satisfacción con los cursos y módulos del diplomado impartidos.		
	Formación académica	Proporción de másteres graduados de otros centros.		
		Por ciento de tesis de maestría defendidas en tiempo.		
		Relación entre los temas de las tesis de maestría con las líneas y proyectos prioritarios de investigación, desarrollo e innovación que se ejecutan en la institución y en los centros de procedencia de los maestrantes.		
		Por ciento de satisfacción con los módulos de la maestría impartidos.		
		Autoevaluaciones satisfactorias a programas de maestría.		

**Fuente:** Elaboración propia. 2013.

---

Por otra parte, para lograr una mayor sinergia entre la Estrategia y el sistema de gestión de la calidad, se ha tenido en cuenta la necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI), que facilite el control de los indicadores que tributan a la Estrategia y a los procesos. Al organizar los indicadores por perspectivas se facilita la jerarquización de los mismos, la relación causa-efecto entre estos, así como, su nivel de prioridad.

Entre los beneficios previstos con el uso de esta herramienta se encuentran, por ejemplo:

- lograr una mayor orientación del proceso de formación posgraduada en función de las demandas institucionales y sociales;
- diagnosticar, con mayor precisión, las necesidades de conocimientos y aprendizajes que demandan los participantes en las diferentes modalidades de posgrado que oferta el ISDi;
- aumentar la eficiencia y eficacia de los subprocesos identificados y el proceso de posgrado;
- incrementar la calidad del proceso formativo y el desempeño de los egresados de los cursos;
- potenciar los estándares de calidad del proceso al poder decidir, con mayor precisión, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos, y
- elevar el reconocimiento nacional e internacional por la calidad de los egresados.

Los elementos expuestos anteriormente constituyen los pasos iniciales en la búsqueda de un patrón de calidad que permita encausar los procesos del ISDi para elevar los niveles de eficacia y eficiencia de los mismos y así, satisfacer las demandas que la sociedad y la propia institución imponen de manera sostenida.

## **Conclusiones**

En la actualidad, la formación posgraduada constituye una vía para generar conocimientos que pueden contribuir –a través de la formación continua de los profesionales- a la solución de problemas socioeconómicos regionales y globales que afectan, de manera significativa, a los seres humanos y sus relaciones con el medioambiente.

En este ámbito, las IES tienen la responsabilidad de perfeccionar este importante proceso a partir de la aplicación de nuevos métodos y formas de gestión, que garanticen la elevación de calidad del mismo. Por ello, el diseño de una Estrategia y su articulación con el sistema de gestión de la calidad para el desarrollo del posgrado en el ISDi ha constituido un pilar esencial con el propósito de alcanzar resultados más pertinentes y eficaces en esta área de trabajo institucional.

## Referencias bibliográficas

- Almuíñas, J. L. (2001). *Apuntes de las clases de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior*. La Habana: ELAM, s/p.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers, EE.UU, 5.
- IESALC – UNESCO (2008). *Comunicado Final de la Conferencia Regional sobre Educación Superior*. Colombia, 4.
- Instituto Superior de Diseño. (2013). *Objetivos de trabajo para el año 2014*. La Habana, Cuba: ISDi, 13.
- MES (2011). *Bases conceptuales para el sistema de gestión de la calidad*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela, 2.
- MES (2012). *Objetivos de Trabajo para el año 2013 y hasta el 2016*. La Habana: Félix Varela, 15.
- PCC (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, 24.
- PNUD (2010). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010*. Nueva York: Editorama, S.A., 19.
- UNESCO (2009). Declaración Final Conferencia Mundial de Educación Superior. *Conferencia Mundial de Educación Superior*. Paris, 1.
- Universidad de Cádiz. (2010). *Planificación estratégica universitaria*. Extraído el 23 de junio 2010 desde [http:// www.uca.es/estrategico](http://www.uca.es/estrategico)
- Universidad de Pinar del Río. (2012). *Bases para el Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad de Pinar del Río*. Cuba: UPR, 3.



# La dirección estratégica aplicada a la relación universidad-empresa. Propuesta de un sistema para su gestión en la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”

LISBET MARTÍNEZ GIL / PEDRO ALFONSO ALEMÁN/ BORIS TRISTÁ PÉREZ

## Resumen

La gestión de la relación universidad-empresa ha evolucionado continuamente. En la medida en que el conocimiento ha adquirido una mayor importancia como factor productivo, ambas partes se han acercado a través de diferentes vías. Al considerar que esta relación excede los marcos de los procesos de innovación tecnológica, para influir cada vez más en los procesos formativos del ser humano de una manera integradora y cuyas posibilidades en este sentido pueden y deben ser mucho mejor aprovechadas en el contexto cubano actual. En este artículo se expone un sistema de gestión de la relación universidad-empresa, cuyos componentes, relaciones y principios permiten gestionar esta relación en los distintos niveles organizativos de la institución educativa, con un enfoque integrador de los procesos sustantivos con las demandas del contexto y que dinamiza las interacciones y la comunicación entre ambos actores.

**Palabras claves:** relación universidad-empresa, dirección estratégica, sistema

## Abstract

The management of university-industry relationship has evolved continuously. To the extent that knowledge has become more important as a productive factor, both parties have come through different paths. Considering this ratio exceeds frames technological innovation processes to increasingly influence the learning processes of human beings in an inclusive and whose prospects in this sense can and should be much better utilized in the current Cuban context; in this paper we describe a management system of university-industry, whose components, relationships and principles used to manage this relationship at different organizational levels of the university institution, with an integrated approach to essential processes with the demands of the context and streamlines interactions and communication between them.

**Keywords:** university-industry relationship, strategic management, system

---

## Introducción

En Cuba, desde el año 1959, la educación superior recibe una prioritaria atención acorde con su aporte al desarrollo nacional, lo que se refleja en acciones y procesos como la concepción de una reforma universitaria de carácter progresista en el año 1962, la creación de un ministerio para la dirección de esta actividad, la facilitación del acceso a los estudios superiores y más recientemente, la universalización de los estudios universitarios.

La relación universidad-empresa (UE), también denominada Universidad-Sector productivo o Vínculo Universidad-Sector Productivo (VUSP), es una relación entre dos subsistemas de la sociedad que se complementan para realizar sus respectivas misiones sociales. La universidad necesita el vínculo con la empresa para lograr una mejor formación de los profesionales, para acceder a tecnologías no disponibles para ella, para nutrirse de problemas necesarios con vistas a iniciar los procesos de investigación y de innovación tecnológica, entre otros factores. Y la empresa busca en la universidad los recursos humanos capacitados, tecnologías, acceso al conocimiento más avanzado, entre otros beneficios.

Durante el desempeño de la profesión docente y la realización de funciones de carácter administrativo en la Universidad de Pinar del Río (UPR), se percibió que la gestión de la relación UE carecía de un enfoque sistémico y estratégico en su concepción y ejecución; especialmente, en los niveles de base de la estructura organizativa académica y científica de la institución.

El estudio de esta situación derivó en el inicio de una investigación dirigida a fundamentar un sistema para la gestión de la relación universidad-empresa, que permitiera su implementación a través de una estrategia en la UPR, potenciando la calidad de la gestión institucional. En este trabajo se presenta el sistema elaborado, sus componentes, relaciones y principios, en cuya base teórica la dirección estratégica (DE) tiene una importancia esencial.

### 1. La dirección estratégica y la relación Universidad-Empresa.

La educación superior nacional e internacional, se enfrenta a retos que exigen la implementación de sistemas y enfoques de gestión que brinden las herramientas necesarias para su manejo, algunos de los cuales son:

- Crecimiento de las exigencias sociales hacia la pertinencia y calidad.
- Masificación de los estudios universitarios.

- Disminución del financiamiento público.
- Mayor relevancia del conocimiento en los procesos productivos.

Como se señala en la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe-CRES (2008):

Las Instituciones de Educación Superior (IES) 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 propósitos de la institución y los instrumentos de gestión (p. 5).

Dentro de estos sistemas y enfoques introducidos en la gestión universitaria, existe una fuerte tendencia hacia la adopción de aquellos que otorgan un mayor peso a las relaciones con el entorno: la DE es uno de ellos.

Como plantean Rodríguez y Alemañy, citado en Ruiz, "lo más importante de la DE es la intención o actitud estratégica de quienes la practican, sin la cual poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas (2004, s/p); por lo que, al decir de Menguzato y Renau, esta actitud estratégica constituye la base fundamental de los conceptos de la Estrategia de la empresa, planificación estratégica y dirección estratégica (1991, s/p). Tres aspectos básicos la sintetizan:

1. Priorización del estudio de la totalidad de la relación organización-entorno.
2. Adaptación a los cambios de un entorno turbulento.
3. Actitud activa, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio.

En general, según Rodríguez y Alemañy, citado por Ruiz (2004), la DE reconoce o privilegia los aspectos críticos siguientes (s/p):

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La necesidad de disponer de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- El compromiso con la visión prospectiva, el largo plazo y la sostenibilidad institucional.
- Las inversiones "inteligentes" centradas en factores de cambio y transformación.
- El compromiso con los principios de la calidad total en todos los niveles.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre esta y los competidores.



---

La actitud estratégica se sintetiza en los siguientes elementos:

- Priorización del estudio de la totalidad de la relación organización-entorno.
- Adaptación a los cambios de un entorno turbulento.
- Actitud activa, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio.

A decir de Ferriol, las IES son pioneras en la implementación de enfoques modernos de dirección, desde inicios de la década de los 90, con la introducción de la dirección por objetivos (DPO), avanzando luego hacia la planificación, llegando en el 2007 a un tercer ciclo conceptualizado como dirección estratégica y por objetivos basada en valores (2009, p. 84-95). No obstante, otros estudios realizados por Almuíñas, Galarza, Gómez, y Romero (2007) expresan que “entre los problemas presentes en los procesos de planificación estratégica en las universidades cubanas, se destaca la limitada relevancia del papel del entorno en el desarrollo de los procesos estratégicos” (p. 16).

Algunas regularidades de este problema, señaladas en el mismo estudio, son la prevalencia de un enfoque de la dirección hacia adentro y no desde afuera; la falta de agilidad en la incorporación de exigencias del contexto que son previsibles, limitando la profundidad y oportunidad del análisis de sus impactos en la universidad; problemas relacionados con el diseño de posibles escenarios de desarrollo futuro; la insuficiente información sobre la situación nacional y territorial y la escasa presencia de entidades del entorno en los procesos de planificación estratégica universitaria. Estos problemas se relacionan con un carácter reactivo de la dirección en detrimento de la proactividad característica de la DE. Sin embargo, consideramos que estas insuficiencias aún están presentes en la gestión de algunas de nuestras universidades.

Específicamente, la relación UE posee una gran importancia para la consecución de la misión de las universidades y en la gestión de sus procesos particularmente. Esta relación, ha transitado por diferentes etapas en el desarrollo histórico de las mismas, condicionada fundamentalmente por la relevancia del conocimiento en los procesos productivos.

La gestión de la relación universidad-empresa consiste en el conjunto de acciones coordinadas con el objetivo de establecer, consolidar y desarrollar vínculos sistemáticos entre las IES y las organizaciones del sector productivo para obtener resultados mutuamente ventajosos y desarrolladores del contexto en el cual se realizan. Algunos factores que influyen y determinan la generación y desarrollo de las relaciones UE son:

- Políticas de ciencia y tecnología.
- Necesidad empresarial de alcance y mantenimiento de ventajas competitivas.
- Disminución del financiamiento público a la educación superior.
- Valor del conocimiento como factor de producción.
- Requerimientos de calidad y pertinencia de la educación superior.

Entre los beneficios que reporta para los diferentes actores, como a la universidad en general, los estudiantes, las empresas y los profesores e investigadores, se encuentran:

*Para la universidad:* posibilidad de aplicar, en forma práctica, el conocimiento teórico; contacto con las industrias locales; actualización del conocimiento que se imparte; ubicación rápida de los profesionales que forma; obtención de recursos financieros; favorece el incremento de la calidad de la IES o centro de investigación; confiere mayor pertinencia y relevancia a los programas académicos y de investigación y hace posible la realización de las funciones sustantivas en conexión con su entorno social, intercambiando beneficios con la sociedad.

