



**COORDINACIÓN GENERAL  
RED-DEES**

***INFORME DE BALANCE DEL  
TRABAJO REALIZADO EN EL AÑO  
2015***

**Universidad Nacional de Tres de Febrero  
Buenos Aires, Argentina  
Octubre de 2015**

## Índice

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| <b>Presentación</b>  | <b>3</b>      |
| <b>I. Los miembros de la RED-DEES</b>                      | <b>5</b>      |
| <b>II. Investigaciones</b>                                 | <b>6</b>      |
| <b>III. Programas académicos</b>                           | <b>20</b>     |
| <b>IV. Producción científica</b>                           | <b>21</b>     |
| <b>V. Otras actividades relevantes de la RED-DEES</b>      | <b>21</b>     |
| <b>VI. Cumplimiento del plan de trabajo en el año 2015</b> | <b>24</b>     |
| <b>Conclusiones</b>  | <b>24</b>     |
| <b>Anexos</b>  | <b>27</b>     |

## **Presentación**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan actualmente importantes retos que le obligan a realizar cambios estratégicos de gran envergadura en diferentes esferas de su actuación. Como parte de estos procesos de cambio, ha crecido significativamente el número de instituciones que están aplicando, dentro de su sistema de gestión, la dirección estratégica como enfoque para orientar el desarrollo futuro de los procesos universitarios.

Esta impronta, refuerza la necesidad de introducir nuevas formas de integración para intensificar el trabajo cooperado entre las IES del orbe, como contribución al fomento de la socialización e introducción de los nuevos conocimientos y experiencias existentes en diferentes ámbitos de su quehacer académico, científico y social. Tomando en consideración los argumentos precedentes, se creó en La Habana (Cuba), en el año 2009, la Red académica internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES).

La Red 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”.

Se propone también desarrollar investigaciones que tributen al mejoramiento de la calidad del desempeño de directivos, docentes e investigadores, al intercambio académico, la movilidad del personal, la realización conjunta de publicaciones, programas de superación y la participación en foros nacionales e internacionales, con el fin de divulgar los resultados que se obtienen.

Dentro de sus líneas de trabajo se encuentran:

- Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos.
- Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional.
- Control y alineamiento estratégico en las IES.
- Planificación y evaluación prospectiva en la educación superior.
- Estrategia institucional y aprendizaje organizacional en las IES.
- Estudios comparados sobre la dirección estratégica en las IES.
- Gestión estratégica de riesgos en las IES.
- Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico.
- Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria.
- Redes académicas y gestión universitaria.

Durante los seis años transcurridos desde la creación de la RED-DEES, se han hecho evidentes los resultados que progresivamente han alcanzado sus miembros, resaltándose el trabajo colectivo en función del cumplimiento de los objetivos proyectados en cada periodo. En el 2015, continúa manifestándose un crecimiento gradual de sus integrantes y de las actividades investigativas y de posgrado que se realizan. Al mismo tiempo, se han abierto nuevas aristas para el trabajo cooperado, lo que demuestra el potencial significativo que puede aún explotarse en los próximos años.

En la VII Reunión Internacional de la RED-DEES, que celebraremos en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina, del 13 al 16 de octubre de 2015, se pondrán de relieve los principales logros alcanzados y dejaremos enunciadas las proyecciones de nuestro quehacer para el período venidero.

Al igual que en años anteriores, el presente informe recoge los resultados más relevantes del trabajo desarrollado por las IES miembros de la Red en correspondencia con los compromisos

adquiridos para el 2015. En su elaboración, la Coordinación General tuvo en cuenta los informes de cumplimiento reportados por las IES miembros, así como elementos provenientes de otras fuentes importantes relacionadas con el funcionamiento de la Red. Dicho informe se estructura en seis partes: a) los miembros de la RED-DEES; b) investigaciones; c) programas académicos; d) producción científica; e) otras actividades relevantes de la RED-DEES; f) cumplimiento del plan de trabajo en el 2015, y g) conclusiones y anexos.

Como es costumbre, deseamos que este magno encuentro se convierta en un espacio propicio para analizar, colectivamente, el trabajo desarrollado y visualizar nuestras metas para el 2016.

*Coordinación General RED-DEES*

## I. Los miembros de la RED-DEES

Actualmente son miembros de la RED-DEES un total de **50 universidades de 12 países**.

| Instituciones de Educación Superior  | País        | Cantidad |
|--|-------------|----------|
| Instituto Superior Politécnico de Kwanza Sul   | Angola      | 1        |
| Universidad Nacional del Litoral*<br>Universidad Nacional de Formosa<br>Universidad Abierta Interamericana<br>Universidad Nacional de Tres de Febrero<br>Universidad Nacional del Nordeste<br>Universidad Nacional de Luján  | Argentina   | 6        |
| Universidad Federal de Rondonia<br>Universidad Estadual de Londrina  | Brasil      | 2        |
| Universidad de La Habana*<br>Escuela Latinoamericana de Medicina*<br>Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*<br>Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez"*<br>Universidad de Cienfuegos*<br>Universidad de Sancti Spiritus "José Martí" (CECEES-CETAD)<br>Universidad de las Ciencias Informáticas<br>Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez"<br>Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"<br>Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas<br>Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez"<br>Instituto Superior de Diseño<br>Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca"<br>Universidad de Guantánamo | Cuba        | 14       |
| Universidad de Cuenca<br>Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil<br>Universidad Tecnológica ECOTEC<br>Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología<br>Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesorado Administrativo y Comercial<br>Universidad Técnica de Machala<br>Universidad Politécnica Estatal del Carchi<br>Universidad de Otavalo<br>Universidad Técnica de Babahoyo<br>Universidad de Guayaquil<br>Universidad Estatal Amazónica<br>Universidad Estatal del Sur de Manabí<br>Instituto Tecnológico Superior "Almirante Illingworth"<br>Universidad San Gregorio de Portoviejo<br>Universidad Técnica del Norte  | Ecuador     | 15       |
| Universidad "Dr. Andrés Bello"*  | El Salvador | 1        |
| Universidad de Oviedo  | España      | 1        |
| Universidad Nacional Autónoma de Honduras  | Honduras    | 1        |
| Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa)*<br>Universidad Autónoma de Yucatán<br>Universidad Juárez del Estado de Durango<br>Universidad de Sotavento<br>Universidad de Guanajuato   | México      | 5        |
| Universidad de Managua<br>Universidad Nacional de Ingeniería   | Nicaragua   | 2        |
| Universidad Privada de Tacna   | Perú        | 1        |
| Universidad de la República (Facultades de Veterinaria y Enfermería)   | Uruguay     | 1        |
| <b>Total</b>   | 12          | 50       |

**Nota: (\*) IES fundadoras de RED-DEES que se mantienen en activo**

Durante el 2015 ingresaron a la RED-DEES un total de seis IES, cinco ecuatorianas y una de Honduras.

1. Universidad Estatal Amazónica
2. Universidad Estatal del Sur de Manabí
3. Instituto Tecnológico Superior “Almirante Illingworth”
4. Universidad San Gregorio de Portoviejo
5. Universidad Técnica del Norte
6. Universidad Nacional Autónoma de Honduras

La Coordinación General propone este año dar baja de la Red a tres IES, debido, en dos de los casos, a reiterados incumplimientos de sus compromisos de trabajo: Universidad de Guanajuato (México) y Universidad Privada de Tacna (Perú), así como la Universidad Estadual de Londrina (Brasil), quien solicita su salida por decisión propia, al manifestar que nuevos compromisos laborales le impiden cumplir con los requerimientos de la Red en estos momentos.

Se debe señalar además, que en este periodo, la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales” de Villa Clara (Cuba), se integró a la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (Cuba), apareciendo ahora ambas instituciones fundidas en una sola, adquiriendo la responsabilidad de ejecutar dos proyectos independientes. Una información más detallada sobre los miembros de la Red se presenta en los **Anexos 1 y 2**.

## II. Investigaciones

En el periodo que se analiza, las IES trabajaron en la ejecución de 35 proyectos institucionales, de los cuales se han obtenido un conjunto de resultados importantes derivados de los compromisos adquiridos por las mismas para el 2015. Dichos proyectos son:

| No.              | IES miembros de la RED-DEES                                | Nombre del proyecto  |
|------------------|--|--|
| <b>Argentina</b> |  |  |
| 1                | Universidad Nacional de Tres de Febrero                    | Evaluación institucional, calidad y Estrategia institucional en las IES.   |
| 2                | Universidad Nacional del Litoral                           | Planeamiento para la legitimidad y la calidad institucional del gobierno y la gestión de la Universidad Nacional del Litoral.  |
| 3                | Universidad Abierta Interamericana                         | La aplicación en la Universidad de conceptos vinculados con el marketing educativo en respuesta a los requerimientos de los alumnos de la generación “Y”.  |
| 4                | Universidad Nacional de Luján                              | Participación en redes interuniversitarias como herramienta de dirección estratégica en las instituciones de educación superior. El caso de la UNLu y la Red Unidesarrollo.  |
| <b>Brasil</b>    |  |  |
| 5                | Universidad Federal de Rondonia                            | Gestión y evaluación de las IES en el contexto del desarrollo de las investigaciones sobre la educación superior.  |
| <b>Cuba</b>      |  |  |
| 6                | Universidad de La Habana (CEPES)                           | La dirección estratégica en el sistema de gestión orientado a la calidad en las Instituciones de Educación Superior.   |
| 7                | Universidad de Cienfuegos                                  | El perfeccionamiento de la dirección estratégica en la UCf.  |
| 8-9              | Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema integrado de gestión, desde una perspectiva estratégica. Aplicación a la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.</li> <li>✓ Estudio estratégico-prospectivo para la gestión del desarrollo de los docentes de la UCP “Félix Varela Morales” de Villa Clara.</li> </ul> |
| 10               | Instituto Superior de Diseño                               | Estrategia, implementación y control del posgrado en el ISDi.  |
| 11               | Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”                 | Planificación prospectiva estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Holguín.  |
| 12               | Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”          | Perfeccionamiento del control estratégico en las Instituciones de Educación Superior.  |
| 13               | Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz Montes de Oca” | Procedimientos para el perfeccionamiento de la gestión de los proyectos de I+D+i en la universidad.  |

|                    |  |  |
|--------------------|--|--|
| 14                 | Escuela Latinoamericana de Medicina  | Modelo para evaluar la calidad de la formación básica de los profesionales en la Escuela Latinoamericana de Medicina.  |
| 15                 | Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" (CETAD)                          | Programas de capacitación y control estratégico en las Instituciones de Educación Superior.  |
| 16                 | Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" (CECEES)                         | Estrategia de capacitación para mejorar la gestión de los directivos que se desempeñan en la modalidad de estudio semipresencial.  |
| 17                 | Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez"                       | La dirección estratégica para potenciar la integración y el desarrollo organizacional en la UNAH.  |
| 18                 | Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez"           | Diagnóstico del potencial de cuadros y reservas en el Instituto Superior Minero Metalúrgico.   |
| 19                 | Universidad de las Ciencias Informáticas   | Herramientas informáticas de apoyo a la planificación estratégica en la UCI.   |
| <b>Ecuador</b>     |  |  |
| 20                 | Universidad de Otavalo   | Sistema de información de apoyo al mejoramiento de los procesos en la Universidad de Otavalo.  |
| 21                 | Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología                           | Sistema de acciones, para el desarrollo del conocimiento Científico Técnico e Innovador en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología de Guayaquil, Ecuador.  |
| 22                 | Universidad Técnica de Machala   | Metodología de alineación entre el plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI) y el Modelo Educativo para la gestión de indicadores de calidad de la Universidad Técnica de Machala.   |
| 23                 | Universidad Estatal Amazónica  | La gestión y control estratégico en la Universidad Estatal Amazónica con apoyo de técnicas informáticas.   |
| 24-25              | Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo de planificación estratégica para la implementación de la modalidad en línea en el Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth.</li> <li>✓ Modelo de gestión de los recursos tecnológicos para el perfeccionamiento de la formación docente de los estudiantes de la carrera Tecnología en Informática en el Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth.</li> </ul> |
| 26                 | Universidad Politécnica Estatal del Carchi   | Fortalecimiento de la Gestión de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.  |
| 27                 | Universidad Estatal del Sur de Manabí  | Diseño de la Estrategia institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.   |
| 28                 | Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativo y Comercial | Estrategias para el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional en el ISTFPAC, de la ciudad de Guayaquil.   |
| <b>El Salvador</b> |  |  |
| 29                 | Universidad "Dr. Andrés Bello"   | La Gestión del Talento Humano (docentes) y su influencia la Estrategia Institucional y en el Sistema Integral de mejoramiento de la calidad académica en la UNAB de El Salvador.   |
| <b>México</b>      |  |  |
| 30                 | Universidad Juárez del Estado de Durango   | Modelo de dirección estratégica en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED.  |
| 31                 | Universidad Autónoma de Yucatán  | Desarrollo organizacional y planificación estratégica de la movilidad académica como Estrategia institucional.   |
| <b>Nicaragua</b>   |  |  |
| 32                 | Universidad de Managua   | Gestión estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño institucional en la Universidad de Managua.   |
| 33                 | Universidad Nacional de Ingeniería   | Automatización del modelo de planificación de gestión pública por resultados en la UNI.  |
| <b>Uruguay</b>     |  |  |
| 34                 | Universidad de la República (Facultad de Enfermería)                               | Diseño e implantación de la Estrategia en la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República.   |
| 35                 | Universidad de la República (Facultad de Veterinaria)                              | La autoevaluación de la carrera de Veterinaria de la Universidad de la República en el marco del proceso de Acreditación institucional.  |

