



# NOTIRED - DEES

Volumen 5, No. 17

Abril 2014

***La educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo.***

***Paulo Freire***

Estimados colegas:

Muchas gracias,

## CONTENIDO:

Sección especial	
IES miembros de la Red	
IES de nuevo ingreso	
Conozca a las IES miembros	
Noticias	
Convocatorias y eventos	
Artículos	
Materiales de interés	



Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero  
Coordinador General RED-DEES  
CEPES – Universidad de La Habana

## PUNTOS DE INTERÉS

- Tercera Reunión IES cubanas de la Red.
- La RED-DEES en el Congreso Universidad 2014.



## COORDINACIÓN GENERAL

<b>Coordinador General:</b> Dr. C. José Luis Almuíñas Rivero. Centro de Estudios para el	Perfecciona-
miento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba	
<b>Secretaria Académica:</b> Dra. C. Judith Galarza López. Centro de Estudios para el	Perfecciona-
miento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba.	
<b>Secretario Ejecutivo:</b> Dr. C. Jorge Domínguez Menéndez. Centro de Estudios para el	Perfecciona-
miento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, Cuba.	
<b>Co-coordinador:</b> MSc. Blanca Estela Arroyo Ramírez. Representante principal de la	Universidad de
Guanajuato, México. Sede de la VI Reunión Anual de RED-DEES de 2014.	
<b>Co-coordinador:</b> Dr. C. Juan Manuel Rodríguez Caamaño. Representante principal de la	Universidad
de Sotavento, México. Sede de la V Reunión Anual de RED-DEES de 2013.	

## Las 10 líneas de trabajo de la RED-DEES

- 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.





## IES miembros de la RED-DEES

Instituciones de Educación Superior	País	No.
Universidad "Dr. Andrés Bello"*	El Salvador	1
Universidad Nacional del Litoral* Universidad Nacional de Formosa Universidad Abierta Interamericana Universidad Nacional de Tres de Febrero Instituto Superior de Profesorado No. 3 "Eduardo Lafferiere" Universidad Nacional del Nordeste Universidad Nacional de Luján	Argentina	7
Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa)* Universidad Autónoma de Yucatán Universidad Juárez del Estado de Durango Universidad de Sotavento Universidad de Guanajuato	México	5
Universidad de Cuenca Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil Universidad Tecnológica ECOTEC Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativo y Comercial Universidad Estatal Península Santa Elena Universidad Técnica de Machala Universidad Politécnica Estatal del Carchi Universidad de Otavalo	Ecuador	9
Universidad de la República (Facultad de Veterinaria) Universidad de la República (Facultad de Enfermería)	Uruguay	1
Universidad Privada de Tacna	Perú	1
Universidad de Oviedo	España	1
Universidad Federal de Rondonia	Brasil	1
Universidad de Managua	Nicaragua	1
Universidad de La Habana* Escuela Latinoamericana de Medicina* Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"* Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez"* Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"* Universidad de Sancti Spíritus "José Martí" (CECEES-CETAD) Universidad de las Ciencias Informáticas Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez" Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez" Instituto Superior de Diseño Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" Universidad de Guantánamo Universidad de Ciencias Pedagógicas de Villa Clara	Cuba	15
Alcides Aranda Aranda (Universidad Central del Ecuador - Colaborador)	Ecuador	1
Augusto Chipombela (Escuela Superior Pedagógica Lueji'A Konde - Colaborador)	Angola	1

\* IES fundadoras de la RED-DEES.



