

Líneas estratégicas para una gestión universitaria: Desafíos en el siglo XXI

Strategic Lines for a University Management: Challenges in the XXI Century

Mario Vidal Moruno¹

RESUMEN

No cabe duda que las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas enfrentan en la actualidad varios desafíos que dependen de diversos factores que las obligan a plantearse nuevos modelos de gestión para mejorar la calidad de los procesos de la formación profesional, la investigación científica, la interacción social, postgrado y la gestión institucional. El objetivo del presente es proponer una reflexión crítica que se traduce en la necesidad de las Instituciones de Educación Universitaria, cumplan con sus misiones y visión institucional mediante una dirección estratégica como instrumento fundamental. Por otro lado, acerca de la percepción de los principales resultados provenientes del uso de la planificación estratégica, el tema central evidenciado fue el cambio cultural, la planificación estratégica permitió una profesionalización progresiva de la gestión en todos los ámbitos y en todos los niveles, así como ha permitido obtener una mayor flexibilidad en el proceso de toma de decisiones, facilitando la gestión del cambio ante situaciones en las que la institución tiene que dar una respuesta rápida.

Palabras clave: gestión estratégica; calidad de la formación profesional; gestión de cambio.

ABSTRACT

There is no doubt that public Higher Education Institutions (HEIs) are currently facing several challenges that depend on various factors that force them to consider new management models to improve the quality of the processes of professional training, scientific research, social interaction, postgraduate and institutional management. The objective of the present is to propose a critical reflection that translates into the need for University Education Institutions to fulfill their missions and institutional vision through a strategic direction as a fundamental instrument. On the other hand, regarding the perception of the main results from the use of strategic planning, the central theme evidenced was cultural change, strategic planning allowed a progressive professionalization of management in all areas and at all levels, thus as it has allowed greater flexibility in the decision-making process, facilitating change management in situations in which the institution has to respond quickly.

Keywords: Strategic Management; Quality of Professional Training; Change Management.

1. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN, México | mvmoruno2020@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual, las universidades juegan un papel fundamental para que los países alcancen niveles mayores de desarrollo humano, ya que por su deber ser, son éstas las instituciones que constituyen el pilar de la formación de capital humano avanzado, de la investigación, la innovación, y de la generación de oportunidades para contribuir al desarrollo social, económico, político, cultural; ambiental y científico tecnológico.

El entorno de la universidad y de la sociedad de la gestión del conocimiento y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, en los últimos años se han realizado cambios muy relevantes a nivel demográfico, tecnológico (Tic, Tac), innovación didáctica y de competitividad nacional e internacional. Es importante destacar que tales cambios también repercuten en los sistemas de dirección, organización y gestión de las instituciones de educación superior universitaria.

Frente a estos desafíos, las Instituciones de Educación Superior (IES) especialmente en el mundo latinoamericano, han decidido utilizar herramientas para la gestión estratégica, con el objetivo de facilitar el ajuste continuo a estas nuevas situaciones como marca la sociedad de la gestión del conocimiento y el gran desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (Vidal, 2006).

Partiendo de este contexto, el propósito de analizar la situación actual del sistema de dirección estratégica universitaria, permite introducir un debate acerca de la relación entre la dirección estratégica y la eficacia de las herramientas de gestión universitaria.

Para este cometido, es fundamental alguna descripción del contexto actual de la dirección estratégica universitaria y el uso de la planificación estratégica; para presentar reflexiones sobre los desafíos futuros de la dirección estratégica universitaria y los sistemas de toma de decisiones, con el uso eficaz de las herramientas de gestión para la calidad de los servicios universitarios, en el actual contexto de cambios en que las IES están sometidas.

No cabe duda que las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas enfrentan en la actualidad varios desafíos que dependen de diversos factores que las obligan a plantearse nuevos modelos de gestión para mejorar la calidad de los procesos de la formación profesional, la investigación científica, la interacción social, postgrado y la gestión institucional (Vidal, 2006).

