**MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y SU IMPACTO**

**EN LAS UNIVERSIDADES**

*THE MODEL AND PROCEDURE FOR THE MANAGEMENT AND IMPACT IN UNIVERSITIES*

Ernesto Crespo León1; José R. Castellanos Castillo2 Gislena Mesa Contreras3

**Resumen**

El presente trabajo consiste en la propuesta de una forma de proceder para el diseño de un modelo de gestión universitario que potencia la integración, el alineamiento y la prospectiva. En el mismo se analizan los impactos positivos a mediano y largo plazo provocados por la creación del modelo como abstracción del sistema de gestión universitario que conducen a la obtención de resultados asociados a la mejora de la gestión universitaria. Dicho estudio se realizó en los marcos de las universidades cubanas. Se parte de la teoría, lo evolutivo y conceptual, se continúa con las prácticas de gestión de las universidades iberoamericanas y finalmente se identifican limitantes en la calidad de la gestión de universidades cubanas. Una vez diseñado se analizan una serie de impactos positivos que ha provocado todo el proceso y su significado tanto para la gestión universitaria como para los implicados en los procesos de cambios y de toma de decisiones.

**Palabras Claves**: Modelo, Impacto, Gestión Universitaria

**Abstract**

The present work consist in a proceeding way proposition for the design of a university manager model focused on the integration, alignment and prospective. In it, are analyzed the positive impacts in the medium and long term caused by the creation of the model as an abstraction of the university management system that lead to obtaining results associated with the improvement of university management. This study carried out in the frameworks of Cuban universities. The research part of the evolutionary and conceptual theory; continues with the management practices of Ibero-American universities and finally we identify limitations in the quality of the management of Cuban universities. Once designed, the authors analyzed a series of positive impacts that have caused the whole process and its significance for both university management and those involved in the processes of change and decision-making.

**Key word:** Model, Impact, University Management

**Introducción**

En los últimos años las investigaciones, políticas y estrategias de los diferentes países sobre las universidades se han centrado no solo en el logro de la misión de las mismas, desde el punto de vista de preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad sino también han destacado la importancia de los procesos de gestión en su logro y la necesidad de alcanzar la excelencia, de satisfacer las demandas de la sociedad y con ello garantizar su pertinencia (Hurruitiner 2007; Díaz Canel 2012).

El acelerado ritmo de cambio, produce la inadaptación de los conocimientos, habilidades y las actitudes, lo que exige a los integrantes de las instituciones no sólo la correspondiente adaptación y el arreglo a las disfunciones actuales de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios (Tristá 2001) y cuando este ritmo supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los procesos de gestión establecidos quedan obsoletos y no funcionan porque se están aplicando a situaciones para las que no fueron creados y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia y el desarrollo de la propia organización, evitar esto constituye una tarea esencial del desarrollo e implementación de las investigaciones que en este sentido se realicen (Crespo 2012).

La pertinencia social supone un mayor acercamiento entre la sociedad civil, las empresas, los gobiernos y las universidades en la búsqueda de mejores condiciones de desarrollo local. (Tunnermann, 2004). Esto se traduce, en el ámbito de la educación superior, en diseñar e implementar acciones y estrategias que logren impactos positivos de la universidad en todos los órdenes de la vida en la sociedad.

La aparición de nuevos retos en un mundo que cambia en poco tiempo tan radicalmente, exige la aplicación de una gestión cada vez más pertinentes, en aras de contribuir a dar respuestas favorables a las dinámicas demandadas, que surgen en tales circunstancias, lo que según Martínez Nogueira (2000) significa considerar la gestión universitaria como un elemento estratégico donde se adecuan estructuras y modos de funcionamiento.

