

ARTÍCULO ORIGINAL

Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades

Strategic Guidance and Management of Risks in Universities

José Luis Almuiñas Rivero,¹ Judith Galarza López¹

¹ Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

En el contexto dinámico e incierto donde hoy se desarrollan las universidades existen fenómenos de diferentes tipos e intensidad que, sin dudas, repercuten en su sistema de gestión; para enfrentarlos, se ha empezado a utilizar la dirección estratégica como una herramienta efectiva. La naturaleza de tales fenómenos hace que estas instituciones se sometan al impacto de un conjunto de riesgos que afectan su rumbo institucional. El objetivo de este artículo es resaltar la contribución que hace la gestión de riesgos a la dirección estratégica en las universidades y, por tanto, al mejoramiento del sistema de gestión institucional. Para ello, se presenta una descripción de algunos fundamentos y características de la dirección estratégica y la gestión de riesgos, y se proponen ciertas áreas de análisis que favorecen la integración de ambos enfoques.

PALABRAS CLAVE: gestión institucional, implementación y control de la estrategia, planificación estratégica, riesgos.

ABSTRACT

In the dynamic and uncertain context in which universities develop themselves, there are phenomena of different types and intensity which, no doubt, influence their management system. In order to face them, the strategic guidance is being used as an effective tool. The nature of such phenomena makes institutions to submit themselves to an impact of a set of risks that affect their institutional path. The present article aims at highlighting the contribution of risks' management to the strategic guidance in universities, and, thus, to the improvement of the institutional management. Hence, a description of several bases and characteristics of the strategic guidance and the management of risks are presented, and different fields of analysis that favor the integration of both approaches are suggested.

KEYWORDS: institutional management, implementation and control of the strategy, strategic planning, risks.

Introducción

Ante un entorno tan dinámico e incierto como el actual, las universidades deben jugar un papel más activo y transformador para contribuir a superar un conjunto de crisis que impactan negativamente en todos los sectores económicos y sociales, así como en el nivel de vida de la población. Estas circunstancias hacen que las alternativas para el desarrollo de la educación superior aparezcan en la agenda de discusión de muchos países.

Desde esta perspectiva, se hace énfasis en la necesidad de mejorar los modelos de gestión, proceso en el que ya existen algunos avances a partir de la adopción de la dirección estratégica por un número creciente de universidades. Por otra parte, se sabe que estas instituciones están amenazadas por muchos riesgos, que emergen tanto del entorno (internacional, nacional, regional y local) como de sus propias condiciones internas. Por ello, cuando se elabora la estrategia, al igual que cuando se implementa y controla, debe considerarse la vulnerabilidad ante un conjunto de riesgos; de lo contrario, estos pudieran afectar el rumbo institucional de forma repentina si no se gestionan bien.

El objetivo de este artículo es, precisamente, resaltar la importancia y la contribución de la gestión de riesgos a la dirección estratégica en las universidades y, en general, al mejoramiento del sistema de gestión institucional.

Dirección estratégica: un reto actual de las universidades latinoamericanas

La humanidad vive actualmente momentos muy difíciles, debido a la presencia de un conjunto de fenómenos económicos, sociales, políticos, ambientales, culturales y científico-técnicos, que conforman un escenario interdependiente, complejo, dinámico y turbulento, muy diferente al de décadas anteriores, donde no solo influyen factores y hechos de orden objetivo, sino también subjetivo, que han provocado la existencia, desde inicios del siglo XXI, de una crisis sistémica mundial que limita el desarrollo de los países, sobre todo de los más pobres.

América Latina no está exenta del impacto de esta crisis, al ser una de las regiones del planeta donde existen, a pesar de los avances logrados en los últimos años, grandes desigualdades y contradicciones que afectan su crecimiento. En este contexto, el conocimiento es reconocido como base del desarrollo. Por tanto, se requiere una rápida actuación de las universidades de la región para que puedan reaccionar de forma más directa e inmediata, con resultados efectivos a mediano y largo plazo, ante los retos que derivan de las exigencias del entorno internacional y de la situación de cada uno de los países donde estas se encuentran. Se convierten así en instituciones cruciales que participan en la solución de los problemas existentes, por su contribución al desarrollo económico, social y humano, lo cual les otorga un nuevo rol en un medio donde existen numerosas presiones y diferentes tipos de retos.