### ***Instituciones de Educación Superior en proceso de ingreso a la RED-DEES.***

<b><i>Institución de Educación Superior</i></b>	<b><i>País</i></b>
Universidad de Barcelona	España
Universidad Nacional de Ingeniería	Nicaragua
Instituto Superior Politécnico de Kwanza Sul	Angola
Universidad Federal de Santa Catarina	Brasil

### ***Nuevo proyecto se presenta a la RED-DEES.***

La Universidad de Otavalo (Ecuador) ingresó recientemente a la RED-DEES y trabajará, como parte de su proyecto institucional, en la elaboración de un sistema de información de apoyo al mejoramiento de la calidad de los procesos universitarios. Con esta intención, propondrá un conjunto de estrategias orientadas al diseño e implementación de indicadores de apoyo a la gestión universitaria, fundamentados teóricamente y sustentados con la aplicación de métodos y técnicas que contribuyan a elevar los niveles de excelencia, a tono con las exigencias actuales de los organismos de control para la educación superior en el Ecuador.



## ***La RED-DEES en el Congreso Universidad 2014.***

En el marco del noveno Congreso Internacional de Educación Superior acontecido en La Habana, Cuba, en febrero de 2014, se celebró en el Taller: “La Educación Superior y sus perspectivas” un panel sobre “La Dirección Estratégica y la Responsabilidad Social de las Universidades”, en el que participaron ilustres profesionales de varias Instituciones de Educación Superior cubanas y extranjeras. El panel fue presidido por el Dr. C. José Luis Almuíñas Rivero del CEPES, Universidad de La Habana, quien hizo alusión en calidad de Coordinador General de la RED-DEES, al desarrollo alcanzado por la misma desde su creación en el 2009, haciendo énfasis en los logros obtenidos y las proyecciones de trabajo futuro. También fungieron como panelistas el MSc. Norberto Fernández Lamarra de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina; el Dr. C. José María Passarini de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de la República, Uruguay; la Dra. C. Yesmín Alabart Pino de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador, y el Dr. C. Eldis Román Cao del CEESS de la Universidad de Santi Spíritus, Cuba, los que presentaron sus experiencias de trabajo en la Red y su contribución a la responsabilidad social universitaria.

Durante la sesión se presentó un video que recoge los principales momentos del trabajo desplegado por la RED-DEES. Finalizó el panel con la intervención de varios asistentes de IES, quienes emitieron sus valoraciones sobre el desarrollo que ha alcanzado la Red.





## **Conozca a las IES miembros** **“Universidad Privada de Tacna”.**

La Universidad Privada de Tacna fue fundada en 1985 por iniciativa del Presbítero Luís Mellado Manzano, con la Ley N° 24060 dada por el Congreso de la República el 3 de enero de 1985 y publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el día 09 de enero de 1985.

Es considerada una institución de carácter privado sin fines de lucro, humanista, científica, tecnológica e internacionalizada, con principios éticos, orientada a la gestión de la calidad y del conocimiento. Forma profesionales e investigadores emprendedores, contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad.



Se inicia con las Facultades de Educación, con la Carrera Profesional de Matemáticas; Ingeniería Electrónica, Derecho y Ciencias Políticas. Posteriormente, mediante Ley N° 25164 el 26 de diciembre de 1989, el Congreso de la República modifica el Art. 2 de la Ley 24060 y establece que la Universidad de Tacna cuente con las siguientes Facultades: Educación con las especialidades de Inicial, Primaria, Secundaria, Educación y Rehabilitación Física; Ingeniería con las especialidades de Electrónica, Sistemas y Civil; Derecho y Ciencias Políticas con las especialidades de Derecho y Ciencias Políticas, y la de Turismo y Hotelería con las especialidades de Turismo y Hotelería.

Tiene importantes convenios con Universidades extranjeras, siendo el más importante, el Convenio Marco firmado con la Universidad de Burdeos de Francia. Pertenecce además al Programa de Movilización estudiantil CRISCOS, mediante el cual alumnos de la universidad pasan un semestre en otras IES de Chile, Argentina y Bolivia, y a la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), entre otras.

Desarrolla ante la RED-DEES un proyecto denominado: Evaluación de los procesos clave del sistema de gestión de calidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna. Su representante principal es el Dr. C. Marcelino Raúl Valdivia Dueñas ([marcelinovd@gmail.com](mailto:marcelinovd@gmail.com)).