Lo expuesto anteriormente resulta coherente con el énfasis de la dirección de la revolución cubana en el perfeccionamiento de los sistemas de gestión, expresado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, resultados del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba; así como del Ministerio de Educación Superior (MES) en cuanto a la necesidad de elevar la calidad de la gestión, de su evaluación, de alinear la gestión de las universidades y de avanzar hacia la excelencia. Aspectos estos que se están trabajando por las universidades en correspondencia con los cambios acaecidos en los últimos años en el contexto universitario pero que no han sido lo suficientemente desarrollados en el plano metodológico. Por lo que se evidencia que existen un conjunto de insuficiencias asociados a los modelos de gestión de las universidades cubanas las que se resumen a continuación: De manera general las acciones emprendidas en el campo de la gestión universitaria responden a modelos de gestión tradicionales con énfasis en el control interno , donde el cumplimiento de la estrategia se supervisa cada cierto tiempo y en esos intervalos las decisiones del nivel táctico operativo no siempre responden a sus requisitos. Los modelos tienen puntos de vistas limitados en virtud de que no se han identificado ni desarrollados completamente las interacciones entre los diferentes componentes claves de la gestión, mostrando por lo tanto parcialidades al respecto. (Crespo 2018)

Sobre la base de lograr formas de alineamiento entre los niveles organizativos, mayor integración de los enfoques gerenciales en la práctica y el enfoque de dicha gestión universitaria hacia la prospectiva se proponer un esquema metodológico para el diseño de un modelo que permita gestionar la universidad desde una concepción integral, dinámica, proactiva y enfocada al impacto social.

**Desarrollo**

En cuanto a la definición de modelo, existen diferentes conceptualizaciones. Se asume como definición general la de Torres (2000) en cuanto a que constituyen abstracciones de la realidad y los marcos dentro de los que se lleva a cabo la acción que intenta identificar, simplificar y explicar los procesos y las relaciones existentes entre los diferentes elementos de un fenómeno estudiado. Esta consideración se complementa con la de Medina (2003)al concebir los modelos de gestión como los marcos que hacen referencia a los valores, a los estilos, a los procesos, a las relaciones y a las decisiones que se adoptan, establecen y preservan dentro de esos marcos.

**Diseño del Modelo para la gestión integrada.**

El diseño del Modelo de Gestión de la Universidad diseñado como abstracción del sistema de gestión, se sustenta en: a) los diagnósticos institucionales y resultados de evaluaciones realizados en función de la mejora y la evaluación de impactos; b) las expectativas de las partes interesadas; c) las tendencias en la gestión de las Instituciones de Educación Superior; d) la revisión de la bibliografía relacionada con la temática, e) el estado de la práctica, a partir de experiencias nacionales e internacionales y f) la participación de miembros de la comunidad universitaria.

Por otra parte, es necesario destacar que como plataforma conceptual tiene que ser coherente con el período histórico, el contexto social, la ideología, los paradigmas, los enfoques de gestión prevalecientes y los lineamientos económicos y sociales del partido en el caso de Cuba.

A los efectos de ejecutar el diseño del modelo, se estructuró en una serie de pasos lógicos a partir de los sustentos de modelos de gestión consultados en la literatura y la consulta a especialistas (ver Anexo 1). Se integran los resultados de tres componentes: el primero centrado en el estudio de las bases conceptuales sobre la gestión, su evolución, tendencias, modelos y procedimientos, un segundo componente orientado al conocimiento de forma general de las experiencias prácticas de universidades iberoamericanas incluyendo las cubanas, y el tercer componente dirigido al análisis de las principales problemáticas que limitan el aumento sostenido de la calidad del proceso de gestión de las universidades en Cuba y con ello el avance hacia la excelencia. Finalmente se realiza una evaluación integral de elementos claves a considerar en un modelo de gestión para la convergencia estratégica que deben ser observadas en su despliegue.

A continuación se resumen las particularidades de los componentes definidos y los resultados del análisis de los mismos.

**Componente 1 Análisis de las bases conceptuales de la gestión, su evolución, tendencias y modelos**

La conceptualización de la gestión universitaria, en un primer paso del procedimiento, tiene la finalidad de identificar los componentes del sistema de gestión para este tipo de organizaciones, convirtiéndose en elementos que deben ser gestionados y a los que un instrumento metodológico debe dar respuesta una vez reflejados en el modelo

El resultado de los análisis, permitió precisar que los componentes claves en la gestión universitaria (ver Anexo 2) son: la organización, coordinación, proactividad, sinergia, mejora continua, procesos, partes interesadas, cultura organizacional, excelencia, eficiencia, alineamiento, planificación e integración.