Entre los resultados más destacados derivados de los proyectos institucionales ejecutados se destacan los siguientes:

- **Argentina**

1. **Universidad Nacional de Tres de Febrero**

**Proyecto: Evaluación institucional, calidad y Estrategia institucional en las IES.**

**Líneas de trabajo:** Modelos de Planificación Estratégica y de Evaluación de Procesos Estratégicos en las IES. Estrategia Institucional y el Aprendizaje Organizacional en las IES. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Categorización de informes, validación de los instrumentos y entrevista a los actores involucrados en los programas de Fortalecimiento Institucional del INFD, miembros de circunscripciones, responsables institucionales y docentes involucrados en los proyectos de autoevaluación, así como la sistematización de la información recopilada, como parte del proyecto "Análisis de las autoevaluaciones de los Institutos Superiores de Formación Docente en el marco de los Proyectos de Mejora Institucional del Instituto Nacional de Formación Docente.
- ✓ Elaboración del libro "La Innovación en las universidades nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo", que documenta los resultados alcanzados en el proyecto "Espacios de innovación universitaria en el marco de los sistemas de aseguramiento de la calidad".
- ✓ Diseño y configuración de un nuevo sistema de información y gestión para el área de posgrados de la UNTREF. Se trabajó en el diseño de los requerimientos del área de posgrados y en su configuración. Dicho sistema será puesto en línea para la inscripción de carreras en 2016.
- ✓ Diseño e implementación de una encuesta semiestructurada y autoadministrada, a personalidades claves de universidades de Argentina y latinoamericanas, así como el procesamiento de la información obtenida y su triangulación. Dichos resultados responden a la ejecución del proyecto "Los procesos de internacionalización de la educación superior en Argentina y en América Latina en perspectiva comparada".
- ✓ Análisis comparativo de casos respecto de la Universidad Nacional del Comahue y de la Universidad de Sevilla (Provincia de Andalucía); y la organización y participación en el 3er Seminario Internacional "Historias, Identidades y Culturas Académicas: Cuestiones teórico-metodológicas. Procesos y dinámicas de Investigación en el análisis cualitativo de casos", como resultados vinculados al proyecto "El sostén de la producción en condiciones y/o situaciones críticas grupos académicos de excelencia vinculados a liderazgos científicos de larga trayectoria. Casos argentinos 1920-2005 en el área de ciencias sociales, salud e ingenierías". El informe final de esta investigación se concluirá en el mes de diciembre.
- ✓ Publicación del segundo número de la el Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación (RELAPAE) que incluyó 13 artículos, 8 de ellos integrando un dossier sobre "Inclusión educativa: enfrentando la desigualdad". Actualmente se prepara la edición del 3er. número que se publicará en el mes de noviembre. del sistema Open Journal System (OJS) y se iniciará la gestión de su indización en LATINDEX.

2. **Universidad Nacional del Litoral**

**Proyecto: Planeamiento para la legitimidad y la calidad institucional del gobierno y la gestión de la Universidad Nacional del Litoral.**

**Línea de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos.



### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración y presentación del informe de *Proyectos y Acciones* (segunda etapa), al Consejo Superior y avances en la implementación de los mismos.
- ✓ Customización de la plataforma Redmine y capacitación para el uso de la herramienta.
- ✓ Publicación de la primera edición del Informe de Indicadores de la Universidad Nacional del Litoral y definición de la metodología y su contenido.
- ✓ Elaboración del Informe Final de Sinergia Académica y de Demandas sociales y Productivas.
- ✓ Conformación de la Base de Datos inicial, descriptiva y exploratoria sobre aspectos de planificación universitaria y definición de pasos a seguir para profundizar la investigación comparativa.

### **3. Universidad Abierta Interamericana**

**Proyecto:** La aplicación en la Universidad de conceptos vinculados con el marketing educativo en respuesta a los requerimientos de los alumnos de la generación “Y”.

**Línea de trabajo:** Gestión de procesos académicos.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Identificación de un conjunto de variables, como parte del estudio prospectivo para la elaboración del Plan de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana, Sede Regional Rosario, con proyección al 2020.

### **4. Universidad Nacional de Luján**

**Proyecto:** Participación en redes interuniversitarias como herramienta de dirección estratégica en las instituciones de educación superior. El caso de la UNLu y la Red Unidesarrollo.

**Línea de trabajo:** Redes académicas y gestión universitaria.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de un informe sobre las características de la Red Emprendesur de la que la UNLu forma parte y actualmente preside, y análisis primario sobre los efectos de la interacción entre ambas.
- ✓ Diseño de un material bibliográfico sobre dirección estratégica en las IES, para la asignatura Administración General que se imparte en las carreras: Lic. en Administración, Contador Público y Lic. en Sistemas de Información de la UNLu.

### **• Brasil**

### **5. Universidad Federal de Rondônia**

**Proyecto:** Gestión y evaluación de las IES en el contexto del desarrollo de las investigaciones sobre la educación superior.

**Línea de trabajo:** Planificación y evaluación prospectiva en la educación superior.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Participación en el proceso de evaluación institucional de la Universidad y en la elaboración del plan de desarrollo institucional (PDI).

## **Cuba**

### **6. Universidad de La Habana - CEPES**

**Proyecto: La dirección estratégica en el sistema de gestión orientado a la calidad en las IES.**

**Líneas de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos. Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional. Control y alineamiento estratégico en las IES. Planificación y evaluación prospectiva en la educación superior. Estrategia institucional y aprendizaje organizacional en las IES. Estudios comparados sobre la dirección estratégica en las IES. Gestión estratégica de riesgos en las IES. Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria. Redes académicas y gestión universitaria.

#### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de un informe técnico sobre las tendencias y desafíos actuales y futuros de la planificación estratégica en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba.
- ✓ Diseño de una metodología para llevar a cabo la investigación conjunta sobre la evaluación de la gestión del proceso de planificación estratégica en un grupo de IES adscritas al MES (ciclo 2013-2016) y comparar los resultados con los obtenidos en el ciclo 2004-2006. Dicha metodología se estructuró en cinco fases o etapas secuenciales, que contemplan los siguientes aspectos: planificación y organización del proceso; identificación del perfil actual que presenta la gestión del proceso de planificación estratégica en las IES seleccionadas; análisis comparativo de los resultados obtenidos en el ciclo 2013–2016 con los alcanzados en el ciclo 2004-2006; propuesta de acciones para mejorar la gestión del proceso de planificación estratégica en las IES del MES y la socialización de los resultados.
- ✓ Elaboración de un informe sobre las principales tendencias del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la Universidad de La Habana (UH) en el periodo 2012-2014, el cual presentación en el Consejo de Dirección de la Universidad de La Habana.
- ✓ Organización y conducción del proceso de actualización de la Estrategia institucional de la Universidad de La Habana y elaboración de los objetivos de trabajo 2016. Dicho proceso incluyó, entre otros aspectos, la actualización de la visión de futuro de la UH para el 2016; la elaboración de los objetivos de trabajo para el 2016 y la identificación de algunas direcciones de cambio y prioridades del desarrollo institucional para el periodo 2017-2020.

### **7. Universidad de Cienfuegos**

**Proyecto: El perfeccionamiento de la dirección estratégica en la Universidad de Cienfuegos.**

**Líneas de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos. Control Estratégico en las IES. Planificación y la Evaluación Prospectiva en la Educación Superior. Estrategia Institucional y el Aprendizaje Organizacional en las IES. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica.

#### **Resultados obtenidos**

- ✓ Elaboración de los fundamentos teóricos del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para el control de la Estrategia institucional y se evaluaron algunos modelos y experiencias en la aplicación del CMI en Instituciones de Educación Superior y en otro tipo de organizaciones.
- ✓ Evaluación del proceso de planificación estratégica en la Universidad, mediante la utilización de diversas técnicas de gestión que posibilitaron la identificación de los principales problemas que han afectado dicho del proceso, las causas que lo originan, así como la elaboración de un plan de mejora.

- ✓ Estudio sobre la necesidad de vinculación de la planificación estratégica con la financiera, tomando como referencia a la Facultad de Ciencias Económica Empresariales.

## **8. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**

### **Proyecto 1: Sistema integrado de gestión, desde una perspectiva estratégica. Aplicación a la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.**

**Líneas de trabajo:** Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional.

#### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Diseño de un procedimiento metodológico para el análisis comparado de los Sistemas de Gestión Universitarios, tomando en cuenta las tendencias y los rasgos generales que caracterizan a dichos sistemas, entre otros aspectos.
- ✓ Elaboración de un procedimiento para articular los objetivos estratégicos con los procesos universitarios dentro del sistema de gestión, sobre la base de las concepciones actuales en torno a la Estrategia institucional, la calidad y las disposiciones de control interno, y a su vez permite integrarlas y orientarlas a la solución de problemas fundamentales de la gestión universitaria. La estructuración de la metodología en etapas interrelacionadas, y estas a su vez en procedimientos, con consistencia lógica y flexibilidad, permite realizar un proceso complejo de forma relativamente simple.

### **Proyecto 2: Estudio estratégico-prospectivo para la gestión del desarrollo de los docentes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" de Villa Clara.**

**Línea de trabajo:** Planificación y evaluación prospectiva en la educación superior.

#### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de un informe técnico sobre los principales factores, actores y posibles escenarios que influyen en la preparación académica de los profesores de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales". El estudio realizado se apoyó en la aplicación de técnicas prospectivas tales como: Matriz de Impactos Cruzados (MICMAC) para determinar las variables claves que pueden incidir en la transformación del objeto de estudio y el Método MACTOR para establecer las alianzas entre los actores y los objetivos estratégicos. Los resultados de la aplicación de estos métodos y las valoraciones realizadas por los expertos posibilitaron el establecimiento de tres hipótesis rectoras y la descripción preliminar de tres posibles escenarios.

## **9. Instituto Superior de Diseño**

### **Proyecto: Estrategia, implementación y control del posgrado en el Instituto Superior de Diseño.**

**Líneas de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos. Control Estratégico en las IES. Estrategia institucional y el Aprendizaje Organizacional en las IES. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica.

#### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de un informe técnico que contiene los principales resultados de un análisis crítico realizado acerca del proceso de diseño de la Estrategia institucional. En su contenido se resalta además, la necesidad de disponer de una proyección estratégica para el desarrollo del posgrado, que contribuya a la obtención de mayores logros en este ámbito, con alcance nacional e internacional.
- ✓ Sistematización de los fundamentos teórico-metodológicos del control estratégico y el CMI en las IES, destacando la importancia de la dirección estratégica como enfoque de gestión en las

IES. Se presenta el CMI como una alternativa que apoya el control estratégico en dichas instituciones y algunas experiencias metodológicas y de aplicación de esta herramienta en diferentes tipos de organizaciones.

#### **10. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”**

**Proyecto:** Planificación prospectiva estratégica para la gestión de los procesos universitarios.

**Línea de trabajo:** Planificación y evaluación prospectiva en la educación superior.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Diseño de un modelo para la gestión integrada de los procesos universitarios que concibe a las IES como un sistema de procesos interrelacionados. Considera importante la coherencia que debe existir entre los diferentes niveles de decisión, así como la gestión y mejora de los procesos para satisfacer las demandas de la sociedad y cumplir los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia. Se propone además, un sistema de indicadores de gestión (SIG) y un procedimiento general para la implementación del modelo.
- ✓ Diseño de un modelo que favorece la integración de la perspectiva ambiental en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, con un enfoque sistémico, estratégico y de proceso. Lo acompaña una metodología que contiene un conjunto de indicadores para medir el desempeño de los diferentes subsistemas, la cual fue aplicada en la Universidad de Holguín, permitiendo identificar los problemas que afectan el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, así como proponer acciones para revertir la situación detectada, entre las que se destacan la elaboración de un plan de mejora, el diseño de un Sitio Web y de hoja de cálculo de indicadores ambientales.