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**



## ***Lanzamiento de la Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación.***

El Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIFEDE), de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), lanzó la convocatoria de la Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación (RELAPAE), con la intención de contribuir al análisis, el estudio, el debate y la difusión de temáticas relacionadas con las políticas y la administración de la educación, para el mejoramiento y una mayor equidad, pertinencia y calidad de este sector en Argentina y otros países de América Latina, aspirando a convertirse en un medio viable para la reflexión sobre la situación actual y futura de la educación.

Esta revista electrónica, tiene prevista para el año 2014 dos publicaciones en los meses de junio y noviembre. El primer número, contendrá un dossier titulado "Democracia, Neoliberalismo y Crisis", dedicado a los retos del sistema educativo derivados de los procesos de recuperación democrática y de la imposición de políticas neoliberales, prestando especial atención a las reformas, programas y proyectos educativos que se están desarrollando en la región, con el objetivo de democratizar la educación. El segundo número, será dedicado a los procesos de democratización e inclusión social en la enseñanza secundaria media, donde resulta de interés, explorar las políticas y reformas que se han puesto en marcha para ese nivel educacional. Para esta edición es importante promover información acerca de la situación de los alumnos que abandonan la enseñanza media y no consiguen insertarse al mercado laboral. En este caso, los trabajos serán aceptados hasta el 31 de julio de 2014.

Es interés del comité editorial coadyuvar a la publicación de materiales científicos elaborados a partir de tesis doctorales, de maestría y de informes de investigaciones realizadas en diferentes universidades para contribuir a la divulgación de la producción científica que se genera en las Instituciones de Educación Superior, de ahí que, garantizar la calidad de sus contribuciones se convierta en el eje principal de trabajo de sus autores, árbitros y editores. La revista funcionará en el sitio <http://www.relapae.com.ar>



## ***Celebrado con éxito el Segundo Seminario Internacional sobre dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior.***

La Facultad de Enfermería de la Universidad de la República (Uruguay) sirvió de anfitriona para la celebración del Segundo Seminario Internacional sobre dirección estratégica en las IES, convocado este año por la RED-DEES. En esta oportunidad se debatieron temas importantes relacionados con la dirección estratégica para la calidad, la evaluación y acreditación universitaria, las competencias directivas para la dirección estratégica, la planificación estratégica y la gestión del cambio en las IES, así como la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, y los sistemas de información en instituciones universitarias.

Se contó con la presencia de destacados conferencistas cubanos y de Uruguay, entre los cuales se encuentran el Rector de la Universidad de la República Ing. Rodrigo Arocena, quien disertó sobre el papel democratizador de la Universidad pública en la sociedad del conocimiento y el Lic. Rony Corbo, Director de la AES y Coordinador de la Comisión ARCU-SUR, quien abordó las características del sistema de acreditación de dicha instancia.

Este ámbito fue propicio también para realizar un intercambio sobre planificación estratégica, como parte del proceso de elaboración de la Estrategia de desarrollo de la Facultad de Enfermería para el periodo 2015-2019.

## ***Se inician los preparativos para la celebración de la VI Reunión Internacional de la RED-DEES.***

La Coordinación General de la RED-DEES ha comenzado el intercambio con la Universidad de Guanajuato, México, donde tendrá lugar este año la VI Reunión Internacional de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, del 13 al 17 de octubre. En este magno evento se debatirá una amplia agenda de trabajo en función de los resultados planificados por las IES miembros y por la Red, en general. Como en el año anterior, se celebrará también un Congreso Internacional, donde se podrán presentar trabajos para analizar determinados temas vinculados con las líneas de trabajo de la Red desde una óptica científico-investigativa.