Fundamentación teórica

La necesidad de una profunda transformación en la educación superior universitaria en su conjunto, se constituye en un debate insoslayable en momentos en que la sociedad del siglo XXI asume diferentes paradigmas de interpretación y comprensión para plantear lineamientos estratégicos de cambio universitario.

Esta necesidad se hace más patente, cuando las voces llegan desde el exterior de la Institución Universitaria, ya que es un reclamo cada vez más de la sociedad a la que nos debemos. La urgencia de este debate, se ubica en el marco del consenso general que existe acerca la centralidad que adquiere la gestión del conocimiento en las estrategias de desarrollo social, de donde surgen algunas interrogantes de fondo: ¿Cuál el rol de la Educación Universitaria en el marco de los cambios operados en el actual Estado Boliviano?; ¿Cuál es el perfil de la Universidad actual para contribuir al desarrollo humano de la sociedad actual?; ¿Existe una sintonía entre las demandas sociales y las funciones de la Universidad actual? ¿Y qué pasa con la reingeniería normativa (Estatuto, Reglamentos) y estratégica de la actual Universidad? ¿Cuál es la correspondencia de la formación profesional con el mercado laboral y profesional?; ¿La Docencia y la Investigación de la Universidad actual cumplen con su Encargo Social a la altura de la Sociedad del Conocimiento?

¿Existe la conciencia de transitar de la Universidad actual a la construcción de la UNIVERSIDAD SIGLO XXI? Y finalmente ¿Si la Universidad actual con todas sus estructuras académicas, institu-

cionales y administrativas se constituye en un factor estratégico para contribuir al desarrollo de la sociedad del siglo XXI?

Estas y otras interrogantes constituyen agendas para un debate emergente y necesario en la intención de construir un perfil de la Universidad del siglo XXI, tomando en cuenta su filosofía académica, sus misiones fundamentales, la visión institucional y contribuir significativamente al desarrollo de la sociedad. No cabe duda alguna que históricamente la Universidad se ha constituido en una institución referente y fundamental para el desarrollo científico, tecnológico, social, cultural y político en las diferentes etapas del devenir histórico.

Sin embargo, hoy por hoy la Universidad actual se encuentra en una profunda crisis académica e institucional por varios factores y condicionamientos que pretendemos desarrollar como una propuesta para el re- pensar de la universidad y su transformación.

En ese contexto, el papel de las universidades, como instituciones responsables de generar procesos de la gestión del conocimiento científico, producción intelectual, desarrollo de talentos humanos como insumos para el desarrollo social, debe ser analizado en el marco de las transformaciones del mundo laboral y productivo y en el contexto de los procesos de la globalización mundial.

En este sentido, la agenda de discusión sobre el papel de las universidades puede ser organizada en tres grandes categorías. La primera de ellas se refiere a los problemas relativos al acceso a los procesos de la gestión del conocimiento, la segunda a procesos referentes de las relaciones entre Universidad, Estado y Sociedad; y tercero referente a la Reingeniería normativa de carácter institucional, académica y administrativa; en la intencionalidad de generar espacios y momentos de análisis, comprensión e interpretación de los procesos y fenómenos universitarios.

El debate actual sobre el acceso al conocimiento debería tomar en cuenta, al menos, tres factores. En primer lugar, asumir que será necesario educarse a lo largo de toda la vida. El acceso al conocimiento no se reduce, por lo tanto, a los mecanismos de pasaje de la formación secundaria a la educación superior universitaria, sino que será preciso garantizar la reconversión profesional continua. En este sentido, deberíamos discutir la validez temporal de los diplomas universitarios u la necesidad de generar políticas de grado y postgrado acordes con las exigencias de la sociedad actual y pensando que el postgrado sólo tiene razón de ser si existe en la academia investigación científica y su factor de impacto social, científica y tecnológica.

