

Implicaciones del alineamiento y la integración para la educación superior latinoamericana

Dr. C. Fernando García Colina* y Dr. C. Oliek González Solán**

* Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.

** Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba
colinag2001@yahoo.es

RESUMEN

El contexto universitario de Latinoamérica ha evolucionado notablemente en los últimos 20 años. Uno de sus pilares ha sido la necesidad actual de una integración de los diferentes procesos, sin sobredimensionamiento de la importancia de unos sobre otros.

En tal sentido, se identifican dificultades en los procesos de integración, dado que las modificaciones en las estructuras, las fricciones derivadas de culturas, métodos y estilos diferentes, provocan poca flexibilidad y retardo en la respuesta ante oportunidades o amenazas. Estos elementos contrastan con la obtención de ventajas a partir de la especialización y el aprovechamiento de capacidades instaladas si no se desarrolla el proceso con los adecuados criterios de alineamiento en las IES.

El objetivo de esta investigación es explorar las condicionantes del limitado éxito en determinados procesos de integración. El principal resultado radica en la descripción de las implicaciones de sustituir la gestión de fuentes de sinergia por nuevos procesos integrados en un grupo de universidades latinoamericanas.

Palabras claves: *integración, alineamiento estratégico, universidades, educación superior, coordinación.*

ABSTRACT

The university context has evolved considerably in Latin America the last 20 years. One of the pillars has been the current need for integration of different processes without oversizing of the importance of each other.

In this sense, problems are identified in the integration process, given that changes in the structures, friction arising from cultures, different methods and styles, flexibility and cause little delay in responding to opportunities or threats. These elements contrast with obtaining benefits from specialization and utilization of installed capacity if the process is not developed with proper alignment criteria in the universities.

The objective of this research is to explore the constraints of limited success in certain integration processes. The main result is the description of the implications of replacing font management synergy with new integrated into a group of Latin American universities processes.

Keywords: *integration, strategic alignment, universities, higher education coordination.*

INTRODUCCIÓN

La organización del trabajo es con certeza, una de las disciplinas de la administración que más se ha transformado para ser consecuente con la evolución y

desarrollo de los procesos económicos, las tecnologías, la innovación, el liderazgo, las comunicaciones y el transporte, etc. Cada nueva forma de hacer, cada estilo, cada salto tecnológico ha exigido una adaptación de los procesos para ajustar la forma de crear y capturar valor. Sin embargo, las soluciones estructurales no siempre han respondido con precisión al potencial de la organización o a las exigencias del mercado.

Tanto la integración, como el alineamiento estratégico han sido tratados de muchas formas, marcadas por las particularidades de la ciencia que los ha estudiado, el entorno en que se han desarrollado, etc. (Decoene, V. y Bruggeman, W., 2006; Doherty, C. A., 2010). Lo cierto es que a pesar de estos y otros estudios, son muchas las experiencias que describen dificultades en el desempeño, debido a incongruencias en los diseños implementados. Las universidades en particular, son organizaciones susceptibles de desarrollar ambos procesos. ¿En qué medida es pertinente uno u otro proceso? ¿Pueden coexistir o son excluyentes? ¿Hay riesgos en uno u otro?

En este trabajo se abordan estas interrogantes a través de las experiencias de un grupo de universidades de Latinoamérica, tanto en la relación entre alineamiento e integración como en las implicaciones de sustituir la gestión de fuentes de sinergia por nuevos procesos integrados.

DESARROLLO

La experiencia acumulada por el Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial en el trabajo de asesoramiento a la planeación estratégica en varias universidades de Latinoamérica y el Caribe, desarrollado a partir de investigaciones referentes a los procesos de coordinación, dirección y control estratégicos, y enriquecido con experiencias de otros centros de educación, así como las consideraciones de autores como Apodaca (2001), Ciudad (2004), Botero (2009) y Barnett (2009) entre otros, han permitido identificar algunas manifestaciones vinculadas a que:

La capacidad de generar sinergias a nivel de Instituciones de Educación Superior (IES) depende en gran medida de las interrelaciones que se logren entre la estrategia, la estructura organizativa y el sistema institucional que éste genera, así como de la capacidad que tengan los directivos de todos los niveles para interpretar y modificar esta situación.

