

**La Red de Dirección Estratégica en la educación superior: El
Núcleo Cuba y su experiencia de trabajo cooperado**

The Strategic Management Network in higher education: the Cuban
core and its experience of cooperated work

Dr. C. José Luis Almuñías Rivero¹

¹Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.

Recibido: 08/02/2019

Aprobado: 28/06/2019

En el complejo y dinámico contexto global presente, el conocimiento se convierte en la base para el desarrollo económico, social y humano de todos los países y ello genera importantes desafíos para las instituciones de educación superior (IES), como organizaciones claves y partes de la solución de los grandes problemas que están afectando a la humanidad. Ello hace que se conviertan en factores dinamizadores para lograr cambios radicales que se orienten a contribuir al logro de sociedades más justas, democráticas y sostenibles. En este contexto, las IES de América Latina y el Caribe deben jugar un nuevo rol en medio de las presiones y desafíos a los que se enfrentan, los cuales están originando un incremento significativo de la demanda universitaria y de una mayor calidad en sus resultados, que sean generadores de beneficios para la sociedad. De ahí emergen los fuertes compromisos que deben asumir con la transformación social, cultural, artística, política, económica y científico-tecnológica.

Y precisamente, el desarrollo de la internacionalización de la educación superior es uno de los retos más importantes que deben enfrentar dichas instituciones para contribuir al desarrollo sostenible al que se aspira en la Agenda 2030 y lograr una mayor presencia y visibilidad internacional bajo la consideración interdisciplinaria e intercultural que les permita aprovechar los beneficios del entorno, estimulando el desarrollo exitoso en la región. En la Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES-2018) celebrada en junio del 2018 en Córdoba, Argentina (UNESCO-IESALC, 2018) se señaló:

En la región, la internacionalización debe propugnar una cooperación institucional basada en una relación solidaria entre iguales, con énfasis en la cooperación Sur-Sur y la integración regional (...) se constituye en una herramienta clave para transformar la educación superior, fortalecer sus comunidades y promover la calidad de la docencia, la investigación y la extensión (...) es un medio estratégico para la producción de conocimiento y un proceso para innovar y mejorar la calidad y pertinencia (...) se debe consolidar a partir de una política y estrategia regional del desarrollo científico, que permita coordinar esfuerzos, potenciar los recursos y multiplicar los programas. (pp. 9-10)

En el Plan de Acción 2018-2028 emanado de la CRES-2018 y aprobado en el 2019 se plantea como uno de los objetivos de la internacionalización: “Fortalecer los espacios y redes de integración regional y cooperación Sur-Sur existentes que nuclean a instituciones de diferentes países y promueven programas de carácter regional” (UNESCO-IESALC, 2019, p. 58).

Una de las tendencias actuales de la educación superior es la creación y desarrollo de las redes académicas dentro del escenario de cambio que se ha ido conformando desde hace algún tiempo y que ya integran una nueva etapa, al ser las IES centros generadores del conocimiento y dinamizadores de la cooperación interinstitucional, nacional e internacional. Por la naturaleza de las funciones académicas que les son inherentes, son portadoras y usuarias al mismo tiempo de conocimientos para cumplir su misión en la sociedad. Sin embargo, el conocimiento es uno de sus recursos estratégicos que a veces no

se utiliza bien, ni se emplea en función de resolver importantes problemas universitarios.

La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior

La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), creada en 2009, es una red académica constituida actualmente por 54 IES de 13 países de la región latinoamericana y caribeña y de España. Tiene como misión: “Contribuir a la promoción, estimulación y fomento de la investigación, del posgrado y de otras actividades académicas sobre temas y experiencias de interés común en el área de la dirección estratégica universitaria, mediante un mecanismo de diálogo, intercambio y cooperación multilateral entre sus miembros, con el fin de elevar la calidad y pertinencia de la gestión institucional y responder favorablemente a las necesidades de la sociedad”.

Sus objetivos son: (a) contribuir al perfeccionamiento de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior, a través de investigaciones y experiencias que favorezcan la articulación de los procesos que les son inherentes, de acuerdo con las exigencias actuales del desarrollo de la educación superior; (b) contribuir al mejoramiento de la calidad del desempeño de directivos, docentes e investigadores, a través de la definición y organización de programas de formación en la esfera de la dirección estratégica universitaria; (c) facilitar el intercambio académico y la movilidad de los directivos, profesores e investigadores de las instituciones miembros, lo que propicia la realización conjunta de publicaciones, asesorías, entrenamientos, pasantías, entre otras acciones, tanto bilateral como multilateralmente; (d) propiciar las diferentes formas de intercambio de información entre los miembros, así como el desarrollo de un sistema de comunicación e información institucional; (e) promover la participación de las instituciones miembros en reuniones y foros nacionales e internacionales, con el fin de divulgar los resultados de los proyectos de la red; (f) contribuir al desarrollo de la dirección estratégica en IES de terceros países, mediante la vía de la cooperación universitaria al desarrollo.

El perfil de la red está sustentado en el desarrollo de proyectos de investigación y posgrado. Actualmente tiene diez líneas de trabajo vinculadas con la gestión

universitaria, entre las cuales se destacan: la planificación estratégica y evaluación de procesos estratégicos y académicos; la dirección estratégica para la calidad; la gestión de indicadores de apoyo a la planificación y control estratégico y la evaluación institucional; el control y alineamiento estratégico; la prospectiva en la educación superior; el aprendizaje organizacional; los estudios comparados en el ámbito de la gestión; el desarrollo de la informática para apoyar la gestión universitaria y los programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica en la educación superior.