En la Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación Superior en América Latina y el Caribe, celebrada en Colombia en junio de 2008, se destacó el importante papel de las universidades en la superación paulatina de las diferencias regionales en materia de desarrollo: «si bien se ha avanzado hacia una sociedad que busca cambios y referentes democráticos y sustentables, aún

faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán el desarrollo de la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y en particular, la educación superior» (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe-UNESCO, 2008, p. 2).

Los esfuerzos para cumplir con su responsabilidad social para, de este modo, elevar la calidad y la pertinencia de los resultados en la docencia, la investigación, la extensión y en otros ámbitos transitan por un mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la dirección o gestión universitaria.

Diversos estudios ponen de relieve que en los últimos años la dirección estratégica, enfoque de gestión surgido del medio empresarial (Menguzzato y Renau, 2000), gana auge en otros tipos de organizaciones, entre las que se incluyen las universidades. Este enfoque aparece en el contexto universitario como una de las respuestas estratégicas a la crisis de las visiones y de los modelos del llamado «racionalismo». Representa una alternativa viable para entender y practicar la gestión universitaria. Se define como:

un proceso iterativo y holístico para la formulación, implantación y control de la estrategia institucional, que garantiza una interacción proactiva de las universidades con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia de los resultados en el cumplimiento de su misión. Tiene como objetivo, además, favorecer el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégica en las personas, para producir los cambios necesarios en función de las exigencias internas y externas. Requiere de herramientas (modelos, metodologías, técnicas, etc.) que guíen la manera de lograr sus objetivos. (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2013, p. 42)

La dirección estratégica se está convirtiendo, paulatinamente, en un modelo de cambio positivo, que orienta a la universidad desde un estado real hacia uno deseado y alcanzable, teniendo en cuenta –entre otros– los siguientes elementos: el entorno dinámico con sus oportunidades, amenazas y demandas; la definición de los implicados principales, usuarios y aliados estratégicos; el compromiso con una visión prospectiva y el progreso institucional; la priorización de inversiones centradas en los factores de cambio relevantes y vitales; y el desarrollo de una cultura estratégica orientada a la promoción de la calidad y la excelencia, como factores claves de éxito. En resumen, su esencia radica en concebir siempre la universidad mirando hacia un futuro alcanzable, donde muchas de las acciones repetitivas y homogéneas están descontextualizadas. Cada paso solo tiene sentido si nos lleva a donde queremos y podemos ir.

Diseño, implementación y control de la estrategia institucional en las universidades

La dirección estratégica está integrada por tres componentes o procesos importantes que le sirven de base: el diseño, la implementación y el control de la estrategia. La planificación estratégica se define, entonces, como:

un proceso que permite formular o diseñar la estrategia institucional que va a guiar el comportamiento y la actividad de la universidad en un futuro, y donde se

obtienen también otros resultados e impactos importantes de gran valor, vinculados con el factor humano (mejoramiento del trabajo en equipo, elevación de los compromisos institucionales, mejoramiento del desempeño de los directivos y del resto del personal implicado en el proceso, etc.) [...]. Es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones. Su estructura metodológica está integrada por varios momentos, que vinculan el pasado, el presente y el futuro. Se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes; busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos. (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2013, p. 49)

Existen diferentes modelos y/o metodologías para la planificación estratégica institucional. En un estudio anterior, se señaló que una gran parte de los modelos utilizados en el contexto universitario tiene más o menos una similitud en algunos de sus momentos: la declaración de la misión; la evaluación de los factores externos (entorno) y de la problemática interna (DAFO u otras técnicas); la formulación de la visión, los objetivos estratégicos, los niveles de logros o metas y las estrategias específicas para conseguirlos (a corto, mediano y largo plazos) (Almuiñas Rivero y Galarza López, 2013, p. 49). Sin embargo, la secuencia de los momentos, así como los métodos y las técnicas que se emplean en estos son muy diferentes y, por tanto, no hay en estos modelos una regularidad notable. Esto es lógico si se tiene en cuenta que los supuestos que los sustentan no son homogéneos. En la mayoría no se resalta el importante rol que tienen los implicados en el proceso (factor humano) y no siempre se le presta atención al tratamiento técnico que exige cada uno de los momentos del proceso, por solo mencionar algunas insuficiencias detectadas.