***Se desarrollará en la Universidad de las Ciencias  
Informáticas la Tercera Reunión Nacional de las IES  
cubanas miembros de la RED-DEES.***

Próximamente, del 20 al 22 de mayo, tendrá lugar la Tercera Reunión Nacional de las IES cubanas que integran la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, tomando como escenario esta vez a la Universidad de las Ciencias Informáticas. Esta será un espacio de interés para el debate e intercambio sobre temas importantes relacionados con el funcionamiento y organización del trabajo de la Red en Cuba, así como para analizar los resultados obtenidos hasta el momento y establecer las proyecciones futuras en función de lograr una mayor integración e impacto de las acciones que se realicen en el país a través del trabajo cooperado. En la misma estarán representadas las 15 IES cubanas y se contará también con la presencia de prestigiosos especialistas del Ministerio de Educación Superior.

En el marco de la Reunión, está prevista la realización de un Taller científico denominado: “Dirección Estratégica y calidad en las IES”, en el cual los participantes presentarán ponencias e intercambiarán sobre los diversos ejes centrales de dicho evento, que recogen aspectos tales como: Tendencias de la gestión universitaria en América Latina; Responsabilidad social universitaria y dirección estratégica; Estructura, cultura organizacional y gobierno universitario; Planificación, Implementación y control estratégico en las IES; Sistemas de gestión de la calidad; Estudios comparados en el ámbito de la gestión universitaria; Formación de directivos académicos; Internacionalización, cooperación y trabajo en redes, entre otros.



## ***Concluyó con éxito el 9no Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2014”.***

Durante cinco días de intensas jornadas de trabajo del Congreso, fueron sometidos a exhaustivo análisis y productivos debates temas muy importantes por parte de los más de 2900 delegados extranjeros de 69 países, entre ellos 8 ministros, 15 viceministros y directores de educación superior, 17 presidentes y secretarios generales de organismos internacionales, 18 presidentes y secretarios generales de consejos de rectores, 48 conferencistas con reconocimiento internacional y 250 rectores de prestigiosas universidades.

En términos generales se presentaron 2595 ponencias y trabajos en diferentes modalidades científicas; se desarrollaron 28 cursos con 1223 participantes y 29 visitas dirigidas a 26 centros educacionales, de investigación y de otras áreas de interés para los participantes.

Se destacaron las conferencias magistrales impartidas por el Dr. C. Rodolfo Alarcón Ortiz, Ministro de Educación Superior de Cuba; el Dr. Eusebio Leal Spengler, Historiador de la ciudad de La Habana; el destacado intelectual y teólogo brasileño Frei Betto, el Dr. Qian Tang, Sub-Director General de Educación de la UNESCO y el politólogo y sociólogo, Director del Programa Latinoamericano de Educación a Distancia, Atilio Borón. En igual sentido, se desarrollaron importantes actividades centrales encabezadas por importantes figuras del mundo académico, científico, cultural y político, como la Dra. Androulla Vassiliou, Comisaria Europea para la Educación, Cultura, Multilingüismo y Juventud y el Dr. Roberto Escalante, Director General de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).

La significación geopolítica de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y su papel en el proceso de integración latinoamericano y caribeño, constituyó un importante ámbito de reflexión de este Congreso, con especial énfasis en la sustentación del papel de la educación superior en ese contexto y en los aportes que al respecto se deben y pueden concretar.

Las organizaciones gremiales y estudiantiles también tuvieron su espacio en este Congreso, contándose con la participación de dirigentes de la Confederación de Educadores de América (CEA) y de las organizaciones regionales de Educadores. El sector estudiantil estuvo representado por dirigentes de la Organización Continental Latinoamericana de estudiantes (OCLAE), la Federación Estudiantil Universitaria de Cuba (FEU) y otras organizaciones juveniles y estudiantiles de la región.