*Para la empresa:* asesoramiento gerencial; actualización del conocimiento; entrenamiento del personal; alternativa para reclutar jóvenes talentos; acceso a información especializada y de frontera del estado del arte y disponibilidad de recursos financieros para actividades de I+D, provenientes de instituciones internacionales para el desarrollo.

*Para los estudiantes:* adquieren conocimientos, experiencias, competencias profesionales y habilidades que difícilmente podrían adquirir en el aula; profundizan y consolidan los conocimientos que reciben; otorga mayor relevancia al trabajo académico, volviéndolo más interesante y gratificante, y provee experiencias que le permiten palpar la necesidad de la calidad en los productos y servicios, y despertar el compromiso con la excelencia en el desempeño profesional.

*Para los profesores e investigadores:* incrementan sus conocimientos profesionales y de competencia; mantienen contacto con los desarrollos y avances en la aplicación de los conocimientos y tecnologías; surgen retos estimulantes, gratificaciones intelectuales, profesionales y económicas que motivan la actividad académica y pueden incorporar la información y la experiencia obtenida por este concepto en sus actividades de docencia, y hacer que el trabajo en el aula sea más interesante y motivante para los alumnos.

El desarrollo actual de esta gestión se encuentra condicionado por la mayor importancia del conocimiento y la tecnología en el proceso productivo y social de manera general y

---

la necesidad de formar a los profesionales en el trabajo y no solo para el trabajo, como premisa para garantizar su calidad.

Ahora bien, la vinculación UE debe profundizarse aún más para lograr un aporte con mayor pertinencia de la educación superior al desarrollo del país. Varios de los Lineamientos de la Política Económica y Social cubana para los próximos años, reflejan la voluntad del gobierno en este sentido, a la vez que constituyen señales del entorno que las universidades deben incorporar a sus procesos de dirección, algunos de los cuales son:

- Perfeccionar las condiciones organizativas, jurídicas e institucionales para establecer tipos de organización económica que garanticen la combinación de investigación científica e innovación tecnológica, desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, su producción eficiente con estándares de calidad apropiados y la gestión comercializadora interna y exportadora, que se revierta en un aporte a la sociedad y en estimular la reproducción del ciclo. Extender estos conceptos a la actividad científica de las universidades.
- Las entidades económicas en todas las formas de gestión contarán con el marco regulatorio que propicie la introducción sistemática y acelerada de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de servicios, teniendo en cuenta las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas.
- Lograr que las matrículas en las diferentes especialidades y carreras estén en correspondencia con las demandas del desarrollo de la economía y la sociedad.
- Actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país y de las nuevas tecnologías, e incrementar la matrícula en carreras agropecuarias, pedagógicas, tecnológicas y de ciencias básicas afines.

Las relaciones que se establezcan entre la universidad y la empresa, deben obedecer a una Estrategia, seguir determinados principios y normas de funcionamiento y ser apoyadas con determinados recursos materiales y humanos especializados en esta función. Araujo (2002) plantea: “(...) esa interacción o acción recíproca entre universidad y empresa, por ser capaz de producir resultados incalculables y de extremo valor, no puede quedar al azar o ser manejada a discreción por los académicos que tengan injerencia en esas actividades” (pp. 79-99).

Los criterios que justifican la aplicación de la dirección estratégica en la gestión de la relación UE son:

- Posibilidad de definir un objetivo estratégico específico.
- En su gestión se desarrollan actividades estrechamente relacionadas y diferentes a las realizadas en otros procesos universitarios.
- En dependencia de los requerimientos del contexto, asume diferentes mecanismos y niveles de vinculación.
- Requiere de personal especializado en las actividades de su gestión.
- Se rige por normas específicas para el desenvolvimiento adecuado de la relación.

Otros argumentos que sustentan la necesidad de dotar de una actitud estratégica a la gestión de esta relación son:

- La necesidad de una activa implicación de la alta dirección de la universidad.
- Su carácter determinante para la obtención de los objetivos universitarios como calidad, pertinencia, impacto y relevancia.
- El requisito de obtener, procesar, analizar y generalizar la información del entorno universitario.
- La presencia en todos los niveles jerárquicos de gestión universitaria, desde lo estratégico hasta lo operativo.

## **2. El sistema de gestión de la relación universidad-empresa.**

El sistema que se propone se clasifica bajo diferentes criterios, como un sistema abierto, complejo, autorregulado y artificial. Son variados los requerimientos actuales de la sociedad cubana y de la propia misión de sus IES, que constituyen las entradas a un sistema de gestión de la relación UE. Estas provienen de la propia universidad, las empresas, el gobierno y el contexto. Algunas de las entradas al sistema son:

- Demandas del desarrollo territorial y local.
- Modelo de formación del profesional en Cuba.
- Necesidades de desarrollo de las empresas.
- Lineamientos de la política económica y social.
- Necesidades derivadas de la investigación científica y los proyectos.
- Necesidades de la promoción cultural y los proyectos extensionistas.
- Necesidades de carreras priorizadas en el territorio.
- Tendencias económico-sociales territoriales y nacionales.

---

## 2.1 Funcionamiento del sistema.

El funcionamiento del sistema se basa en la premisa de que, tanto la universidad como la empresa, sean conscientes de la importancia y la necesidad de vincularse, mediante una relación que estratégicamente contribuya a alcanzar sus objetivos y metas particulares y con ello, contribuir efectivamente al desarrollo local y nacional. Un requerimiento imprescindible es la participación de los actores sociales, fundamentalmente de la universidad, pues en el sistema que se propone la participación de los directivos y profesores se considera relevante para lograr su existencia, funcionamiento y evolución positiva. La participación puede transformarse en un compromiso que atraiga incluso a los estudiantes de pregrado y posgrado.

De igual forma se concibe la participación de funcionarios empresariales y gubernamentales, en cuya concientización sobre la importancia de la relación UE y su preparación para desarrollarla, es necesaria la influencia de los actores universitarios, entre otros factores no menos importantes de tipo económico, político y social.

Las entradas al sistema marcan el inicio de una serie de etapas del proceso de gestión de la relación, para obtener un conjunto de salidas o resultados. Estas entradas, que llegan a las instituciones universitarias por diferentes vías, constituyen el fin principal de la etapa de diagnóstico de la relación UE. Mediante el diagnóstico y con la aplicación de diferentes métodos y técnicas de recopilación y procesamiento de la información presente, se prevé analizar el comportamiento de variables que influyen sobre la relación universidad-empresa y condicionan su gestión.

En la recopilación de información sobre todos los componentes proveedores de entradas al sistema, se debe practicar la proactividad hacia su búsqueda. No hay que esperar pasivamente el arribo externo de las necesidades empresariales, sino ir en su búsqueda y priorizar a los sectores de mayor importancia para el desarrollo territorial. Además de la información de la cual sea posible disponer mediante informes, reportes, planes gubernamentales y empresariales, entre otros; en el diagnóstico estratégico de la relación, se deben utilizar técnicas y métodos de investigación que proporcionen información oportuna y confiable para su gestión: encuestas, entrevistas, etc.; bajo procedimientos científicos que garanticen su rigurosidad y en cuya realización pueden intervenir estudiantes de pregrado y posgrado de las instituciones universitarias.

Esta es una etapa donde resulta decisiva la participación de los profesores y su trabajo en equipo en la decisión de las variables a diagnosticar, la selección de fuentes e instrumen-

tos de información y su análisis. Algunas de estas variables constituyen los objetivos estratégicos ministeriales, institucionales y departamentales y los de desarrollo económico y social del territorio; la estructura sectorial de la economía; la composición del sistema empresarial por niveles de subordinación; los bancos de problemas de la universidad y las empresas; la legislación vigente, entre otras tendencias tecnológicas, sociales, políticas, económicas y ambientales.

Posterior al diagnóstico, y luego de establecer el estado presente de la relación UE y sus principales tendencias, la segunda etapa se dirige a la definición de los objetivos a alcanzar en dicha relación para un período de tiempo determinado. Es vital entonces la participación del sector empresarial en estrecha vinculación con la universidad. Los objetivos se derivarán desde los estratégicos a nivel institucional y de los niveles medios como las facultades, hasta los operativos a nivel de base o departamental en la estructura organizativa universitaria. En esta etapa, deben insertarse todos los dirigentes de los diferentes niveles jerárquicos de la institución con responsabilidades en la ejecución de los procesos sustantivos universitarios.

Lograr los objetivos definidos en la etapa anterior, supone diseñar estrategias que propongan las líneas generales a seguir en las universidades, que guíen a todas las áreas académicas y científicas en sus planificaciones para la vinculación con el sector empresarial. Estas estrategias se concretarán en actividades de interfaz que dinamicen la interacción entre ambos actores, fortaleciendo su comunicación permanente hacia una real cooperación, colaboración e integración de acciones y procesos sustentados en normativas y mecanismos legales condicionantes y confiables. Diversas actividades de interfaz pueden realizarse: talleres, seminarios, encuentros y conferencias.

Se puede fomentar también la participación de personal de las empresas en consejos de dirección universitarios y viceversa, eventos, etc., además de todas las acciones que tradicionalmente realizan las universidades cubanas, como los períodos de prácticas laborales en entidades de base y unidades docentes consideradas actividades de interfaz, ya que facilitan la interacción universidad-empresa.

En la etapa de organización se intenta coordinar todas las actividades de interfaz, no solo con las empresas, sino también entre las áreas universitarias que pudieran integrarse para complementar acciones desde un enfoque multidisciplinario para dar respuesta a las demandas internas y externas. Por último, deben atenderse con profundidad los aspectos relacionados con la ejecución y el control del cumplimiento de los objetivos, apoyándose en la participación imprescindible del sector empresarial.

---

El proceso de gestión de la relación UE, como componente de interfaz, debe desarrollarse en los niveles centrales de dirección universitaria, de facultad y departamental, como una derivación lógica entre ellos desde un alcance estratégico, pasando por lo táctico hasta lo operativo.

Entre las características de la gestión de la relación UE a nivel central se destacan que el diagnóstico es integrador de toda la institución, sus objetivos y estrategias tienen un carácter general y estratégico, un mayor alcance temporal enfocado hacia el largo plazo y las actividades de interfaz a realizar se desarrollan de institución a institución.

En el caso de las facultades, los objetivos para la relación UE se derivan de los definidos a nivel central y su alcance temporal es hacia el mediano plazo. Aquí se deben fomentar y coordinar las acciones y actividades de interfaz entre departamentos y por supuesto, estas se concentran en las áreas del conocimiento que trabajan.

Los departamentos realizan sus diagnósticos específicos, enfocados en el corto plazo y en la ejecución de actividades de corte operativo que tributen a la consecución de los objetivos fijados en los niveles superiores. En este nivel una tarea importante es la sistematización de las actividades de interfaz, que individual y espontáneamente realicen los docentes y estudiantes.

El sistema funciona para obtener las salidas (resultados), entre las cuales se prevén alcanzar las siguientes:

- Optimización de la relación Universidad-Empresa.
- Mayor calidad del egresado universitario.
- Mayor impacto en el desarrollo territorial y local.
- Mayor generalización de los resultados científicos.
- Mayor impacto de los proyectos extensionistas en la comunidad y las empresas.
- Mejor orientación vocacional hacia carreras prioritizadas.
- Mejor preparación del claustro universitario y funcionarios empresariales para la gestión de la relación Universidad-Empresa.

## **2.2 Componentes del sistema.**

El análisis de las regularidades emanadas del diagnóstico realizado al proceso de gestión de la relación UE en la UPR, y el estudio de las diferentes teorías relacionadas con esta relación; permitieron definir los siguientes componentes del sistema propuesto:

*Contexto:* La gestión de la relación UE debe considerar el contexto en el cual se desarrolla esa relación. Para su análisis se distinguen los aspectos más generales o de situación que influyen en todo tipo de organizaciones y aquellos factores más específicos o físicos directamente relacionados con cada organización.

Los aspectos generales incluyen la existencia de disímiles factores políticos, económicos, tecnológicos, ambientales, legales entre otros, que al influir con diferente nivel de impacto tanto sobre la universidad como sobre las empresas, conforman los escenarios futuros de esta relación. Los factores políticos afectan las decisiones de todas las organizaciones, empresariales o no. Estas tendencias se manifiestan a través de las organizaciones gubernamentales y políticas, de las leyes y del marco normativo de la sociedad, las cuales influyen y determinan los límites del funcionamiento de las organizaciones dentro de la misma. Algunos factores relevantes dentro de esta tendencia para la gestión de la relación UE son: las políticas de desarrollo económico-social, las regulaciones del sector empresarial, la proyección gubernamental hacia las diversas formas de propiedad, la voluntad política hacia la protección de los intereses económicos y sociales, las políticas educativas, entre otros.

