

# **EI VERDADERO VALOR DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

## **AUTORES**

**Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero**  
[almu@cepes.uh.cu](mailto:almu@cepes.uh.cu)

**Dra. C. Judith Galarza López**  
[judith@cepes.uh.cu](mailto:judith@cepes.uh.cu)

## **RESUMEN**

La planificación estratégica está ganando auge en la educación superior como un enfoque que contribuye a direccionar su rumbo en función de las demandas del entorno. Esta se desarrolla a través de un proceso, que genera un conjunto de resultados, los cuales no siempre son valorados en toda su magnitud por los directivos y otros implicados en el mismo, centrándose la atención principal casi exclusivamente en el diseño o formulación de la Estrategia. El objetivo de este artículo es resaltar el valor que tienen otros resultados derivados de dicho proceso, en particular, aquellos relacionados con su dimensión formativa.

**PALABRAS CLAVES:** planificación estratégica; dimensión formativa; evaluación de procesos

## **INTRODUCCIÓN**

Una de las consecuencias de los cambios que se están produciendo en el mundo actual es el giro trascendental del direccionamiento de la educación superior, la cual está llamada a contribuir en la construcción de una sociedad más próspera, justa y solidaria, y con un modelo de desarrollo humano integral sustentable.

Cumplir con esta responsabilidad social exige de las Instituciones de Educación Superior (IES), un perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria, de la cual forma parte la planificación estratégica, cuyo objetivo principal es contribuir al conocimiento de la institución y a la orientación de los cambios necesarios para responder a las demandas de un entorno dinámico, incierto y turbulento, entre otros. En la actualidad, su aplicación muestra una tendencia creciente en la educación superior de muchos países latinoamericanos, y por ello, es uno de los enfoques predominantes para elaborar las proyecciones a mediano y largo plazo.

Como se conoce, la planificación estratégica es un proceso que permite elaborar o diseñar la Estrategia en una IES y obtener otros resultados de gran significación que impactan en lo individual, colectivo, institucional y social. Sin embargo, a estos últimos no siempre los directivos les prestan una atención prioritaria, e inclusive, muchas veces, pasan desapercibidos o permanecen ocultos, perdiéndose así una parte del verdadero valor que tiene dicho proceso.

Y precisamente, el objetivo de este artículo es resaltar el valor que tienen todos los resultados de ese proceso, y en particular, aquellos que se convierten en una posibilidad educativa.

## **DESARROLLO**

### **1. La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior**

Indudablemente, la humanidad vive tiempos difíciles nunca antes visto. La presencia de fenómenos de gran impacto para el desarrollo de todos los países del planeta, se convierte en una gran amenaza para la existencia de la especie humana y para todas las organizaciones. Estamos en presencia de una crisis sistémica mundial, que no solo es económica, sino también alimentaria, energética, ambiental, gobernabilidad, por solo mencionar algunas, de las cuales no escapan los países desarrollados y ponen en tensión a los subdesarrollados, que tienen todavía una gran dependencia de los primeros.

América Latina es una región, donde es necesario mejorar significativamente la distribución del ingreso, lo cual tiene un gran peso en el desarrollo económico y social de los países que la integran. Esta situación se refleja, tanto en la existencia de desigualdades e inequidades sociales, como en las estructuras económicas – productivas y en particular, en el reducido mercado interno lo que afecta a su estrategia de desarrollo.

Ante el escenario internacional descrito, la educación superior en América Latina tiene importante retos<sup>1</sup> que enfrentar. En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2008) se señala:

Las Instituciones de Educación Superior deben avanzar en la configuración de una relación más activa con sus contextos (...). Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de la población; un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en detectar problemas para la agenda de investigación y cree espacios de acción conjunta con distintos actores sociales, especialmente los más postergados (IESALC-UNESCO, 2008, p. 7).

---

<sup>1</sup> Se refiere a las exigencias que se derivan del entorno y del desarrollo de la educación superior y que determinan su orientación futura en función de las prioridades principales.

De esta manera, el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional global y de los procesos académicos universitarios particulares se convierte en una tarea esencial para cumplir dichos retos tal y como se señala también en la referida Declaración: *“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”* (Ibíd., p. 5).