## ***Culmina con éxito el curso sobre Pensamiento Estratégico en las IES.***

El grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana, Cuba, impartió el curso de superación profesional “Pensamiento Estratégico en las Instituciones de Educación Superior” en la Universidad de las Ciencias Informáticas, como parte del Programa de la Escuela de Invierno que desarrolla esta institución. El curso tuvo como objetivo general, valorar la importancia del pensamiento estratégico como sustento del desarrollo de la dirección estratégica en las IES. En él participaron 32 directivos, docentes e investigadores procedentes de cinco universidades del país.

Los contenidos que fueron impartidos se distribuyeron en tres temas. El primero, abordó los elementos teóricos esenciales que sustentan la necesidad de desarrollar una cultura organizacional a partir de las exigencias que se derivan de la dirección estratégica; el segundo, trató los aspectos relacionados con el proceso de pensamiento y su manifestación concreta en el cumplimiento de las funciones y tareas directivas, y el tercero, profundizó en los conceptos, importancia y necesidad del pensamiento estratégico en las IES, así como sus características principales y escenarios de posible aplicación en algunos componentes de la dirección estratégica.

## ***Avanza el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa en la ejecución de su proyecto en la RED-DEES.***

El Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”, Cuba, desarrolló un curso de preparación para directivos universitarios durante el mes de marzo, en el cual se abordaron las principales tendencias de la dirección en las Instituciones de Educación Superior. Este curso forma parte de las acciones que se llevan a cabo en una de las líneas temáticas del trabajo de la Red en el ámbito de la dirección estratégica universitaria.

También se ha avanzado en la ejecución del proyecto: “Entrenamiento para la gestión de directivos universitarios”, que prevé la formación de habilidades directivas donde se destaca la utilización de herramientas que apoyan la gestión.



## ***IV Congreso Internacional “Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado”.***

Se celebrará del 15 al 17 de diciembre de 2014, en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, el IV Congreso Internacional “Nuevas tendencias en la formación permanente del profesorado”, en el marco de las políticas educativas de democratización, equidad y calidad. Problemas, prácticas y desafíos. Este evento es organizado por el Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación (NIFEDE) de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), conjuntamente con el ICE y el FODIP de la Universidad de Barcelona y la Universidad Pedagógica (UNPE) de Argentina. Este encuentro académico se propone, analizar aspectos relacionados con el desarrollo de la formación permanente del profesorado y reflexionar sobre su aplicación e implicaciones en la sociedad educativa del futuro. La información sobre el evento y el formulario para enviar los resúmenes, se pueden consultar en el siguiente enlace:

[www.untref.edu.ar/IVCongreso](http://www.untref.edu.ar/IVCongreso)

## ***Convocatoria a la Primera Jornada Científica del CECESS en la Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.***

Del 26 al 29 de noviembre de 2014, en la Universidad de Santi Spíritus, Cuba, se celebrará la “I Jornada Científica del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Sancti Spíritus — CECESS”. En la misma se incluye el I Taller Científico “*Convergencia universitaria en las Ciencias de la Educación*”, en el que se debatirán temas relacionados con el aporte de las Ciencias de la Educación al desarrollo de la universidad como institución y la II Reunión Anual REDEM-CECESS-UNISS, con el propósito de hacer un balance del estado de tareas y proyectos emprendidos, el análisis de la propuesta de acciones para el año 2015, así como la solicitud y aprobación de nuevos ingresos.

La Jornada será un espacio para el intercambio y socialización de los resultados científicos más relevantes de las Ciencias de la Educación y la Pedagogía, aplicados al desarrollo universitario, en los que el CECESS acumula experiencias académicas, científicas y prácticas de relevancia. Para obtener mayor información, la convocatoria esta disponible en el sitio: [www.redem.org](http://www.redem.org)



## ***Convocatoria para la elaboración de un nuevo libro conjunto entre las IES miembros de la RED-DEES.***

La Coordinación General de la RED-DEES y la Universidad de Guanajuato (México), invitan a participar a las Instituciones de Educación Superior miembros y a otras interesadas, en la elaboración del libro titulado: La Educación Superior en América Latina: teoría y realidad. Esta nueva obra pretende socializar resultados de estudios e investigaciones que ayuden a una mejor comprensión del ser y el deber ser de la universidad contemporánea; de la problemática actual de la educación superior en América Latina y de los desafíos que esta enfrenta en el contexto particular de las IES, y a escala global.