Los factores económicos pueden afectar el funcionamiento de los sectores universitario y empresarial y favorecer o limitar sus vínculos. En esta tendencia se deben analizar las políticas económicas nacionales y su expresión a nivel local, las formas de dirección de la economía, el fomento de la inversión y la iniciativa local, así como los sectores económicos estratégicos para el país y el territorio.

Entre los factores tecnológicos se encuentran: el financiamiento de las actividades de investigación y desarrollo (I+D), la proyección hacia la innovación tecnológica, los ritmos de cambios tecnológicos, las regulaciones sobre ciencia y tecnología, el desarrollo tecnológico por sectores económicos, entre otros.

El contexto específico o físico de esta relación está conformado por una gran amplitud de organizaciones empresariales de la diversidad de sectores económicos, que manifiestan diferentes características e intereses respecto a la vinculación con la universidad, incluyendo a las características e intereses de la misma. Estas características e intereses determinan el nivel de colaboración posible a mantener y sus perspectivas de crecimiento. Las tendencias del contexto expresan las necesidades y problemas futuros, mientras los componentes físicos manifiestan las demandas y problemas actuales. El análisis del contexto es un componente fundamental del sistema, pues su comprensión determina la eficacia a alcanzar en la gestión de la relación UE, otorgándole un carácter rector dentro del mismo.



---

*Empresas:* Las empresas generan un conjunto de necesidades derivadas del desarrollo de sus procesos y de las relaciones con el contexto donde se desenvuelven, las cuales constituyen ejes de partida de los procesos universitarios. Tradicionalmente estas necesidades se dirigen a la formación y capacitación de recursos humanos, situándola como el destino principal de los graduados universitarios y demandante importante de servicios de posgrado; servicios científico-técnicos como asesorías, consultorías, entrenamientos, acceso a información especializada y otras acciones relacionadas con los procesos de innovación y transferencias tecnológicas, desde la institución universitaria hacia la producción. A diferencia de las necesidades contextuales, que expresan básicamente los requerimientos futuros hacia la relación UE, las empresariales generalmente exigen un menor período de tiempo para su solución en el corto plazo, lo cual se deriva de la lógica del funcionamiento de este sector, además de que se expresan de una manera mucho más directa hacia la institución universitaria.

En su identificación y canalización hacia la universidad, aunque intervienen diversos factores objetivos y subjetivos, debe primar un clima propicio para la comunicación, de confianza y compromiso a través de interacciones permanentes que tiendan a disminuir e incluso, aprovechar las diferencias de intereses, objetivos y lógicas de funcionamiento de ambos actores. La empresa debe percibir que es posible, necesaria y ventajosa la colaboración con la institución universitaria y que existen mecanismos para reducir los obstáculos que puedan impedir una verdadera integración con esta.

El rol de la empresa incluye su participación en el control de sus resultados, el cual resultaría incompleto sin su criterio y presencia activa en los diferentes momentos de la gestión de los procesos universitarios: sesiones y talleres científicos, diseños de programas de pre y posgrado, discusiones de tesis y trabajos de cursos, participación en consejos de dirección universitarios, entre otros.

Dada su importancia, para que la universidad logre resultados pertinentes y de impacto económico y social, fuente de problemas y necesidades que nutren la gestión de los procesos sustantivos universitarios y por constituir el beneficiario institucional más directo de estos resultados; se considera a la empresa como el componente dinamizador dentro del sistema propuesto.

*Universidad:* Las universidades constituyen instituciones de vanguardia para la formación de personas con un alto nivel de capacidad para ejercer diferentes profesiones y en el aporte de nuevos conocimientos y tecnologías necesarios para su aplicación en los diferentes ámbitos de la sociedad en el camino hacia su pleno desarrollo. La gestión, desde

un enfoque de procesos de las funciones que debe realizar una universidad para cumplir con su misión social, docencia-investigación-extensión, requiere en primer lugar, identificar cuáles son las demandas que debe satisfacer para posteriormente desarrollar un conjunto de tareas estrechamente interrelacionadas y aportar sus resultados, pertinentemente, hacia su entorno más específico y a un nivel más general.

Sin desconocer las particularidades de cada uno de estos procesos y desde el reconocimiento de que las demandas a la universidad se satisfacen plenamente en la integración dialéctica docencia-investigación-extensión, lograr identificar las necesidades existentes exige mantener un esfuerzo permanente de captación y procesamiento de informaciones que permitan diseñar los diferentes procesos universitarios y sus resultados, tarea en la que las relaciones con el sector empresarial constituyen una vía principal para la ejecución de esta etapa inicial de diseño.

En materia de identificación de demandas, la gestión de las relaciones UE debe observar no solo aquellas existentes en la empresa, y que como se planteó anteriormente, nutren a los procesos universitarios. Estos procesos, a su vez generan un conjunto de requerimientos internos que no pueden prescindir para su solución de la participación del sector empresarial. La identificación de demandas va entonces, en dos direcciones: demandas internas y externas a la universidad. Algunos ejemplos de la necesidad que manifiesta la universidad de acudir al sector empresarial son:

- Consulta a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) sobre los planes de estudio.
- Validación práctica de las investigaciones teóricas.
- Realización de prácticas laborales y trabajos de curso o diploma, tesis de maestría y doctorado.
- Acceso a equipamiento tecnológico de avanzada.

Consecuentemente con el enfoque estratégico que debe existir en la gestión de la relación UE, el conocimiento de las tendencias contextuales constituye un factor vital para que las universidades alcancen no solo un impacto en los procesos de desarrollo actual, sino para adecuar sus productos a las demandas futuras y a posibles situaciones favorables y adversas que pudieran enfrentar. Al integrar, tanto las demandas actuales como las tendencias que permitan prever las futuras, desde el monitoreo de su contexto y la interacción permanente con el sector empresarial para desarrollar procesos sustantivos pertinentes y de impacto, se considera a la universidad como el componente integrador del sistema de gestión de la relación UE.

---

Se propone la existencia de una *Unidad de Interfaz*, como unidad especializada en la relación UE en la institución universitaria y cuya función general es la dinamización y complementación de las relaciones con el sector empresarial. Su misión como estructura funcional universitaria es: Sistematizar una gestión especializada de la relación universidad-empresa que guíe y dinamice la vinculación e interacción de la comunidad universitaria y el sector empresarial, estableciendo marcos de colaboración que propicien la obtención de resultados mutuamente ventajosos y pertinentes con el desarrollo económico y social. Sus funciones principales son:

- Elaborar e implementar la Estrategia institucional para el desarrollo de la relación UE.
- Sensibilizar a los elementos empresariales y universitarios sobre los aspectos positivos de la relación UE, para elevar su presencia en la planificación y ejecución de sus procesos.
- Promover y facilitar las interacciones entre universidad y empresa, con el empleo de diferentes mecanismos para este fin.
- Propiciar el establecimiento de alianzas entre universidad y empresa, que fomenten su paulatina consolidación y profundización.
- Apoyar y complementar las acciones de las estructuras universitarias y empresariales que tiendan a su integración.

Su ubicación jerárquica en la estructura organizativa de la universidad, debe situarse bajo una dirección de línea de manera que sus decisiones y propuestas sean consecuentemente acatadas y estas no entren en contradicción con las directrices de los procesos fundamentales.

*Gobierno:* Otro de los componentes del sistema, es el gobierno. De él emanan las diferentes leyes, normativas y regulaciones que rigen la vida en un determinado territorio y definen las relaciones entre los diferentes agentes de una sociedad. Por lo tanto, también abarca el marco legal y normativo que regula individualmente el accionar empresarial y universitario, así como las relaciones entre ellos, escenario en el cual debe moverse la dinámica de la gestión de la relación UE.

Un elemento de relevante importancia para la relación UE, son los planes de desarrollo económico-social gubernamentales, documentos que indican los objetivos para ciertos períodos de tiempo y las políticas y estrategias necesarias para su consecución; además de la participación y funciones que en ellas tendrán los diversos actores económicos y sociales. Este componente tiene la capacidad de incentivar o limitar las relaciones entre universidad y empresa e incluso dirigir las en una dirección determinada según los objetivos de desarrollo que se pretendan obtener, a través de instrumentos de tipo legal,

administrativo o fiscal. Dicha capacidad gubernamental encuentra un entorno propicio para su práctica en un sistema económico-social como el cubano, donde este componente presenta una fuerte influencia directiva sobre la universidad y la empresa.

Los argumentos anteriores nos permiten definir al gobierno como el componente regulador en el sistema propuesto.

*Proceso de gestión de la relación Universidad-Empresa:* Este componente, desde el enfoque de sistemas, transforma las entradas en salidas. Como proceso, no sustituye a los procesos sustantivos docencia, investigación, extensión, al contrario, los complementa y apoya en lo referente a sus relaciones con el sector empresarial.

Las etapas que conforman el proceso de gestión de la relación UE son las siguientes:

1. Diagnóstico de la relación UE: Ejecución del diagnóstico interno y externo en la institución universitaria, enfocado a sus relaciones con las empresas. En el diagnóstico interno, se deben identificar todos los factores que favorecen y obstaculizan las relaciones con las entidades productivas y de servicios. Se busca definir además, cuáles son las necesidades concretas en lo docente, investigativo y extensionista de la universidad, que requieran la vinculación con la empresa. El diagnóstico externo permite la identificación de tendencias del contexto que signifiquen oportunidades y amenazas para la relación UE, los problemas en sectores empresariales que puedan resultar de mayor importancia para el desarrollo económico del territorio y el país y que ofrezcan mayores posibilidades para la integración con la universidad, así como lo concerniente a las políticas, planes y regulaciones gubernamentales hacia esta relación.

En esta etapa se deben utilizar técnicas y medios que permitan la recopilación, procesamiento, análisis y difusión de la información para tomar decisiones consecuentes en la gestión de la relación.

2. Definición de objetivos integradores de la relación UE: Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se fijan los objetivos para la relación UE, los cuales deben contribuir a alcanzar la misión de la institución y sus objetivos generales mediante la integración dialéctica de los procesos sustantivos en función de la relación con el sector empresarial. En la definición de los objetivos de esta relación se debe tener en cuenta, además de la información recopilada en el diagnóstico, los criterios de los dirigentes universitarios de línea y la participación de funcionarios dirigentes del sector empresarial territorial.

- 
3. Diseño de estrategias o acciones estratégicas: Etapa donde se determina el cómo se van a alcanzar los objetivos. Las estrategias o acciones estratégicas, en dependencia del nivel organizacional universitario en el cual se diseñen, definen caminos a seguir para alcanzar los objetivos y sirven de guía para el diseño de las acciones en el resto de las estructuras académicas universitarias.
  4. Diseño de actividades de interfaz: Las actividades de interfaz constituyen los mecanismos de interacción a través de los cuales se vinculan la universidad y la empresa. En esta etapa, deben observarse tres aspectos. El primero, es la comunicación a establecer entre ambos actores, como el diálogo que posibilite definir las necesidades e intereses de ambas partes y construir relaciones sustentadas en la comprensión mutua. Este aspecto se basa además, en la adecuada administración de la información proveniente de las empresas y que pueda ser analizada y compartida entre la comunidad universitaria. Un segundo aspecto, se refiere a las estructuras de conexión entre universidad y empresa, es decir, los mecanismos legales que soportan las acciones a desarrollar y donde los objetivos y obligaciones de cada parte se definen claramente. El tercer aspecto, se relaciona con la necesidad de alcanzar la integración entre ambas partes, a través de la funcionalidad de la relación, enfocándola hacia las necesidades existentes en cada una; facilitar la obtención y transferencia de resultados de valor, minimizar las diferencias entre universidad y empresa, y fortalecer la creación de alianzas estratégicas.
  5. Organización: Establecer los mecanismos de coordinación entre departamentos docentes, centros de estudio y en general entre las diferentes estructuras universitarias y las empresas, que tiendan hacia la integralidad y la interdisciplinariedad en el abordaje de los problemas y la realización de actividades de interfaz.
  6. Ejecución: En esta etapa, la colaboración estrecha entre áreas universitarias-empresas es clave para ejecutar las acciones programadas, mediante el seguimiento permanente a las actividades en desarrollo.
  7. Control: El conjunto de variables a controlar deben incorporar aquellas devenidas del contexto empresarial que reflejen los intereses de este sector y no solo los académicos, lo que amplía la composición del sistema de control. Aunque las IES implementan formas de control que en cierta medida involucran a entidades externas, el control de la relación UE debe caracterizarse, fundamentalmente, por la participación comprometida y activa de funcionarios del sector empresarial.