Debemos aceptar la necesidad de generar nuevas políticas de postgrado para que los títulos logrados en el postgrado no sólo constituyan méritos sino sean retribuidos, porque supone una cualificación de los procesos académicos de la Universidad y la sociedad en general.

En segundo lugar, la democratización del acceso a los procesos de la gestión del conocimiento no puede quedar confinada, como ahora, al acceso a la universidad. La democratización del acceso al conocimiento implica diseñar instrumentos que materialicen la obligación de utilizar de manera significativa el potencial de las tecnologías de información y comunicación por parte de los actores universitarios, orientado a contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en general.

En tercer lugar, el acceso al conocimiento supone encarar los desafíos que plantean las nuevas tecnologías de la información. En poco tiempo más, las nuevas tecnologías permitirán poner a los mejores especialistas de cada disciplina en contacto directo con todos los estudiantes, independientemente del lugar físico donde cada uno se encuentre o de la universidad a la cual pertenezca. La tarea es aplicar las tecnológicas de los ENTORNOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE. Esto implica Formación e innovación docente.

Pero además de este cambio tecnológico, el proceso del cambio curricular supone adoptar nuevos modelos de formación profesional basados en nuevos enfoques curriculares hacia nuevas estrategias de aprendizaje del SABER HACER, desarrollando competencias académicas, mediante la

adopción de estrategias didácticas basadas en la colaboración y el aprendizaje significativo. El estudiante debe ser cada vez más responsable de su propio aprendizaje y, para ello, deberá dominar las operaciones cognitivas fundamentales asociadas a cada dominio del saber y saber hacer (competencias profesionales, laborales y desempeño) para desarrollar las actitudes básicas asociadas al aprendizaje permanente: cooperación, interés, espíritu crítico, creatividad, etc.

Este enfoque implica cambios importantes en la estructura de los diseños curriculares e, incluso, en las escalas de prestigio con las cuales operan nuestras instituciones educativas. Será necesario, en el futuro, otorgar incentivos académicos y fomentar los procesos de producción intelectual de los docentes y estudiantes a partir de programas de investigación básica. La tarea es transformar los planes curriculares.

Con respecto al segundo problema planteado respecto al vínculo entre Universidad y Sociedad, es preciso analizar dos fenómenos distintos: La relación con el Estado y la relación con el sector productivo. Se destaca que la UMSS en estos últimos años ha estado empeñado en la tarea de construir las bases de la transformación institucional, a partir de proyectos fundamentales: Plan de Desarrollo Institucional, el Modelo Educativo y Académico; los mismos constituyen proyectos orientados a convertir la UMSS en una institución universitaria acorde a los tiempos que vivimos.

Históricamente, la universidad latinoamericana en general, estuvo caracterizada por un fuerte grado de conflicto o de separación con ambas instancias de la sociedad. La relación con el Estado está expresada a través de la tradición de Autonomía Universitaria, cuya conquista marcó el origen del movimiento estudiantil organizado. La autonomía fue, desde este punto de vista, una consigna destinada a garantizar la libertad académica, la creatividad y la independencia frente al autoritarismo político.

Este aislamiento, sin embargo, no significa que la universidad haya estado desvinculada de la sociedad. Sus vínculos más fuertes se establecieron a través de su papel en la promoción y fomento del pensamiento crítico y de creación científica y cultural. Pero, el escenario en el cual tuvo lugar la definición de estas modalidades de articulación entre Universidad y Sociedad ha cambiado profundamente, lo cual obliga a re-pensar el concepto de Autonomía y las formas a través de las cuales la universidad se articula con la política, con la economía, con la ciencia y con la cultura.

Este es, el nuevo escenario del debate emergente en la sociedad del siglo XXI. En esta tensión, el Estado aparece como la instancia principal, sino la única, desde la cual es posible introducir aspectos tales como la inversión en proyectos de largo plazo, la formación de recursos humanos en función de estrategias de desarrollo y la toma de decisiones a través de procesos de concertación social.