Por otra parte, se conoce que la implementación (ejecución) y el control de la estrategia diseñada pueden fracasar por muchas razones vinculadas con el factor humano, la estructura organizativa, la coherencia de los procesos, la información y comunicación, su despliegue en la universidad, el sistema de indicadores, el sistema de gobierno, los errores en su formulación, el marco jurídico, los recursos, entre otras.

Una de las críticas más comunes a la planificación estratégica es que no siempre una buena formulación de la estrategia implica el éxito de su implementación y control, porque con frecuencia, procesos de planificación estratégica adecuadamente desarrollados y planes estratégicos bien sustentados en su contenido, no logran llevarse a la práctica. El problema principal es que a veces esos momentos transcurren de manera dicotómica, uno separado del otro, o no logran concebirse como fases integradas. Se formula la estrategia, y luego se trata de ejecutar y controlar sin éxito, debido a que el aseguramiento inicial de su implementación no tuvo lugar antes y, por tanto, no formó parte del diseño estratégico. Hasta el momento se ha avanzado mucho más en el dominio teórico y en las habilidades para la formulación de la estrategia que en su implementación y control (Almuiñas Rivero, 2009).

El proceso de planificación estratégica tiene que resolver la contradicción que se ha dado entre la formulación, la implementación y el control, concibiendo estos

dos últimos como partes inseparables de la primera para garantizar la interrelación adecuada entre todos los momentos. De ahí surge la necesidad de incluir, como parte de la metodología para diseñar la estrategia, un momento importante: el aseguramiento de la implementación de la estrategia, con el objetivo de favorecer las condiciones básicas que permitan poner en marcha los esfuerzos para preparar el cambio propuesto.

Por ello, la puesta en práctica y el control de la estrategia institucional requieren también un aseguramiento para que esta se aplique con éxito; o sea, exigen que, desde la etapa de la formulación (planificación estratégica), se le preste atención al diseño de determinados soportes estratégicos o soportes técnicos organizacionales que apoyan la implementación, así como de estrategias complementarias vinculadas con el factor humano, que son necesarias en un momento preciso y que intentan reducir el grado de vulnerabilidad del tránsito hacia una nueva situación. Por ejemplo, en estos casos se incluyen las acciones vinculadas con el factor humano para facilitar el cambio (capacitación, estimulación, y demás), el diseño de sistemas (control estratégico-cuadro de mando integral, información y comunicación), el perfeccionamiento de la estructura orgánica y el aseguramiento del presupuesto. Autores como Waterman, Peters y Philips (citados por Rodríguez González y Alemañy, 1997), y Thompson y Strickland (2004) han tratado este tema, pero para el medio empresarial.

Con el apoyo de estos soportes estratégicos y estrategias complementarias se pueden tomar decisiones más acertadas, sobre la base de la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los esperados. Al respecto, Martínez Sandres (2008) plantea:

La viabilidad de este cambio dependerá, en primera instancia, del nivel de acierto en su planificación y más precisamente, de la correcta identificación de las estrategias que conduzcan a ir modificando la situación, de manera organizada, mediante una serie de acciones concatenadas y hasta simultáneas, las que se seleccionan para alcanzar una determinada finalidad y que deben incluir también la posibilidad de enfrentar algunas oposiciones y bloques de resistencia interesados en mantener el estado de cosas existente. (p. 112)

De acuerdo con lo planteado anteriormente, surge la necesidad de alinear los tres componentes o funciones que integran la dirección estratégica en las universidades. Por ello, uno de los desafíos que tienen estas es encontrar un principio de efectividad que facilite y sustente el diseño y la implementación de la estrategia institucional, para gestionar la organización de tal manera que se consigan resultados favorables; porque es evidente que la forma como se realiza la gestión incide directamente en el éxito o fracaso de la organización.