#### **11. Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”**

**Proyecto:** Perfeccionamiento del control estratégico en las Instituciones de Educación Superior.

**Líneas de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos. Dirección estratégica para la calidad en las IES. Control estratégico en las IES. Alineamiento estratégico. Estrategia institucional y el Aprendizaje Organizacional en las IES. Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Establecimiento de las bases referenciales para perfeccionar el alineamiento estratégico de la Universidad, en un primer momento vinculado a las referencias teóricas que sirven de guía metodológica para sugerir los elementos que deben integrar la estructura del Sistema de Dirección, y un segundo momento, presentar las consideraciones orientadoras sobre los componentes que deben integrar dicho sistema, para que la Estrategia institucional se materialice en sus tres fases, el diseño, la implementación y el control.
- ✓ Establecimiento de las bases referenciales metodológicas para el perfeccionamiento del alineamiento estratégico interno, que incluye la determinación de los elementos a priorizar para lograr el alineamiento del comportamiento de las personas, con aquellos que se requieren para concretar la Estrategia institucional, en este caso mediante un procedimiento de gestión de valores en la dirección estratégica de las universidades.
- ✓ Establecimiento de bases referenciales metodológicas para el perfeccionamiento del alineamiento estratégico externo, considerando las interrelaciones necesarias con el entorno, para convertirlas en parte consciente de la labor de gestión cotidiana, expresadas en cinco relaciones básicas.
- ✓ Diseño de un soporte instrumental para medir con objetividad los resultados previstos según indicadores de gestión de alto valor estratégico.

- ✓ Diseño de sistema de comunicación y del flujo de información en correspondencia con las exigencias de la Estrategia universitaria actual, que resulte visible desde todos los eslabones de la estructura organizativa.
- ✓ Diseño e implementación de un módulo informático para apoyar la planificación y el control estratégico, que incorpora nuevas interfaces para mejorar la usabilidad del sistema, así como la evaluación a niveles de factor crítico de éxito, de objetivo, de área de resultado clave, y de unidad orgánica.

## **12. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”**

**Proyecto: Procedimientos para el perfeccionamiento de la gestión de los proyectos de I+D+i en la universidad.**

**Líneas de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de tres procedimientos para incidir en la integración de la I+D+i con el postgrado académico en la universidad y se están implementando: a) Procedimiento para articular las líneas de investigación del área, los proyectos en ejecución y los nuevos, con las líneas de investigación del programa y los proyectos de investigación que los estudiantes deben desarrollar para obtener los resultados que presentaran en forma de trabajo final; b) Procedimiento para la incorporación de las publicaciones como requisito obligatorio en todos los programas, así como la preparación en infotecnologías, y c) Procedimiento para convertir los trabajos finales de las especialidades en proyectos de innovación.
- ✓ Diseño de las bases metodológicas para los sistemas de evaluación del impacto de los programas de maestría y de especialidad, como apoyo a los comités académicos, para que generen sus propios sistemas en función de sus características.
- ✓ Ejecución de talleres para el desarrollo de habilidades en la gestión del componente de I+D+i definido en cada programa, así como en la elevación de los resultados del mismo y su impacto en el cumplimiento de objetivos y criterios de medida de las áreas.

## **13. Escuela Latinoamericana de Medicina**

**Proyecto: Modelo para evaluar la calidad de la formación básica de los profesionales en la Escuela Latinoamericana de Medicina.**

**Línea de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de un informe técnico que incluye los fundamentos teóricos acerca de la calidad, la pertinencia y la evaluación institucional que sirven de sustento al diseño de un modelo para evaluar el proceso formativo de los estudiantes en el ciclo básico de la Escuela Latinoamericana de Medicina.
- ✓ Diseño de un Modelo para evaluar la calidad del proceso formativo que se desarrolla en la ELAM, el cual contribuye a llenar un vacío en torno a la concepción de la evaluación de la calidad de la formación básica del estudiante de Medicina en la ELAM, al tomar en cuenta las bases teóricas fundamentadas en las relaciones esenciales, principios, objetivo, premisas, cualidades y momentos de la evaluación, que le otorgan un mayor rigor y solidez científica a dicha propuesta, haciendo posible desarrollar un proceso de autoevaluación adecuadamente planificado, con carácter estratégico, dinámico, sistémico y participativo. La integración lograda entre los diferentes componentes de la estructura del modelo de evaluación propuesto, posibilitó la concepción y diseño de una Metodología integrada por un conjunto de fases articuladas entre sí que hacen factible la aplicación de del mismo.

#### **14. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí” - Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD)**

**Proyecto:** Programas de capacitación y control estratégico en las IES.

**Líneas de trabajo:** Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica en las IES.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Diseño de la Estrategia de Comunicación y el Manual de Identidad de la Universidad, así como las estrategias de las facultades y Centros Universitarios Municipales que se derivan de esta. Se definieron además, la misión y visión, los valores compartidos, los públicos internos y externos, los objetivos a alcanzar, las estrategias para alcanzar los objetivos, los canales de comunicación, las acciones generales por áreas de resultado clave y para cada público objetivo, la integración del sistema de comunicación con los sistemas de: organización del trabajo; seguridad y salud del trabajo; selección e integración; idoneidad demostrada y competencias laborales; capacitación y desarrollo; ingresos monetarios y estimulación moral, y la evaluación del desempeño y el autocontrol.
- ✓ Diseño e implementación de un entrenamiento sociopsicológico para mejorar la ética de los directivos encargados de capacitar a otros Cuadros de la Administración Pública en Sancti Spíritus.

#### **15. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí” - Centro de Estudios en Ciencias de la Educación Superior (CECEES)**

**Proyecto:** Estrategia de capacitación para mejorar la gestión de los directivos que se desempeñan en la modalidad de estudio semipresencial.

**Línea de trabajo:** Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Se avanzó en la elaboración de una propuesta para mejorar el proceso de gestión de categorías docentes en la Universidad de Sancti Spíritus, y en el diseño de una metodología para la capacitación de directivos universitarios que colaboran con la misión Sucre en Venezuela.

#### **16. Universidad Agraria de La Habana**

**Proyecto:** La dirección estratégica para potenciar la integración y el desarrollo organizacional en la Universidad de Mayabeque.

**Líneas de Trabajo:** Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional. Estrategia institucional y aprendizaje organizacional en las IES.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Diagnóstico de la situación actual de las relaciones de la Universidad con el Territorio, que incluyó la caracterización de dicha relación, la preparación de los instrumentos y dinámicas para el diagnóstico y la ratificación de los indicadores a utilizar.
- ✓ Identificación de la situación actual de las relaciones de los Centros Universitarios Municipales (CUM) con el gobierno del territorio. Se realizó la selección y concertación de los territorios a estudiar como “Caso” y se determinaron las principales regularidades que caracterizan la relación CUM - gobierno.

### **17. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”**

**Proyecto:** Diagnóstico del potencial de cuadros y reservas en el Instituto Superior Minero Metalúrgico.

**Líneas de Trabajo:** Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Asesoría al Consejo de Dirección del Instituto para la elaboración de los objetivos de trabajo del 2016 y su derivación en las áreas, a partir de la capacitación recibida para las universidades del territorio oriental en la Universidad de Holguín.

### **18. Universidad de las Ciencias Informáticas**

**Proyecto:** Herramientas informáticas de apoyo a la planificación estratégica en la UCI.

**Línea de Trabajo:** Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Despliegue y certificación del Sistema de Planificación de Actividades (SIPAC) en varios organismos de la administración pública.
- ✓ Diseño de un sistema automatizado para la gestión de la autoevaluación en la acreditación de carreras como soporte a la implementación de la estrategia de acreditación.
- ✓ Se avanzó en la aplicación de algunos módulos del sistema de gestión universitaria.

#### **• Ecuador**

### **19. Universidad de Otavalo**

**Proyecto:** Sistema de información de apoyo al mejoramiento de los procesos en la Universidad de Otavalo.

**Línea de trabajo:** Dirección estratégica para la calidad en las IES.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Definición de los procesos de la Universidad, precisando el flujo de información necesario para el cálculo de los indicadores definidos y su inclusión en el Sistema de Información Estratégica diseñado.
- ✓ Diseño de los indicadores para el seguimiento y control de la Estrategia institucional, basado en el Balance Score Card (BSC).

### **20. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología**

**Proyecto:** Sistema de acciones, para el desarrollo del conocimiento Científico Técnico e Innovador en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología de Guayaquil, Ecuador.

**Línea de trabajo:** Estrategia institucional y aprendizaje organizacional en las IES.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Desarrollo de estrategias de aprendizaje organizacional para incrementar el trabajo en equipo, como fuente principal para fomentar una cultura reflexiva y de apertura al aprendizaje que se adquiere a partir de las experiencias de los directivos y otros profesionales, las cuales se socializan a través de eventos, reuniones de trabajo, proyectos conjuntos, participación en redes, entre otros espacios.

- ✓ Automatización de la gestión de los procesos institucionales y del CMI para apoyar el control de la Estrategia de desarrollo del ITB.
- ✓ Elaboración del proyecto base de la red INNOVATEV y realización de acciones de socialización para lograr la adscripción de un mayor número de institutos, así como que articulan que la articulan con el proyecto crea ciencia de la SENESCYT, y otros pertenecientes a instituciones gubernamentales.

## **21. Universidad Técnica de Machala**

**Proyecto:** Metodología de alineación entre el plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI) y el Modelo Educativo para la gestión de indicadores de calidad de la Universidad Técnica de Machala.

**Línea de trabajo:** Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Articulación del Modelo Educativo de la UTMACH con el diseño e implementación del Reglamento de Régimen Académico.
- ✓ Elaboración de instrumentos y validación de la metodología para la evaluación docente, el diseño del plan de capacitación y ayudas económicas para estudios de doctorado en educación.

## **22. Universidad Estatal Amazónica**

**Proyecto:** La gestión y control estratégico en la Universidad Estatal Amazónica con apoyo de técnicas informáticas.

**Líneas de trabajo:** Estrategia Institucional y aprendizaje organizacional en las IES. Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Aplicación de una metodología por etapas para el diseño estratégico de UEA 2016-2020, lo cual se complementó con el desarrollo de talleres de aprendizaje organizacional.
- ✓ Diseño y aplicación de acciones correctivas en el software de gestión académica: adición del módulo para el seguimiento de graduados; incorporación de la agenda del docente al módulo de los profesores; la aprobación de evidencias al módulo de gestión y al Modulo Plataformas se incorpora OwnCloud UEA.

## **23. Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth**

**Proyecto 1:** Modelo de planificación estratégica para la implementación de la modalidad en línea en el Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth.

**Línea de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos.

### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración del marco teórico conceptual relacionado con la educación en línea, que toma en cuenta la formación del estudiante mediada fundamentalmente por el uso de tecnologías informáticas y entornos virtuales que organizan la interacción educativa del profesor y el estudiante en tiempo real o diferido.
- ✓ Se avanzó en el direccionamiento estratégico del Instituto, con enfoque sistémico, partiendo de las entradas, los procesos institucionales y las salidas, como solución a los problemas de la provincia en materia de formación de tecnólogos.



**Proyecto 2: Modelo de gestión de los recursos tecnológicos para el perfeccionamiento de la formación docente de los estudiantes de la carrera Tecnología en Informática en el Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth.**

**Línea de trabajo:** Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de las bases teóricas acerca del control de la calidad del proceso docente en las IES e identificación de las principales variables relacionadas con la gestión de los recursos tecnológicos que impactan directamente en el proceso enseñanza aprendizaje de la carrera de Tecnología en Informática en el Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth.

**24. Universidad Politécnica Estatal del Carchi**

**Proyecto: Fortalecimiento de la Gestión de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.**

**Líneas de trabajo:** Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional. Control y alineamiento estratégico en las IES. Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Desarrollo de una agenda institucional para la operacionalización de actividades con la colaboración de las Dependencias Académicas y Administrativas de la institución, lo cual ha llevado aparejado la capacitación de los directivos sobre la necesidad de realizar cambios en la gestión por tareas a una gestión por resultados.
- ✓ Diseño de los procesos de todas las dependencias académicas y administrativas, que integran el manual de procesos de la institución.
- ✓ Implementación de un sistema de evaluación mensual de las metas e indicadores del plan operativo anual institucional, el cual sirve de base para reportar los resultados alcanzados a la Defensoría del Pueblo.
- ✓ Implementación de un sistema informático de apoyo a la gestión institucional, que contiene toda la información relacionada con la planificación estratégica y operativa.
- ✓ Despliegue de un proceso participativo para la elaboración colectiva del Plan Operativo Anual Institucional 2016 y diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa de la Universidad.
- ✓ Construcción colectiva del sistema de comunicación, como sistema de apoyo a la implementación de PEDI 2015-2020.

**25. Universidad Estatal del Sur de Manabí**

**Proyecto: Diseño de la Estrategia institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.**

**Línea de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Avances en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UNESUM para el periodo 2015–2020, siguiendo la metodología aportada por el grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del CEPES de la Universidad de La Habana, para el diseño de planes estratégicos en el ámbito universitario.

## **26. Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativo y Comercial**

**Proyecto:** Uso de las funcionalidades de las TIC por parte de los docentes del Instituto de Formación.

**Línea de trabajo:** Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico.

**Resultado obtenido:**

- ✓ Utilización de herramientas virtuales como apoyo a la gestión docente.