Por último, la discusión sobre el vínculo entre Universidad y Sociedad, se expresa en la necesidad de generar las condiciones para la búsqueda de una pertinencia social de los servicios y procesos de profesionalización, además, aparece la Responsabilidad Social como un componente central que debe articular la Universidad (servicios) y la Sociedad (demandas sociales).

Con referencia a los procesos de la Reingeniería Normativa de la Universidad, se destaca que es menester repensar y reelaborar desde el Estatuto Orgánico, hasta los Reglamentos fundamentales, donde se exprese el carácter de la institucionalidad y su desarrollo académico y administrativo, orientado a procesos de planificación estratégica con enfoques de procesos hacia una gestión institucional que permita una gestión universitaria ágil y estratégica. Esta tarea requiere el consenso de los actores de la universidad en el nivel de los órganos de gobierno universitario (Autoridades, Docentes y Estudiantes) renunciando intereses sectarios y políticos de grupos que hacen mucho daño a la institucionalidad y el prestigio de la formación profesional. Nuestro desafío es la Gestión Estratégica Institucional

Por último, este debate debe incluir el rol del docente en los procesos de la formación profesional y el papel que juega en la promoción del pensamiento crítico y la producción intelectual como resultado de los procesos de la Investigación Científica como eje articulador de los procesos de la formación profesional. En este último tiempo las Universidades están buscando las soluciones creativas para garantizar la estabilidad laboral, además de los procesos de la titularización, que también constituye una agenda aún no resuelta.

En este contexto, una de las responsabilidades de la Universidad actual consiste en responder a la demanda de sentido que la sociedad contemporánea está exigiendo para cumplir con su rol histórico. Es decir, ponerse a tono con las demandas sociales desde la docencia, investigación, interacción y los procesos de la cualificación e innovación del postgrado como alternativa a los procesos de la gestión del conocimiento; es decir generar conocimiento, aplicar y dar solución a los problemas de la sociedad. Claro, esto implica transformar la filosofía de la formación posgradual y sus misiones para contribuir de manera más efectiva y pertinente posible.

Obviamente, la respuesta a esta demanda no puede ser satisfecha desde los enfoques tradicionales, propios del siglo pasado. Pero tampoco puede ser satisfecha desde los enfoques a-sociales que dejan en la lógica del mercado la solución de todos los problemas de la sociedad. El debate sobre la transformación de la universidad es, en consecuencia, no sólo necesario sino urgente. Esto implica, volviendo a nuestros interrogantes, poner a la Universidad en sintonía con la Sociedad y el propio Estado, lo que a su vez implica desarrollar estrategias de transformación académica, institucional y administrativa.

De esta manera, se hace necesario un debate amplio, con reglas de participación claras y con el compromiso de todos los actores puedan desarrollar lineamientos fundamentales de la transformación institucional para contribuir a resolver los problemas de la sociedad del siglo XXI.

Entre estos se destacan la saturación de la oferta de servicios educativos, la necesidad de nuevos programas de formación, la transformación curricular, la evaluación de aprendizajes, las didácticas innovadoras y los destacados cambios en el mundo laboral y el sector productivo y tener que atender a una creciente cantidad de estudiantes y servirles de forma distinta, entre otros (Capriotti, 1999).

Ante esto, la dirección de la institución universitaria se ve en la necesidad de gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades y, en particular, de transformarse, a pesar de que para ella esta no sea una labor sencilla, dados los procesos administrativos que incorpora, los cuales están frecuentemente marcados por una burocracia que no siempre está a favor de los cambios (Bradshaw & Fredette, 2009).

Dess & Lumpkin (2003) plantean que la dirección estratégica en general es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. Thompson & Strickland (2004), por su parte, la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia”.