Este proceso, cuyo objetivo es alcanzar resultados positivos en la relación UE; se considera como el componente de interfaz al ser el componente que interrelaciona a través de sus diferentes etapas, al resto de los componentes del sistema.

### 2.3 Relaciones del sistema.

Las relaciones determinan la estructura y organización del sistema además de su dinámica y funcionamiento. Las relaciones del sistema de gestión de la relación UE son:

- ✓ Relación entre la universidad y el proceso de gestión de la relación Universidad-Empresa: Los vínculos sistémicos entre dos subsistemas más generales: el subsistema empresarial y el subsistema de educación superior, se manifiestan en un nivel sistémico inferior mediante las relaciones entre universidad y empresa. El establecimiento y desarrollo de estas relaciones, se realiza a través de interacciones concretadas a través de diferentes vías y con diferentes objetivos.

El proceso de gestión de la relación UE, funciona como el proceso de interfaz que ejecutado desde la universidad, persigue dotar a esas interacciones de un alto grado de dinamismo, normatividad, carácter estratégico e integración; para obtener resultados de mayor calidad y pertinencia en función de los intereses particulares y societales.

El proceso de gestión se desarrolla a lo largo de tres niveles estructurales universitarios interrelacionados para la gestión de la relación, pero con características y contenidos diferentes en cada etapa del proceso. Cada uno de estos niveles, central-facultad-departamento, se convierte en una organización de interfaz para la realización de actividades en el contexto de la relación UE.

- ✓ Relación entre Universidad-Empresa y Gobierno: La relación UE está fuertemente condicionada por otro subsistema: el gubernamental. La universidad es la institución formadora de profesionales, donde se realiza investigación científica y se trasladan sus resultados hacia la sociedad para potenciar los múltiples procesos en su interior. Se producen y obtienen conocimientos necesarios para elevar el nivel de vida humano como fin superior.

La empresa, es la organización social que en mayor medida necesita y utiliza los resultados de la universidad, tanto los recursos humanos formados como las tecnologías y el conocimiento obtenido, pues es la entidad cuyo objetivo fundamental es la producción de bienes y servicios para el sostenimiento colectivo en un determinado territorio. Aún

---

cuando los niveles de desarrollo sean diferentes entre la universidad y la empresa, siempre existirá relación entre ellos; débil o fuerte pero siempre relacionados sistémicamente. No obstante, la solidez de esta relación no siempre se manifiesta igual entre los niveles macro y micro, de lo cual se deriva la necesidad de encontrar mecanismos que contribuyan al acercamiento entre las universidades y las empresas.

Ambos componentes se rigen por un conjunto de leyes y normas que determinan sus misiones, funciones, objetivos y regulan su gestión; adecuándola a las exigencias y características de los sistemas económico-sociales imperantes en cada sociedad. Al relacionarse universidad y empresa, no deben desconocer ni los marcos regulatorios ni los objetivos de desarrollo económico del territorio en donde se insertan.

- ✓ Relación entre el Contexto y las Empresas, la Universidad y el Gobierno: Los componentes del sistema: empresa, universidad y gobierno existen dentro de un contexto que condiciona sus objetivos y estrategias particulares y por consiguiente, las relaciones entre ellos. Las diferentes tendencias tecnológicas, económicas, jurídicas, políticas entre otras; aunque no tienen similar relevancia para cada uno individualmente, influyen en su forma de actuar presente y futura, por lo que un cambio contextual pudiera derivar en transformaciones con el resto de los componentes y modificar a su vez, las interacciones entre ellos y la relación UE.

## **2.4 Principios del sistema de gestión de la relación Universidad-Empresa.**

Los principios que sustentan el funcionamiento del sistema:

- Principio de la normatividad: Este principio permite asegurar la transparencia, legalidad y flexibilidad de los vínculos entre el sector empresarial y la universidad. Por tanto, la IES debe establecer las regulaciones necesarias para desarrollar una gestión dinámica y comprometedor para ambas partes y ella y la empresa deben observar rigurosamente el marco legal establecido por el gobierno nacional y local.
- Principio de la intención estratégica: Establece la necesidad de una actitud activa hacia los cambios del entorno, con la adopción de un enfoque estratégico de la gestión. Este enfoque debe concretarse en el monitoreo y análisis del contexto y de los componentes físicos del sistema: universidad-empresa y gobierno. Si la gestión de esta relación no sigue este principio, se corre el riesgo de separar los procesos universitarios de los problemas que debe contribuir a resolver; lo que erosiona la pertinencia universitaria, y por ende, su impacto en el desarrollo local y nacional.

- Principio de la dirección general: Derivado del principio de unidad de mando. Se propone para implicar a la alta dirección universitaria en la concepción y funcionamiento del sistema, para tratar de evitar la atonicidad y espontaneidad en la gestión de la relación UE.
- Principio de la contextualización: El contexto, como ya se ha mencionado, presenta un conjunto de situaciones y problemas que van a conformar las condiciones donde se desarrolla la relación UE. Mediante este principio se expresa la necesidad de que la universidad no solo tenga en cuenta sus propios requerimientos para esta relación, sino que priorice ante todo la solución de los problemas existentes en el sector empresarial, pues de ello se deriva su capacidad de contribuir al desarrollo económico y social en su contexto específico.
- Principio de la relación universidad-empresa: La universidad existe para contribuir a satisfacer las necesidades de desarrollo socioeconómico de un país. Y para el sector productivo, acceder continuamente a mayores niveles de competitividad, requiere la vinculación con las IES como fuente de recursos y tecnologías potenciadoras de los resultados. Por ello, lograr el funcionamiento adecuado del sistema, exige reconocer la relación dialéctica entre estos elementos.

De esta forma se puede definir el sistema de gestión de la relación UE, como el conjunto de elementos que se interrelacionan para garantizar la gestión de esta relación, a partir de unas entradas que tienen en cuenta las necesidades de la sociedad, la misión de las universidades y las líneas de desarrollo gubernamental; que definen entre sus componentes, el contexto como rector, la empresa como dinamizador, la universidad como integrador, el gobierno como regulador y el proceso de gestión como interfaz; los cuales se materializan en los distintos niveles jerárquicos de la universidad: nivel central, facultad y departamentos; contribuyendo a consolidar las relaciones entre el gobierno, la universidad y la empresa; entre el contexto y la universidad, la empresa y el gobierno, y entre la universidad y el proceso de gestión. Se por los principios de normatividad, contextualización, dirección centralizada, intención estratégica y relación universidad-empresa, posibilitando la conversión de las entradas en salidas que potencien la calidad de los procesos sustantivos universitarios. En la Figura 1 se muestra la modelación del sistema propuesto.

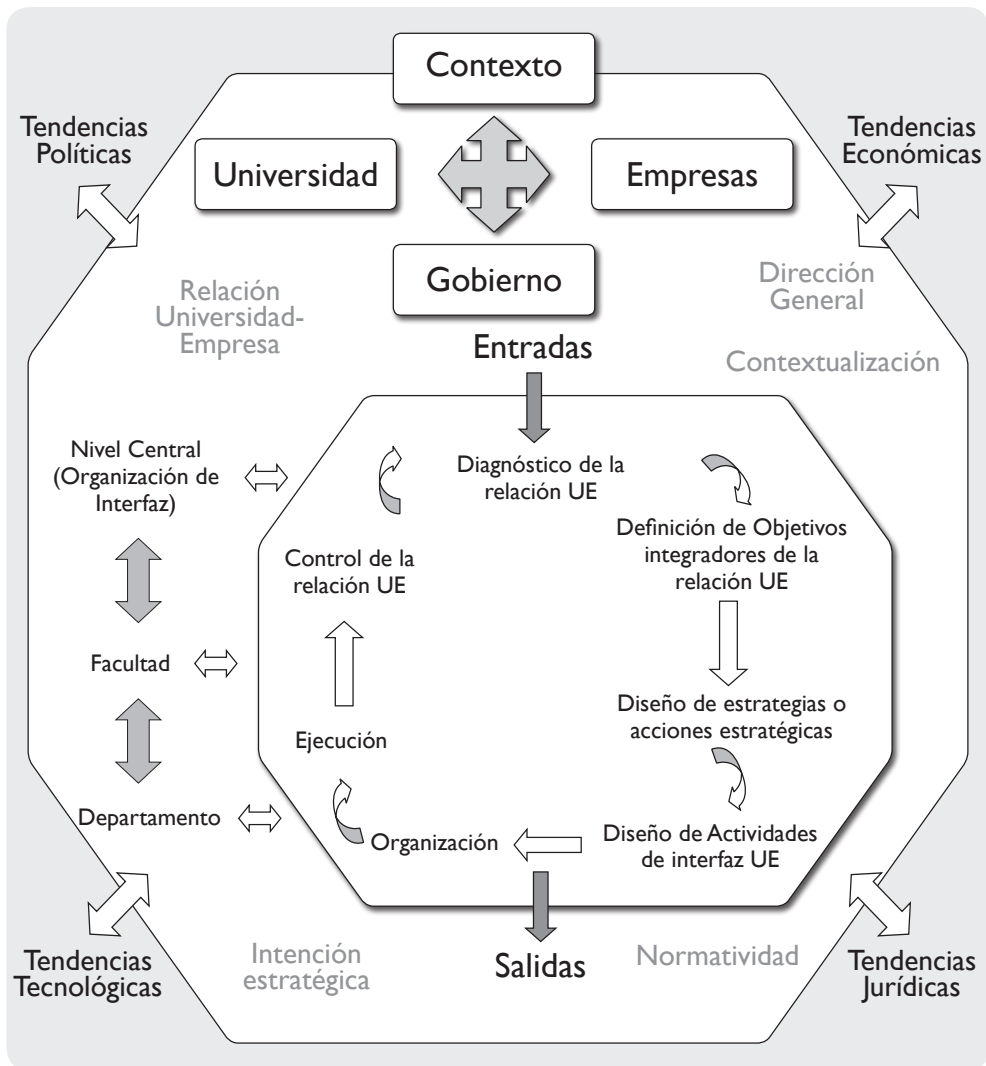


---

## **Conclusiones**

Resultado del proceso investigativo desarrollado, se propone un sistema de gestión en cuyas bases teóricas se incluye la dirección estratégica. A partir de las interacciones entre la universidad, las empresas, el gobierno, el proceso de gestión de la relación universidad-empresa, y regido por los principios de normatividad, intención estratégica, dirección general, contextualización y de la relación universidad-empresa, es posible dinamizar esta relación en todos los niveles de la IES, como complemento de la gestión de los procesos sustantivos universitarios para potenciar su calidad.

Figura 1: Sistema de gestión de la relación Universidad-Empresa.



**Fuente:** Elaboración propia. 2014.

---

## Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L., Gómez, S., Galarza, J. y Romero, B. (2007). *Estudio sobre la Evaluación de los Procesos de Planificación Estratégica y Conformación y Evaluación de los Objetivos en IES seleccionadas. Resultados Principales*. Universidad de La Habana, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, La Habana, 16.
- Araujo, A. (2002). Interacción universidad-empresa: la nueva función de la institución universitaria. *Ágora*, 10, 79-99.
- Ferriol, F. (2009). En torno al perfeccionamiento de la dirección estratégica en las Instituciones de la Educación Superior. *Folleto Gerenciales*, 4, 84-95.
- IESALC/UNESCO (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Conferencia Regional de Educación Superior. Colombia: IESALC/UNESCO, 5.
- Menguzato, M. y Renau, J. (1991). *La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel, s/p.
- Ruiz, J. M. (2004). *Dirección y gestión educativa*. Medellín: Fundación Educativa ESUMER, s/p.