- **El Salvador**

## **27. Universidad “Dr. Andrés Bello”**

**Proyecto:** La Gestión del Talento Humano (docentes) y su influencia la Estrategia Institucional y en el Sistema Integral de mejoramiento de la calidad académica en la Universidad Dr. “Andrés Bello” de El Salvador.

**Línea de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración del nuevo plan estratégico de la UNAB, el cual contempla entre sus etapas la evaluación de la misión y la visión institucional.
- ✓ Evaluación de la calidad de la gestión del proceso docente, como parte de la estrategia de mejoramiento de la efectividad de los procesos estratégicos y fundamentales de la institución.

- **México**

## **28. Universidad Juárez del Estado de Durango – FECA**

**Proyecto:** Modelo de dirección estratégica en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

**Línea de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de los fundamentos teórico conceptuales que sirven de apoyo al diseño del modelo de dirección estratégica en la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- ✓ Diagnóstico de las principales fortalezas y debilidades que caracterizan la situación actual de la dirección estratégica en la Universidad Juárez del Estado de Durango.

## **29. Universidad Autónoma de Yucatán**

**Proyecto:** Desarrollo organizacional y planificación estratégica de la movilidad académica como estrategia institucional.

**Líneas de trabajo:** Estrategia Institucional y el Aprendizaje Organizacional en las IES. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de un manual de operaciones con diagrama de flujo para operacionalizar los mecanismos que promueven la movilidad académica de los docentes.
- ✓ Establecimiento de nuevas alianzas con otras dependencias de la universidad para contar con las perspectivas de otros profesores, que participan en la implementación del nuevo Modelo Educativo para la Formación Integral.

- Nicaragua

### **30. Universidad de Managua**

**Proyecto:** Gestión estratégica para el mejoramiento de la calidad del desempeño institucional en la Universidad de Managua.

**Líneas de Trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos. Dirección estratégica para la calidad en las IES. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional. Control y alineamiento estratégico en las IES. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración de un programa de capacitación y desarrollo del personal a partir de los resultados de la evaluación del desempeño, de la proyección institucional, el modelo educativo y el sistema de calidad de la institución. El programa contiene la planificación de actividades de forma sistemática e integradas entre sí, con una meta y alcance suficiente para estimular, desarrollar, reforzar o actualizar los conocimientos, habilidades y fomentar actitudes y valores por cargo o puesto de trabajo en correspondencia con los lineamientos establecidos.
- ✓ Diseño de un Sistema de Control Estratégico de apoyo al seguimiento y evaluación de la Estrategia institucional.

### **31. Universidad Nacional de Ingeniería**

**Proyecto:** Automatización del modelo de planificación de gestión pública por resultados en la UNI.

**Líneas de Trabajo:** Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Elaboración del plan operativo institucional y de las áreas, por función universitaria y por resultados a corto plazo para el 2016.
- ✓ Implementación de un sistema de seguimiento por metas o resultados en las áreas de la institución.

- Uruguay

### **32. Universidad de la República – Facultad de Enfermería**

**Proyecto:** Diseño e implantación de la Estrategia en la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República.

**Líneas de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos. Control y alineamiento estratégico en las IES. Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico. Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria.

**Resultados obtenidos:**

- ✓ Implementación del plan estratégico de la facultad para el periodo 2015-2019. Diseño de acciones de mejora para asegurar la concreción de la Estrategia diseñada.
- ✓ Elaboración y puesta en marcha de una estrategia de comunicación de la facultad para socializar los resultados que se deriven del cumplimiento de los objetivos trazados.

### **33. Universidad de la República – Facultad de Veterinaria (Uruguay)**

**Proyecto:** Seguimiento de Graduados Veterinarios como aporte a la gestión del proyecto académico de la Facultad.

**Línea de trabajo:** Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos.

#### **Resultados obtenidos:**

- ✓ Diseño de un instrumento (cuestionario) que fue aplicado a egresados veterinarios y a empleadores con el objetivo de conocer la inserción y el desempeño de los graduados veterinarios, para mejorar la gestión del proyecto académico de la Institución.

#### **Consideraciones generales sobre los resultados de investigación**

- Continúan predominando los resultados sobre estudios diagnósticos, modelos, metodologías o reflexiones teóricas alrededor de diversas temáticas.
- La mayoría de los proyectos se ubica a nivel institucional y unos pocos, abarcan la problemática estudiada a nivel nacional e internacional.
- Las líneas de trabajo más investigadas fueron: Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos; Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico y Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica. Las de menos presencia en los resultados son: Planificación y la evaluación prospectiva en la educación superior. Estrategia institucional y aprendizaje organizacional en las IES. Estudios comparados sobre la dirección estratégica en las IES.
- Insuficiencias en algunas IES en la descripción de los resultados, en otras, falta correspondencia entre lo planificado y lo obtenido, o la descripción es muy sintética.
- Existen miembros de la Red, que por diversas razones, no ejecutaron sus proyectos.

### **III. Programas Académicos**

Durante el 2015 se desarrollaron 9 acciones de posgrado, que contribuyeron a la formación permanente de directivos, docentes e investigadores universitarios. En este sentido, consideramos que existen potencialidades aún no explotadas suficientemente en las IES miembros de la Red para contribuir en la preparación sistemática de los diferentes actores universitarios en las áreas de conocimientos vinculadas con el trabajo de la Red.

Las IES encargadas de desarrollar estas acciones fueron las siguientes:

#### **Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina)**

- Curso sobre de posgrado sobre los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior en América Latina y Europa, impartido en la “Escuela Complutense Latinoamericana”, como parte del acuerdo entre la Universidad Complutense de Madrid (España) y la UNTREF.

#### **Universidad de La Habana – CEPES (Cuba)**

- Diseño del curso: La gestión de riesgos y la dirección estratégica en las IES.
- Diseño e impartición del curso: El desempeño de los directivos académicos desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria en el Diplomado: La Responsabilidad Social y los actores académicos universitarios.

#### **Universidad de Cienfuegos (Cuba)**

- Entrenamiento sobre dirección estratégica a jefes de departamento con resultados satisfactorios.

### **Instituto Superior de Diseño (Cuba)**

- Módulo de gestión universitaria en el diplomado dirigido a adiestrados, profesores y directivos universitarios interesados en el tema.

### **Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez” (Cuba)**

- Entrenamiento a directivos académicos en el área de la dirección estratégica en las IES.

### **Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (Ecuador)**

- Capacitación y asesoramiento sistemático a docentes para el uso de herramientas tecnológicas en la actividad científica.

### **Instituto Superior Tecnológico de Formación (Ecuador)**

- Capacitación a los miembros del claustro para elevar su desempeño en la gestión del proceso docente apoyada en el uso de las TIC.

### **Universidad de la República – Facultad de Enfermería (Uruguay)**

- III Seminario Internacional sobre dirección estratégica en las IES, cuyo tema central es: Gestión universitaria: retos para su desarrollo.

## **IV. Producción científica**

En el 2015, se mantiene elevada la producción científica generada por las IES miembros de la Red (libros, artículos, ponencias, tesis), aunque ligeramente inferior en algunos rubros. En esta etapa se publicó 1 libro, 60 artículos y fueron presentadas 50 ponencias en eventos científicos nacionales e internacionales. Asimismo, se observa un peso importante en la culminación de tesis de maestría vinculadas con el perfil de trabajo de la Red. No obstante, algunas IES no reportaron producción científica y otras declaran trabajos que no están vinculados con las líneas de trabajo de la RED-DEES ni con el perfil de los proyectos que tienen en ejecución. Asimismo, algunos miembros no adjuntaron a su informe la producción científica reportada en el mismo. Dichas insuficiencias deberán ser superados en el proceso de elaboración de los informes de cumplimiento en el 2016. Entre las IES destacadas por sus resultados en este aspecto se encuentran las siguientes:

- Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina)
- Universidad de La Habana – CEPES (Cuba)
- Universidad de Sancti Spíritus – CETAD (Cuba)
- Universidad de Cienfuegos (Cuba)
- Universidad “Marta Abreu” de Las Villas (Cuba)

Un análisis cuantitativo de la producción científica generada por la Red desde su creación, así como la descripción detallada de los resultados logrados en el 2015 se presenta en los **Anexos 3, 4 y 5**.

## **V. Otras actividades relevantes de la RED-DEES**

- **Revista de la Red: Estrategia y Gestión Universitaria.**

En el mes de febrero se publicó el Volumen 3, No. 1 (Enero-Julio) de la revista electrónica “Estrategia y Gestión Universitaria” (ISSN 2309-8333), el cual comprende 10 artículos elaborados fundamentalmente por autores de las IES miembros de la RED-DEES. Actualmente se edita el No. 2 correspondiente al periodo Agosto-Diciembre. La revista es administrada y editada por el Departamento de Gestión de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez” de Cuba, y ya ha sido ubicada en bases de datos internacionales como: **Latindex**, **e-revist@s** (plataforma de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y

Latinoamericanas) y otras. Se ha avanzado en los procedimientos indicados para la ubicación de la revista en otras bases de datos como Scielo. La revista puede ser consultada en: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu>.

- **III Seminario Internacional sobre “Dirección Estratégica en las IES”.**

Convocado por la Coordinación General de la RED-DEES, se celebrará a finales del mes de octubre el III Seminario Internacional en la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República (Uruguay). Contará con la participación de profesores uruguayos y cubanos fundamentalmente, quienes abordarán temas como: la Estrategia y la gestión por resultados en las IES; la gestión por procesos en las IES; planificación y evaluación prospectiva en las IES; el cuadro de mando integral como herramienta para la gestión de la Estrategia en las IES; el manejo de la información y la comunicación para la gestión universitaria; la cultura organizacional en las IES, entre otros.

- **Preparación de la publicación de un nuevo libro conjunto entre las IES miembros de la RED-DEES.**

En el año se recibieron alrededor de 20 contribuciones de docentes y directivos de las IES miembros de la Red con vistas a su revisión y posterior publicación en el año 2016 de la obra titulada: Gestión universitaria y de procesos académicos en las IES. Dicho libro será editado por la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua.

- **Cuarta Reunión Nacional de la RED-DEES en Cuba.**

La Cuarta Reunión Nacional de las Instituciones de Educación Superior cubanas que integran la RED-DEES, tuvo lugar en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” del 27 al 29 de abril. Participaron 23 representantes de 14 IES pertenecientes a la Red.

Un lugar especial dentro de la Reunión lo ocupó el Coloquio: “Dirección estratégica y gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior cubanas”, en el cual se ofrecieron dos conferencias: “La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior cubanas: perspectivas y desencuentros”, a cargo del MSc. Ernesto Crespo León de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, y “La implementación y el control de la Estrategia institucional” impartida por el Dr. C. Remberto Naranjo Pérez representante principal ante la Red de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”, las cuales por la calidad de las presentaciones, permitieron generar un amplio debate académico – científico sobre estos temas. Asimismo, se tomaron algunos acuerdos importantes relacionados con el trabajo investigativo y de posgrado conjunto entre las IES.

- **Constitución del Núcleo Ecuador – RED-DEES**

En la ciudad de Guayaquil, el pasado 28 de marzo, tomando como sede al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB), se reunieron once representantes principales de las Instituciones de Educación Superior ecuatorianas miembros de la RED-EES, con el objetivo de nuclearse para trabajar de manera cooperada en el perfeccionamiento de la dirección estratégica, y en general de la gestión universitaria. El Núcleo desplegará un conjunto de actividades bajo la coordinación de la Universidad de Ovalo y el Instituto Bolivariano de Tecnología por un periodo de dos años.

- **III Congreso Internacional de las IES miembros de la RED-DEES.**

El III Congreso internacional “Universidad, sociedad y futuro. Hacia una nueva reforma universitaria en América Latina” es organizado por la UNTREF, los días 13 y 14 de octubre de 2015. Su temática central propone el abordaje de las distintas dimensiones de la universidad, los procesos educativos que implica y su contexto en términos de futuro, a partir de la diversidad de situaciones nacionales en la región, pero también de las tendencias internacionales. El perfil del Congreso

abordó aspectos vinculados con: Tendencias internacionales de la educación superior; Universidad y sociedad: políticas y gestión de procesos de extensión, transferencia y responsabilidad social universitaria; Cambios e innovaciones organizacionales y de gestión; Universidad y futuro: políticas y reformas universitarias. Demandas de la sociedad del conocimiento y la tecnología; Planeamiento, dirección estratégica y calidad en las instituciones universitarias y Democratización de la educación superior: políticas y procesos de inclusión, entre otros. Se desarrollaron tres paneles conducidos por prestigiosos especialistas en temáticas seleccionadas.