Se aprecia una tendencia al fraccionamiento de la estrategia por cada una de sus áreas de resultado clave, lo que provoca que la actividad directiva se ejecute de forma fraccionada y con grandes dificultades para lograr la coordinación, debido a que dichas áreas no coinciden con la estructura organizativa de la universidad y por lo tanto las interrelaciones se producen con la ausencia de mecanismos de coordinación que hayan sido diseñados para ello, aspecto recurrente en los diferentes análisis periódicos de evaluación del desempeño en los centros de educación superior.

La coexistencia de diferentes tecnologías de dirección para cada una de las actividades sustantivas, limita la creación y aprovechamiento de sinergias en las IES. Las principales tendencias de los modelos actuales de universidades se inclinan por gestionar las investigaciones desde la dirección por proyectos y las actividades docente y extensionista desde la dirección por procesos con enfoques de calidad, lo que conlleva a la generación de una gran cantidad de información, muchas veces repetida o poco pertinente, el empleo de gran cantidad de tiempo en la coordinación y control de

las tareas, el desarrollo de gran cantidad de actividades de coordinación y el empleo de recursos materiales y financieros, asignados por separado para cada actividad.

Estas manifestaciones se exacerban en la medida en que las IES incorporan nuevos procesos a gestión y complejizan su estructura organizativa, debatidas en nuevos modelos y alternativas para organizar, de forma integrada, sus principales actividades docentes, investigativas y de extensión.

A tono con esta realidad, se imponen el desarrollo y perfeccionamiento de procedimientos y metodologías que encaminados a proporcionar apropiados niveles de certeza en los procesos universitarios desarrollados bajo la óptica de la cooperación y la combinación de áreas especializadas, de apoyo y soporte, incrementando el impacto de cada cual en el resultado final.

El alineamiento estratégico en las IES

El alineamiento en los centros de educación superior es un tema poco tratado en la literatura científica de forma teórica y empírica.

En sentido general las experiencias encontradas tratan el tema desde el alineamiento entre los factores claves o procesos y las tecnologías de la información, pues sostienen entre otros aspectos que estas últimas tienen gran potencial estratégico y juegan un papel crucial en el desempeño de la organización (Sabherwal y Kirs, 1994; Montesino, 2002; Rubin y Dierdorff, 2009). Este tipo de alineamiento es interpretado como el grado en que la capacidad tecnológica de información cumple con los requisitos de procesamiento de la información asociada a los factores clave de éxito de la organización.

Las universidades son instituciones que generan, acumulan, procesan y transforman conocimiento, a través del proceso de enseñanza-aprendizaje y la investigación, traducido en profesionales preparados y productos científicos como respuesta a la necesidad de sostener el desarrollo socio económico de su comunidad. Desde este enfoque, la primera capacidad dinámica de una universidad debe ser el manejo del conocimiento, lo que implica que todos los procesos deben girar en torno a ella (Venkatraman, et al., 1993; Apodaca, 2001; Martijnje y Barbara, 2004; Jones, 2006; Oladunjoye y Onyeaso, 2007; Chen, et al., 2008; Christiansen y Higgs, 2008; Botero, 2009).

Es por ello que resulta indispensable la coordinación de los factores involucrados en la gestión, procesamiento, transformación y divulgación del conocimiento. (Sabherwal y Kirs, 1994; Li, 2004; Safranski, 2004; Bordonaba y Lucía, 2007; Janice, 2007; Botero, 2009; Cibulka, 2009; Plewa, 2009).

Por su parte, Martijnje y Barbara (2004), enfocan el tema hacia el alineamiento de los indicadores de calidad de la enseñanza con el sistema de recompensas de la universidad. Establecen una relación entre qué debe entenderse por calidad en la enseñanza, cómo debe ser medida y quién debe evaluarla.