# Universidad-Empresa: necesidad de una alianza estratégica en la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

NORMA SÁNCHEZ PAZ / ÁNGELA MÉRIDA MINGARRO

## Resumen

Los cambios que caracterizan el panorama actual, marcado por problemas globales y veloces adelantos científico tecnológicos, se manifiestan en una revolución de los aprendizajes que exigen desarrollar potencialidades humanas en el proceso de formación de profesionales para promover un desarrollo sostenible que garantice la supervivencia y el progreso de las generaciones futuras. Esto significa que la universidad contemporánea debe priorizar la relación educación- sociedad y, a través de un enfoque estratégico, analizar el impacto de la formación profesional en el desarrollo económico y social, valorar el aprendizaje en las empresas como vía fundamental para formar un especialista más competente ante los nuevos retos que se imponen y estrechar las relaciones de cooperación entre las empresas y las Instituciones de Educación Superior, de forma tal que constituya una alianza estratégica que favorezca a ambas partes. A partir de deficiencias que se presentan en la práctica laboral que realizan los estudiantes universitarios en las organizaciones empresariales, en este artículo se realiza una evaluación objetiva de las relaciones Universidad – Empresa, y se exponen un conjunto de acciones que pueden constituir punto de partida para promover alianzas de cooperación estratégica para beneficio mutuo.

**Palabras claves:** alianza, cooperación, calidad, contratos

## Abstract

The deep changes that characterize the current panorama, marked by problems technological global and speedy advances scientist, are manifested in a revolution of the learning's that they demand to develop human potentialities in the process of professionals' formation to promote a sustainable development that guarantees the survival and the progress of the future generations. This means that the contemporary university should prioritize the relationship education - society and, through a strategic focus, to analyze the impact of the professional formation in the economic and social development, to value the learning in the companies like fundamental road to form a more competent

---

specialist before the new challenges that are imposed and to narrow the cooperation relationships between the companies and the Institutions of Superior Education, in such way that constitutes a strategic alliance that favors to both parts. Starting from deficiencies that show up in the labor practice that the university students carry out in the managerial organizations, in this work is carried out an objective evaluation of the relationships University - Company, and proposes a group of actions that they can contribute to the improvement of the process of professional formation and to promote an alliance of strategic cooperation among them for mutual benefit.

**Keywords:** alliance, cooperation, quality, contracts

## **Introducción**

Las condiciones históricas son las que en cada momento han planteado las particularidades del tipo de profesional universitario que debe formarse, en un medio social concreto, a través del proceso educativo conscientemente organizado y orientado a un fin social y político determinado. Hoy, las condiciones exigen un profesional competente, con una formación integral superior a la requerida hace apenas una década atrás.

Los profundos cambios que caracterizan el panorama actual, marcado por problemas globales y veloces adelantos científico tecnológicos, se manifiestan en una revolución de los aprendizajes que exigen desarrollar potencialidades humanas en el proceso de formación de profesionales para promover un desarrollo sostenible que garantice la supervivencia y el progreso de las generaciones futuras.

Esto significa que la universidad contemporánea debe priorizar la relación educación-sociedad y a través de un enfoque estratégico, analizar el impacto de la formación profesional en el desarrollo económico y social, valorar el aprendizaje en las empresas como vía fundamental para formar un especialista más competente ante los nuevos retos que se imponen y estrechar las relaciones de cooperación entre las empresas y las Instituciones de Educación Superior (IES), de forma tal que constituya una alianza estratégica que favorezca a ambas partes.

A pesar de esta incuestionable necesidad, los resultados de encuestas realizadas a estudiantes universitarios de diferentes carreras e instituciones muestran algunas insuficiencias en el proceso de planificación, organización y ejecución de las prácticas laborales que realizan en las organizaciones empresariales como parte del proceso de formación académica e investigativa.

Teniendo en cuenta las debilidades anteriores y que, en el artículo 114 de la Resolución No. 210 /07 del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, que reglamenta la organización del proceso docente educativo para este tipo de enseñanza, se plantea que "la práctica laboral es la forma organizativa que tiene por objetivo propiciar un adecuado dominio de los modos de actuación que caracterizan la actividad profesional y, a la vez, al desarrollo de los valores que aseguran la formación de un profesional integral, apto para su desempeño futuro en la sociedad" (2007, s/p). En el presente artículo se reflexiona acerca de la necesidad de establecer una alianza estratégica entre las IES y las organizaciones empresariales que permita a ambas partes cumplir el papel que le corresponde en la formación de los futuros profesionales, y además, obtener beneficios que expresen una relación de ganar- ganar para una y otra.

La experiencia práctica de las autoras de este artículo, profesoras por más de treinta años en la carrera de Economía de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", vinculadas a diferentes empresas a través de la tutoría de trabajos de curso y de diplomas, entrenamientos, investigaciones y actividades de superación, ha permitido hacer una evaluación objetiva de las relaciones universidad-empresa y proponer un conjunto de acciones que pueden constituir punto de partida para la creación de una alianza de cooperación estratégica entre ellas para beneficio mutuo.

### **1. La vinculación del estudio y el trabajo como una estrategia para elevar la calidad en las Instituciones de Educación Superior.**

En la actualidad uno de los problemas principales que enfrentan los sistemas educativos a escala internacional, es lograr una enseñanza vinculada con la vida, con la práctica social, y en especial, con el entorno social y productivo de los territorios donde se encuentran insertadas las instituciones educativas.

De esta forma, se puede afirmar que la vinculación del estudio y el trabajo se presenta como una estrategia que puede contribuir significativamente a elevar la calidad del proceso de formación de los educandos de cualquier nivel de enseñanza, pues deviene hilo conductor de todo el sistema educacional, desde los primeros niveles hasta la educación posgraduada.

Designar la necesaria vinculación entre la academia y la práctica social en el proceso educativo como Estrategia no es casual. La *dirección estratégica* aporta los argumentos necesarios para comprender que la Estrategia no está definida por la fijación de objetivos de largo, mediano o corto plazo, sino por la duración de los efectos de las decisiones que

---

tome la alta dirección, pues lo estratégico es el comprometimiento de todos los recursos de una organización para garantizar su supervivencia en el futuro.

Siendo así, se percibe la importancia de lograr un vínculo efectivo entre la universidad y la empresa que garantice elevar la calidad de los egresados y la continuidad del papel que corresponde a la universidad en la sociedad.

En Cuba, ya desde los siglos XIX y XX, pedagogos como Félix Varela, José de la Luz y Caballero, Rafael María de Mendive, Enrique José Varona, José Martí y José Antonio Saco defendieron, en sus formulaciones generales, una enseñanza más racional y de carácter científico experimental. El principio martiano de vinculación del estudio con el trabajo es una de las más importantes contribuciones que supera el marco de la educación cubana y posee hoy una vigencia total.

En la educación universitaria del país, la práctica laboral es reconocida como la forma organizativa del proceso docente educativo que favorece el adecuado dominio de los modos de actuación que caracterizan a la actividad profesional y la expresión por excelencia del principio de la vinculación estudio- trabajo.

Para su desarrollo, cada carrera selecciona la red de entidades laborales bases y unidades docentes que mayor y mejor aporte pueden dar en la formación de sus profesionales y allí ubica sus estudiantes, previa firma de convenios donde se establecen con precisión los compromisos asumidos por cada una de las partes.

La evaluación final de la práctica laboral debe ser integradora, a la vez que propicie la comprobación del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos; debe incluir además el comportamiento de la asistencia del estudiante a la práctica, disciplina en el cumplimiento de la jornada laboral, participación en actividades desarrolladas por organizaciones políticas y sindicales durante su estancia en la empresa y el cumplimiento de normas específicas exigidas por cada IES y por los organismos formadores de la Administración Central del Estado.

A pesar de la reconocida importancia de la vinculación escuela- sociedad, hoy persisten problemas que afectan la calidad del proceso docente educativo en los diferentes niveles de enseñanza. En el caso de la educación superior, nivel que cierra la formación de los profesionales, la situación no es diferente.

En encuestas de satisfacción realizadas por la Universidad de Holguín (2013) sobre las

prácticas laborales realizadas a estudiantes y profesores universitarios, y profesionales de las empresas, es frecuente encontrar insuficiencias, tales como:

- en algunas unidades docentes y/o entidades laborales de base, no se le presta la debida atención a los estudiantes durante el desarrollo de la práctica laboral;
- continúan limitaciones con el transporte para trasladar a los estudiantes hasta las empresas ubicadas en la periferia de la ciudad o en otros municipios;
- no siempre se logra conocer, por parte de las carreras, el banco de problemas de las entidades laborales de base y unidades docentes, en función de proyectar investigaciones (trabajos de cursos, diplomas, grupos científicos estudiantiles);
- la tecnología presente en la producción, en algunos casos, está desactualizada u obsoleta, afectando fundamentalmente a las carreras de perfil técnico;
- los estudiantes se limitan a responder la guía que traen de la universidad;
- desde algunas carreras se han presentado dificultades en la planificación, coordinación y seguimiento de la práctica laboral;
- no siempre se aprovecha el potencial de los estudiantes para ser útiles a las empresas;
- no todas las empresas facilitan la información y los estudiantes idean los problemas para poder responder las guías, y
- una parte de los estudiantes van a las empresas a buscar información, en ocasiones sin participar en la vida laboral y productiva de la misma.

Estos planteamientos llevan a las autoras a revisar los fundamentos teóricos de la dirección estratégica que pueden servir de base a las relaciones Universidad-Empresa y, en consecuencia, proponer vías para su perfeccionamiento.

## **2. Alianza estratégica: definición.**

Cuando buscamos en un diccionario de lengua española el vocablo *alianza*, se encuentran definiciones que giran alrededor de la acción de aliarse dos o más naciones, gobiernos o personas; pacto o convenio entre instituciones u organismos; y se declaran como sinónimos, entre otros, coalición, confederación, liga, asociación y sociedad. Estas definiciones pudieran ser suficientes para demostrar la esencia de lo que en este artículo se quiere explicar: la necesaria asociación entre la universidad y las empresas para que juntas contribuyan a la formación de los profesionales que demanda el desarrollo de la sociedad.

Ambas instituciones tienen un papel específico en ese proceso de formación. La Universidad desarrolla su actividad formativa, científica, tecnológica y de innovación, a partir



---

de la organización del trabajo de los profesores y estudiantes para cumplir los planes de estudio correspondientes a cada carrera. Por su parte, las empresas aportan la posibilidad de comprobar en la práctica, cómo ocurren los diferentes fenómenos que desde el punto de vista teórico son estudiados en la academia.

De acuerdo a lo planteado hasta aquí, bastaría con que ambas partes se aliaran, establecieran un pacto o convenio, o acordaran acciones para cumplir con el compromiso que le corresponde a cada una de ellas.

Pero lo que exigen las condiciones contemporáneas a la universidad moderna, es mucho más que eso. El desarrollo presente y futuro de la sociedad demanda una alianza diferente, una alianza estratégica que vaya más allá de simples convenios y pactos con las empresas.

Gárciga (2006), define la *alianza estratégica* como:

La búsqueda de cooperación, mediante la cual dos o más organizaciones llegan a acuerdos mutuamente ventajosos para alcanzar los objetivos establecidos en la colaboración. Esta definición no considera la forma jurídica, contractual, o el tipo de acuerdo fijado para la alianza; lo esencial es la búsqueda de cooperación, con una cierta perspectiva y en un horizonte temporal no solo inmediato (p. 195).

La práctica administrativa de los últimos años, ha demostrado la conveniencia del establecimiento de alianzas estratégicas que permiten a las empresas la complementación de recursos financieros, tecnológicos o de innovación y desarrollo; el acceso a determinados mercados; lograr economías de escala en algunos componentes de productos; acuerdos sobre estrategias de mercados, y explotar, de forma conjunta, una tecnología.

Varios son los argumentos que se manejan para justificar el porqué de las alianzas estratégicas. Entre ellos se destacan los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, la puesta en común de *know how* para obtener beneficios sinérgicos y la búsqueda de apoyos financieros, así como la reducción de riesgos financieros.

Así, aparecen en la literatura especializada ejemplos de alternativas que pueden seguirse para ejecutar y consolidar alianzas estratégicas entre las organizaciones empresariales. Son frecuentes, entre otras, las siguientes:

- *Alianzas de complementación*: Se establecen entre organizaciones que tienen capacidades diferentes y deciden unirse para aprovecharlas con mayores ventajas.