Gestión de riesgos como apoyo a la dirección estratégica en las universidades: una perspectiva en construcción

La gestión de riesgos no es un tema nuevo y tiene un posicionamiento propio en el desarrollo de la dirección o gestión, pues su desarrollo teórico y metodológico ha permitido desarrollar planes, programas y proyectos aplicados en diferentes ámbitos organizacionales y planos de análisis (nacional, internacional, regional, local y organizacional), para dar un manejo adecuado a los riesgos con el fin de

lograr, de manera eficiente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos y de estar preparados para enfrentar cualquier contingencia. En sectores como la agricultura, salud, construcción y finanzas existen experiencias de su aplicación, pero en el sistema educativo y, en particular, en las universidades, estas son insuficientes.

Por otra parte, la práctica de la dirección estratégica en las universidades indica que este enfoque de gestión no siempre se ha tenido en cuenta, a pesar de que estas son organizaciones sometidas a constantes riesgos que pueden afectar o favorecer la calidad y pertinencia de sus resultados.

En este acápite no se pretende profundizar en los aspectos teórico-metodológicos que sustentan la gestión de riesgos, sino solamente poner de relieve su necesidad e importancia para apoyar el diseño, la implementación y el control de la estrategia institucional en las universidades.

Existen muchas definiciones del término «riesgo». Algunas tienen en común la existencia de un evento incierto e indeseable, imprevisto e involuntario, que, en caso de producirse, puede tener consecuencias negativas para una organización, poner en peligro el cumplimiento de los objetivos propuestos y, por tanto, afectar el rumbo institucional. Otras definiciones consideran el riesgo no solo como un aspecto negativo, sino también como una oportunidad y potencialidad institucional, favorable para el cumplimiento o sobrecumplimiento de los objetivos. La literatura sobre el tema también refiere que los riesgos se miden en términos de impactos y probabilidad de ocurrencia, y que en función de estos parámetros se determinan los más importantes para cada organización.

A continuación se plantean otras características de la gestión de riesgos:

- Es un método lógico y sistemático para identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso; está vinculado a la toma de decisiones.
- Se desarrolla como un proceso, con sus entradas (riesgos), su transformación (análisis y tratamiento) y sus salidas (riesgos controlados).
- Los riesgos varían con el tiempo, aparecen unos y desaparecen otros, y exigen de las organizaciones procesos constantes de planificación, seguimiento y evaluación.
- Existen varios tipos de riesgos: financieros, administrativos, laborales, estratégicos, entre otros.
- Los pasos básicos que sustentan la gestión de riesgos son: identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos (plan de riesgos), los cuales se apoyan tanto en el análisis del contexto (externo e interno) y en la definición de parámetros para el manejo de los riesgos, como en el desarrollo de acciones de comunicación, consulta, monitoreo y revisión.
- Una herramienta útil en la gestión de riesgos es el mapa de riesgos, pues permite identificar, agrupar, ordenar, priorizar y evaluar los riesgos para tomar decisiones sobre los que se van a asumir por la organización.

Es oportuno señalar cinco aspectos que diseñan, en perspectiva, la estructura de un pensamiento que pudiera valorizar más la importancia de la gestión de riesgos y

su contribución a la dirección estratégica universitaria. Esta estructura se deriva de una vinculación estrecha entre la universidad y los posibles riesgos que la afectan.

En primer lugar, es preciso plantear la necesidad de alinear los procesos que integran la dirección estratégica y la gestión de riesgos en las universidades. Las universidades operan en entornos cambiantes, caracterizados por factores económicos, sociales, culturales, demográficos, científicos-tecnológicos, los cuales crean incertidumbre y un alto nivel de riesgo. Por otra parte, son organizaciones muy complejas que operan con procesos sustentados en variables que pueden poseer una alta vulnerabilidad. Estos niveles de riesgos externos e internos deben ser reducidos mediante una adecuada gestión que contribuya al logro de los objetivos y genere nuevas oportunidades de resultados y mejores condiciones de seguridad en el futuro.