Por tanto, en la actualidad las universidades tienen que operar en un medio de incertidumbre, turbulencia y complejidad, que les obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de sus modelos de gestión. Y en este contexto, es un imperativo potenciar la planificación, y dentro de ella, su dimensión estratégica: la planificación estratégica.

### **¿Que significa planificar estratégicamente?**

Específicamente, los inicios de la planificación de la educación superior en América Latina se ubican hacia finales de la década de los años 50 del pasado siglo, aunque con planes normativos incipientes, pocos estructurados y en forma de programación en ministerios, viceministerios, direcciones, departamentos estatales y universidades. Ha tenido un largo período de ascenso, descenso y hasta de crisis. En una primera etapa primó la planificación tradicional, que fue muy criticada y que aún permanece como práctica en muchas universidades. Algunas de las características de este enfoque son las siguientes: concibe la IES como un sistema cerrado, en el cual se elabora un plan articulado por unos pocos directivos; predomina la centralización y el estilo de dirección autoritario, y se extrapola el presente al futuro, entre otras.

La aplicación de la planificación estratégica en el contexto universitario ha dado un vuelco a la llamada “planificación tradicional o convencional universitaria”, al tomar en cuenta variables que esta no consideraba antes en todas sus magnitudes, tales como: las variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, por mencionar solo algunas de ellas.

Tiene su origen en la década de los setenta, siendo su objetivo básico el de contribuir en el crecimiento y la sobrevivencia de la IES, es decir, condicionar su vida en el tiempo y darle direccionamiento hacia el logro de su visión y misión. En la medida en que el entorno ha cambiado y los retos han crecido en complejidad, más necesaria se ha hecho su utilización en el contexto universitario.

Dentro de las características principales de la planificación estratégica en las IES se pueden mencionar, las siguientes:

- concibe a la IES como un sistema abierto;
- está centrada en lo vital y lo estratégico para la institución, definiéndose claramente las prioridades y los planes de acción;
- prioriza la eficacia, con una atención preferente a las necesidades de los usuarios y a la dinámica del entorno, sin restarle importancia a la eficiencia organizacional;
- busca y desea promover el cambio y la innovación constante para ajustar, lo más rápido posible, el rumbo de la IES a las demandas del entorno a través de opciones de mediano y largo alcance, integrales, dinámicas y flexibles en el tiempo;
- exige que las altas autoridades se involucren activamente en el proceso que la sustenta, y además que amplíen los espacios para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la organización;
- el riesgo y la incertidumbre de los acontecimientos que pudieran impactar a la IES son ambientes contextuales, donde se toman las decisiones institucionales;
- está muy ligada con el aprovechamiento de las oportunidades y de las fortalezas institucionales, con vistas a minimizar el efecto de las posibles amenazas y disminuir las debilidades, todo ello orientado hacia una visión de futuro deseado y factible de alcanzar, y
- disminuye la importancia de la deducción y del uso de modelos y fórmulas matemáticas para elaborar proyecciones, dándole un mayor espacio a los juicios y opiniones de diferentes actores implicados;

La planificación estratégica se centra en las decisiones prioritarias y hace énfasis en el futuro institucional y en su construcción desde el presente. No es un esfuerzo por reemplazar la intuición y el juicio de los directivos, al contrario, proporciona líneas de acción y directrices para tomar decisiones, complementando la creación y sabiduría de los directivos para pensar de modo innovador y actuar estratégicamente con el futuro en mente. Se ha convertido en un proceso integrante de un sistema de dirección más amplio denominado “*dirección estratégica*”.

## **2. El predominio del proceso de planificación estratégica sobre la Estrategia**

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance, progreso. Asociados al proceso de planificación estratégica en una IES, se pueden distinguir tres visiones esenciales:

- es un proceso cíclico, continuo, participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias específicas en diferentes horizontes de tiempo; necesita información externa e interna; responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y sus resultados requieren de seguimiento y evaluación.
- es un proceso consciente, que es necesario gestionar adecuadamente para obtener resultados eficientes y eficaces.
- es un proceso de trabajo institucional, ya que responde a una necesidad concreta para resolver determinados problemas; tiene objetivos propios y actúa sobre determinados sujetos y objetos que desea transformar; necesita, para su ejecución, de métodos específicos; posee contenidos propios, requiere de medios para su ejecución y necesita ser evaluado cada cierto tiempo.