Esta convocatoria está dirigida a directivos, docentes e investigadores universitarios, los cuales podrán enviar sus contribuciones en cuatro temáticas centrales:

- Teorías, enfoques y tendencias de la educación superior.
- Procesos académicos universitarios.
- Administración de la educación superior.
- La educación superior en el área de las Ciencias Sociales.

El libro será editado por la Universidad de Guanajuato (México) y las propuestas de artículos serán recibidas hasta el mes de agosto de 2014. Las contribuciones de los autores deberán enviarse a la MSc. Blanca Estela Arroyo Ramírez, representante principal ante la RED-DEES de la Universidad de Guanajuato, cuya dirección de correo electrónico es la siguiente: [bear\\_lae@hotmail.com](mailto:bear_lae@hotmail.com)

## ***Congreso Internacional en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración en la Universidad Juárez del Estado de Durango.***

La Universidad Juárez del Estado de Durango (México), a través de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, será sede del XVII Congreso Internacional sobre “Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico-Administrativas”. El evento se realizará los días 10, 11, y 12 de septiembre del presente año y tiene como tema principal las “Experiencias de Aprendizaje, Siglo XXI”. Este Congreso es organizado por la Asociación de Profesores de Contaduría y Administración de México (APCAM), la que integra a profesores e investigadores en el Área de las Ciencias Económico - Administrativas, proporcionando a los docentes un espacio para presentar sus resultados de investigación. Los requisitos para presentarse a la convocatoria pueden ser consultados en: [www.apcam.org.mx](http://www.apcam.org.mx); [www.ujed.mx](http://www.ujed.mx)



## ***Título: Tablero de Comando para el control de la gestión del proceso de ciencia y técnica de la facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus.***

**Autores:** Dra. C. Asneydi Madrigal Castro, MSc. Asneyda Madrigal Castro, MSc. Miguel Ángel Rodríguez Ravelo - Cuba

### **Resumen**

La investigación tiene como objetivo diseñar e implementar un Tablero de Comando para el Control de la Gestión del proceso de Ciencia y Técnica. Se utilizaron métodos y técnicas de análisis y síntesis, dinámica de grupo, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas. El procedimiento para efectuar el control de gestión valorando los indicadores a partir de los objetivos estratégicos, cuenta con los siguientes pasos: Determinación de los factores estratégicos, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, identificación de los indicadores, diseño del Tablero de Comando, plan de acción y el lanzamiento. Luego de desarrollar los diferentes pasos de dicho procedimiento, se pudieron definir las áreas que presentan problemas, sobre los cuales se realizó un plan de acción mejorando su situación. Se concluyó que la implementación del Tablero de Comando posibilitó desarrollar una cultura de medición y control basada en indicadores, así como medir de forma cuantitativa y cualitativa el comportamiento de los componentes del proceso de ciencia y técnica de la facultad de Cultura Física y la evaluación del desempeño, tanto del proceso en su conjunto, como de las personas que intervienen en el mismo y se recomienda proponer la implementación del Tablero de Comando para el proceso de control de gestión de otros procesos universitarios.

**Palabras clave:** enfoque estratégico, tablero de comando, control de gestión

**Para acceder al artículo completo, contacte con el autor:** asneydi@suss.co.cu

## ***Título: Liderazgo: ¿Qué aprender de lo que se publica?***

**Autores:** Dr. C. Gelmar García Vidal, MsC. Yinet Torres Peña - Cuba

### **Resumen**

El presente estudio refleja las diferencias en el comportamiento de los líderes en dependencia del contexto organizacional en donde este se desarrolle o el enfoque que se utilice en la investigación del liderazgo. El artículo resume y analiza las tendencias en las investigaciones relacionadas con el liderazgo a través de la evaluación de tres revistas que publican artículos relacionados con el tema. No se encontraron diferencias significativas en los diferentes contextos en los cuales el liderazgo fue estudiado.