De acuerdo con lo indicado por Álamo & García (2007), en su investigación sobre dirección estratégica en universidades españolas, esta tiene su origen moderno, como un referente por parte de las instituciones del sector público. Este ha sido, en consecuencia, un proceso de adaptación y no de adopción. Sin embargo, el papel de la planificación estratégica en la gestión de las instituciones de educación superior es un tema muy oportuno, también ha sido un tema candente durante la última década y es muy probable que continúe así.

Por lo tanto, el grado en que se utiliza la planificación estratégica es un determinante importante del éxito institucional (Machado, 2004). La literatura prescriptiva aboga firmemente por la pla-

nificación estratégica como la clave para lograr una calidad y con pertinencia social el desarrollo rendimiento institucional universitaria.

Por ejemplo, Hunt (2007) argumenta 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. Aunque diversos autores han tratado de explicar los éxitos y fracasos de la planificación estratégica en las IES, los autores difieren en sus opiniones, especialmente en lo que se refiere a los principales factores determinantes del éxito de la planificación estratégica.

En general, la planificación estratégica en las IES ha tenido un éxito moderado. Algunas instituciones de educación superior han sido capaces de hacer cambios importantes en algunas partes de sus operaciones, pero muchas de ellas han tropezado o disuelto en polémicas.

Pratt (2001) describe que la actitud institucional de la universidad está «abrumada de planificación», lo que puede sugerir que muchas veces las universidades mencionan la planificación estratégica, pero que no necesariamente se tratan de estrategias reales y medibles. Lo que coincide con Birnbaum (2000) que argumenta que a menudo algunas innovaciones en la gestión de la educación superior, como a «moda» y la «tendencia» de la planificación estratégica, han sido exploradas intensamente por un breve período de tiempo sólo para ser abandonadas posteriormente, sin ningún intento real de evaluar su eficacia.

Al abordar este problema, Lillis (2006) sostiene que la literatura académica no identifica una metodología estandarizada para determinar la eficacia de la planificación estratégica o que ayude a medir y analizar el aprendizaje organizacional proveniente del proceso. En consecuencia, la implementación de la planificación estratégica ha presentado su propio conjunto de problemas que no dejan de ser complejos.

Un problema adicional con la planificación estratégica es la incapacidad generalizada de una institución para ejecutar su plan, una vez que éste está formulado y aprobado por los órganos competentes (Rowley & Sherman, 2001). En este contexto, varios estudios llevados a cabo en las IES (Clark, 1998, 2003; Lounsbury, 2001; Shattock, 2003; Agasisti, 2008) indican que las prácticas estratégicas son cada vez más numerosas y diversas, una evolución que ha sido influenciada como una respuesta a las presiones externas por una mayor rendición de cuentas, que en términos estratégicos implican respuestas colectivas a los problemas estratégicos que reflejan una mejora en la eficiencia económica, así como en la calidad docente e investigadora.

Según Martínez & Wolverson (2009) la planificación estratégica y la estrategia competitiva contribuyeron al desarrollo de la estrategia como área, pero en conjunto o individualmente, no pueden sustituir a una estrategia global. La compleja interacción de las variables dentro y fuera de la institución significa que la estrategia debe ser más dinámica y flexible. Por estas razones, actualmente la innovación ha surgido como una estrategia de primer nivel.

Simplemente hay demasiados cambios alrededor y dentro de las universidades y el actual contexto incita a discutir la estrategia y la forma en que se refiere a la educación superior tanto a nivel institucional, de las escuelas, departamentos y a nivel de los programas de estudio.

Las universidades que no adopten nuevas estrategias o no traten de, por lo menos, considerar los numerosos cambios que se propagan entorno a la educación superior, se enfrentaran a los probables dilemas que incluyen una mayor debilidad de carácter político, el desgaste en la moral de los docentes (profesores) y personal administrativo y la capacidad de atracción del talento humano (Vidal, 2010).