- por el alcance de sus resultados, puede ser clasificado como un proceso estratégico<sup>2</sup>, ya que incide directamente y, de manera significativa, en cada uno de los procesos universitarios.

El proceso de planificación estratégica se debe diseñar tomando como base determinadas *demandas* (desarrollo personal y colectivo, satisfacción de necesidades de la producción y los servicios, mejoramiento de la imagen institucional, apoyar la utilidad de una proyección estratégica, mejorar el proceso de toma de decisiones, contribuir en la evaluación del desempeño institucional y de los directivos, mejorar la cultura organizacional, etc.), con vistas a obtener *resultados* (Estrategia institucional o plan estratégico, personas más capacitadas, mejor comunicación y mayor capacidad de negociación institucional, mayor compromiso de los implicados, mejoramiento del trabajo en equipo, etc.), a partir de un conjunto de *insumos o entradas* (políticas nacionales universitarias e institucionales, factor humano, metodología para llevar a cabo el proceso, normativas, información, estructura, sistemas, recursos económicos-financieros, evaluación del cumplimiento del plan anterior, etc.), que son necesarios asegurar para obtener los resultados planificados (acciones de aseguramiento).

A partir del análisis de condicionalidad (posibilidad real de lograr dichos resultados), se determina si es necesario o no realizar algunos ajustes a los resultados e insumos, que influyen lógicamente en los niveles de satisfacción de las demandas.

Después, en la fase de ejecución del proceso, dichos insumos se *transforman* paulatinamente, hasta alcanzar las *salidas* (resultados alcanzados), las cuales impactan en las demandas definidas previamente.

Ahora bien, cuando se habla de planificación estratégica en el contexto universitario, casi siempre subsisten, implícitamente las ideas relacionadas con la Estrategia institucional, es decir, es lo que nos viene a la mente de inmediato como resultado típico o principal. Muchas veces, a partir de la calidad de esta Estrategia, calificamos

---

<sup>2</sup> Aquellos procesos que establecen lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para los restantes procesos universitarios (procesos académicos y procesos de apoyo); 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. Universidad "Miguel Hernández De Elche". 2000. Citado por Galarza López, Judith. 2007, p. 17.

al proceso como exitoso o deficiente. Esta forma de pensar denota una actitud comprometida solo con uno de los resultados del proceso, dejando de lado otras aportaciones que se derivan del mismo.

Desde nuestra óptica, lo anterior se genera por la prioridad que se le ha venido otorgando siempre a la Estrategia dentro de la planificación estratégica, a la cual no se le niega su importancia y valor institucional; sin embargo, el proceso que la genera produce otros resultados, que todavía no han sido fáciles de concienciar y visualizar por parte de los directivos universitarios que participan en el mismo.

La Estrategia institucional resultante del proceso de planificación estratégica puede ubicarse dentro de una serie de alternativas posibles e implementarse o no en la práctica. También puede cumplirse o no en términos de sus objetivos y niveles de logros planificados, pero por ello, no es correcto valorar el proceso que la generó como insuficiente. Si nos centramos solo en este resultado típico, corremos el riesgo de dar muchas libertades para desarrollar el proceso, limitando en este caso, que su fin último y único, es el diseño o formulación de la Estrategia. No obstante, si nos centramos en el proceso y exigimos su calidad nos puede llevar también a obtener otros resultados favorables.

En el proceso de planificación estratégica existe también una base participativa y axiológica, donde saltan a la luz las valoraciones diversas de los participantes, es decir, la convergencia y divergencia en los asuntos que son analizados para diseñar la Estrategia más adecuada.

Ahora bien, para llegar al menos a un compromiso sobre este resultado, hay que posibilitar que todos los implicados emitan sus puntos de vistas, teniendo en cuenta sus creencias, expectativas e intereses. Ahí se manifiesta una parte de la dimensión social y cultural del proceso de planificación estratégica.

Sin lugar a duda, la participación de los actores en dicho proceso amplía su horizonte y su visión sobre la realidad y el número de alternativas posibles, y puede lograr más compromiso, si se apoya con otras acciones efectivas que promuevan el intercambio de ideas (motivación, comunicación, formación y otras). Además, se crea la oportunidad para compartir valores y modos de actuación, aún

contrapuestos, donde se pueden aclarar conceptos, solucionar conflictos y controversias, así como corregir interpretaciones erróneas. La idea central es tratar de ir buscando más cohesión y, en lo posible, una unidad conceptual alrededor no solo de la Estrategia, sino del proceso en sí mismo y de la importancia que tienen también los restantes resultados.