La mayoría de sus recomendaciones se relacionan con la necesidad de corregir el alcance de los indicadores, más que al propio proceso de gestión y sus relaciones con la organización.

Luke y Paul (2008) plantean que el reto para la educación superior es que la estructura institucional no siempre está alineada con las demandas de los estudiantes y otros interesados. Se identifican contradicciones importantes en cuanto a qué se

evalúa, y por quién. Esta afirmación es una señal de evidente incompatibilidad entre el planteamiento estratégico y su implementación a través de la estructura.

La bibliografía consultada describe sintéticamente cómo se desarrolla el alineamiento, sin aportar valoraciones sobre los procedimientos, que básicamente se establecen de la misma forma que lo hacen las empresas (Rios-Maldonado, 2000; Chris y Walter, 2006; Barnett, 2009).

Los objetivos estratégicos definidos en la planeación son derivados hacia las áreas funcionales y departamentos encargados de desarrollarlos y se distinguen cuáles serían susceptibles de compartir recursos o capacidades (Camps, 1999; Rios-Maldonado, 2000; Ciudad, 2004; Koslowski, 2006; Dew, 2009; Lei, 2009). Los presupuestos son estructurados de la misma forma en función de aprovechar economías de escala, lo que en ocasiones resulta difícil de conseguir por lo planteado antes sobre la incompatibilidad entre el planteamiento estratégico y su implementación a través de la estructura (Luke y Paul, 2008). Con frecuencia esta deformación se evita asignando los recursos a un solo departamento o facultad, quien se encarga de dirigir el proceso en función de los recursos, lo que limita el alcance de la gestión y de las economías de escala y conocimiento (Omar, 2003; Chris y Walter, 2006; Bloomquist y Yeager, 2008).

Algunos autores describen, desde la perspectiva de la calidad y el control estratégico, cómo determinadas universidades establecen programas para llevar a cabo las actividades, y de esa manera distribuyen los recursos, en función de los contratos que se establezcan a nivel institucional o con terceros (Fjermestad y Saitta, 2005; Bielski, 2006; Diana y Samson, 2011). Así se asegura el empleo de recursos bajo criterios de aprovechar economías de escala y generando determinada sinergia (Deluzio y Hawkey, 2006; Kaplan, 2006; Hung, Yang, Lien, McLean y Kuo, 2010).

Otra variante descrita es la sincronización o congregación, en amplios espacios, de múltiples recursos en función de aprovechar gastos como alquileres, promoción y publicidad, salario y otros (Venkatraman, et al., 1993; Kaplan, 2006). Esto permite aprovechar las sinergias provenientes de la coordinación de todos los recursos y capacidades acumuladas en el mismo espacio y tiempo.

Los ejemplos descritos se basan en lo general, en la obtención de ventajas de la agrupación de recursos, y por tanto del ahorro o eficiencia en su utilización; sin embargo, se describen experiencias exitosas en cuanto a explotar las oportunidades que brindan las alianzas y proyectos conjuntos, como publicidad, movilidades, convenios, proyectos de colaboración, entre otros.

La evaluación del alineamiento estratégico tiene un significado particular para las universidades, al constituir un medio desde el cual el rectorado puede conocer en qué medida sus estrategias cuentan con un respaldo organizativo a través de los mecanismos implementados para garantizarlo y el impacto de estos en los resultados globales de la universidad.

Lo mencionado hasta aquí evidencia que la capacidad de la dirección estratégica para captar y aprovechar sinergias en los IES resulta pobre, ocasional y depende, en gran medida, de la capacidad que tengan los líderes de objetivos para identificar cuáles son los factores que condicionan esta situación y en qué medida inhiben o favorecen la manifestación de estos procesos de alineamiento.