La eficacia de la gestión estratégica resulta estar estrechamente relacionada con factores tales como el liderazgo del rector en la construcción de un sólido equipo directivo vinculado a una es-

trategia institucional bien definida. De igual manera, las iniciativas de las unidades estructurales básicas y de los servicios, la implicación por parte de los académicos, así como el uso efectivo de herramientas para apoyar la comunicación de la estrategia se evidenciaron como factores altamente relevantes a la hora de influenciar en una mayor eficacia en la gestión.

Los principales problemas encontrados en el desarrollo de la planificación estratégica se caracterizan por la dificultad para lograr un nivel uniforme de motivación y compromiso por parte de la comunidad universitaria, existencia de objetivos no mesurables, el desarrollo y ejecución del plan estratégico se caracteriza por ser lento y dificultoso, la dificultad de sentar las bases adecuadas a fin de evitar conflictos posteriores, y, finalmente, los problemas de infraestructura y apoyo administrativo.

Por otro lado, acerca de la percepción de los principales resultados provenientes del uso de la planificación estratégica, el tema central evidenciado fue el cambio cultural, la planificación estratégica permitió una profesionalización progresiva de la gestión en todos los ámbitos y en todos los niveles, así como ha permitido obtener una mayor flexibilidad en el proceso de toma de decisiones, facilitando la gestión del cambio ante situaciones en las que la institución tiene que dar una respuesta rápida.

Los resultados muestran que la planificación estratégica es la herramienta de gestión que más se aplica en las IES españolas, y contar con un programa de planificación estratégica con lleva mejoras en el proceso de toma de decisiones y en un mejor rendimiento de los procesos clave.

Entretanto, muchas instituciones aún no han resuelto totalmente los problemas metodológicos que surgen de la complejidad de tratar de gestionar en el proyecto estratégico. En muchos casos la atención se ha centrado en los aspectos más formales y metodológicos, lo que denota importantes áreas de mejora en ámbitos tales como la coherencia entre mantener el foco sobre las actividades del día a día sin perder la idea de la alineación de la estrategia en todos los niveles de la institución.

Sin embargo, tomando en cuenta la sociedad del aprendizaje donde es fundamental el desafío del desarrollo de las competencias digitales, planificación y profesionales, toda planificación estratégica desde el enfoque curricular deberá aplicar dichos principios y objetivos en la formación profesional en la sociedad del siglo XXI.

De este modo, la relación entre la continuidad, el aprendizaje organizacional y el rendimiento resultó ser un tema clave a la hora de identificar los logros y avances reales alcanzados por el esfuerzo estratégico.

La dirección estratégica tiene un conjunto de fases generalmente aceptadas (Guerras Martín & Navas López, 2007) que se sintetizan seguidamente:

- a. Misión: comprende el propósito, es decir, por qué existe la organización; estrategia, es decir, cuál es su posición competitiva distintiva; valores, es decir, en qué cree la institución; y reglas y comportamientos que sostienen los valores y las competencias distintivas (Campbell & Nash, 1992).
- b. Análisis del entorno: comprende el estudio del macroentorno o entorno general y el análisis del sector empresarial y estatal en el cual opera la organización. El análisis del macroentorno considera las influencias ambientales tales como factores económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y gubernamentales (Grant, 2002).
- c. Análisis de los recursos y capacidades: tiene por objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee, adicionando aquellos recursos y ha-

bilidades a los que la organización puede acceder. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles están dados por los activos físicos y financieros de la organización (Grant, 2002).

- d. Diseño e implementación de la estrategia: la ventaja competitiva de las instituciones se refiere a la posibilidad de una organización por sobre otras de tener una rentabilidad (económica o social) superior a su competencia o, al menos, implica tener el potencial para obtener esa rentabilidad económica o social superior. Ahora bien, en el caso de las instituciones universitarias, el diseño de la estrategia debe conducir a la búsqueda y consecución de una ventaja competitiva sustentable, así como contribuir al logro de la misión, objetivos, y propósitos institucionales.
- e. Finalmente, la implementación de la estrategia comprende aspectos y dimensiones determinantes al momento de la ejecución del diseño estratégico. Entre las variables más relevantes se encuentran los sistemas de control estratégico, la cultura organizacional y la estructura de la organización (Guerras Martín & Navas López, 2007).