Por tanto, aún cuando la ejecución o implementación de la Estrategia institucional no logre los resultados esperados, el proceso que sirvió de base para su diseño resulta de enorme valor, ya que tiene una *dimensión educativa*<sup>3</sup>, que contribuye al *aprendizaje individual, colectivo y organizacional*.

Pongamos solo un ejemplo. Al iniciar el proceso, los participantes poseen determinado nivel de conocimientos, habilidades y valores, es decir, una capacidad inicial para su desempeño en el mismo. Ahora bien, durante la ejecución del mismo, los participantes escuchan, aprenden, comprenden y también ejercen su rol creativo, al analizar profundamente la realidad, concebir alternativas de futuros, seleccionar la más factible, y definir la mejor manera de construirlo y alcanzarlo en el presente. Entonces, el aprendizaje –individual, colectivo y por que no, organizacional– que se logra durante y al finalizar dicho proceso, reviste una importancia fundamental, e inclusive, puede ser ubicado dentro de los resultados igualmente o más importante como la Estrategia en sí.

Por otra parte, los implicados en dicho proceso desarrollan sus deseos por entender los fenómenos del entorno y su complejidad, el interés por aprender de otras experiencias, desarrollan su capacidad autocrítica e imaginan futuros alternativos, entre otros.

Se conoce que la Estrategia institucional seguramente va a cambiar y ser ajustada, debido al alto dinamismo del entorno o a nuevas exigencias internas, pero los conocimientos adquiridos en el proceso por los participantes no, es decir, se quedan en los mismos.

A pesar de las implicaciones que tiene “el saber y el saber hacer” en el proceso de planificación estratégica, no son muchas las IES que le dan la importancia que

---

<sup>3</sup> Incluye lo cognitivo y lo afectivo.

merece el lograr que las personas implicadas adquieran más conocimientos y un mejor desempeño al finalizar el mismo. Cuando se aprende individual y colectivamente, aumenta la capacidad para difundir los conocimientos y traducirlos en acción, así como se contribuye a cambiar creencias, valores y conductas, decisiones y acciones, y en general, la cultura organizacional. Por consiguiente, el desarrollo de esta dimensión educativa del proceso se convierte en una condición necesaria para diseñar la Estrategia y obtener otros resultados de calidad. Son las personas, en primera instancia, las que pueden llegar a ser garantía de un proceso de planificación estratégica exitoso.

De esta forma, cobra importancia la necesidad de evaluar el proceso de planificación estratégica, una vez culminado. Si los directivos de una IES tienen poca o ninguna idea de cuan exitoso fue el proceso más reciente, y por qué, sus posibilidades de hacerlo mejor para la próxima proyección o para ajustar la Estrategia vigente, son escasas. Es sorprendente con cuánta frecuencia esto, al parecer tan obvio, escapa de los principales directivos y, realmente, no se hace, es decir, no les motiva el interés por conocer cuáles son los problemas y/o errores que se comenten en dicho proceso. Por tanto, prevalece en ellos la intención en disponer de una Estrategia y ejecutarla. Hasta ahí llegan sus buenas intenciones, y por tanto, no valoran y dimensionan, integralmente, a la planificación estratégica en su plano procesual.

### **3. La necesidad de evaluar el proceso de planificación estratégica en las IES**

En los últimos años, las IES han trabajado en función de elevar la calidad de los procesos que desarrollan. Ello ha estado vinculado con los cambios políticos, económicos y sociales que se han generado, obligándoles a aplicar, no en el discurso, sino en la práctica, los conceptos de eficiencia, eficacia, calidad y pertinencia en los procesos universitarios.

Específicamente, la calidad en la educación superior puede analizarse de múltiples y variadas formas. Como se conoce, emerge como un concepto relativo y multidimensional, que abarca el conjunto de las cualidades deseables en los resultados y en sus impactos, en los insumos a los procesos universitarios y en las condiciones internas con que estos se desarrollan.