- *Alianzas de integración conjunta:* Pueden tener como objetivo economías de escala en un componente del producto o fase del proceso de fabricación.
- *Alianzas de adición:* El objetivo de esta alianza es lograr un mayor tamaño, al colocar un producto único en el mercado. Para alcanzarlo unen esfuerzo de Innovación y desarrollo, producción y comercialización, eliminación de la competencia en el mercado y los aliados se comportan como empresas fusionadas.

Para las IES, las alianzas estratégicas con las empresas se adaptarían a las particulares del proceso de formación profesional aunque, en esencia, no distarían mucho de la tipología declarada para las organizaciones empresariales. Por ejemplo, se pudieran manifestar a través de:

- *Alianzas de complementación:* acceso a tecnología de punta que poseen algunas empresas y que la universidad no las tiene como: uso de laboratorios, bibliotecas, fuentes de información e internet. Aprovechamiento por parte de las empresas de las capacidades que posee la universidad para la superación de sus profesionales a través de las distintas formas de posgrado.
- *Alianzas de integración conjunta:* integración del capital humano y financiero para el diseño y ejecución de proyectos de investigación; líneas de investigación que responden a problemas de las empresas que ellas no pueden resolver por no contar con el personal capacitado para estos fines y tendrían que contratar a otras organizaciones; posibilidad real de introducción de resultados de investigaciones científicas en la práctica y la economía de recursos que ello trae consigo; obtención de avales sobre la introducción de los resultados de investigaciones; intercambio de información actualizada entre las dos partes.
- *Alianzas de adición:* unión de la universidad y la empresa, para juntas, ejecutar proyectos de investigación únicos, de gran complejidad e impacto social; alianza en el proceso de formación de los profesionales; obtención de categorías docentes por parte de los especialistas de las empresas para elevar la calidad de las prácticas laborales de los estudiantes; desarrollo de trabajo metodológico conjunto para el perfeccionamiento de las guías de la práctica laboral; sistemas de control efectivo sobre el desarrollo de las prácticas; establecimiento de sistemas de estimulación para profesionales categorizados que atienden a los estudiantes durante las prácticas laborales; mayor compromiso de ambas partes en el cumplimiento de su responsabilidad social en la formación de los futuros profesionales.

---

Estas son algunas de las posibles formas de alianzas estratégicas que se deben establecer entre las universidades y las organizaciones empresariales para eliminar las insatisfacciones que hoy se manifiestan por parte de los estudiantes sobre la planificación, organización y desarrollo de la práctica laboral. Como es lógico suponer cada IES y cada carrera, de acuerdo a sus particularidades, podrá definir otras formas de alianzas.

Para cualquier docente universitario, vinculado de alguna forma con la actividad empresarial, debe ser evidente la necesidad e importancia del establecimiento de este tipo de alianza con las organizaciones empresariales pues, ante los retos de la globalización, se requiere, por una parte, formar un tipo de profesional más integral y competitivo con conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores, responsabilidad y disciplina ante el trabajo, con capacidad de innovación y creatividad; y por otra, ofertar alternativas de superación y posgrados más pertinentes y de calidad a los profesionales que ya trabajan en esas organizaciones, para así cumplir la misión que corresponde a la universidad en la sociedad.

## **Conclusiones**

El perfeccionamiento de la educación superior en la etapa actual de desarrollo social, centra su atención hacia el logro de una educación de calidad que contribuya a la formación de profesionales competentes, que actúen reflexivamente en una sociedad marcada por los crecientes cambios de la ciencia y la tecnología.

La sociedad moderna, fuertemente impactada por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica, le impone profundas transformaciones a la enseñanza universitaria. Esta sociedad cada día más informatizada e interconectada requiere de aprendizajes cada vez más autónomos, flexibles y autorregulados, en donde esté presente la vinculación de la teoría y la práctica de forma intencionada, organizada y dirigida, que prepare a los futuros profesionales para enfrentar las implicaciones sociales y éticas que el impacto tecnológico provoca y los faculte para la toma de decisiones fundamentadas y responsables.

Pero la universidad por sí sola no puede lograr la formación de profesionales de calidad a través de un proceso ajeno a la realidad que viven las organizaciones empresariales, se hace necesario establecer una alianza estratégica entre ellas que permita el establecimiento y la ejecución de acuerdos mutuamente ventajosos para cumplir el encargo que la sociedad moderna le impone.

### Referencias bibliográficas

- Gárciga Marrero, R. (2006). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*, La Habana: Editorial Félix Varela, 2006, 195.
- Ministerio de Educación Superior (2007). *Reglamento de la organización del proceso docente educativo. Resolución N°. 210/07 del MES. Cuba, s/p.*
- Universidad de Holguín. (2013). [*Algunas ideas planteadas en el Taller efectuado el 24 de mayo de 2013 en la Universidad de Holguín*]. Datos no publicados.



## Acerca de los autores

### **Acevedo Ramos, Isis Neisy**

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Máster en Finanzas. Profesora Auxiliar de la Universidad de Sancti Spíritus (Uniss). Decana de la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Profesora de Gestión Económica Financiera y Control de Gestión. Presidenta del Consejo Científico de la Facultad. Miembro del Tribunal de Categoría Docente en la Uniss.

### **Agustín Martínez, Ariel**

Contador Público. Licenciado en Administración. Máster en Gestión Empresarial. Ayudante de primera ordinario en el Área de Administración General. Jefe de Trabajos prácticos, Administración I. Profesor Extraordinario de Comercio Internacional en la Universidad de El Salvador.

### **Albañil Espasandín, Pablo**

Licenciado en Biología. Máster en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales e Innovación. Técnico superior en Prevención de Riesgos Laborales y Especialista en Ergonomía y Psicosociología e Higiene Industrial. Auditor de Sistemas de Seguridad de la Información. Se desempeña en el Spin-Off de la Universidad de Oviedo, Technical Office por Quality and Innovation, vinculado a la Unidad Técnica de Calidad de dicha Universidad. Colabora con el Centro para la Calidad en Asturias en Proyectos de diseño e implantación de Sistemas de Gestión.

### **Alfonso Alemán, Pedro**

Licenciado en Economía en la Universidad de Lomonosov. Máster en Ciencias Económicas. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular. Director del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior de la Universidad de Pinar del Río. Especialista en Gestión Educativa, Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior, Pedagogía Empresarial y Organizacional.

### **Almuíñas Rivero, José Luis**

Ingeniero Químico en la Universidad de La Habana. Profesor Titular. Doctor en Ciencias de la Educación. Máster en Ciencias de la Educación Superior (Gestión Universitaria). Jefe de varios proyectos de investigación. Profesor de postgrado en universidades cubanas y de otros países. Autor o coautor de varios libros, monografías y de más de 70 artículos en revistas nacionales y extranjeras. Ha obtenido premios y reconocimientos científicos. Jefe del grupo de investigación “Planificación y Desarrollo Universitario” del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana. Coordinador General de la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior.

### **Alonso Álvarez, Javier**

Licenciado en Química por la Universidad de Oviedo. Desempeñó su actividad profesional en la Unidad Técnica de Calidad del Vicerrectorado de Calidad, Planificación e Innovación de la Universidad de Oviedo. Responsable de los Planes de Calidad y Mejoras y de Sistemas de Garantía de la Calidad en la Unidad Técnica de Calidad del Vicerrectorado de Profesorado, Departamentos y Centros. Promotor del spin-off de la Universidad de Oviedo. Técnico superior en Prevención de Riesgos Laborales. Evaluador EFQM por el Club de Excelencia en Gestión, Auditor de Sistemas

de Gestión de la Calidad. Profesor de cursos de calidad. Ha trabajado en la ejecución de Proyectos de Diseño e Implantación de Sistemas Integrados de Gestión en el ámbito Universitario y en PYMES. Ha cursado formación en materia de Calidad y Ambiente.

### **Álvarez Suárez, Alberto**

Ingeniero Industrial. Dr. en Ciencias y Máster en Dirección y Gestión de la Calidad en la Educación Superior. Responsable Técnico Superior de la Unidad Técnica de Calidad y profesor del Área de Ingeniería Mecánica del Departamento de Construcción e Ingeniería de Fabricación de la Universidad de Oviedo. Se desempeña en el Vicerrectorado de Profesorado y Ordenación Académica (Unidad Técnica de Calidad) de la Universidad de Oviedo, desarrollando proyectos de calidad universitaria, evaluaciones de titulaciones y servicios de la Universidad. Fue Coordinador del Foro de Universidades del Club de Excelencia en Gestión. Evaluador Acreditado del Modelo EFQM de Excelencia. Experto Europeo en Gestión de Calidad en la Administración Pública, en Responsabilidad Social Empresarial y Gestor de la Innovación por la Asociación Española para la Calidad. Promotor del spin-off de la Universidad de Oviedo.

### **Arrieta Díaz, Delia**

Doctorante en Gobierno y Administración Pública, Maestra en Administración de Calidad en la Gestión Pública, Maestra en Terapia Gestalt, Certificada como Docente en Administración por ANFECA, con Perfil PROMEP, docente a nivel de licenciatura y postgrado, profesora investigadora titular de tiempo completo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango (FECA-UJED), México.

### **Berazaín Iturralde, Antonio José**

Licenciado en Economía. Máster en Ciencias Pedagógicas. Vicerrector Docente del Instituto Superior de Diseño (Cuba). Docente e investigador. Autor y coautor de libros para las Universidades Pedagógicas y el Instituto de Diseño. Miembro de tribunales de tesis, comisiones metodológicas y científicas. Ha elaborado planes y programas de asignaturas y participado en eventos nacionales e internacionales en calidad de autor y ponente de trabajos relacionados con la docencia universitaria. Ha publicado varios artículos en revistas nacionales y extranjeras.

### **Capote Jorge, Marco Antonio**

Licenciado en Educación en Física y Astronomía. Máster en Ciencias de la Educación Superior, mención en Gestión Universitaria. Docente de grado y posgrado. Asesor del Vicerrector Docente del Instituto Superior de Diseño, Cuba. Ha participado en varios proyectos de investigación en el ámbito de la gestión universitaria. Autor y coautor de monografías y artículos científicos ya ha participado en eventos nacionales e internacionales.

### **Carbonell Duménigo, Alejandro**

Ingeniero Nuclear. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Máster en “Marketing y Gestión Comercial” en la Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid (ESEM), España. Máster en Dirección en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (Uniss). Máster en “Marketing y Comunicación” en la Universidad de La Habana. Director del Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) de la Uniss, Cuba. Experto de la Junta de Acreditación Nacional (JAN).

**Cobas López, Milagros**

Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Jefa del Departamento Forestal. Directora del Centro de Estudios Forestales. Diplomada en Pedagogía y Didáctica. Miembro del Consejo Científico de Pedagogía y de los claustros de Especialidad, Maestría y Doctorado en Ciencias Forestales. Miembro permanente de la Comisión Nacional de la carrera de Ingeniería Forestal. Miembro fundador de la Red de Enseñanza Forestal Latinoamericana. Presidenta del Tribunal de Categoría Docente y del Tribunal Permanente de Doctorado en Ciencias Forestales.

**Comas Rodríguez, Raúl**

Licenciado en Ciencias de la Computación. Máster en Dirección. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Auxiliar de la Universidad de Sancti Spiritus, Cuba. Se desempeña en el Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección. Docente de grado y posgrado. Posee amplia experiencia como consultor en los temas de dirección estratégica y en la preparación de los cuadros. Responsable de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Asesor de la Comisión Nacional de Seguridad Vial para la dirección estratégica.

**Coppola, Natalia**

Doctora en Educación por la Universidad Complutense de Madrid, España. Máster y Especialista en Política y Gestión de la Educación Superior. Docente e investigadora universitaria. Secretaria Académica de la Sede del Alto Valle y Valle Medio de la Universidad Nacional de Río Negro (Argentina). Miembro de la SAECE y de la RIIED. Ha formado parte del equipo técnico de Acreditación de Posgrados de CONEAU de Argentina.