En cuanto a las tendencias los aspectos más significativos relacionados para el futuro medio y a la largo plazo de la gestión universitaria se pueden resumir en que estas se orientan hacia un carácter proactivo, participativo, flexible, de aprendizaje, integración, orientación a la calidad, el énfasis en los valores y al desarrollo de una cultura innovadora. Así como al desarrollo de modelos y estrategias de pertinencia y sostenibilidad basados en una gestión efectiva e integrada orientada al crecimiento y a nuevas formas de financiamiento; mayor apertura a la internacionalización; uso de las TIC en los procesos universitarios con énfasis en el formativo; aprendizaje de competencias y habilidades de carácter transversal orientada a la práctica; mayor cooperación con las empresas y liderazgo transformacional.

**Componente 2 Análisis de prácticas de gestión en universidades Iberoamericanas**

De particular importancia en los procesos de mejora de la gestión de las instituciones resulta el conocimiento de las prácticas de organizaciones del mismo sector que han alcanzado determinado éxito. Las fuentes fundamentales para la obtención de la información lo constituyeron los sitios web de universidades, memorias de cursos de postgrado impartidos por profesores de la Universidad de Oviedo, España (2013), memorias de talleres sobre Gestión Universitaria realizados en Centroamérica (2014), informes y publicaciones de la RED de Dirección Estratégica de la Educación Superior (2013, 2014, 2015, 2016, 2017). Esta información se complementó con la revisión de sistemas de gestión de universidades que si bien no todas ocupan un lugar significativo en el ranking consultado, han desarrollado diferentes aspectos de su sistemas de gestión que aportan elementos a los fines de la presente investigación, tales como la Universidad de los Lagos, Universidad de Colima, Instituto Tecnológico de Monterrey y la Universidad de Oviedo.

El análisis realizado, utilizando fuentes de información citadas, permitió conocer de la práctica lo siguiente:

* la presencia de diferentes enfoques gerenciales como sustento del modelo de gestión que desarrollan, con predominio del enfoque estratégico y en menor medida el enfoque de calidad, evidenciándose en algunos casos la utilización de enfoques de forma paralela;
* el enfoque de calidad, se percibe centrado fundamentalmente en el desarrollo de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, apreciándose como una generalidad la implementación de Sistemas de Evaluación y Acreditación y en menor medida la utilización de la familia de las normas ISO, con énfasis en este caso en la identificación de procesos y la documentación del sistema, en particular las fichas de procesos, la definición de procedimientos y la elaboración de Manuales de Calidad en algunos casos y de gestión en otros;
* en los mapas de procesos que fueron consultados, se aprecia diversidad en los procesos considerados, aunque si existe una tendencia a su clasificación en procesos estratégicos, claves o sustantivos y de apoyo. De igual forma, no existe consenso en la estructura de las fichas de los procesos y los procedimientos definidos;
* en la mayoría de las universidades en que se desarrolla el enfoque estratégico, se incluyen elementos vinculados con el análisis del entorno, la misión, valores, áreas de resultado clave o ejes estratégicos como también se le denomina, objetivos, metas, indicadores, políticas o lineamientos y estrategias; sin embargo son muy pocas las que tratan la construcción de escenarios y en algunos casos no se pone de manifiesto la vinculación entre lo estratégico, lo táctico y lo operativo. En la implementación de este enfoque se observa una gran similitud acerca de los elementos considerados;
* la denominación de los cargos de Rector, Vicerrector, Decano y Director prevalecen en la nomenclatura utilizada. Percibiéndose que en el caso del Vicerrector se utilizan indistintamente en algunas instituciones en posiciones de línea y en otras tienen autoridad funcional;
* los procesos de apoyo se soportan por lo general en unidades organizativas denominadas Direcciones y en menor medida Gerencias, con orientación en su modelo de operación al soporte de los procesos sustantivos;
* en algunas universidades, de forma limitada, se desarrollan herramientas del Control de Gestión tales como el Cuadro de Mando Integral;
* la utilización de herramientas informáticas en los procesos de gestión se aprecia de forma incipiente en algunas universidades.