- **Buenas Prácticas en dirección estratégica universitaria.**

Cinco Instituciones de Educación Superior miembros de la RED-DEES, presentaron sus propuestas de “Buenas Prácticas” ante la convocatoria lanzada por la Coordinación General en enero de este año: Universidad de Cienfuegos (Cuba), Universidad de las Ciencias Informáticas (Cuba), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (Cuba), Universidad Nacional de Ingeniería (Nicaragua) y el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesorado Administrativo y Comercial (Ecuador). Los temas abordados por las IES son: Propuesta de indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos; Metodología para implementar la gestión documental en la Dirección de Desarrollo Institucional de la Universidad de Ciencias Informáticas; Las universidades de Ciencias Pedagógicas y el proceso de gestión de la calidad en las diferentes carreras; Procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica 2014-2018 para la Universidad Nacional de Ingeniería y Estrategia de capacitación al personal docente del ITF en las funcionalidades de las TIC. Las buenas prácticas seleccionadas fueron reconocidas en la VII Reunión Internacional de la RED-DEES en la Universidad Nacional de Tres de Febrero de Argentina.

- **Culminación del nuevo portal Web de la RED-DEES.**

La Coordinación General de la RED-DEES, conjuntamente con la Universidad de las Ciencias Informáticas de Cuba, asumió el desarrollo de un portal web de mayor calidad para la publicación de los contenidos de interés de la Red. El portal diseñado permite realizar la transferencia tecnológica del sitio anterior al nuevo y ofrece una imagen moderna y competitiva en Internet, posibilitando la publicación ágil de los contenidos. Otras de las ventajas que ofrece la propuesta es la optimización para la correcta indexación en motores de búsqueda en Internet; una mayor adaptabilidad a diferentes resoluciones de pantalla, así como la disponibilidad de la información y los servicios en períodos de alta demanda y la interacción con otras redes sociales. Dicho portal puede ser consultado en: <https://reddees.mes.edu.cu>

### **Acciones de cooperación**

Durante el año 2015 se realizaron un conjunto de acciones de cooperación entre las IES miembros de la RED-DEES y de esta con otras redes académicas. Ejemplos de estas relaciones son las siguientes:

- Desarrollo de las acciones contempladas entre la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM), en particular del Núcleo Disciplinario sobre Evaluación Institucional, Planeamiento estratégico y Gestión Universitaria y la RED-DEES, las cuales se materializaron en la ejecución de la primera fase del proyecto titulado ***“La práctica de la planificación o el planeamiento en las Instituciones de Educación Superior de la RED-DEES y de la AUGM: análisis exploratorio con enfoque comparativo entre 2010 y 2015.”*** En este caso, las IES participantes de ambas redes elaboraron el reporte institucional donde se solicitaba información útil sobre diferentes aspectos de la planificación institucional. Se elaboró además, una propuesta de parámetros de comparabilidad con vistas a darle continuidad al proyecto de investigación en el año 2016.
- Se realizaron asesorías científico-técnicas en el área de la planificación estratégica por parte de especialistas del Grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, a facultad de

Enfermería de la Universidad de la República (Uruguay) y a la propia Universidad de La Habana, en los ámbitos de la planificación y el control estratégico.

- Se continuó la ejecución del proyecto de investigación entre las IES cubanas miembros de la RED-DEES: a) La práctica actual de la planificación estratégica en las IES cubanas. Un análisis comparado.
- Se desarrollaron relaciones de intercambio académico entre:
  - ✓ La Universidad "Dr. Andrés Bello" de El Salvador y la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa de México.
  - ✓ La Universidad Nacional del Litoral de Argentina y la Universidad de Ciego de Ávila de Cuba
  - ✓ La Universidad Nacional de Tres de Febrero de Argentina y el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba.
  - ✓ El Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología de Ecuador y el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba.

## **VI. Cumplimiento del plan de trabajo de la RED-DEES en el año 2015**

La Coordinación General de la RED-DEES valora positivamente el cumplimiento de las actividades desarrolladas en el 2015, según el plan de trabajo aprobado para el año.

Como parte del trabajo realizado se analizaron sistemáticamente los proyectos institucionales que presentaron las IES y los compromisos adquiridos para el 2015, así como la proyección de trabajo para el 2016. Además, se atendieron las nuevas solicitudes de ingreso a la Red, enviándoles a los interesados los documentos necesarios para oficializar su incorporación. Asimismo, fueron solicitados, recepcionados y evaluados los informes de cumplimiento de las IES, de acuerdo a los compromisos contraídos y se lanzó la convocatoria para optar por la sede de la Reunión Internacional del 2016.

Asimismo, se publicaron los Informativos NOTIRED-DEES del 19 al 21. Se debe señalar, que al igual que en el año anterior, aún no se logra el nivel de respuesta deseado por parte de las IES miembros de la Red, con relación al envío de información sistemática para ser publicada en el Informativo.

La Coordinación General ha atendido, de forma especial, los aspectos relacionados con la organización y aseguramiento de la VII Reunión Internacional de la Red a celebrarse en la Universidad Nacional de Tres de Febrero en Argentina.

Las principales limitaciones confrontadas en el cumplimiento de las tareas planificadas se relacionan con: la demora de algunas IES miembros en el envío de los informes de cumplimiento y sus compromisos anuales, así como con la calidad de su contenido, inclusive, a la fecha, unas pocas IES no han reportado sus resultados. Por otra parte, se presentaron algunos casos que no envían la información que se les solicita de acuerdo con los documentos normativos establecidos en la Red (modelo de solicitud de ingreso, guías para elaboración de proyectos, compromisos y evaluación de los resultados).

Debe destacarse además, que algunas IES entregaron sus informes de cumplimiento del 2015 y los compromisos para el 2016 en fecha posterior a la fijada para la recepción de los mismos, lo cual afecta, entre otros aspectos, la integración de los resultados globales de la Red en el año. Entre estas IES se encuentran: Universidad Nacional de Formosa (Argentina), Universidad Privada de Tacna (Perú), Universidad Estadual de Londrina (Brasil), Universidad de Guantánamo (Cuba), Universidad de Babahoyo (Ecuador) y el Instituto Superior Politécnico de Kwanza Sul, de Angola.

## **Conclusiones**

Nuestra Red ha continuado creciendo en el número de sus miembros. Culmina su sexto año de trabajo con resultados significativos en sus diferentes ámbitos de acción, sobre todo en la



investigación, manteniéndose el nivel de la producción científica casi similar a la del año anterior. La realización de Congresos internacionales, en el ámbito de las reuniones internacionales de la Red, ha constituido un logro por la amplia participación de IES de varios países y la calidad de los intercambios y resultados que se realizan.

Es de destacar también los progresos logrados en la realización de acciones conjuntas, donde se destacan las relaciones estables que se han mantenido entre la Red y el Núcleo Disciplinario de Planificación Estratégica, Evaluación Institucional y Gestión Universitaria de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo. Se han incrementado también las relaciones de cooperación institucionales entre los miembros de la Red, resaltando de manera particular las agrupaciones o núcleos de IES cubanas y también ecuatorianas, que han decidido trazarse objetivos comunes entre ellas y que responden a las exigencias generales del trabajo de la Red.

Avanzamos también en la consolidación de nuestra revista electrónica, y su ubicación en este periodo en bases de datos internacionales indexadas. El Informativo NOTIRED-DEES continua siendo una vía para aumentar la visibilidad de la Red y socializar el conocimiento generado colectivamente, al igual que el nuevo sitio Web que ya está disponible y que posee una calidad superior al anterior.

La respuesta a la convocatoria de “Buenas Prácticas” continua siendo satisfactoria, tendencia que esperamos se mantenga para el próximo año.

Somos conscientes también de la presencia de algunas insuficiencias en nuestro trabajo, sobre todo en el cumplimiento en tiempo de las exigencias derivadas de los compromisos institucionales contraídos, lo que exige que elevemos la disciplina y la concientización de la importancia que tiene esta tarea para el adecuado funcionamiento de la Red.

Por otra parte, algunas IES aún tienen bajos niveles en la producción científica, cuestión que consideramos debe superarse para el próximo año, al igual que aprovechar más las potencialidades existentes para desarrollar de manera conjunta acciones de posgrado en las diferentes aristas del trabajo de la Red.

Nuestros principales desafíos para los próximos años son los siguientes:

- continuar ampliando el número de miembros de la Red, sobre todo hacia áreas geográficas aún no presentes en ella;
- incrementar y mejorar la calidad de las investigaciones, todo soto en aquellas líneas de trabajo en las que aún no han tenido una presencia significativa en los proyectos institucionales;
- promover la realización de nuevas ediciones de los seminarios internacionales para la formación de directivos y docentes en el ámbito de la gestión universitaria, de las IES miembros u otras interesadas en estas temáticas;
- el incremento de la producción científica, en particular, libros conjuntos y artículos;
- generar nuevas alternativas para el análisis y el debate d diferentes temas relacionados con las temáticas de trabajo de la Red (foros de discusión y otros);
- el mejoramiento de la calidad de la revista “Estrategia y Gestión Universitaria”; tratando de ubicarla en Scielo y en otras bases de datos internacionales de prestigio;
- culminar la investigación conjunta con AUGM y socializar sus resultados entre los miembros de ambas redes.
- el mejoramiento del proceso para la fundamentación y evaluación de las “Buenas Prácticas”;
- la elevación de la calidad de la planificación y la evaluación de nuestros resultados según las exigencias establecidas;
- la actualización continua del nuevo portal Web y el mejoramiento de la calidad Informativo, así como la búsqueda de otras vías que potencien la publicación y difusión de los resultados;
- el establecimiento de nuevos convenios entre las IES miembros;

Para finalizar, queremos felicitar a todos los miembros de la RED-DEES por los resultados alcanzados en este año, prueba fehaciente del fortalecimiento de la cultura de trabajo cooperado que se va alcanzado. Agradecer la participación de los invitados a este encuentro, convocándolos a que nos acompañen en el esfuerzo colectivo que estamos realizando y que se conviertan en breve en miembros efectivos de nuestra Red.

Una felicitación y reconocimiento especial merecen los organizadores de este mago evento de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, en particular a su Rector, Aníbal Y. Jozami, al Director de Posgrado, Norberto Fernández Lamarra y a los colegas Cristian Pérez Centeno, Martin Aiello y Pablo García, los cuales sin su dedicación y pujanza, no hubiera sido posible desarrollar con calidad en Congreso y esta Reunión. Asimismo, hacemos extensiva la felicitación a todos aquellos que de una forma u otra hicieron sus aportes al éxito de ambas actividades.

Dado a los 1 días del mes de octubre de 2015.

**Anexo 1: Instituciones de Educación Superior miembros de la RED-DEES.**

| No. | Universidad  | Representante principal               | País      | E-mail  |
|-----|--|---------------------------------------|-----------|---|
| 1   | Instituto Superior Politécnico de Kwanza Sul                             | Manuel Octavio Isaac Spinola          | Angola    | octaviospinola@gmail.com  |
| 2   | Universidad Nacional del Litoral   | Adolfo Stubrin                        | Argentina | astubrin@unl.edu.ar<br>astubrin@fcjs.unl.edu.ar                 |
| 3   | Universidad Nacional de Formosa  | Lilian María Rosaura García de Oviedo | Argentina | lylian_garcia@hotmail.com<br>secplanif@unf.edu.ar               |
| 4   | Universidad Abierta Interamericana                                       | Oscar Navós Constenla                 | Argentina | oscar.navos@uai.edu.ar  |
| 5   | Universidad Nacional de Tres de Febrero                                  | Norberto Fernández Lamarra            | Argentina | nflamarra@fibertel.com.ar<br>norbertofl@yahoo.es                |
| 6   | Universidad Nacional del Nordeste  | Mabel G. Yanda                        | Argentina | mabel@unne.edu.ar   |
| 7   | Universidad Nacional de Luján  | Diana Ruth Shulman                    | Argentina | dianarschulman@gmail.com<br>dischulman@unlu.edu.ar              |
| 8   | Universidad Federal de Rondonia  | Waterlina Brasil                      | Brasil    | walterlina.brasil@gmail.com<br>wal@unir.br                      |
| 9   | Universidad Estadual de Londrina   | Soraia Kfouri Salerno                 | Brasil    | soraiakfour@uel.br<br>soraiakf@gmail.com                        |
| 10  | Universidad de La Habana (CEPES)   | José Luis Almuiñas Rivero             | Cuba      | almu@cepes.uh.cu  |
| 11  | Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"                               | Norma Sánchez Paz                     | Cuba      | nspaz@fe.uho.edu.cu   |
| 12  | Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez"                        | Remberto Naranjo Pérez                | Cuba      | rnanajo@unica.cu<br>coquiunica@gmail.com                        |
| 13  | Escuela Latinoamericana de Medicina                                      | Heidi Soca González                   | Cuba      | heidisg@elacm.sld.cu  |
| 14  | Universidad de Cienfuegos  | Dianni Rodríguez Varela               | Cuba      | drodriguez@ucf.edu.cu   |
| 15  | Universidad de Sancti Spíritus "José Martí"                              | Eldis Román Cao (CECESS)              | Cuba      | eldis@uniss.edu.cu  |
|     |  | Alejandro Carbonell Duménigo (CETAD)  |           | alejandroc@uniss.edu.cu   |
| 16  | Universidad de las Ciencias Informáticas                                 | Mónica Peña Casanova                  | Cuba      | monica@uci.cu   |
| 17  | Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"                 | Daniel Alfonso Robaina                | Cuba      | dalfonso@ind.cujae.edu.cu<br>director.cetdir@tesla.cujae.edu.cu |
| 18  | Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez" | Alexis M. Góngora Trujillo            | Cuba      | agongora@ismm.edu.cu  |
| 19  | Universidad Agraria de La Habana   | Jose Roberto Capó Pérez               | Cuba      | capo@unah.edu.cu<br>capoperezjoseroberto@gmail.com              |

