
Enfoque estratégico y transformación institucional. Metodología para su desarrollo en la Universidad de Managua



Strategic approach and institutional transformation. Methodology for its development at the University of Managua

Hernández Pascual, Kely; Corea Almendarez, Orlando; Valle Midence, Cristofer

-  Kely Hernández Pascual
khernandez1971@gmail.com
Universidad de Managua, Nicaragua
-  Orlando Corea Almendarez
ojcorea@gmail.com
Universidad de Managua, Nicaragua
-  Cristofer Valle Midence
crisva980@gmail.com
Universidad de Managua, Nicaragua

Estrategia y Gestión Universitaria
Universidad de Ciego de Ávila, Cuba
ISSN-e: 2309-8333
Periodicidad: Semestral
vol. 12, núm. 0, Esp., 2024
dailenn91@gmail.com

Recepción: 05 Septiembre 2023
Aprobación: 18 Enero 2024

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7804818008/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10608089>

Cómo citar este artículo: Hernández Pascua, K. H., Corea Almendarez, O., & Valle Midence, C. (2024). Enfoque estratégico y transformación institucional. Metodología para su desarrollo en la Universidad de Managua. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, Número especial, (12), 111-131. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10608089>

Resumen: Introducción: la complejidad y dinamicidad del entorno en que funcionan las universidades contemporáneas y las exigencias en cuanto a su pertinencia y calidad, demanda de metodologías para implementar enfoques gerenciales con visión de futuro y una concepción innovadora. **Objetivo:** desarrollar una metodología para implementar el enfoque estratégico orientado a la transformación institucional en la Universidad de Managua. **Métodos:** en la realización de la investigación se tomó en consideración las concepciones del enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, entre las que se encuentran el análisis de contenido, cuestionarios, dinámicas grupales, observación, entrevistas y el juicio de expertos; se emplean además los métodos históricos, el inductivo y el deductivo. **Resultados:** se sistematizaron las bases conceptuales del enfoque estratégico, se estructuró una metodología para su implementación, que al ser validada evidenció mejoras en el comportamiento de indicadores de gestión; contribuyendo además a la obtención de la categoría de optimizado en la verificación externa. **Conclusión:** se constató que la metodología para la implementación del enfoque estratégico en la Universidad de Managua promovió la transformación institucional, lográndose impactos favorables en el desempeño institucional y la calidad de la educación.

Palabras clave: enfoque estratégico, transformación institucional, calidad de la educación.

Abstract: Introduction: The complexity and dynamism of the environment in which contemporary universities operate and the demands regarding the irrelevance and quality, demand methodologies to implement management approaches with a vision of the future and an innovative conception. **Objective:** to develop a methodology aimed at implementing the strategic approach oriented to institutional transformation at the University of Managua. **Methods:** the research took into consideration the conceptions of the mixed approach, combining quantitative and qualitative techniques, with content analysis, questionnaires, group dynamics, observation, interviews and expert judgment. Historical, inductive and deductive methods were also applied. **Results:** the conceptual bases of the strategic approach were systematized, a methodology was structured for its implementation, which, when validated,

evidenced improvements in the behavior of management indicators; also contributing to obtain the category of optimized in the external verification. **Conclusion:** it was observed that the methodology for the implementation of the strategic approach at the University of Managua promoted institutional transformation, achieving a positive impact on institutional performance and the quality of education.

Keywords: strategic focus, institutional transformation, quality of education.

INTRODUCCIÓN

El contexto actual dinámico y cambiante, establece grandes desafíos a las universidades contemporáneas en cuanto a garantizar una educación de calidad con pertinencia, entendida esta como la coherencia con la situación, expresada entre otros aspectos en la capacidad de responder a las necesidades y problemas de la sociedad, su alineamiento con el marco legal y las estrategias y políticas que rigen la educación en el país y con las particularidades de los actores, en especial de los estudiantes. En este sentido es que aumenta el interés en el estudio y aplicación del enfoque estratégico en las universidades dado su carácter innovador, la potencialidad para la transformación y establecimiento del rumbo que conduce a estadios superiores de desarrollo institucional (Fernández et al., 2016; Maldonado, 2016; Leyva et al., 2021; López y Troncoso, 2021; Gallegos et al., 2023).