Del estudio realizado se puede concluir que como tendencia se aprecia mayor nivel de consolidación del enfoque estratégico y el de calidad en las universidades con reconocimientos en los resultados de su gestión y menos desarrollados, el de procesos, lo referido al control interno, y el de valores al limitarse este último a su declaración y en algunos casos conceptualización.

**Componente 3 Identificación de las principales limitantes en la calidad de la gestión en las universidades cubanas**

El análisis de este componente, tiene el objetivo de aportar la información básica sobre las problemáticas que afectan actualmente la gestión universitaria en Cuba, y que por demás limitan el progreso de las instituciones hacia la excelencia.

La fuente para la selección de los expertos fue la RED-DEES, teniendo en cuenta el nivel académico y científico, experiencia en la dirección, conocimiento de la problemática por la realización de investigaciones o proyectos de desarrollo institucionales, participación en procesos de evaluación institucional y la antigüedad en el sistema de educación superior. Posteriormente se calculó el número de expertos y su valoración, los cuales fueron seleccionados mediante el Método de Autoevaluación (Lissabet Rivero 1998), revelando un Kc alto (83%) y un Kc medio (17%).

Eficiencia

Satisfacciòn

Los resultados obtenidos a partir de dicha consulta y que fueron tomados en cuenta en la reformulación de los problemas identificados se sintetizan en que:

* existe casi unanimidad entre los expertos acerca de la identificación de las principales problemáticas que limitan la gestión universitaria, por ejemplo solo el 3,5 % de los encuestados manifestó algún desacuerdo con relación a las afirmaciones emitidas, y
* las valoraciones emitidas acerca de las problemáticas resultaron bastante similares. En este caso, la mayoría de los expertos coincidió en estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las problemáticas identificadas (más del 83%) lo cual significa que las afirmaciones están bien fundamentadas y son representativas de las problemáticas que limitan la calidad de la gestión universitaria.

Para la agrupación de los problemas por elementos representativos se considera útil el método del Diagrama de Afinidad (Anexo 2)el cual permite entender sistemáticamente la estructura del problema global a partir de la utilización de diversas fuentes pero con bases en similitudes, elementos comunes y relaciones.

 El análisis de la concepción del modelo evidencia un conjunto de rasgos distintivos que deben ser considerados en la práctica, los que se concretan en:

1. Posee una base conceptual que se despliega a través de formas de proceder metodológicas que permiten vincular la teoría y la práctica mediante métodos y técnicas científicamente argumentadas.
2. La integración de los fundamentos de enfoques gerenciales coherentes con el contexto institucional y el marco jurídico nacional en particular para la Educación Superior.
3. La consideración de las políticas y estrategias de la educación superior y la experiencia acumulada por las instituciones que la integran.
4. Se toma en cuenta en su estructuración el proceso general de dirección, el Ciclo PHVA, definido por Deming (1986), la orientación hacia las demandas de las partes interesadas, los patrones de calidad y los fundamentos del control interno desde una perspectiva estratégica, logrando el alineamiento.
5. La introducción en diferentes momentos que lo integran, requisitos complementados estos con la utilización de criterios generales para la evaluación de la calidad de la gestión.
6. El aprendizaje continuo, conjuntamente con la evaluación permanente.
7. Se manifiesta la convergencia en la gestión, al integrar los enfoques gerenciales en correspondencia con el contexto externo e interno en que se desarrolla la institución y del alineamiento de los propósitos con los soportes organizacionales y de control.