La integración en las IES

Los procesos de integración en las IES han sido abordados desde dos perspectivas:

Integración interna (horizontal o vertical)

Integración externa (absorción)

La integración interna (horizontal y vertical) está referida a los procesos internos, sustantivos o de apoyo, que desaparecen para dar paso a un nuevo proceso con cualidades similares a la suma de los procesos precedentes. Este es uno de los primeros y más dañinos efectos derivados de los procesos de integración.

Una fórmula incoherente con la filosofía de la integración ha surgido en el mundo empresarial para dar solución a esta problemática. Existen “actividades residuales”¹, poco susceptibles a la integración y de las que no se puede prescindir, que no forman parte del nuevo proceso integrado. Esto implica que dichas actividades se mantienen dentro del proceso precedente o pasan a formar parte de otro proceso. Esta situación lleva implícitas dos dificultades excluyentes:

La parte de la estructura encargada de los procesos precedentes a la integración tiende a mantenerse cuando nadie en el nuevo proceso puede encargarse de las “actividades residuales”, lo que supone que el nuevo proceso integrado incrementó, lejos de disminuir, las relaciones y complejidad de la estructura organizativa.

Las “actividades residuales” pasan a formar parte de otros procesos no afines, lo que entorpece el funcionamiento de la estructura y limita la obtención de ventajas derivadas de la especialización.

Esto es una muestra de que los procesos de integración deben contar con un profundo análisis de las actividades, recursos y capacidades clave de la organización para que ofrezca realmente una mejora operativa.

La integración externa está referida a la incorporación de nuevas misiones a las ya asumidas por la organización. Los límites de esta integración contrastan con la división del trabajo y la especialización. Algunas universidades han incorporado a su gama de especialidades, carreras de muy distintos perfiles, lo que ofrece nuevas oportunidades de sinergias, pero esto puede constituir una amenaza a su cliente objetivo y a las prestaciones esperadas por los stakeholders.

Si bien, abarcar un amplio abanico de nuevos productos y servicios incrementa las posibilidades de presencia en el mercado y favorece el crecimiento en el corto y mediano plazos, la diversificación excesiva hace perder el enfoque y la atención a las propuestas de valor seleccionadas. De aquí que la integración real debería estar relacionada con los elementos afines a la o las cadenas de valor que intervienen en la propuesta de valor seleccionada.

La acumulación de productos y servicios diferentes, conlleva necesariamente a la gestión de propuestas de valor diferentes, lo que lejos de necesitar procesos de integración, requiere de muy precisas y flexibles relaciones de cooperación entre los implicados en cada una para poder obtener resultados adicionales a partir de dichas relaciones.

¹ Las actividades residuales, remanentes (Helen, 2009), al margen (Linda, 2006; Kim, Kim y Park, 2010) son, con frecuencia, actividades complementarias al proceso clave, por lo que no necesariamente son actividades clave; sin embargo por lo general son actividades de la que no se puede prescindir por su carácter de apoyo.

De esta manera, la integración ofrece una nueva fuente de ventajas, solo alcanzada a través del alineamiento estratégico, en el cual no desaparecen las partes de la estructura sino que se disponen en relaciones de cooperación para ofrecer productos o servicios integrales y de mayor valor y prestaciones para el cliente. Ejemplos de esto son las estrategias de convergencia desarrolladas para obtener ventajas a partir de compartir experiencias y cuotas de mercado diferentes.

¿Alineamiento o integración?

Para analizar esta disyuntiva se seleccionó un grupo de universidades de Latinoamérica a las que se le midió tanto su nivel de alineamiento, como de integración en un período de tiempo determinado, así como los resultados obtenidos en dicho período.

El nivel de integración (IE) fue determinado, para la integración interna, por la relación entre la cantidad de procesos diferentes desarrollados y la cantidad de responsables formales asociados a los mismos; y para la integración externa, por la cantidad de especialidades diferentes, temas de investigaciones diferentes y alianzas desarrolladas. Con esto se obtuvo un índice de integración en cada una de las universidades.