Por tal razón, la dirección estratégica, y en particular, los componentes funcionales que la integran (diseño, implementación y control de la estrategia), no puede existir como una práctica aislada de la gestión de esos riesgos. Ambos enfoques deben ser considerados integradamente y deben formar parte del proceso de gestión del desarrollo institucional.

Un segundo aspecto a señalar es la consideración del plan de riesgos como uno de los soportes estratégicos necesarios que contribuye al aseguramiento inicial de la implementación y el control de la estrategia diseñada. No son pocas las universidades que, cuando diseñan su estrategia, asumen que no existen riesgos para su implementación y control exitosos y, por tanto, consideran que estos no afectarán el cumplimiento de los objetivos institucionales, la visión y la misión. En otras hay conciencia de que existen riesgos y estos se ven en el entorno de su gestión, pero no se analizan ni incorporan como parte de la estrategia institucional.

Una interrogante básica que hace comprender la importancia de considerar un plan de riesgos como soporte de la estrategia es: ¿qué pasaría si la visión no se lograra o si alguno o varios objetivos estratégicos no se cumplieran, porque no visualizamos, planificamos y actuamos sobre los posibles riesgos de mayor relevancia institucional? Indudablemente, en ese caso se afectaría la calidad de los resultados obtenidos por insuficiencias en la concientización y comprensión, por parte de directivos universitarios de la importancia y la contribución de la gestión de estos riesgos.

La ausencia de un plan de riesgos como parte del aseguramiento de la implementación inicial de la estrategia puede generar acciones institucionales reactivas ante eventos que aumentan o disminuyan la incertidumbre en el logro de los objetivos. Por ello, se considera que la elaboración de este plan debe incluirse como un momento importante en la estrategia metodológica que se aplique en el proceso para diseñar la estrategia.

En tercer lugar, es importante insistir en el tratamiento del futuro como eje central para la aplicación de ambos enfoques de gestión. En el proceso de planificación estratégica existen algunos momentos que se relacionan con el tratamiento del futuro y el diseño de sus posibles alternativas (conformación de escenarios, diseño de la visión de futuro), los cuales pueden ser apoyados con la utilización de técnicas prospectivas cuantitativas, cualitativas y mixtas.

Por otra parte, la gestión de riesgos exige también identificar los eventos probables que, en caso de ocurrir, podrían convertirse en riesgos para la institución. La determinación de estos eventos, sus posibilidades de ocurrencia y sus posibles impactos son parte del tratamiento del futuro. Según la literatura consultada, la caja

de herramientas que actualmente apoya la identificación de los riesgos está poco desarrollada y, por ello, este paso del proceso requiere más sustentación.

Un cuarto aspecto a tener en cuenta es la consideración del proceso de seguimiento y evaluación del plan de riesgos como componente del sistema de control estratégico institucional. Actualmente, muchas universidades diseñan e implementan el cuadro de mando integral como herramienta para dar seguimiento y evaluar la estrategia institucional. Mediante el mapa estratégico se agrupan y vinculan los objetivos estratégicos, según las dimensiones y en función de las relaciones causa-efecto; más adelante, se determinan y relacionan los indicadores que servirán de base para analizar la marcha de la estrategia, apoyados por un sistema de señales de aviso, información y comunicación, que atraviesa la organización.

Ahora bien, la introducción de la gestión de riesgos como apoyo a la dirección estratégica –en particular, al control estratégico– requeriría también un tablero o cuadro de mando para el constante monitoreo de los riesgos que se asumirían por la universidad, porque estos generan valor para la mejora continua y el progreso institucional.

Por último, el quinto aspecto a considerar es el desarrollo de políticas y de una cultura de trabajo acordes a las exigencias de ambos enfoques de gestión. La gestión de riesgos exige un pensamiento y una actuación de los directivos coherentes con los principios que la sustentan, para que estos conozcan, sepan, quieran y puedan actuar en los momentos críticos, y logren obtener buenos resultados.