La red se estructura y funciona sobre la base de un conjunto de normativas que guían el accionar de sus miembros. Para ingresar a esta, las IES deben proponer un proyecto y ejecutar sus compromisos anualmente. La red es dirigida por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana, que se apoya en otros cinco representantes de las IES miembros. Efectúa una reunión anual de forma presencial con todos sus integrantes, a fin de pasar balance a la actividad general en el período correspondiente, y trazar las nuevas líneas de trabajo para el siguiente.

Los resultados correspondientes al balance del trabajo realizado en 2018 muestran una tendencia creciente en el ámbito de la investigación y el posgrado. Solo a manera de ejemplo: se desarrollaron 43 proyectos, que responden a problemas prioritarios a nivel nacional o institucional y 25 programas y acciones de formación y capacitación de directivos y docentes en el campo de la gestión universitaria. La producción científica ha tenido también un incremento significativo en relación a los años anteriores: 46 artículos, 11 libros (tres de ellos, con participación conjunta de varias IES), 47 ponencias y varias tesis de grado, maestrías y doctorados. Se destacan además varias acciones de cooperación entre las IES miembros y con la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo, el reconocimiento a las buenas prácticas, el Informativo NOTIRED-DEES y la revista de la red *Estrategia y Gestión Universitaria*, dirigida por la Universidad de Ciego de Ávila *Máximo Gómez Báez*, de Cuba.

El Núcleo Cuba de la RED-DEES

En la RED-DEES se pueden conformar agrupamientos de varias IES miembros de uno o varios países, que de manera voluntaria deseen asumir tareas de interés común, pero que respondan a los lineamientos y directrices del trabajo general de la red. Uno de ellos es el correspondiente al Núcleo Cuba -creado en 2012- y conformado actualmente por 17 instituciones universitarias y con una alta contribución al desarrollo de la educación superior cubana y a la propia red. En este marco se han logrado importantes avances en el estrechamiento de las relaciones de cooperación entre dichas instituciones. Como propósito esencial para lograrlo se ha planteado celebrar al menos un encuentro anual, con vistas a intercambiar conocimientos y discutir aspectos de interés propios de la red y del núcleo en particular. Además se han desarrollado iniciativas que tienden a institucionalizar, generalizar y profundizar otras acciones de cooperación bilaterales. La experiencia del trabajo cooperado en el núcleo ya tiene algún tiempo y está dando visiones interesantes, enriquecedoras de los análisis que puedan realizarse sobre lo logrado y las proyecciones de trabajo futuras.

La reflexión en torno al trabajo del núcleo permite señalar un conjunto de fortalezas: (a) crecimiento del número de IES miembros y ampliación de la representatividad geográfica; (b) crecimiento sostenido de la producción científica; (c) avances en la socialización de los resultados; (d) incremento del trabajo cooperado en diferentes esferas; (e) desarrollo creciente de actividades de capacitación de directivos y docentes y eventos nacionales; (f) flujos de comunicación e intercambio de información pertinentes; (g) fortalecimiento de la cultura de trabajo en red, y (h) aumento del reconocimiento, la visibilidad y el prestigio en la educación superior cubana.

Es oportuno destacar -como una prueba de los destacados resultados alcanzados por el Núcleo Cuba de la RED-DEES-, el Premio Academia de Ciencias de Cuba correspondiente a 2018 obtenido por el trabajo conjunto de nueve IES, titulado: "Contribución al desarrollo del enfoque estratégico en el sistema-MES desde el análisis comparado: teoría, metodología y práctica", que constituyó un antecedente en la materia y un insumo valioso para delinear una futura agenda de estudios comparados. En este caso, el trabajo conjunto

permitió partir de una visión más interactiva, donde múltiples actores fueron formando el análisis y las soluciones propuestas.

Se sigue el principio de que el trabajo cooperado y solidario entre las IES de dicho núcleo es una estrategia de buen sentido y una opción viable con vistas a construir aquello que, de manera aislada, tendría más dificultades para lograrse. Dicho espacio académico es muy productivo y tiene amplias potencialidades para su desarrollo futuro; es la razón principal para aprovechar y compartir el potencial científico y cultural que poseen dichas instituciones, para analizar importantes problemas universitarios; se convierte en motor impulsor de la cooperación nacional y en una oportunidad para apoyar el desarrollo institucional y del sistema universitario en su conjunto, donde el capital humano, las alianzas estratégicas, el aprendizaje organizacional, la capacidad de innovación, la visión y cultura de trabajo en red, los sistemas y las tecnologías de apoyo están interconectados y son valiosos para todas IES.

Otro rasgo que se acentúa en el destacado trabajo del Núcleo Cuba es su producción científica, donde se destacan no solo el creciente número de artículos, sino también su alta calidad. Los artículos que se presentarán a continuación reflejan, en parte, esa labor científica del Núcleo Cuba en las temáticas que trabaja la red, lo cual enriquece profundamente, a nuestro juicio, los aportes de varios de sus representantes, a diferentes campos de la gestión universitaria: (a) Aplicación informática de soporte a la gestión estratégica universitaria (Universidad de Ciego de Ávila); (b) Alineamiento del proceso de gestión universitaria a las expectativas de los grupos de interés (Universidad Central *Marta Abreu* de Las Villas y (c) Orientación del comportamiento humano en las instituciones de educación superior (CEPES-Universidad de la Habana).

Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero

Coordinador General

REFERENCIAS

UNESCO-IESALC (junio de 2018). *Declaración final*. III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, Córdoba, Argentina.

UNESCO-IESALC (febrero de 2019). *Plan de acción CRES 2018-2028*. III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, Lima, Perú.