El alineamiento estratégico, manejado aquí también con el nombre de índice de eficacia (IE) fue determinado a partir del modelo de evaluación del alineamiento proceso-resultado, el cual ofrece una valoración cualitativa de los niveles de alineamiento a partir de la existencia de mecanismos de coordinación y de la eficacia en la implementación de dichos mecanismos. La eficacia es valorada a partir de los resultados obtenidos en la captación y explotación de sinergias entre los implicados en la estrategia.

El índice de resultado se obtuvo de la medición de los aspectos ofrecidos en la tabla 1.

Tabla 1. Indicadores para medir los resultados de las universidades estudiadas
Posgrados funcionando en el exterior
Programas de doctorado
Publicaciones por profesor
Visibilidad por profesor
Premios por cien profesores
Porcentaje de programas acreditados
Fuente: González-Solán (2012)

En todos los casos, el período seleccionado fue el curso 2012-2013. La información fue obtenida a partir del trabajo conjunto de especialistas de varias de las universidades estudiadas, sometidas a un trabajo grupal para determinar los resultados aquí mostrados. Las universidades se encuentran distribuidas tal y como lo muestra la tabla número 2.

Tabla 2: Cantidad y distribución de las universidades estudiadas	
País	IES
México	Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx) Instituto Politécnico de Tlaxcala (IPTx)

	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) Universidad Autónoma de Guerrero (UAGRO) Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)
Brasil	Universidad Estatal del Valle de Acaraú (UVA)
Rep. Dominicana	Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) Instituto Superior de Agricultura (ISA)
Venezuela	Universidad Nacional E. Simón Rodríguez (UNESR) Universidad Central de Venezuela (UCV)
Cuba	Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte (UC) Universidad de Ciego de Ávila (UNICA) Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría (ISJAE)
Ecuador	Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)
Argentina	Universidad Nacional de Lanús (UNLA)
Total	16
Fuente: González-Solán (2012)	

Al realizar una comparación entre los niveles de alineamiento alcanzados por las universidades observadas y los resultados que obtuvieron durante el período 2012-2013, se observó una correspondencia entre ambos grupos de variables, lo que implica que existe una relación de dependencia entre el alineamiento y el resultado que logra obtener cada universidad. Este análisis se muestra en detalles en el gráfico número 1.

En sentido general, cuando las universidades alcanzaron altos niveles de alineamiento, alcanzaron también altos resultados. A la inversa ocurrió con las que no se alinearon con la estrategia.

De aquí se infiere que una gestión adecuada de los mecanismos de coordinación para establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los implicados en la estrategia, favorece la obtención de resultados a partir de las sinergias latentes en los IES.

Luego, los sistemas de gestión de estas universidades deben incorporar y desarrollar continuamente aquellos mecanismos que le permitan manejar los factores que condicionan el alineamiento estratégico.

El análisis de la comparación entre el nivel de alineamiento y el nivel de integración medido en las mismas universidades en el mismo período mostró una situación diferente y contradictoria. Esta situación se presenta en el gráfico número 2

Como se observa, en el gráfico, las universidades que presentan bajos niveles de integración, experimentaron un índice de eficacia con un comportamiento muy similar, lo que significa que ambos, el alineamiento y la integración constituyen procesos interrelacionados, y que su funcionamiento se ve limitado por la complejidad en las relaciones de coordinación en los diferentes componentes, horizontales y verticales de la estructura, y que los procesos y actividades no han desarrollado propiedades que exijan un desempeño con superiores niveles de cooperación y unidad.