Con respecto al pensamiento estratégico se compartió el criterio de Bonilla (2018) y Román (2018) en cuanto a que continuar desarrollando el pensamiento estratégico es esencial en los momentos actuales en la educación superior. Esto implicaría hacer énfasis en construir científica y técnicamente agendas que permitan elaborar una planificación con acciones adecuadas, posibles y beneficiosas y no que se centre solo en acciones surgidas producto de la improvisación y las influencias del momento, enfatizando así en que los planes se deben formular para transformar y no solamente para cumplir.

En cuanto al desarrollo del pensamiento estratégico en la educación superior de Nicaragua, si bien su implementación en las instituciones se ha ido realizando de forma progresiva, en la actualidad se avanza con sistematicidad al alinearse la gestión de las universidades a los lineamientos definidos en el Marco Estratégico de la Educación Superior 2022-2030 y el Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026, los que promueven la cultura de planificación y evaluación estratégica, la eficiencia en la gestión, eficacia, transparencia y abogan por impulsar valores, actitudes humanistas y la optimización de los recursos a partir de la utilización de instrumentos y métodos de gestión (CNEA y CNU, 2022; CNU, 2023). En este sentido es que se realizó la investigación que se sintetiza en el presente trabajo, que tuvo como objetivo desarrollar una metodología para implementar el enfoque estratégico orientado a la transformación institucional en la Universidad de Managua.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo de la investigación se basó en las concepciones del enfoque mixto, combinando métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, entre las que se encuentran el análisis de contenido, cuestionarios, dinámicas grupales, observación, entrevistas y el juicio de expertos. Se emplean además los métodos históricos, el inductivo, el deductivo, el análisis comparado de metodologías para el desarrollo del enfoque estratégico y sus componentes y los resultados del estudio de buenas prácticas de universidades ubicadas en posiciones

reconocidas en los rankings internacionales y en el propio de Nicaragua, además de las formas empleadas para su aplicación en los diferentes estadios de desarrollo de la Universidad de Managua.

El desarrollo del estudio consta de cuatro momentos:

- En el primer momento se realizó el estudio descriptivo del conocimiento sistematizado sobre el enfoque estratégico y sus componentes, la viabilidad de este a los efectos de sustentar sistemas de gestión universitarios, su abordaje metodológico y las principales herramientas utilizadas en su despliegue, incluyendo técnicas de prospectiva contextualizadas a la situación concreta del objeto de estudio práctico. En el segundo momento, a partir de los autores consultados en la revisión de la bibliografía, el análisis de buenas prácticas, la experiencia acumulada en procesos anteriores y la experticia de los autores, se seleccionaron y ordenaron con carácter lógico los elementos por componentes del enfoque estratégico, los cuales conformarían la metodología para su implementación. Estos resultados se presentaron a expertos a los efectos de obtener su valoración. Para la selección de los expertos se empleó el Método de Autoevaluación (Lissabet, 1998) tomando en cuenta los resultados del coeficiente de competencia calculado mediante la expresión 1.

ECU. 1

$$K_{comp} = \frac{1}{2}(K_c + K_a) \quad (1)$$

donde:

K_{comp} : coeficiente de competencia del experto; K_c : coeficiente de conocimiento, se obtiene del promedio de valores de la autoevaluación que cada experto propuesto realiza sobre la base de las preguntas que contiene la guía, K_a : se obtiene de la tabla de valores referenciales construida convencionalmente por los investigadores. Como criterio de decisión para seleccionar los expertos se estableció $K_{comp} \geq 0.90$. A partir de este valor fueron seleccionados 11 expertos de los 17 que potencialmente habían sido identificados.

Con los resultados del análisis documental sobre los elementos que integran el enfoque estratégico y su operacionalización a través de procedimientos, modelos o metodologías, y los criterios de los autores de la investigación basados en su experticia, se realizó una triangulación, y posteriormente una reducción de listado para su presentación a los expertos. Se determinó el consenso de estos sobre los referidos elementos utilizando la expresión 2. Para la selección se estableció convencionalmente que se seleccionarían como elementos a incluir en la metodología aquellos cuyo "C" sea superior al 90 %.