| No. | Universidad  | Representante principal              | País        | E-mail   |
|-----|--|--------------------------------------|-------------|--|
| 20  | Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas                                    | Ernesto Crespo León<br>Orlando López | Cuba        | ernestocl@uclv.edu.cu<br>titolopez2421957@gmail.com    |
| 21  | Universidad de Pinar del Río "Hermano Saiz Montes de Oca"                          | Maricela González Pérez              | Cuba        | maricela@vrect.upr.edu.cu                              |
| 22  | Instituto Superior de Diseño   | Marco Antonio Capote Jorge           | Cuba        | marcocj@isdi.co.cu                                     |
| 23  | Universidad de Guantánamo  | Aracelis Martínez Abrahan            | Cuba        | aracelis@cug.co.cu                                     |
| 24  | Universidad de Cuenca  | Delfa Capelo Ayala                   | Ecuador     | delfa.capelo@ucuenca.edu.ec                            |
| 25  | Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil                                   | Yesmín de la Caridad Alabart Pino    | Ecuador     | yalabartpino@yahoo.es<br>yalabart@uteg.edu.ec          |
| 26  | Universidad ECOTEC   | Duniesky Alfonso Cavedael            | Ecuador     | dalfonso@ecotec.edu.ec                                 |
| 27  | Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativo y Comercial | Alejandro Nicolás Lema Cachinell     | Ecuador     | alejandrol@formacion.edu.ec                            |
| 28  | Universidad Politécnica Estatal del Carchi   | Felix Paguay Chaves                  | Ecuador     | felixpaguay@hotmail.es                                 |
| 29  | Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología                           | Luis Alberto Alzate Peralta          | Ecuador     | lalzate@bolivariano.edu.ec                             |
| 30  | Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth                               | Lázaro Reigosa Cruz                  | Ecuador     | lreigosa@aitec.edu.ec                                  |
| 31  | Universidad Técnica de Machala   | Luis Brito Gaona                     | Ecuador     | lbrito@utmachala.edu.ec                                |
| 32  | Universidad de Otavalo   | Luis Alberto Acosta                  | Ecuador     | lacosta@uotavalo.edu.ec<br>lacosta1969@yahoo.com       |
| 33  | Universidad de Babahoyo  | Miguel Botto Tobar                   | Ecuador     | mabt08@gmail.com                                       |
| 34  | Universidad de Guayaquil   | Yaimara Peñate Santana               | Ecuador     | yaimara.penates@ug.edu.ec                              |
| 35  | Universidad Estatal del Sur de Manabí  | Diana Katuska Peña Ponce             | Ecuador     | dianikatiu@hotmail.com                                 |
| 36  | Universidad San Gregorio   | Ximena Guillen Vivas                 | Ecuador     | ximesaguillen@gmail.com                                |
| 37  | Universidad Estatal de Amazonia  | Roman Estaurdo Soria Velazco         | Ecuador     | rsoria@uea.edu.ec                                      |
| 38  | Universidad Técnica del Norte  | Janeth Vaca Auz                      | Ecuador     | janethvaca@yahoo.es                                    |
| 39  | Universidad "Dr. Andrés Bello"   | Ana Marta Moreno de Araújo           | El Salvador | anamarta.araujo@unab.edu.sv<br>caraujo_sv@yahoo.com.mx |
| 40  | Universidad de Oviedo  | Alberto Álvarez Suárez               | España      | suarez@uniovi.es                                       |

| No. | Universidad                                     | Representante principal                       | País      | E-mail  |
|-----|---|---|-----------|---|
| 41  | Universidad Nacional Autónoma de Honduras       | Marcos Enrique Zúniga Solórzano               | Honduras  | marcos.zuniga@unah.edu.hn   |
| 42  | Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa) | Ernestina Zapiain García                      | México    | erzapiain@yahoo.com.mx  |
| 43  | Universidad Autónoma de Yucatán                 | Martín Aguilar Riveroll                       | México    | aguilarr@uady.mx  |
| 44  | Universidad Juárez del Estado de Durango        | Ernesto Geovani Figueroa González             | México    | geovanifigueroa@yahoo.es  |
| 45  | Universidad de Sotavento                        | Juan Manuel Rodríguez Caamaño                 | México    | juannnelo@hotmail.com   |
| 46  | Universidad de Guanajuato                       | Blanca Estela Arroyo Ramírez                  | México    | bear_lae@hotmail.com  |
| 47  | Universidad de Managua                          | Jorge Francisco Morales Martínez              | Nicaragua | planificacion@udem.edu.ni<br>jorgemorales2323@gmail.com           |
| 48  | Universidad Nacional de Ingeniería              | Xiomara Machado                               | Nicaragua | xmachado2002@yahoo.com  |
| 49  | Universidad Privada de Tacna                    | Marcelino Raúl Valdivia Dueñas                | Perú      | marcelinovd@hotmail.com   |
| 50  | Universidad de La República                     | José María Passarini Delpratto Mercedes Pérez | Uruguay   | josepasa@gmail.com<br>decana@fenf.edu.uy<br>merceperez2@gmail.com |

## Anexo 2: Crecimiento tendencial del número de miembros de la RED-DEES.

| Años          | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Total</b>  | <b>11</b> | <b>19</b> | <b>28</b> | <b>30</b> | <b>41</b> | <b>47</b> | <b>50</b> |
| <b>Países</b> | <b>4</b>  | <b>6</b>  | <b>8</b>  | <b>8</b>  | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> |

**Anexo 3: Informaciones sobre la evolución de la actividad científica y de posgrado de la RED-DEES en el periodo 2010-2015.**

| Dimensiones cuantitativas | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Total |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Proyectos ejecutados      | 11   | 18   | 15   | 26   | 30   | 35   |       |
| Acciones de posgrado      | 16   | 10   | 7    | 14   | 11   | 9    | 67    |
| Libros                    | 0    | 4    | 2    | 2    | 3    | 1    | 12    |
| Monografías               | 4    | 1    | 2    | 1    | -    | 1    | 9     |
| Artículos                 | 12   | 21   | 21   | 50   | 68   | 60   | 232   |
| Ponencias                 | 12   | 36   | 35   | 61   | 57   | 50   | 251   |
| Tesis de Grado            | 1    | 4    | 6    | 33   | 10   | 8    | 62    |
| Tesis de Especialidad     | -    | -    | -    | 1    | -    | -    | 1     |
| Tesis de Maestría         | 1    | 5    | 12   | 8    | 20   | 14   | 60    |
| Tesis de Doctorado        | 1    | 1    | 4    | 5    | 1    | 1    | 13    |

## Anexo 4: Producción científica de las IES de la RED-DEES en el 2015.

### Libros publicados: (1)

| IES                                   | Título  |
|---------------------------------------|---|
| Universidad Marta Abreu de Las Villas | El trabajo metodológico y los procesos de gestión de la calidad. Un reto actual en el perfeccionamiento de la educación superior. Orlando L. López, Ena M. Machado. Evento Internacional Pedagogía 2015. Sello Editor Educación Cubana. ISBN 978-959-18-60-1. |

### Monografías: (1)

#### 1. Universidad Nacional de Luján

- Participación en redes interuniversitarias como herramienta de dirección estratégica en las Instituciones De Educación Superior. Relación entre la UNLu y las redes unidesarrollo, emprendedur y aipypt. Schulman Diana; Martínez, Ariel; Poggi, Silvia y Aparren, Patricia. Memorias de las quintas jornadas de investigación del Departamento de Ciencias Sociales. UNLu. 978-987-9285-47-3.

### Artículos publicados: (60)

| IES  | Título  |
|--|---|
| Universidad Nacional de Tres de Febrero (13) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos escenarios para la evaluación de Instituciones de Formación Docente en la Ciudad Autónoma y la Provincia de Buenos Aires. Aiello, M. y Grandoli, E. Estudios de Política y Administración de la Educación, vol. N°3. Sáenz Peña: EDUNTREF. 2314-1697.</li> <li>• Identity of argentine academics. International and compared perspective. Aiello, M. y Perez Centeno, C. Galaz Fontes, J.F.; Biographies and careers throughout academic life. London: Springer International Publishing. 978-3-319-09677-3.</li> <li>• Internacionalización de la Educación Superior en América Latina. Hacia una nueva agenda para el debate. Fernández Lamarra, N. San Luis: UNSL.</li> <li>• La evaluación universitaria en Argentina en el marco de América Latina. Situación y desafíos en relación al aseguramiento de la calidad. Fernández Lamarra, N. y Aiello, M. En: Valle, J. y Monarca, H. (2014); Evaluación de la Calidad de la Educación Superior en Iberoamérica. Madrid: GIPES – UAM. Pp. 21 – 48. 978-84-943067-2-3.</li> <li>• Criterios y estándares de acreditación en las carreras de grado: análisis del caso argentino desde una perspectiva comparada con Iberoamérica. Fernández Lamarra, N. y Aiello, M. Estudios de Política y Administración de la Educación, vol. N°3. Sáenz Peña: EDUNTREF. 2314-1697.</li> <li>• El aseguramiento de la calidad en los estudios de grado universitario en Argentina. Antecedentes, situación y perspectiva. Fernández Lamarra, N. y Aiello, M. Marúm Espinosa, E. y Rosario Muñoz, V. (Orgs.). La calidad del pregrado y posgrado. Una mirada iberoamericana. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Pp.171 – 186. 978-60-745048-2-8.</li> <li>• La Internacionalización de la Educación Superior y la Ciencia en Argentina. Pp. 17-48. Fernández Lamarra, N. y Albornoz, M. Didou Aupetit, S. y Jaramillo de Escobar (Coord.) Caracas: UNESCO-IESALC. 978-980-7175-21-0.</li> <li>• Internacionalización, virtualización y convergencia de la Educación Superior. Nuevos contextos para América Latina y Europa. Fernández Lamarra, N. y Perez Centeno, C. Formazione &amp; Insegnamento XII – 1 – 2014. Pp 171-194. 1973-4778 print – 2279-7505 on line. doi: 10746/-fei-XII-01-14_12.</li> <li>• La Educación Superior en América Latina en el nuevo milenio. Fernández Lamarra, N. y Pérez Centeno, C. Revista Española de Educación Comparada. 1137-8654.</li> <li>• Cuatro modos del ejercicio académico en las universidades públicas argentinas. Pérez Centeno, C. Sociedad, Procesos Educativos, Instituciones y Actores. Estudios de Política y Administración de la Educación II. Sáenz Peña: EDUNTREF. Pp. 165-182. 2314-1697.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de democratización e inclusión educativa en América Latina en el siglo XXI. Tendencias internacionales comparadas. Pérez Centeno, C. Globalización, internacionalización y educación comparada. México DF.</li> <li>• Los estudios internacionales de evaluación de la calidad en América Latina: estado de situación y del debate en el ámbito del MERCOSUR. Pp. 59-88. Pérez Centeno, C., Toranzos, L. y Asprella, G. Monarca, H. (Coord.) (2015). Evaluaciones externas. Mecanismos para la configuración de representaciones y prácticas en educación. Buenos Aires: Miño y Dávila. 978-84-15295-80-8.</li> </ul>   |
| <b>Universidad Nacional de Luján (1)</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los nuevos retos de la gerencia. La dirección estratégica como herramienta de gestión en las instituciones universitarias. 2012. Diana Schulman Azparren Patricia, Martínez Ariel, Poggi Silvia. Redes Sociales. Revista electrónica del Dpto. de Ciencias Sociales UNLu. 2362-4434.</li> </ul>  |
| <b>Universidad de La Habana (CEPES) (9)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social universitaria y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Judith Galarza López, José Luis Almuiñas Rivero. Revista Congreso Universidad 2014. 978-959-1614-34-6.</li> <li>• Los procesos estratégicos en las universidades: una posibilidad educativa. José Luis Almuiñas Rivero, Judith Galarza López. Revista Congreso Universidad 2014. 978-959-1614-34-6.</li> <li>• La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las IES. Judith Galarza López, José Luis Almuiñas Rivero. Revista Cubana de Educación Superior. 0257-4314.</li> <li>• El CMI como herramienta fundamental para el control estratégico en las IES. Dania Morales Batista, José Luis Almuiñas Rivero. Revista Cubana de Educación Superior. 0257-4314.</li> <li>• El desempeño del gestor de proyectos internacionales en las IES adscritas al MES de Cuba. Amaydel Rodríguez Domínguez, José Luis Almuiñas Rivero. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, No. 1 – 2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• La Red de dirección estratégica en la Educación superior. Experiencias del trabajo cooperado entre las IES. José Luis Almuiñas Rivero, Judith Galarza López. Revista Estrategia y Gestión Universitaria No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• Las alianzas estratégicas y sus singularidades en las relaciones de las Instituciones de Educación Superior y las empresas. José Luis Almuiñas Rivero, Judith Galarza López. Revista Estrategia y Gestión Universitaria No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• Dirigir personas. Un factor crítico de éxito en la universidad actual. Judith Galarza López, José Luis Almuiñas Rivero. Revista Universidad Sociedad de la Universidad de Cienfuegos. 2218-3620.</li> <li>• La gestión de la información y el conocimiento: una oportunidad para las instituciones de educación superior. José Luis Almuiñas Rivero, Judith Galarza López. Revista Universidad Sociedad de la Universidad de Cienfuegos. 2218-3620.</li> </ul> |
| <b>Universidad de Cienfuegos (5)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque de procesos en la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Katia Rivero Alonso, Dianni Rodríguez Varela, Raúl Alpizar Fernández. Revista Estrategia y Gestión Universitaria No. 1 -2015. 2309-8333.</li> <li>• Propuesta de Mejora al Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. Tercer Taller Nacional de Ingeniería Industrial. 978-5-959-16-2427-7.</li> <li>• La planificación estratégica y el entorno. Caso de estudio: Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. V Congreso Cubano de Desarrollo Local. 978-959-16-2435-2.</li> <li>• El proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. VII Convención Científica Internacional “Desarrollo Sostenible e Innovación”. 978-5-959-16-24-42-0.</li> <li>• Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. Revista Universidad y Sociedad. 2218-3620.</li> </ul>  |