La concepción del modelo para la gestión integrada (Figura 3), se realiza finalmente, a partir de la triangulación de los resultados obtenidos en el análisis de los tres componentes y los resultados de los expertos, que permiten identificar dos grupos de características, un primer grupo que por su complejidad y contenido se constituyen en elementos del modelo y un segundo grupo que describen cualidades y se definen como rasgos distintivos del mismo.

Figura 3. Modelo para la Gestión Integrada

Sociedad

Cultura Organizacional

Políticas y Estrategia

Orientaciones del MES

Lineamientos Económicos y Sociales

Modelo Económico

Grupos de Interés (demandas)

Grupos de Interés (Satisfacción)

Alineamiento

Elementos de la Gestión Universitaria

**P**

**H**

**V**

**A**

Impactos

Profesores y Trabajadores

En estudiantes

En la sociedad

Integración

Prospectiva

El modelo de gestión se sustenta en la integración de los enfoques de calidad, estrategia y las regulaciones del sistema de control interno, alinea los niveles organizativos y toma en consideración el uso de la prospectiva sobre la base de los lineamientos económicos y sociales del Partido Comunista de Cuba y la Revolución y el perfeccionamiento del modelo económico cubano. Lo componen un conjunto de elementos representativos de la gestión universitaria que son operacionalizados, traducidos y gestionados bajo el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), tomando en consideración las demandas y la satisfacción de los grupos de interés en la gestión universitaria y las políticas y estrategias del MES.

En este orden, producen un conjunto de impactos tanto en profesores, trabajadores, estudiantes como en la sociedad en general.

**Evaluación de los impactos**

El término impacto se refiere a los efectos provocados por determinado fenómeno, que en procesos sociales pueden ser acciones, programas, proyectos, intervenciones. Este concepto ha sido ampliado en la medida en que ha sido utilizando por las diversas ramas de la ciencia, siendo también aplicable a los efectos de la implementación de instrumentos metodológicos, como es el caso de modelos, procedimientos, metodologías, etc.

Liberta (2007) hace un análisis de diferentes conceptos y resume sus aspectos en: a) la relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado; b) los resultados de dicho proyecto presentes a mediano y largo plazo; c) los cambios verificados y de qué manera se producen estos, es decir, si son previstos o no, negativos o positivos; y d) la duración de los efectos en el tiempo. La propia autora refiere que la tarea de evaluar el impacto parece constituir una gran dificultad para muchos proyectos y programas.

Abdala (2004), expresa un concepto de evaluación de impactos referidos a programas de formación, definiéndolo como el proceso evaluatorio orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. En criterio de los autores de la presente, este concepto, por su amplitud, puede aplicarse a cualquier ámbito, teniendo en cuenta que toda aplicación a la práctica social de un resultado o herramienta metodológica puede considerarse una intervención.

Por tanto, la aplicación del modelo de gestión integrada para la universidad, a través de su cuerpo procedimental, puede considerar los efectos conseguidos como impactos directos en tanto puedan ser asociados a la implementación de los mismos.

La medida de los resultados, característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el deseado. Compara, de esta forma, la planeación con el resultado de la ejecución. (Ávila y Riascos, 2011). Igualmente, contempla los efectos, tanto positivos como negativos que se pudieran presentar luego de la implementación de un determinado programa o proyecto (Liberta, 2007)

Cohen y Franco (1992) expresan que la evaluación de impacto trata de determinar si hubo cambios luego de la aplicación, la magnitud que tuvieron, a qué parte de la población objetivo afectaron y en qué medida así como qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos.

La función principal de la evaluación de impacto consiste en hallar evidencias sobre la efectividad de un programa para que puedan usarla las partes interesadas. Pueden ser prospectivas o retrospectivas. Las evaluaciones prospectivas se realizan al mismo tiempo que se diseña el programa y forman parte de su implementación, para lo cual se recolectan datos de base y de comparación antes de la implementación del programa. Las evaluaciones retrospectivas examinan el impacto del programa después de su implementación, lo que genera grupos de tratamiento y de comparación ex post. (Gertler et al, 2011)

Para la investigación que nos ocupa, el diagnóstico preliminar realizado permitió formular la evaluación prospectiva de impacto al establecer una base comparativa ex ante que luego fue corroborada en la evaluación ex post.