Un buen directivo debe ser también un gestor de riesgos, para poder determinar entre aquellos que existen, cuáles son los más vulnerables y cómo se debe actuar para enfrentarlos y/o aprovecharlos en beneficio de la institución. En esa misma dirección, la universidad deberá lograr la consolidación del pensamiento y de la actitud estratégica de sus directivos, lo cual exige la coordinación de mentes creativas desde de una perspectiva común que le permita avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito es ayudar a explorar los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

Otros elementos a destacar en este sentido son la aplicación de normativas apropiadas para alinear ambos enfoques de gestión en la universidad, la reestructuración de los mecanismos de comunicación e información, y la integración de las metodologías que le son inherentes a ambos enfoques (momentos, procedimientos, técnicas, y demás).

En resumen, en el medio universitario la posibilidad de integrar la dirección estratégica y la gestión de riesgos, tanto en la práctica como en la teoría, está lejos de resolverse totalmente; a lo sumo, podría decirse que ese contexto se crea con retraso con respecto al medio empresarial. Por tanto, es un tema emergente que está en construcción; de ahí que su investigación deba adquirir, paulatinamente, un carácter prioritario en las universidades.

Conclusiones

El entorno actual se caracteriza por gran dinamismo, incertidumbre e inestabilidad; estos generan un conjunto de retos emergentes que deben enfrentar las universidades. A ese desafío tiene que responder la dirección estratégica, como un enfoque alternativo para practicar la gestión universitaria.

Tanto el dinamismo del entorno como la vulnerabilidad de determinadas variables institucionales ponen de relieve la necesidad de considerar un conjunto de riesgos en la formulación de la estrategia, su implementación y su control. De ahí surge la importancia que tiene la gestión de riesgos y su contribución en el mejoramiento de la calidad de la dirección estratégica universitaria.

En este artículo se plantea el problema de cómo considerar la gestión de riesgos en el ámbito de la dirección estratégica universitaria. Se podría pensar, entonces, en comenzar un debate sobre la necesidad de alinear ambos enfoques, como parte de un sistema integrado de gestión institucional, lo que implica ampliar el sustento teórico y metodológico que se deriva de esta relación, para aportar visiones diferentes a las convencionales y enriquecer los análisis que se realizan de manera independiente. Ello implica crear un espacio nuevo, inexistente o muy incipiente todavía, pero con muchas potencialidades: el espacio de una dirección estratégica universitaria que incluya a la gestión de riesgos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS (1999): «La planificación estratégica en las instituciones de educación superior», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.
- ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS (2009): «Dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior», Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana.
- ALMUIÑAS RIVERO, JOSÉ LUIS y JUDITH GALARZA LÓPEZ (2013): «La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación», en José Luis Almuiñas Rivero (coord.) *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*, Universidad de la República, Montevideo, pp. 40-58.
- INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (IESALC)-UNESCO (2008): «Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe», Bogotá, 4 al 6 de junio.
- MARTÍNEZ SANDRES, FERNANDO M. (2008): «Propuesta de un proyecto estratégico para la Facultad de Derecho de la Universidad de la República: una alternativa para direccionar el cambio», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.
- MENGUZZATO, MARTINA y JUAN J. RENAÚ (2000): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Dirección de Capacitación de Cuadros de Dirección, Ministerio de Educación Superior, La Habana.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, FERMÍN O. y SONIA ALEMAÑY RAMOS (1997): «Enfoque, dirección y planificación estratégica. Conceptos y metodología», *Folletos Gerenciales*, año I, n.º 5, La Habana, pp. 28-57.
- THOMPSON, ARTHUR y A. J. STRICKLAND (2004): *Administración estratégica. Textos y casos*, McGraw-Hill Interamericana, México D. F.

RECIBIDO: 11/5/2015

ACEPTADO: 12/1/2016

José Luis Almuiñas Rivero. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: almu@cepes.uh.cu

Judith Galarza López. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: judith@cepes.uh.cu