|   |  |
|---|--|
| <b>Universidad Marta Abreu de Las Villas</b><br>(5)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento para la integración de la Gestión de la Calidad a la Gestión del Capital Humano en los Centros de Educación Superior. Ernesto Crespo León, Jorge Luis Bravo Mondeja, Ebir González Cruz, Ángel S. Machado Rodríguez. Revista Estrategia y Gestión Universitaria No. 1 -2015. 2309-8333.</li> <li>• Gestión prospectiva estratégica para el desarrollo académico de los docentes de una universidad pedagógica: un estudio retrospectivo. Orlando L. López, José Julián García. Revista Estrategia y Gestión universitaria, Cuba. No. 1 -2015. 2309-8333.</li> <li>• La dirección de los procesos de gestión de la calidad de las carreras pedagógicas. Orlando L. López, Ena M. Machado. Órbita Científica, Cuba. 27 – 4472.</li> <li>• Algunas recomendaciones sobre el contenido del informe de autoevaluación de una carrera universitaria para enfrentar la evaluación externa. En el libro: “Transformaciones de la institución educativa”. Orlando L. López, José Julián García. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 978.959.13.2628.7.</li> <li>• Procedimientos metodológicos para elaborar el plan de mejoras derivado de los procesos de acreditación de las universidades. En el libro “Transformaciones de la institución educativa”. Orlando L. López, José Julián García. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 978.959.13.2628.7.</li> </ul> |
| <b>Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”</b><br>(2)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en universidades de la región oriental. Aniuska Ortiz Pérez, Marisol Pérez Campaña, Reynaldo Velázquez Zaldívar, Reyner Pérez Campdesuñer, Yisel Clavel Quinterio. Revista Estrategia y Gestión universitaria, Cuba. No. 2 -2015. 2309-8333.</li> <li>• Tecnología para la integración de la gestión ambiental en la gestión de recursos humanos en las IES. Yunelsy Ortiz. Revista Estrategia y Gestión universitaria, Cuba. No. 2 -2015. 2309-8333.</li> </ul>  |
| <b>Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”</b><br>(3) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de coordinación en la gestión universitaria. Rolf Rodríguez Loyola, Aida Carmona Díaz, Nancy Hernández Crespo. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 2 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• Procedimiento para perfeccionar la gestión de estudios no conducentes a grado académico en la Universidad Bolivariana de Venezuela Sede Bolívar. María Antonieta Mesa Espinosa, María Mercedes Infante Ramírez. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 2 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica. Relaciones para su sistematización en la UNICA. Elme Carballo Ramos, Arely Ascuy Morales, Anisia Ruiz Gutiérrez, Reemberto Naranjo Pérez, Lázaro Antonio Daquinta Gradaille, Gonzalo Almanza Casola, Belkys Ramírez Sánchez. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, No. 2 -2015, Cuba ISSN 2309-8333.</li> </ul>   |
| <b>Escuela Latinoamericana de Medicina</b><br>(1)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de modelo para evaluar el proceso de formación básica del estudiante de medicina en la Escuela Latinoamericana de Medicina. Revista Cubana de Educación Superior, No. 3, 2015. Heidi Soca González, Judith Galarza López, José Luis Almuiñas Rivero.</li> </ul>   |
| <b>Universidad de Sancti Spíritus – CETAD</b><br>(4)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Legal de la Gestión de la Calidad en Cuba: Aplicación en el Ministerio de Educación Superior. Omar Pérez García, Yadira Echemendía Palmero, Lisbet López Francisco. Vol. VI, No. 4, Octubre-diciembre 2015 Revista Didasc@lia:Didactica y Educación. 2224-2643.</li> <li>• Propuesta para el diagnóstico de la gestión del proceso de formación de estudiantes universitarios. Isis Neisy Ramos Acevedo, Aurelia Massip Acosta, Claudia Lisbea Campos. Revista Pedagogía y Sociedad, Edición 43, julio 2015. 1608-3784.</li> <li>• La Psicología laboral en la gestión de los recursos humanos. Roberto Sánchez Cruz, José A. Fernández Cruz. Revista Pedagogía y Sociedad. Edición 43, julio 2015. 1608-3784.</li> <li>• Etapas para la incorporación del personal no docente en la Universidad de Sancti Spíritus. Norma Solano Cañizarez, Claudia Calero Muela, Renier Esquivel García. Revista Pedagogía y Sociedad Vol.4 No. 4 abril 2015. 1608-3708.</li> </ul>   |
| <b>Universidad de Sancti Spíritus – CECEES</b><br>(2)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de preparación del profesorado de la Aldea universitaria “José Lorenzo Pérez”. Yolanda del Carmen Marcano Pulido, Eldis Román Cao, Juan Emilio García Hernández. Revista Pedagogía y Sociedad. 1608-3784.</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La semipresencialidad y la clase encuentro centrada en el proceso de dirección del trabajo independiente. Eldis Román Cao, Yariel Martínez Tuero. Revista Cubana de Educación Superior. 0257-4314.</li> </ul>  |
| <b>Universidad Agraria de La Habana (1)</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mirada a la relación universidad-gobierno desde el enfoque relacional participativo de la dirección estratégica. María Elena García López, Danieska Megret Ramírez, José Roberto Capó Pérez. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> </ul>  |
| <b>Instituto Superior MMM (1)</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El entrenamiento de postgrado en la formación de directivos académicos. Alexis Góngora Trujillo, Niurka León Pupo. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> </ul>  |
| <b>Universidad de Otavalo (1)</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafíos de la enseñanza superior en el siglo XXI. Caso de estudio la Universidad de Otavalo. Luis Alberto Acosta, Lidia Inés Díaz Gispert.</li> </ul>   |
| <b>Instituto Tecnológico Superior Bolivariano de Tecnología (2)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del impacto del plan estratégico de desarrollo institucional del ITB: Aproximación Teórica Metodológica. Beatriz Rodríguez Herkt. Maestro y sociedad. 1815-4867.</li> <li>• Reflexiones en torno a la gestión educativa basada en la formación de competencias profesionales en el ITB de Guayaquil. Roberto Tolozano Benites, Jorge A. Forgas Brioso. Revista Santiago. 22276513.</li> </ul>  |
| <b>Universidad de Cuenca (2)</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología aplicada en la implementación, seguimiento y control del Plan de Mejoras de la Universidad de Cuenca, Ecuador. Delfa Capelo Ayala, Patricia Ruiz Cabezas, Gabriela Altamirano Cárdenas, Milton Barragán Landy, David Otavalo Guamán, Boaz Van Muijen.</li> <li>• La prospectiva estratégica como herramienta de desarrollo en las instituciones de educación superior. Delfa Capelo Ayala, Boaz Van Muijen, Gabriela Altamirano Cárdenas, David Otavalo Guamán, Milton Barragán Landy, Patricia Ruiz Cabezas.</li> </ul>   |
| <b>Universidad Técnica de Machala (3)</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de los dominios técnicos, científicos y humanistas en la Universidad Técnica de Machala con la formación de competencias investigativas en los estudiantes. Amarilis Borja Herrera, César Quezada, Francisco García Reina, Luis Carmentate Fuentes. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• Impacto de las relaciones interinstitucionales e internacionales en la conformación de dominios técnicos, científicos y humanistas en la Universidad Técnica de Machala. Luis Brito Gaona, Francisco García Reina, Víctor Alonso Hernández, Luis Carmentate Fuentes. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• La gestión de las TIC y el conocimiento en la educación superior y el constructivismo. Oscar Riofno Orozco. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> </ul> |
| <b>Universidad Politécnica Estatal del Carchi (1)</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y evaluación del plan de desarrollo y fortalecimiento institucional 2011-2014 de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Hugo Milton Ruiz Enríquez, Félix Wilmer Paguay Chávez, Luis Homero Viveros Almeida, Edgar Jaime Jiménez Villarreal, Carlos Rafael Cadena Moreno, Ramiro Fernando Urresta Yépez. Revista AXIOMA, de la Pontificia Universidad Católica Sede Ibarra.</li> </ul>  |
| <b>Universidad Juárez del Estado de Durango (3)</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la dirección estratégica de los coordinadores de área en una escuela de negocios mexicana. Ernesto Geovani Figueroa González. Revista Estrategia y Gestión universitaria, No. 1 -2015, Cuba. 2309-8333.</li> <li>• La dirección educativa desde la perspectiva de los trabajadores de una institución media superior. Delia Arrieta Díaz. Revista electrónica praxis educativa ReDIE; vol 7 núm. 12, 2015. 2007-5111.</li> <li>• Clima organizacional en los docentes: Caso Escuela Comercial Práctica de la UJED. Delia Arrieta Díaz, Ernesto Geovani Figueroa González, Janeth Martínez Romero, Jesús Guillermo Sotelo Asef. Revista de Investigación Duranguense no. 14, vol. 8, Enero-Julio 2014. 2007-039.</li> </ul>   |
| <b>Universidad Autónoma de Yucatán (1)</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias docentes para la formación de estudiantes universitarios. Ángel Martín Aguilar Riveroll, Jorge España Novelo, Silvia Paredes Guerrero. Docencia y gestión en educación superior. México: Pearson. 978-607-32-9016-2.</li> </ul>  |