Para ello se definieron como aspectos a evaluar los siguientes:

* Cambios en el sistema de gestión
* Cambios en la cultura organizacional
* Alineamiento de los sistemas
* Integración de los sistemas

**Principales Impactos**

Los principales impactos positivos logrados a mediano plazo producto de la introducción del modelo al sistema de gestión universitario en la búsqueda de necesidades de los diferentes grupos de interés, el desarrollo de la gestión universitaria y de su capital humano se pueden resumir como sigue:

* Tendencia a la consolidación de un sistema de gestión integrado con una visión prospectiva y dinámica de la estrategia de acuerdo. Definición de políticas organizacionales que contribuyen a facilitar el proceso de toma de decisiones.
* Logro del alineamiento de la estructura de dirección con los objetivos y procesos declarados
* Integración de la planeación estratégica, el enfoque de calidad y el control interno.
* Fomento de una cultura de integración en la gestión universitaria, sobre la base de:
1. Implicación de los miembros de la organización en la identificación de los problemas de la entidad y la búsqueda de soluciones
2. Aumento del sentimiento de pertenencia de miembros de la organización, al reconocerse como agentes de cambios decisivos en los procesos de gestión.

Otros beneficios asociados a la implantación de las soluciones que se derivan del diseño del modelo y su operacionalización de forma integral o parcial, que no fueron considerados ex ante, pero se considera que tienen impacto positivo para la organización son:

* Aporte de instrumentos metodológicos para el diseño del modelo de gestión y para su operacionalización en el entorno universitario, que han sido contextualizados para su utilización en otros sectores.
* Mejora del desempeño del equipo de dirección mediante su formación y desarrollo en el propio proceso de gestión.

**Consideraciones finales**

El modelo de gestión propuesto fue concebido para integrar la gestión universitaria en todos los ámbitos, sobre todo entre la planeación estratégica, la gestión de la calidad de los procesos y el sistema de control interno. La concepción del Modelo permite integrar en un sistema los principales elementos de la gestión en la universidad, las tendencias actuales, así como impactos fundamentales en correspondencia con la exigencia y satisfacción de los grupos de interés en función de los lineamientos económicos y sociales, sobre la base de  aportes significativos de diferentes enfoques modernos de gestión, que facilitan el tratamiento sistémico de las variables organizacionales para el mejoramiento de la gestión en general.

La consideración de posibles efectos y aspectos a conseguir con la implementación del proceder metodológico permitió establecer parámetros para evaluar algunos impactos y compararlos ex ante y ex post.

Desde el punto de vista social la forma de proceder mejora las actividades relacionadas con la gestión universitaria y esto constituye un factor importante para la mejora en los impactos sociales de la universidad. Además proporciona una herramienta de trabajo para integrar la planeación estratégica, la orientación a la calidad y las disposiciones de la Resolución 60-11 de la Contraloría General de la República, lo cual redunda en beneficios para los diferentes grupos de interés en la gestión universitaria

La evaluación de impacto revela, asimismo, que eldiseño del modelo sustentado en una forma de proceder, puede ser aplicado en otros Centros de la Educación Superior a partir de sus características específicas y las adecuaciones correspondientes; así como a otros sectores con la debida contextualización.

Es válido explicar que, si bien pudieron encontrarse materiales bibliográficos acerca de evaluación de impactos de programas de aprendizaje y capacitación u otros aspectos específicos que pueden ser vinculados a la educación superior, no se hallaron referencias a experiencias específicas de medición de impactos de la implementación de modelos o sistemas de gestión. Esto descubre una arista de investigación en el campo de la evaluación de impacto.