**Palabras clave:** líder, liderazgo, contexto, tendencias

**Para acceder al artículo completo, contacte con el autor:** gelmar@uho.edu.cu



## ***Título: De la estrategia a la dirección estratégica: un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.***

**Autores:** Dr C. Guillermo A. Ronda Pupo; Dr. C. José Ángel Marcané Laserra.

### **Resumen:**

En el artículo se expone el resultado de una investigación de 10 años sobre la aplicación de la dirección estratégica en el mundo, a partir de ello se enuncian las bases conceptuales y se explica, paso a paso, cómo desarrollar el proceso de dirección estratégica para lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Los autores consideran que justamente la no integración de estos niveles, es el principal aspecto que afecta su ejecución y, por ende, la eficiencia y eficacia de las organizaciones donde se emplean. Se brinda un procedimiento teórico metodológico con carácter sistémico que complementa la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo, lo que facilita la aplicación efectiva de esta herramienta de dirección.

**Palabras claves:** planeación estratégica, dirección estratégica, estrategia, táctica.

**Para acceder al artículo completo, contacte con los autores:** [jmarcané@hotmail.com](mailto:jmarcané@hotmail.com).

## ***Título: El control estratégico, lo que no debemos olvidar.***

**Autores:** Remberto Naranjo Pérez; María Antonieta Mesa Espinosa; José Solera Salas.

### **Resumen:**

A partir del análisis de enfoques de importantes autores sobre el tema, se ofrecen elementos esenciales a tener en cuenta a la hora de diseñar un sistema de control estratégico en una organización. Se señala, que el control, en su estrecho vínculo con la planeación, se ha visto obligado a evolucionar en la misma medida en que lo han hecho los sistemas de planificación hasta llegar a la dirección estratégica, la cual se ha nutrido de elementos importantes de modelos de planeación precedentes como son la dirección por objetivos y la planeación estratégica. Por último, se brindan elementos importantes que, a juicio de los autores, resultan vitales a la hora de diseñar un sistema de control estratégico.

**Palabras claves:** control estratégico, nivel de control, factores e indicadores críticos, monitoreo estratégico.

**Para acceder al artículo completo, contacte con los autores:** [rnaranjo@economia.unica.cu](mailto:rnaranjo@economia.unica.cu)



## ***El pensamiento estratégico en las Instituciones de Educación Superior***

***El desarrollo del pensamiento estratégico es una condición necesaria para el éxito de la dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior.***

***Por eso, la RED-DEES se compromete a:***

Contribuir al mejoramiento de la dirección estratégica a través de la incorporación al posgrado de cursos sobre pensamiento estratégico que permita a los directivos, profesores e investigadores apropiarse de una actitud estratégica que les facilite el cumplimiento de la misión y proyección de la visión de la institución.

### **Dos frases vinculantes**

***La meta no es tener un plan, sino una actitud estratégica hacia el futuro.***

***La dirección estratégica no puede prescindir del pensamiento estratégico.***

#### **Grupo de Coordinación del Informativo:**

Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero. almu@cepes.uh.cu

Dra. C. Judith Galarza López . judith@cepes.uh.cu

Dr. C. Jorge Juan Domínguez Menéndez. jorge@cepes.uh.cu

Esp. Yaquelin Puebla González. yaquelin@cepes.uh.cu

MSc. Beatriz Pérez Abesada. beatriz@cepes.uh.cu

#### **Contáctenos**

**Diseño y actualización:** Esp. Yaquelin Puebla González

**Sitio Web:** <http://www.uh.cu/sitios/reddees>

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), de la Universidad de La Habana, sito en Calle 23 No. 453 entre H e I, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba. CP 10400.