Las principales características de las universidades observadas en esta fase, denominada “coordinación espontánea”, están plasmadas en entornos poco agresivos y turbulentos, estabilidad del financiamiento y la tecnología, mínimos requerimientos del entorno socioeconómico, pocas especialidades y mínimos aliados externos, estándares mínimos requeridos para un funcionamiento adecuado, excelencia operativa, pocos niveles horizontales y verticales y baja complejidad estructural. En esta etapa de desarrollo, no se requieren altos niveles de alineamiento ni de integración,

En la segunda fase, denominada “gestión alineada”, se han incrementado tanto los niveles de alineamiento como de integración. Esta fase está matizada por el empleo de factores de alineamiento para la gestión de resultados adicionales a través de mecanismos de coordinación, los que, a través de un proceso de prueba y error, se perfeccionan y ofrecen a la universidad una capacidad dinámica de coordinación, aportando ventajas a la hora de adaptarse a los cambios, asumir nuevas tecnologías, incorporar clientes y proveedores, atender eficazmente a los stakeholders y ofrecer productos y servicios de gran impacto, social, económico, cultural y ambiental. En este proceso, los niveles de integración también experimentan un incremento, conducido por una filosofía de gestión alineada con la estrategia, la que obliga a un desempeño con el punto de mira en el aprovechamiento de las habilidades y capacidades hacia un fin específico, orientado a un valor holístico. En esta fase la administración mantiene el control de los niveles de coordinación, regulándola hasta los puntos necesarios sin que se debiliten o fraccionen determinados áreas de resultado clave, aprovechando una especialización en cadena y un compromiso por el resultado global, no el individual o departamental. Estas manifestaciones se identificaron en universidades con una mayor complejidad estructural, afectadas por entornos inestables y agresivos, con diversas fuentes de financiamiento, amplias relaciones con alianzas externas, con sedes en lugares geográficamente diferentes, con amplio reconocimiento por su labor científica, metodológica, docente, ambiental y extensionista. Aquí se percibe una excelencia en la gestión.

En la tercera fase, denominada “estancamiento”, se ha perdido ligeramente el enfoque principal de la gestión y se ha prestado mayor atención a la disminución de costos derivados de las actividades principales y de apoyo, dándole mayor importancia a la disminución de procesos y a la concentración de actividades en áreas afines, deteriorando la especialización y la diferenciación en las propuestas de valor.

En esta fase se percibe un estancamiento en la integración de los procesos con una ligera tendencia a la formalización y burocratización de los mismos a través de un sistema de distribución de recursos, responsabilidades y poder. En estas condiciones suelen perderse las fronteras entre alineamiento e integración, manifestando constantes cambios estructurales, con todo lo que en cuanto a inestabilidad, incertidumbre, falta de motivación y desconfianza implica para los miembros de la organización.

Estas universidades están inmersas en procesos de ajuste y búsqueda de soluciones a sus problemas de funcionamiento estructural, cuando, por lo general, el principal problema es que no queda claro si integran o alinean los procesos con la estrategia. De la misma forma, son universidades que se encuentran en condiciones de ceder terreno a quienes van implementando adecuados mecanismo de coordinación y han fortalecido alianzas externas.

Las características de estas universidades son muy similares a las de la fase número 2.

En la última fase, denominada “centralización inducida”, se percibieron altos niveles de integración y muy bajos niveles de alineamiento. Los administradores desarrollan proceso de delegación de actividades, pero no de autoridad y poder. Las universidades en esta fase han perdido el control de sus procesos de coordinación, dada la poca flexibilidad de sus estructuras y su capacidad para identificar fuentes de sinergias. Se ha sustituido la creación de valor a partir de la organización por la disminución de valor a partir de la integración. En este punto están prácticamente anuladas las posibilidades

de crear ventajas competitivas a través de la cooperación especializada. Todas las áreas son prácticamente una extensión de alta dirección y las funciones y responsabilidades se diluyen en objetivos particulares.

Entonces, es necesario resaltar que, aunque el estudio no ofrece una medida de tendencia en el comportamiento de las universidades a través del tiempo, pues es necesario considerar otro grupo de variables como el comportamiento de las variables del entorno en ese mismo período, si es válido reconocer que existen diferencias entre los niveles de alineamiento y los de integración en un mismo momento, y cómo su comportamiento se diferencia aún más a media que se modifica uno de los dos de manera desproporcionada.