**Díaz Delgado, Daimi**

Doctora en Medicina en el Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Profesora Auxiliar de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Metodóloga de la dirección de posgrado de dicha institución. Ha participado en investigaciones sobre la formación de médicos y la gestión del proceso de posgrado en las Instituciones de Educación Médica Superior. Ha publicado artículos en revistas arbitradas y participado en eventos nacionales e internacionales.

**Fernández Clua, Margarita de Jesús**

Ingeniera Química. Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular. Profesional de Alto Nivel de la República de Cuba (UNAICC). Miembro del Consejo Técnico Asesor, ONN. Miembro del Consejo Científico del Hospital Milián, Cardiocentro Ernesto Che Guevara. Dirige el proyecto nacional de Gestión de la Calidad en Hospitales. Ha participado en diferentes proyectos de investigación con resultados destacados y obtenido varios premios científicos. Autora de artículos científicos y monografías. Ha participado como ponente en eventos científicos nacionales e internacionales. Profesora Invitada: Universidades en España, Colombia, Nicaragua, México, Ecuador. Docente de posgrados en Cuba y en el extranjero. Miembro de las Sociedades Latinoamericana e Iberoamericana de Calidad y del Comité de Calidad de la Sociedad Médica de Argentina.

**Fernández Lamarra, Norberto**

Profesor universitario, investigador y consultor nacional e internacional en el área de las políticas, la planificación y la gestión de la educación, particularmente con perspectiva comparada. Direc-



tor de Posgrados en la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). Director del Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación, el Doctorado en Políticas y Gestión de la Educación Superior y el Programa de Posgrados en Políticas y Administración de la Educación (Maestría y Especializaciones). Conduce el Programa Interinstitucional de Doctorado en Educación UNTREF/UNLa e integra su Consejo Académico. Profesor en la UNTREF de Política y Administración de la Educación (grado) y de Planeamiento y Gestión de las Políticas Educativas (posgrado). Miembro de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de la Argentina. Se desempeña como profesor de posgrado en diversas universidades argentinas y de otros países de América Latina. Investigador Categoría 1. Dirige la Revista Argentina de Educación Superior, que edita la Red Argentina de Posgrados en Educación Superior (REDAPES). Preside la Sociedad Argentina de Estudios Comparados en Educación, en la que dirige la Revista Latinoamericana de Educación Comparada. Vicepresidente del Consejo Mundial de Sociedades de Educación Comparada (WCCES). Preside la Comisión Organizadora del Congreso Mundial de Educación Comparada. Ha sido experto y consultor Regional de la UNESCO y de otros organismos internacionales. Autor de más de 150 publicaciones y estudios sobre la educación argentina y latinoamericana.

#### **Figuroa González, Ernesto Geovani**

Doctor en Ciencias de la Educación, Maestro en Administración, Licenciado en Matemáticas, Docente a nivel de licenciatura y posgrado, Profesor investigador titular de tiempo completo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango (FECA-UJED), México.

#### **Galarza López, Judith**

Doctora en Medicina del Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana. Profesora Titular. Doctora en Ciencias de la Educación. Máster en Ciencias de la Educación Superior (Gestión Universitaria). Profesora de grado y posgrado en universidades cubanas y de otros países. Ha brindado asesorías en universidades cubanas y extranjeras. Labora en el Grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana. Ha participado en eventos nacionales e internacionales. Autora o coautora de libros, monografías y más de 20 artículos sobre la educación superior. Participa en diversos proyectos de investigación. Ha obtenido reconocimientos científicos en la Universidad de La Habana y en el MES. Funge como Secretaria Académica de la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior.

#### **García Corona, Ilya María**

Profesora Auxiliar de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Máster en Ciencias Forestales. Profesora Consultante. Docente de grado y posgrado. Miembro del claustro de la Especialidad de Silvicultura, de la Maestría en Ciencias Forestales. Miembro permanente de la Comisión Nacional de la Carrera de Ingeniería Forestal. Miembro fundador de la Red de Enseñanza Forestal Latinoamericana. Investigadora en las temáticas relacionadas con el ámbito forestal. Autora de artículos publicados en revistas nacionales e internacionales, así como de dos libros. Ha participado en eventos nacionales e internacionales y ha obtenido varios premios y reconocimientos por sus resultados científicos.

**García González, Máryuri**

Ingeniera Forestal. Doctora en Ciencias de la Educación en la Universidad de La Habana. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río. Jefa de la Disciplina Gestión de Organizaciones. Ha impartido varios cursos de pregrado y posgrado, publicado más de 40 artículos científicos y recibido varios premios nacionales por su trayectoria científica-investigativa.

**García López, María Elena**

Licenciada en Psicología. Máster en Psicología Social y Comunitaria. Profesora Auxiliar. Labora en la Universidad Agraria de La Habana (Cuba) en el Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ha realizado investigaciones relacionadas con las temáticas de Epistemología y Salud, Comunicación y Liderazgo Organizacional, Dirección Estratégica y la vinculación Universidad-Gobierno. Ha trabajado como coordinadora de posgrado y adiestramiento. Consultora del Centro Internacional de La Habana de Consultoría y Asesoría. Ha impartido programas de posgrado en Cuba y en Colombia. Ha participado en eventos científicos nacionales e internacionales. Actualmente cursa el doctorado. Es miembro del Tribunal de Categoría Docente, de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba y de la Asociación de Pedagogos de Cuba.

**García Rodríguez, Alfredo**

Ingeniero Industrial. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río, Cuba.

**Gerónimo Miranda, Leodanys Eduardo**

Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Diplomado en Contabilidad y Finanzas. Cursa actualmente la Maestría en Dirección. Profesor Asistente. Vicedecano de labor educativa y gestión de la calidad de la Facultad de Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Investiga en el tema de gestión de la calidad. Ha participado en varios eventos nacionales e internacionales.

**Gómez Castanedo, Sergio**

Graduado de Profesor de Historia en la Universidad de La Habana, Cuba. Máster en Investigación Educativa. Profesor Auxiliar e Investigador Auxiliar. Especialización en Control y Evaluación de la Acción Administrativa (Francia). Fue Vicedirector y Jefe de Departamento de Asia en el Centro de Investigaciones sobre Asia, África y América Latina de la Academia de Ciencias de Cuba. Asesor Técnico Docente del Ministerio de Educación Superior. Docente en varios cursos de posgrado en instituciones cubanas y de otros países. Autor o coautor de más de 40 artículos y de diez libros. Asesorías en Cuba, Rusia, Hungría, México, Colombia, Venezuela, Ecuador, Uruguay, Canadá, EE.UU. y Brasil. Participación en eventos científicos y en varias investigaciones pedagógicas y educacionales. Actualmente es miembro del Grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de la Habana.

### **González Cruz, Ebir**

Ingeniera Electrónica. Máster en Ingeniería Industrial, mención Calidad. Jefa del Departamento de Sistema y Calidad de la Universidad Central de Las Villas, Cuba. Metodóloga y profesora Auxiliar de la Disciplina de Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la propia universidad. Auditora ISO entrenada como Auditor Líder de la Oficina Nacional de Normalización. Participa en el Grupo de Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad del Ministerio de Educación Superior. Ha participado en evaluaciones de Instituciones de Educación Superior en Cuba. Ponente en eventos nacionales e internacionales sobre la temática de calidad y en proyectos relacionados con la calidad en la gestión universitaria. Ha obtenido premios en el Forum de Ciencia y Técnica.

### **Hernández Pérez, Gilberto**

Ingeniero Industrial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV). Profesor Titular y Profesor de Mérito de la UCLV. Especialista en Proyección de Fábricas de Construcción de Maquinaria. Doctor en Ciencias Técnicas en la Univ. “Otto von Guericke” (OvGU), Magdeburg, Alemania. Estudios de posdoctorado en el Instituto Fraunhofer para la Planeación, Operación y Automatización de Fábricas en Alemania. Autor de un libro de texto para la Educación Superior en Cuba y de otros seis como coautor o colaborador, así como de varias monografías académicas y científicas, y memorias impresas y electrónicas de cursos y conferencias en diferentes campos de la Ing. Industrial, publicadas en Cuba y en el extranjero. Autor / coautor de más de 150 artículos y otras contribuciones científicas en revistas cubanas y extranjeras, y en memorias de eventos científicos. Conferencista y ponente en numerosos eventos científicos nacionales e internacionales. Vicepresidente del Tribunal Permanente Nacional de Grados Científicos de Ingeniería Industrial. Ha recibido varias condecoraciones, distinciones y reconocimientos nacionales y extranjeros.

### **Madrigal Castro, Asneydi Daimi**

Licenciada en Cultura Física. Doctora en Ciencias de la Cultura Física por la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Profesora Titular del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación “Raúl Ferrer Pérez”, Cuba. Experta de la Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba. Miembro del comité editorial de la Revista Pedagogía y Sociedad y de la Revista Infociencia. Presidenta del comité académico de la Maestría Actividad Física en la Comunidad. Ha participado en varios proyectos de investigación territoriales y ramales y en varios paneles y talleres en eventos en Cuba y en el extranjero. Ha impartido varios cursos en universidades nacionales y de otros países. Ha participado numerosos eventos nacionales e internacionales y publicado varios artículos científicos en revistas de prestigio. Obtuvo el premio del Rector de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y premio Alma Mater que otorga la FEU.

### **Madrigal Castro, Asneyda Dayami**

Licenciada en Cultura Física. Máster en Dirección. Profesora Auxiliar de la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Profesora de pregrado y de varios cursos nacionales e internacionales. Ha participado en más de 60 eventos científicos y publicado varios artículos científicos en revistas nacionales y extranjeras de prestigio. Ha ocupado responsabilidades como Jefa de Disciplina, Coordinadora de Año, Jefa de la comisión de carrera y metodóloga docente. Es miembro del claustro de la maestría de Actividad Física en la Comunidad y de la Especialidad Deportiva

de Alto Rendimiento, donde actualmente integra su comité académico. Miembro del Consejo Científico de la Facultad y del grupo de expertos de proyectos. Ha obtenido reconocimientos por sus resultados académicos.

### **Martínez Gil, Lisbet**

Licenciado en Economía en la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Máster y Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar e investigador del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES). Docente e Investigador sobre temas de Economía de la Educación. Ha realizado investigaciones sobre la gestión de la relación Universidad-Empresa. Ha participado en diversos eventos nacionales e internacionales y publicado artículos en revistas nacionales y extranjeras.

### **Martínez López, Yonny**

Doctor en Ciencias Forestales. Investigador del Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales ECOVIDA. CITMA. Profesor adjunto de la Universidad de Pinar del Río, Cuba.

### **Martís Flórez, José Ramiro**

Licenciado en Ciencias de la Educación. Diplomado en Magisterio. Experto Universitario en Métodos Avanzados de Estadística Aplicada. Máster en Sistemas Integrados de Gestión. Titulado Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Experto en Gestión Medioambiental. Gestor de la Innovación. Evaluador de Impacto Ambiental. Evaluador Acreditado del Modelo EFQM y del Modelo Iberoamericano. Desempeña su actividad profesional como Técnico en Calidad en el Vicerrectorado de Profesorado, Departamentos y Centros (Unidad Técnica de Calidad) de la Universidad de Oviedo. Colabora con el Centro para la Calidad en Asturias en Proyectos de diseño e implantación, y auditorías internas de Sistemas de Gestión. Promotor del spin-off de la Universidad de Oviedo para desarrollar temas de Ingeniería de Servicios en la Administración Pública, Calidad e Innovación Universitaria.

### **Megret Ramírez, Danieska**

Licenciada en Educación en la especialidad de Defectología. Máster en Dirección. Profesora Auxiliar. Labora en el Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Agraria de La Habana (Cuba). Participa en investigaciones relacionadas con las temáticas de la gestión universitaria. Ha sido coordinadora de posgrado y adiestramiento, consultora del Centro Internacional de La Habana de Consultoría y Asesoría (CIH). Imparte posgrados en Cuba y en otros países. Autora y coautora de varios artículos científicos. Ha participado en eventos científicos nacionales e internacionales. Es colaboradora del Grupo de Planificación y Desarrollo del CEPES. Miembro del Tribunal de Categoría Docente, de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba y de la Asociación de Pedagogos de Cuba.