**Bibliografía**

1. Abdala, E. (2004): Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. CINTERFOR, Montevideo.
2. Ávila Fajardo, G. P. y Riascos Erazo, S. C. (2011): Propuesta para la medición del impacto de las TIC en la enseñanza universitaria. Educ.Educ. Vol. 14, No. 1, enero-abril de 2011. Universidad de La Sabana
3. Crespo León, E. (2012). Modelo y Procedimiento para el diseño del sistema de gestión universitario. Tesis presentada en opción de grado científico de master en ingeniería industrial, mención calidad. Universidad Central ¨marta Abreu¨ de Las Villas.
4. Crespo León, E. (2018). Los indicadores de rendimiento y de resultados. Ejes de la integración en la gestión universitaria. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, No 8. Diciembre, 2018.
5. Cohen, E. y Franco, R. (1992): Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. Siglo XX Editores. México.
6. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, USA.
7. Díaz Canel Bermúdez, M. M. (2012). Conferencia Inaugural: La Universidad y el Desarrollo Sostenible: una visión desde Cuba. 8vo Congreso internacional de Educación Superior "Universidad 2012". La Habana, Cuba.
8. Gertler, P. J.; Martínez, S.; Premand, P.; Rawlings, L. B.; Vermeersch, Ch. M. J. (2011): La evaluación de impacto en la práctica. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial
9. Horruitiner Silva, P. (2007). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.
10. Liberta Bonilla, B.E (2007): Impacto, impacto social y evaluación del impacto. ACIMED 2007; 15(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\_3\_07/aci08307.htm [Consultado: 20/04/2019].
11. Martínez Nogueira, R. y Góngora, N. (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Argentina Disponible en: www.emp-virtual.com/datampu/Planest/martinezedsup.pdf. . (Acceso: 10 de julio de 2009).
12. Medina Rivilla, A.(2003): Modelos de evaluación de la calidad en instituciones universitarias. Editorial Universitas, S.A. Madrid.
13. Tristá Pérez, B. et al. (2001). *La universidad latinoamericana de fin de siglo. Realidad y futuro.* México:UDUAL.
14. Tunnermann, C.B. (2004), ¿Qué tipo de Universidad es pertinente para la construcción de una globalización alternativa desde América Latina? Costa Rica. ILAE DES

**Anexo 1: Esquema general en que se basa el diseño del modelo para la gestión integrada**



**Anexo 2: Elementos representativos en la gestión Universitaria**

**Anexo 3. Diagrama de Afinidad**

* Inefectiva derivación de objetivos hasta los puestos de trabajo
* Pobre utilización de herramientas informáticas y uso de la prospectiva
* Las actividades del Plan a nivel tàctico que no aportan valor al cumplimiento de los objetivos
* El entorno no tiene aún un rol relevante en el proceso de planeación estratégica
* Exceso de actividades extraplan no planificadas.
1. Procesos de autoevaluación no sistematizados
2. Desbalance de la evaluación de las áreas y la evaluación de los objetivos
* Desempeño y liderazgo de directivos poco efectivo.
* Incumplimiento de normas y resoluciones

**Evaluación y control**

1. Dirección formal del proceso estratégico
2. Poco tiempo para la planificación
3. Problemas de motivación y compromiso

**Liderazgo**

1. Falta de precisión de los medios para la gestión de los valores en el sistema
2. Falta de correspondencia entre la cultura actual y los enfoques de gestión que se aplican
3. Débiles participación de las comunidades universitarias en los procesos de gestión

**Cultura organizacional y valores**

1. Inefectiva derivación de objetivos hasta los puestos de trabajo
2. Pobre utilización de herramientas informáticas y uso de la prospectiva
3. Existencia de algunas actividades del Plan a nivel táctico que no aportan valor al cumplimiento de los objetivos
4. El entorno no tiene aún un rol relevante en el proceso de planeación estratégica.
5. Exceso de actividades extraplan no planificadas.

**Políticas y estrategias**

1. Los procesos de apoyo no garantizan los procesos sustantivos
2. Desarticulación de los procesos y los planes de mejora
3. Procesos transversales no concretados en el resto de los procesos
4. Débil carácter sistémico de los procesos

**Procesos**

**Integración y alineamiento**