En consecuencia, la gráfica muestra que si se experimentan altos niveles de integración, el alineamiento tiende a pasar a un segundo plano, derivando en la misma medida, la propuesta de valor de la organización.

Al cierre de esta investigación, varias de las universidades estudiadas comenzaban un profundo proceso de integración con nuevos enfoques de gestión de las actividades sustantivas, asumiendo nuevas especialidades e incorporando un mayor potencial de trabajo y extensión de sus resultados. Corresponderá entonces desarrollar una nueva investigación que actualice los datos y mediciones obtenidas en este estudio, para explorar en qué medida se han alcanzado posiciones favorables derivadas de esta nueva integración y cómo se ha manifestado el alineamiento en dicho proceso de integración.

Gráficos

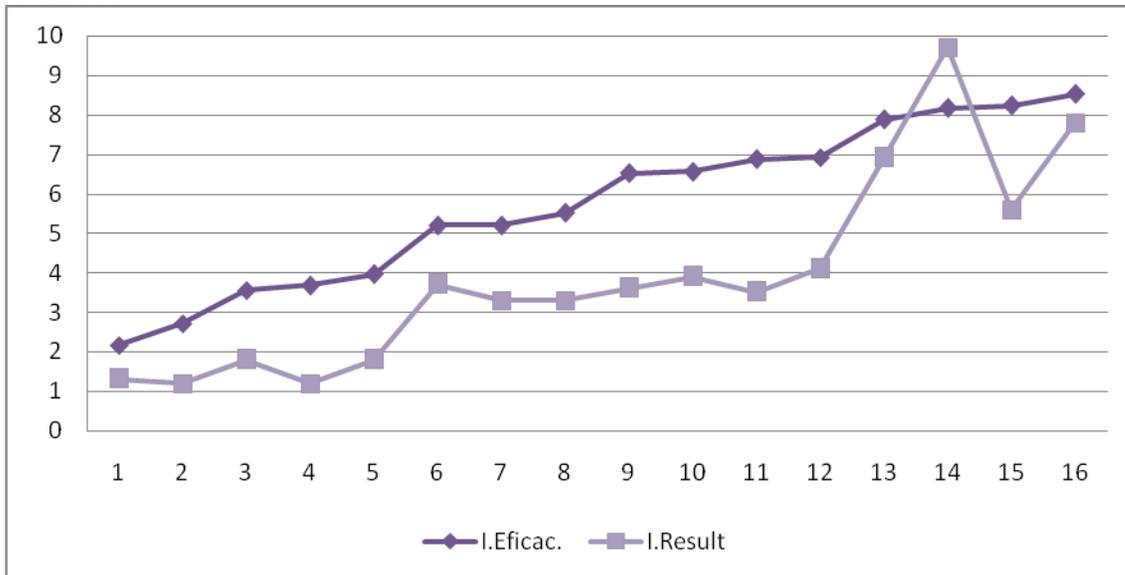


Figura 1: Comparación entre el índice de eficacia y los resultados durante el período 2012-2013.