### **Meléndez Guerrero, Miguel Ángel**

Profesional de la Administración, dedicado actualmente a la academia a nivel de licenciatura y de posgrado. Profesor en el IPN, en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA) de la UJED, México. Director de Administración y de la División de Estudios de Posgrado en la Universidad Autónoma de Durango (UAD). Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de San Luís Potosí (UASLP). Ha publicado varias obras científicas. Se desempeña actualmente en la cátedra de Administración en varios niveles en la FECA de la UJED.

**Melo, Pedro Antônio de**

Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC. Pós-Doutorado em Educação Superior pelo Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e o Caribe (IE-SALC), da Unesco. Diretor do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU). Editor-Chefe da Revista Gestão Universitária na América Latina (Revista GUAL). Doutor Honoris Causa pela Honorable Academia Mundial de Educación (HAME) em 2012. Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC. Coordenador do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas.

**Mentado Labao, Trinidad**

Doctora en Pedagogía. Máster en Docencia Universitaria. Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Barcelona, España. Es miembro del Grupo consolidado FODIP (Formación Docente e Innovación Pedagógica), y coordinadora de RELFIDU (Red Europea y Latinoamericana de Formación e Innovación Docente Universitaria).

**Mesa Espinosa, María Antonieta**

Licenciada en Economía Agropecuaria. Máster en Dirección. Profesora Auxiliar. Miembro fundadora del Centro de Gestión Organizacional y Turismo de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. Profesora de Pre y Posgrado. Ha participado en diferentes investigaciones con resultados reconocidos, así como publicado varios artículos y monografías de su especialidad. Ha participado en eventos nacionales e internacionales. Ha realizado actividades de intercambio académico y posgrado con universidades en España, México, Ecuador y Venezuela. Se ha desempeñado en funciones de asesoramiento metodológico y organizativo a la Universidad, la Facultad de Ciencias Económicas y la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.

**Mérida Mingarro, Ángela**

Licenciada en Control Económico en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. Máster en Ciencias de la Dirección. Profesora Asistente. Ha impartido docencia de posgrado e incursionado en diferentes temas de investigación. Ha obtenido varios premios al mérito científico-técnico. Es miembro del proyecto “Enfoque prospectivo estratégico para la gestión de los procesos universitarios”. Dirige la Disciplina principal integradora relacionada con la preparación de los estudiantes en su labor profesional e investigativa.

**Naranjo Pérez, Remberto**

Licenciado en Economía Agropecuaria. Máster en Dirección. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular. Miembro fundador del Centro de Estudios de Gestión Organizacional y Turismo de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. Se ha desempeñado como jefe de Departamento, Decano y Secretario General de la Universidad. Actualmente es miembro del Tribunal Nacional permanente de grado científico de Economía Aplicada, zona oriental. Ha recibido una abundante formación posgraduada en el campo de la administración, impartiendo asignaturas vinculadas a estas temáticas en pregrado y posgrado, tanto en Cuba como en diversas universidades latinoamericanas, destacándose su desempeño en programas de maestrías y doctorados. Su labor científica la ha desarrollado sobre todo en el campo de la gestión universitaria, tiene publicaciones en revistas especializadas sobre la temática. Ha asesorado la

implementación de procesos estratégicos en universidades de Cuba, Colombia, Costa Rica, Perú y Ecuador.

**Ornelas Silva, Júlio Eduardo**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Mestre e Graduado em Administração também pela UFSC. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Universitária, Administração Pública e Empreendedorismo. Pesquisador do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU). Editor Ejecutivo da Revista Gestão Universitária na América Latina.

**Pérez García, Omar**

Licenciado en Filosofía en la URSS. Máster en Dirección. Profesor Auxiliar de la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Ha impartido docencia en varias asignaturas de grado. Fungió como Vicedecano de la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Jefe del Grupo de Gestión de la Calidad de la Uniss y colaborador del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección. Profesor de posgrado. Ha participado en varios proyectos de investigación en el ámbito de la gestión, y en eventos científicos nacionales e internacionales. Autor de varias publicaciones científicas.

**Pérez Madrigal, Marilin**

Licenciada en Educación, especialidad de Química, Máster en Ciencias de la Educación en la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Profesora Auxiliar. Se desempeña en la Vicerrectoría de Extensión Universitaria y Gestión de la Calidad, formando parte del equipo de Gestión de la Calidad. Ha presentado trabajos científicos en varios eventos nacionales e internacionales.

**Pérez Matos, Aricela**

Licenciada en Cibernética Matemática en la Universidad de La Habana. Se desempeña actualmente como asesora del Vicerrector Docente del Instituto Superior de Diseño, Cuba. Profesora de posgrado. Participa en varias investigaciones relacionadas con la planificación estratégica en las universidades. Ha participado en eventos nacionales e internacionales. Se encuentra desarrollando estudios de maestría en Ciencias de la Educación Superior.

**Pérez Martínez, Armenio**

Licenciado en Psicología. Máster en Gestión Turística. Profesor Auxiliar. Doctor en Ciencias Económicas. Miembro del Centro de Gestión Organizacional y Turismo de la Universidad de Ciego de Ávila. Desarrolla investigaciones en gestión de la calidad y comportamiento organizacional. Ha publicado artículos en varias revistas internacionales y cubanas. Es árbitro de cuatro revistas académicas internacionales. Ha participado en eventos internacionales de dirección, calidad y gestión universitaria. Actualmente se desempeña como metodólogo en la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.

**Rodríguez Luis, Madanys**

Ingeniería en Control Automático. Profesora Asistente de la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Docente de pregrado en la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Ha participado en varios eventos científicos nacionales e internacionales. Es autora de varias publicaciones científicas.

### **Rodríguez Ravelo, Miguel Ángel**

Licenciado en Historia. Máster en Dirección. Diplomado de Gerencia Comercial. Máster en Actividad Física en la Comunidad. Profesor Auxiliar de grado y posgrado en la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Ha impartido varios cursos nacionales e internacionales y participado en más de 35 eventos científicos, obteniendo premios. Ha publicado varios artículos científicos en revistas nacionales y extranjeras de prestigio y ocupado cargos como Sub Director Docente, Director de una ESBU, Director de la SUM de Cultura Física, Vicedecano y Jefe de Departamento de Universalización en la facultad. Ha sido miembro del Consejo Científico de la facultad, del grupo de expertos de proyectos de la facultad y de tribunales de tesis de maestría.

### **Rodríguez Varela, Dianni**

Licenciada en Economía. Máster en Administración de Negocios, en la Universidad Central Las Villas, Cuba. Profesora Asistente de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Ha trabajado en el área de la planificación estratégica y la prospectiva en universidades y organizaciones. Posee experiencia en asesorías. Ha sido miembro de tribunales de titulación en licenciaturas, especialidades y maestría. Ha participado en investigaciones relacionadas con la planificación estratégica, la evaluación de procesos estratégicos y la prospectiva en la educación superior. Ha publicado varios artículos en revistas nacionales y extranjeras y participado en eventos científicos. Se encuentra cursando el doctorado en Ciencias de la Educación en la Universidad de La Habana.

### **Sánchez Paz, Norma**

Licenciada en Economía de la Industria. Profesora Titular del departamento de Economía de la Universidad de Holguín, Cuba. Docente de grado y posgrado. Máster en Dirección. Máster en Economía de la Salud por la Universidad Médica de Santiago de Cuba. Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad de La Habana. Miembro activo de los Consejos Científico-Asesores de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Holguín y del Consejo Provincial de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba. Ha desarrollado investigaciones en el ámbito de la gestión universitaria. Autora de varios artículos en revistas nacionales y extranjeras.

### **Schulman, Diana Rut**

Licenciada en Economía. Doctora en Ciencias Sociales. FLACSO. Máster en Ciencias Sociales con orientación en Educación. Profesora Adjunta Ordinaria del Área Administración General de la Universidad Nacional de Luján, Argentina. Profesora Adjunta Regular. Categoría de Docente Investigador: III. Autora de numerosos textos sobre Administración y Educación. Expositora en múltiples eventos sobre Administración y Educación.

### **Sotolongo, Rogelio**

Ingeniero Forestal. Máster en Ecología y Sistemática. Doctor en Ciencias Forestales, Profesor Titular. Docente de pregrado y posgrado en Cuba, Bolivia, Venezuela, Honduras y Ecuador. Especialista en el montaje y puesta en marcha de laboratorios de cultivo de tejidos vegetales en Honduras y Ecuador. Participa en varios proyectos en las líneas de investigación en el ámbito forestal. Autor de más de 20 publicaciones en revistas nacionales y extranjeras. Coautor y autor principal de los textos de la Carrera de Ingeniería Forestal de Ecología y Fomento respectivamente. Ha participado en diversos eventos científicos de carácter internacional. Es miembro vicepresidente del tribunal permanente del doctorado en ciencias forestales. Ha tutorado varias tesis de maestría



y doctorados. Miembro de la Red Latinoamericana de Biotecnología, de la Red Latinoamericana de Enseñanza Forestal y del Consejo Científico de la Facultad de Forestal y Agronomía. En la actualidad es presidente de la carrera de Ingeniería Forestal en Cuba.

### **Tristá Pérez, Boris Rafael**

Ingeniero químico en la Universidad de La Habana, Cuba. Máster en Dirección de la Producción. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Ciencias. Posee una vasta experiencia en el desarrollo de actividades docentes-investigativas en el campo de la educación superior, principalmente, en el área de la gestión universitaria. Autor o coautor de 12 libros y más de 20 artículos científicos. Ha participado en una gran cantidad de eventos científicos nacionales e internacionales. Actualmente se desempeña como director del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana.

### **Vallejera Romero, Greter**

Licenciada en Psicología. Máster en Psicología Social y Comunitaria. Profesora Asistente. Actualmente se desempeña como profesora del Grupo de Estudios de Teorías y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de la Habana, Cuba. Docente de grado y posgrado. Ha participado en varios proyectos de investigación en las áreas de pedagogía y gestión universitaria. Tutora de trabajos de diploma de pregrado y de maestrías. Vicepresidenta de la Sociedad de Psicólogos de la provincia Mayabeque, Miembro de la Comisión Científica de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad Agraria de la Habana. Miembro de la Comisión Científica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Agraria de la Habana.

### **Zapiain García, Ernestina Inés**

Licenciada en Psicología Industrial por la Universidad Nacional Autónoma de México. Máster en Administración Pública. Doctorada en Enseñanza Superior. Especialización en Administración de personal público. Diplomado en Estudios Estratégicos y Seguridad Nacional. Diplomado en Análisis de la violencia social. Ha ocupado puestos de Dirección de Recursos Humanos. Ha sido responsable de programas de reformas administrativas en diversas Instituciones Públicas. Consultora en Planeación Estratégica. Jefa del Área de investigación de Planeación Estratégica. Docente a nivel de licenciatura y maestría. Ha desarrollado modelos de implantación para la calidad en diversas instituciones públicas. Actualmente es investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana. Experta técnica del Consejo Nacional para la Competitividad de las Mypimes de la Secretaría de Economía. Consultora acreditada por la Japan International Colaboration Agency (JICA) y la Secretaría de Economía para intervenir en pequeñas y medianas empresas.



Dirección Estratégica y Calidad  
en la Educación Superior

[Potencialidades para su Desarrollo]

# Universidad Juárez del Estado de Durango



editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx



editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx  
editorialujed@ujed.mx editorialujed@ujed.mx



## Situando el enfoque estratégico en el centro de la gestión de la calidad

La dirección estratégica se ha convertido en uno de los enfoques de gestión que está ganando cada día un mayor auge en las universidades. Es un elemento clave para reforzar la responsabilidad social, la calidad y pertinencia de la educación superior ante las exigencias del siglo XXI. Entendida como un proceso sistémico e integrador, donde confluyen varios subprocesos vinculados con el diseño, implementación y control de la Estrategia institucional, se convierte en un eje básico del sistema de gestión institucional, en particular, de la gestión de la calidad.

En este libro se exponen un conjunto de artículos derivados de diversos resultados de investigaciones, estudios y experiencias institucionales, que permiten comprender, de forma más integral, la estrecha vinculación entre la dirección estratégica y la calidad de los procesos universitarios.

Esta obra posee un gran valor para directivos, docentes, especialistas e investigadores que estén interesados en ampliar sus conocimientos y experiencias en la temática que aborda, la cual desde hace algún tiempo se ha situado en la agenda discusión de varios escenarios nacionales e internacionales del contexto universitario.