CONCLUSIONES

Para concluir la presente reflexión es fundamental destacar que las universidades son capaces de percibir su entorno competitivo para un mejor sentido de la realidad y generar una estrategia más coherente, lo cual repercute sobre la calidad institucional. El análisis de recursos y capacidades es una debilidad estructural en las instituciones universitarias, además del talento humano; sin embargo, aquellas con mejor desempeño en su acreditación exhiben, al menos, un adecuado análisis del alcance o potencial de ventaja competitiva en virtud de la escasez y/o relevancia de los distintos recursos y capacidades de la institución. Es decir, es fundamental un análisis estratégico para implementar procesos de planificación estratégico de cara a desarrollar políticas académicas.

Las universidades para poder recuperar su papel y proyectar su futuro, tienen como necesidad el conocimiento de ellas mismas, la reflexión interna que debe ser aclaratoria de los problemas que se le presentan y de las intenciones de la institución, para asumir las tareas que le son consustanciales; una reflexión que le ayude a una transformación real y que señale el camino a seguir en el futuro.

La universidad pública hoy en día no debe estar aislada de su contexto y mucho menos de los preceptos que le dieron origen, sino que debe estar preparada para asumir los retos contemporáneos del desarrollo científico-tecnológico, impulsando el progreso socioeconómico a partir del talento humano y universitario.

Finalmente, la dirección estratégica se considera como el fundamento y soporte de un proceso de dirección que trata de hacer de la Universidad una organización en permanente aprendizaje e innovación. Es decir, la estrategia institucional debe conducir a generar una ventaja competitiva y estar alineada con la implementación para lograr mayores niveles de calidad institucional.

REFERENCIAS

Birnbaum, R. (2000). The life cycle of academic management fads. *The journal of higher education*, 71(1), 1-16. https://search.proquest.com/openview/428a99d-5ba959114f621401e46f5e151/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=41328&casa_token=m-2ALys0xEEAAAAA:fTAq7UtAEJrEfPMXavWRSKJkPujownjcf4bdIQ9ANudLYiUgFVpDKzD-7PxQNWTI9uzn0h9GHXg

Capriotti, P. (1999). *La planificación estratégica*. Ed. El Ateneo.

- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. IAU Press by Pergamon.
- Dess, Gregory G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing.
- Llinàs Audet, F. J., Giroto, M., & 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 2011), 33-54.
- Martinez, M. C. & Wolverton, M. (2009). *Innovative Strategy Making in Higher Education*. Charlotte, NC: IAP - Information Age Publishing.
- Navas, E., & Luis Ángel Guerras L. A. (2007). *La Dirección estratégica*. Edit. Narcea, Santillana.
- Pérez, C. (2004). La educación universitaria en España: el vínculo entre financiación y calidad. *Revista de Educación*. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/669001/CalidadEducacion_Perez_RE_2004.pdf?sequence=3
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Pratt, J. (2001). Changing patterns of diversity in Europe: lessons from an OECD study tour. *Higher Education Management*, 13(2), 93-103.
- Rodríguez, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento. *Revista Inter-ciencia*.
- Hunt, R. (1976). *Role and role conflict*, en Hollander, E., y Hunt, R.: *Current perspectives in social psychology*. Ed. Oxford University Press.
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2004). *From strategy to change: Implementing the plan in higher education*. John Wiley & Sons.
- Thompson A., & Strickland A. J. (2004). *Administración Estratégica*, 11a Ed. McGraw-Hill.
- Vidal Moruno, M. (2006). *Evaluación Institucional y la Gestión Universitaria*, 1ra. Ed. Editorial "Latinas".
- Vidal Moruno, M. (2010). *Educación Universitaria: Enfoques en el Siglo XXI*, 1ra. Ed. Editorial "Centrauro".