Dias Sobrino resume la calidad del siguiente modo:

Es una 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 (Dias Sobrino, 1995; citado por Fernández Lamarra, 2003, p.18).

La calidad constituye también un objetivo central de la gestión universitaria y de los procesos que la integran. Hablar de calidad de la gestión, incluye también al proceso que sustenta a la planificación estratégica y a sus resultados; significa lograr en el mismo progreso, transformación y un adecuado nivel de satisfacción de las demandas individuales, colectivas, institucionales, y en general, de la sociedad. Todo ello, apoyado con acciones evaluativas bien fundamentadas.

Partimos del hecho de que una cuestión es cómo queremos desarrollar el proceso de planificación estratégica, y otra es, como transcurre su implementación y control en la práctica, ya que pueden ocurrir brechas entre lo previsto y lo real, lo oculto y lo vivido.

Los errores que se cometan en el proceso pueden influir, negativamente, en la calidad de la Estrategia institucional y de otros resultados. Por ello, dicho proceso puede y debe ser revisado y perfeccionado periódicamente para que se acomode a las cambiantes circunstancias externas e internas. Cualquier proceso que se pretenda desarrollar, necesita de un tiempo para su avance y consolidación; son pocas las IES que han tenido éxito en un horizonte temporal relativamente corto; se requieren muchos esfuerzos y cambios culturales para su paulatina asimilación y comprensión por parte de los implicados.

La evaluación integral del proceso de planificación estratégica -en ocasiones ausente en muchas instituciones- no se puede concebir como un fin en si misma, sino es una vía para su mejora continua. En dicha evaluación, se enfatiza en los insumos, en el propio proceso y en sus resultados e impactos, pudiéndose presentar problemas en las tres etapas del proceso de planificación estratégica son: (a) en su

concepción inicial (planificación y organización del proceso); (b) su implementación o ejecución; y (c), en su seguimiento y control.

Un conjunto de aspectos interesantes a evaluar en dicho proceso son, por ejemplo, conocer si los objetivos y resultados propuestos inicialmente, se lograron; cómo se ha desarrollado el contenido de los momentos que integran la metodología que se aplicó, y si las condiciones para su aseguramiento garantizaron la calidad del mismo.

A veces una IES opera durante varios años, con una misma concepción de este proceso, prestándole poca importancia a su perfeccionamiento. Es decir, se olvida del monitoreo de algunas señales que pueden dar luz para el cambio en el momento preciso. No verlo así, crearía fronteras innecesarias muy perjudiciales para la misma, dejando que el proceso muera lentamente con los peligros de la burocratización y la rutina que puede llevar implícito y que no permiten el desarrollo creativo de los docentes, directivos y otros miembros de la comunidad universitaria, entorpeciendo además, cualquier iniciativa destinada a promover la cultura de planificación y de evaluación institucional.

Veamos algunos ejemplos de problemas que están afectando la calidad del proceso de planificación estratégica en las IES y por tanto, afectan sus resultados.

De la sistematización de las experiencias académicas y asesorías desarrolladas en varias universidades latinoamericanas y de los resultados de diversos estudios que los autores de este artículo han realizado en instituciones cubanas resulta, especialmente, interesante la relación de problemas que están afectando la calidad del proceso de planificación estratégica. Ello nos ha permitido profundizar en otras experiencias institucionales e individuales, aportando visiones diferentes y enriqueciendo, profundamente, los análisis alrededor de la calidad del proceso que la sustentan.

Como una primera aproximación, y dejando abierta las puertas, para plantear otros problemas, se han identificado algunas áreas, donde se concentran las mayores tensiones en el proceso de planificación estratégica en muchas IES. Con ello, no se pretende tratar con profundidad cada uno de los mismos por razones de extensión de este artículo; solo serán presentados cinco puntos críticos para demostrar la

necesidad de evaluar la calidad del referido proceso por su repercusión en la orientación institucional y su dimensión formativa. A saber:

- el entorno no tiene aún un rol relevante en el proceso de planificación estratégica, lo que predomina en la gestión es más bien la mirada hacia adentro;
- pobre tratamiento técnico al diseño de la visión de futuro, como un momento esencial en el proceso de planificación estratégica.
- el modelo de cultura organizacional existente en las IES aún no responde a las exigencias del proceso de planificación estratégica, existiendo prácticas que se corresponden más con las tradiciones históricas en la forma de planificar, y en general, gestionar las mismas (resistencia al cambio; pragmatismo en la concepción y forma de trabajo a través de la realización de procesos de planificación muy formales y poco fundamentados; no está consolidado aún el pensamiento estratégico; predomina la dirección vertical e impositiva; no siempre se tiene claridad sobre lo importante y lo urgente, lo estratégico y lo operativo, entre otros);
- insuficiente participación de los implicados en el proceso de planificación estratégica y en la evaluación de sus resultados;
- el nivel de preparación de los docentes, personal de apoyo, estudiantes y algunos directivos de los niveles intermedios y de base es insuficiente para asimilar adecuadamente las exigencias de la planificación estratégica.

Estos y otros problemas que se pudieran mencionar, afectan tanto a la calidad del proceso y por consiguiente, el verdadero valor de sus resultados.

## **CONCLUSIONES**

El proceso de planificación estratégica adquiere una mayor relevancia cuando una IES gana conciencia sobre la importancia que tienen todos los resultados que pueden obtenerse, lo cual incluye también aquellos que se asocian con su riqueza formativa, entre otros.

Lo más importantes de todo es, antes de iniciar el proceso, plantearse algunas preguntas claves, por ejemplo: ¿cuáles son los resultados e impactos que queremos

y podemos lograr en el proceso de planificación estratégica?, ¿puede realmente el proceso de planificación estratégica brindar posibilidades para el aprendizaje y el desarrollo?

Concentrarse solo en la Estrategia como fin último es minimizar el verdadero valor de dicho proceso, es obviar su repercusión, tanto en la formación de las personas como en el desarrollo institucional.

Sin duda, el apalancamiento de estos valores potenciales del proceso, sobre todo, aquellos que permanecen ocultos y aún no explotados, es una de las tareas más difíciles para los directivos universitarios, pues a veces traspasan las fronteras de sus maneras de actuar convencionales antes, durante y después de culminado el mismo.

Por tanto, cada IES necesita estudiar profundamente el proceso, el cómo lo ha hecho y cuáles son los problemas que se presentaron para descubrir áreas de potencialidad que generen nuevos valores, en algunos casos, vinculados con el factor humano, en otros, con la manera de dirigir, pero también con su imagen y con las organizaciones del entorno.

## REFERENCIAS

Almuiñas, José L. (1999). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Tesis de doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana. Cuba.

Almuiñas, José 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 Instituciones de Educación Superior seleccionadas. Resultados principales. *Monografía*. CEPES. Universidad de La Habana. Cuba.

Almuiñas, José L.; Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista GUAL*, Universidad Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Vol. 5, N°. 2, p. 72-97, agosto. Brasil.

Días Sobrinho, J. (1995). Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa, en Balzan, Newton C. y Dias Sobrinho, José (Org.). *Avaliação Institucional. Teoría e experiencias*. Sao Paulo, SP, Cortez Editora. Brasil.

Días Sobrinho, J. (1995). Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa”. En: Fernández Lamarra, Norberto (2011). Los procesos de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina. Situación, desafíos y perspectivas comparadas. Congreso Internacional “La acreditación y la certificación de programas de educación superior”. IDIIEI - Red de Académicos de Iberoamérica. Guadalajara, Jalisco, julio, México, p.8.

IESALC-UNESCO (2008): Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe, Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe, 4 al 6 de junio de 2008, Cartagena de Indias. Colombia, pp. 5 y 7.

Morales, I.; Fernández, B. (2009). La evaluación institucional en los centros de educación médica de Cuba. *Revista de Educación Médica Superior*. Vol. 38. N°. 150. La Habana. Cuba.

Rodríguez, Fermín O.; Alemañy, Sonia. (1998). Enfoque, dirección y planificación estratégica. Conceptos y metodología. En: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia cubana. Compendio de artículos. Editado por el Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba.

Samoilovich, D. (2008). Tendencias de la educación superior en América Latina. En: Colectivo de autores. CRES-2008. Capítulo 9. Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina. Colombia.

Universidad "Miguel Hernández De Elche". (2000). Manual de Procesos. *Revista "Universitas"*. España. En: Galarza López, Judith. (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 presentada en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación. CEPES. Universidad de La Habana, p.17.