**Ponencias presentadas en eventos científicos: (50)**

| IES   | Título  |
|---|---|
| <p><b>Universidad Nacional de Tres de Febrero (5)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos escenarios para la evaluación de ISFD en la CABA y la Provincia de Buenos Aires. Aiello, M. y Grandoli, E. I Encuentro Internacional de Educación. Espacios de investigación y divulgación. UNCPBA. Tandil: 29-31.oct.14.</li> <li>• Avances y límites del proceso de democratización e inclusión educativa en América Latina en el siglo XXI. Pérez Centeno, C. V Congreso Internacional de Estudios Comparados en Educación. SAECE. Pp 395-413.</li> <li>• Planificación estratégica y procesos de evaluación institucional y de la docencia en la Universidad Argentina. El caso de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Fernández Lamarra, N. Reunión Internacional “El contexto y la evaluación de la docencia en la Universidad”. Universidad de Valencia. Valencia: 21-24.sep.2015.</li> <li>• Evaluación de los docentes, evaluación institucional y planificación estratégica en el contexto universitario latinoamericano. Fernández Lamarra, N., Aiello, M. y Pérez Centeno, C. México: Red RIIED.</li> <li>• La evaluación de instituciones de educación superior en Argentina: comparación entre los procesos de evaluación de instituciones universitarias y de institutos de formación docente. Aiello, M. Grandoli, M.E. V Congreso Internacional de Estudios Comparados en Educación. SAECE.</li> </ul>   |
| <p><b>Universidad de La Habana (CEPES) (7)</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor de la comunicación en el enfoque estratégico. Judith Galarza López, José Luis Almuñías Rivero. Evento Provincial Universidad 2016. La Habana, Cuba.</li> <li>• La Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Necesidad de su evaluación. Beatriz Pérez Abesada. Evento Provincial Universidad 2016. La Habana, Cuba.</li> <li>• El contexto en que se produce el cambio educativo en la educación superior latinoamericana. Sergio Gómez Castanedo, Raysa Ricardo Guibert. Evento Provincial Universidad 2016. La Habana, Cuba.</li> <li>• La implementación: “fase olvidada” en la dirección estratégica de la educación superior. Sergio Gómez Castanedo. Evento Provincial Universidad 2016. La Habana, Cuba.</li> <li>• La Gestión de Riesgos: una alternativa para apoyar la gestión universitaria con enfoque estratégico. José Luis Almuñías Rivero, Judith Galarza López. Evento Provincial Universidad 2016. La Habana, Cuba.</li> <li>• El proceso de planificación estratégica en el contexto universitario. Consideraciones sobre su evaluación. Judith Galarza López, José Luis Almuñías Rivero. III Congreso Internacional “Universidad, sociedad y futuro. Hacia una nueva reforma universitaria en América Latina” Buenos Aires, Argentina – 13 y 14 de octubre de 2015.</li> <li>• Transformar la gestión universitaria: uno de los puntos de partida para elevar la calidad en las Instituciones De Educación Superior. José Luis Almuñías Rivero, Judith Galarza López. III Congreso Internacional “Universidad, sociedad y futuro. Hacia una nueva reforma universitaria en América Latina” Buenos Aires, Argentina – 13 y 14 de octubre de 2015.</li> </ul> |
| <p><b>Universidad de Cienfuegos (8)</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque de procesos en la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Katia Rivero Alonso, Dianni Rodríguez Varela, Raúl Alpizar Fernández. Evento Provincial Universidad 2016.</li> <li>• Retos para la Gestión Universitaria. Una idea en desarrollo. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. Evento Provincial Universidad 2016. La Habana, Cuba.</li> <li>• Propuesta de Indicadores para el Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos. Katia Rivero Alonso, Raúl Alpizar Fernández, Judith Galarza López. I Taller de Alianzas Estratégicas para la Internacionalización de la Educación Superior.</li> <li>• Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque prospectivo para la Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A de León Lafuente, Francisco A. Becerra Lois, Raúl Alpizar Fernández, Enrique Luna Correa. I Taller de Alianzas Estratégicas para la Internacionalización de la Educación Superior.</li> <li>• Propuesta de Mejora al Proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. Tercer Taller Nacional de Ingeniería Industrial.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. XVII Fórum de Ciencia y Técnica.</li> <li>• El proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. VII Convención Científica Internacional “Desarrollo Sostenible e Innovación”.</li> <li>• El proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Dianni Rodríguez Varela, Lourdes A. de León Lafuente, Judith Galarza López. VII Convención Científica Internacional “Desarrollo Sostenible e Innovación”.</li> </ul>  |
| <b>Universidad Marta Abreu de Las Villas (3)</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del sistema de gestión universitario. Ejes de su integración. Ernesto Crespo León, Juan José Hernández Santana, José R Castellanos Castillo. IX Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales.</li> <li>• Procedimiento para el diseño e implementación del sistema de gestión de la UCLV. Ernesto Crespo León. Evento Provincial Universidad 2016.</li> <li>• Estudio prospectivo para la formación universitaria de los docentes de las carreras pedagógicas. Orlando López, José Julián García, José Marimón, Irvin Battle. Evento Provincial Universidad 2016. Evaluación, acreditación y gestión de la calidad en las carreras pedagógicas. Orlando López, Ena Machado Bravo, José Julián García. Evento Provincial Universidad 2016.</li> </ul>  |
| <b>Instituto Superior de Diseño (2)</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una visión futurista del posgrado en el Instituto Superior de Diseño. Fundamentos y características principales. Aricela Pérez Matos, Marco Antonio Capote Jorge, Judith Galarza López. Evento FORMA 2015, La Habana, Cuba.</li> <li>• El proceso de posgrado enfocado a la calidad en el contexto del Instituto Superior de Diseño. Marco Antonio Capote Jorge, Antonio Berazaín Iturralde, Merlyn Anzardo Barros, Aricela Pérez Matos, Lidia Beatriz Machado Botet. Evento FORMA 2015, La Habana, Cuba.</li> </ul>  |
| <b>Universidad de Holguín (1)</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento para la gestión de la ejecución del presupuesto en la universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Norma Sánchez Paz. VII Conferencia internacional de la Universidad de Holguín, abril 2015.</li> </ul>   |
| <b>Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez” (3)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento metodológico para la medición de indicadores cualitativos en el proceso de gestión estratégica de la UNICA. Dayanis García Hurtado, Remberto Naranjo Pérez y Agustín Martín Pérez. X Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”.</li> <li>• La responsabilidad social universitaria en la gestión estratégica de las universidades. Armenio Pérez Martínez, Remberto Naranjo Pérez, María Antonieta Mesa Espinosa. Evento Provincial Universidad 2016. Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”.</li> <li>• Sistema de dirección organizacional de la UNICA. Componentes y supuestos metodológicos. Remberto Naranjo Pérez, María Antonieta Mesa Espinosa, Armenio Pérez Martínez, Rodolfo Rodríguez Llerena. Evento Provincial Universidad 2016. Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”.</li> </ul> |
| <b>Universidad de Pinar del Río (1)</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas prácticas para gestión de la integración I+D+i – postgrado en la UPR. Dra.C. Angie Fernández Lorenzo, Dania Reguera, Nivia Alum Dopico Evento Provincial Universidad 2016.</li> </ul>  |
| <b>Escuela Latinoamericana de Medicina (2)</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo para evaluar el proceso de formación básica del estudiante de medicina en la Escuela Latinoamericana de Medicina. Heidi Soca González, Judith Galarza López XI Jornada de la Ciencia. XII Jornada Científico Pedagógica. ELAM. Enero 2015.</li> <li>• Los resultados de la formación de los estudiantes en la ELAM y su relación con los procesos evaluativos realizados. Heidi Soca González. III Encuentro de salud internacional y cooperación en salud. La Habana, Cuba, abril 2015.</li> </ul>  |
| <b>Universidad de Sancti Spíritus – CECEES (3)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Dirección para la Facultad de Cultura Física de la Uniss. Miguel Ángel Rodríguez Rabelo, Asneydi Madrigal Castro. II Taller Nacional Actividad Física y desarrollo Local.</li> <li>• Talleres metodológicos sobre dirección estratégica para los directivos de los Combinados Deportivos de Sancti Spíritus. Asneydi Madrigal Castro, Miguel Ángel Rodríguez Rabelo, Asneyda Madrigal Castro. II Taller Nacional Actividad Física y desarrollo Local.</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de Dirección para la Facultad de Cultura Física de la Uniss. Miguel Ángel Rodríguez Rabelo, Asneyda Madrigal Castro, Asneydi Madrigal Castro. Evento Provincial Universidad 2016. Universidad de Sancti Spiritus.</li> </ul>  |
| <b>Universidad Agraria de La Habana (3)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque estratégico relacional-participativo, constructivista y complejo como dinamizador de la vinculación Universidad – Sociedad. María Elena García López, Danieska Megret Ramírez, José Roberto Capó Pérez. Memorias del coloquio Provincial de las Ciencias Sociales y humanísticas. Mayabeque 2015.</li> <li>• Áreas e indicadores de vinculación Universidad-gobierno: un imperativo para el funcionamiento de ambas instituciones. José Roberto Capó Pérez, María Elena García López, Danieska Megret Ramírez. Evento Provincial Universidad 2016. Universidad Agraria de La Habana.</li> <li>• Enfoque participativo de las relaciones Universidad-Gobierno: Aproximaciones a demandas y contribuciones. María Elena García López, José Roberto Capó Pérez, Danieska Megret Ramírez. Evento Provincial Universidad 2016. Universidad Agraria de La Habana.</li> </ul> |
| <b>Instituto Superior MMM (1)</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología para determinar el potencial de cuadros y reservas. Alexis Góngora Trujillo, Raudelis Peña Breff. Coloquio Dirección Estratégica y gestión por procesos en las IES. Universidad de Holguín.2015.</li> </ul>  |
| <b>Instituto Bolivariano (1)</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología para la evaluación del impacto del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional en el ITB de Guayaquil. Beatriz Rodríguez Herkt. I Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas.</li> </ul>  |
| <b>Universidad de Cuenca (1)</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación externa una oportunidad para mejorar la calidad de la educación superior. El caso de la Universidad de Cuenca, Ecuador. III Congreso Internacional: Universidad, sociedad y futuro. Delfa Capelo Ayala. Hacia una reforma universitaria en América Latina y el Caribe, Buenos Aires 13 y 14 de octubre de 2015.</li> </ul>   |
| <b>Universidad Técnica de Machala (3)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de los dominios técnicos, científicos y humanistas en la Universidad Técnica de Machala con la formación de competencias investigativas en los estudiantes. Amarilis Borja Herrera, César Quezada, Francisco García Reina, Luis Carmenate Fuentes. Congreso UNICA 2015, Cuba.</li> <li>• Impacto de las relaciones interinstitucionales e internacionales en la conformación de dominios técnicos, científicos y humanistas en la Universidad Técnica de Machala. Luis Brito Gaona, Francisco García Reina, Víctor Alonso Hernández, Luis Carmenate Fuentes. Congreso UNICA 2015, Cuba.</li> <li>• La gestión de las TIC y el conocimiento en la educación superior y el constructivismo. Oscar Riofno Orozco. Congreso UNICA 2015, Cuba.</li> </ul>  |
| <b>Universidad Juárez del Estado de Durango (1)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación para la Sustentabilidad desde la Responsabilidad Social Universitaria. Delia Arrieta Díaz, Miguel Ángel Meléndez, Ernesto Geovani Figueroa González. III Congreso Internacional “Universidad, sociedad y futuro. Hacia una nueva reforma universitaria en América Latina”. Buenos Aires, Argentina, 13 y 14 de octubre de 2015</li> </ul>  |
| <b>Universidad Autónoma de Yucatán (1)</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación superior ante nuevos escenarios de las políticas públicas nacionales e internacionales. Gloria Aguado López, Galo López Gamboa, Ángel Aguilar Riveroll. VII Jornadas de Sociología de la UNLP.</li> </ul>   |
| <b>Universidad Nacional de Ingeniería (1)</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración del plan de mejoras al plan estratégico 2014-2018 y planificación operativa 2015 en un modelo de gestión por resultados. Xiomara Machado Bello, Gregorio Ramírez Medina. Consejo Nacional de Universidades. Junio de 2015.</li> </ul>  |
| <b>UDELAR Facultad de Enfermería (1)</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación estratégica como estrategia de mejora de la calidad educativa. Mercedes Pérez, Andrea Lucas, Ximena Burgueño. ALADEFE, septiembre 20015.</li> </ul>   |
| <b>UDELAR Facultad de Veterinaria (2)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de graduados Veterinarios en el Uruguay. José Passarini, Brasiliano Rodríguez, Ana Haller, Claudia Bolido. Simposio de Evaluación Institucional.</li> <li>• El Seguimiento de graduados veterinarios. José Passarini, Brasiliano Rodríguez, Paola Cabral. VII Encuentro de Laboratorios de Monitoreo de Graduados.</li> </ul>  |

Anexo 5: Tesis defendidas en el 2015 (Grado, Especialidad, Maestría y Doctorado).

| <b>IES</b>  | <b>Grado</b> | <b>Maestría</b> | <b>Doctorado</b> | <b>Total</b> |
|---|--------------|-----------------|------------------|--------------|
| <b>Universidad Nacional de Tres de Febrero</b>    |              | 2               |                  | <b>2</b>     |
| <b>Universidad Nacional de Luján</b>              |              | 1               |                  | <b>1</b>     |
| <b>Universidad de La Habana (CEPES)</b>           |              | 1               |                  | <b>1</b>     |
| <b>Universidad de Cienfuegos</b>                  | 2            |                 |                  | <b>2</b>     |
| <b>Universidad de Sancti Spíritus – CETAD</b>     |              | 6               |                  | <b>6</b>     |
| <b>Universidad de Sancti Spíritus – CECEES</b>    | 2            | 2               |                  | <b>4</b>     |
| <b>Universidad Agraria de La Habana</b>           | 1            |                 |                  | <b>1</b>     |
| <b>Universidad Estatal Amazónica</b>              |              |                 | 1                | <b>1</b>     |
| <b>Universidad Politécnica Estatal del Carchi</b> |              | 1               |                  | <b>1</b>     |
| <b>Universidad Juárez del Estado de Durango</b>   |              | 1               |                  | <b>1</b>     |
| <b>Universidad de las Ciencias Informáticas</b>   | 3            |                 |                  | <b>3</b>     |
| <b>Total</b>                                      | <b>8</b>     | <b>14</b>       | <b>1</b>         | <b>23</b>    |