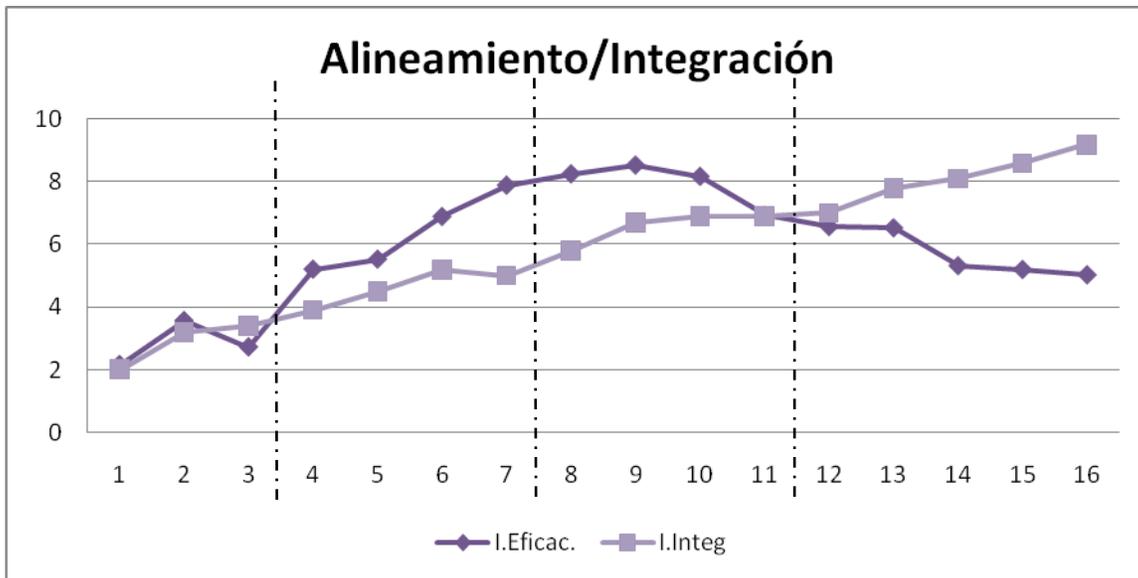


Figura 2: Comparación entre el índice de integración y el índice de eficacia 2012-2013.

CONCLUSIONES

Como se ha visto, la investigación realizada a las universidades ha evidenciado una contradicción entre el alineamiento y la integración en las mismas. No se ha demostrado una relación lineal dependiente, ni se considera una hipótesis válida, pero si se han puesto de manifiesto criterios válidos para desarrollar nuevas investigaciones en la que se relacionen estas características con el desempeño y los resultados de los IES. De esta manera se podrán proponer niveles óptimos de alineamiento e integración en las organizaciones, de acuerdo con las características específicas de cada universidad.

El alineamiento y la integración no son excluyentes, deben manifestarse en una u otra medida para alcanzar y sostener el éxito; manifestándose de acuerdo con las potencialidades de la universidad y las exigencias del entorno socioeconómico al que representan y constantemente modifican.

REFERENCIAS

- ABAD PUENTE, J. (2009). *Aspectos clave de la integración de sistemas de gestión*. Mc. Salud laboral.
- BOURESLI, A. K. (2001). *Managerial incentives and firm performance: Evidence from initial public offerings*. Unpublished Ph.D., Southern Illinois University at Carbondale, Ann Arbor.
- CARUTH, D. L. Y HUMPHREYS, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24.
- DECOENE, V. Y BRUGGEMAN, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3/4), 429-448.
- DOHERTY, C. A. (2010). *Assessment of public sector's planning and strategies for attaining strategic alignment*. Unpublished Ph.D., Capella University, Ann Arbor.

GARROT, T., PSILLAKI, M. y ROCHHIA, S. (2008). Describing E-learning Development in European Higher Education Institutions Using a Balanced Scorecard. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, RUSC*, 5(1).

GONZÁLEZ-SOLÁN, O. (2012). Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas., Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

GUERCI, M. Y VINANTE, M. (2011). Training evaluation: an analysis of the stakeholders' evaluation needs. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 385-410.

HELEN, B. (2009). Conceptualising global strategic sustainability and corporate transformational change. *International Marketing Review*, 26(4/5), 554.

KIM, H., KIM, Y. Y PARK, C. (2010). Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea. *Decision Support Systems*, 48(2), 313.

LINDA, D. S. (2006). Organization Integration Case Study: A Practical Approach to Drive Faster Results. *Organization Development Journal*, 24(4), 44.

ROACH, R. (2009). The Browning of U.S. Higher Education. *Diverse Issues in Higher Education*, 26(9), 46.

RODRIGUES, A. M., STANK, T. P. Y LYNCH, D. F. (2004). Linking Strategy, Structure, Process, and Performance in Integrated Logistics. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 65.