ECU. 2

$$C = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100 \quad (2)$$

Donde: C: consenso sobre los elementos, V_n : votos negativos del experto y V_t : votos totales posibles

En el tercer momento se estructuran con secuencia lógica los elementos y se desarrolla la metodología para el despliegue de cada uno de estos. Finalmente, en un cuarto momento se realiza la valoración de los resultados de la aplicación en el objeto de estudio práctico y de su viabilidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De la sistematización del estudio documental realizado sobre el enfoque estratégico, la gestión sustentada en él, y el abordaje metodológico para su implementación, realizado en el primer momento de la investigación,

los investigadores compartieron de autores consultados como Mintzberg et al. (1998) citado por Crespo (2020), Morales et al. (2015), López y Nevado (2016), Domínguez (2016), Goyeneche y Parodi (2017), Román (2018), CNEA (2019), Almuíñas et al. (2012), Medina et al. (2019) y Pérez y Rojas (2022) las posiciones y criterios que se exponen a continuación.

El pensamiento estratégico constituye una alternativa diferente de concebir y ejecutar la gestión de las universidades, que presupone actuar con una actitud proactiva, emprendedora, con posición de futuro, comprensión del rol del entorno en el desempeño institucional e incidir en él, priorizando los factores externos incluyendo las partes interesadas. Esto presupone la incentivación de la inteligencia, de la intuición y de actuaciones creativas, centrado en el logro de resultados con calidad, desde una concepción integradora, crítica y una perspectiva holística e innovadora.

En el desarrollo del pensamiento estratégico en las universidades es importante considerar las escuelas sobre este desarrolladas por Mintzberg et al. (1998) desde el punto de vista de Maldonado (2019) y Pérez y Rojas (2022) en cuanto al surgimiento de las estrategias. Conforme a ello implicaría definir las estrategias pensando, como lo propone la escuela de diseño; haciendo, como lo sugiere la escuela de aprendizaje; programando y desglosando en planes, como lo pregona la escuela de planificación; analizando y calculando, como lo prescribe la escuela de posicionamiento; discutiendo y negociando, como lo propone la escuela de poder; soñando con una visión de futuro, como lo asume la escuela empresarial; imaginando y creando, como lo explica la escuela cognitiva; uniéndose, como lo sugiere la escuela cultural; ajustándose e incidiendo en el medio cambiante, como lo ve la escuela ambiental y definitivamente transformando, como lo propone la escuela de configuración.

La concreción del enfoque estratégico a través de un proceso de gestión abarca tres componentes esenciales: la formulación, la implementación y el control. Los referidos componentes sustentan el rumbo estratégico con un pensamiento coherente, en el que se integran las acciones que innovan valor con visión a largo plazo considerando el contexto externo e interno desde una perspectiva holística y el estado futuro que alcanzará la organización para satisfacer las exigencias de las partes interesadas.

El enfoque prospectivo por su parte, se concibe en síntesis como el empeño por lograr una anticipación que permita aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Se identifican los futuros posibles mediante diferentes técnicas y se determinan los más probables para definir posteriormente las acciones estratégicas factibles a realizar desde el presente.

La formulación de la estrategia, bajo el marco de un enfoque situacional se constituye como herramienta imprescindible que presupone las diversas condiciones bajo las cuales funcionan las organizaciones, y reconoce que la dirección puede influir en ellas para establecer el rumbo estratégico. En este sentido, es que el diseño de la arquitectura organizacional en el marco del enfoque estratégico se distingue por el alineamiento a la estrategia de la estructura organizacional y la observación en ello de los factores del enfoque situacional tales como: el entorno y sus variables; las dimensiones organizacionales a partir de la valoración de los parámetros representativos; el estadio del ciclo de vida de la institución y los factores operacionales y de comportamiento propios de las universidades; así como lograr la participación de los colaboradores en el desarrollo de acciones de diseño orientadas a procesos y articular los principios, procedimientos, órganos e instancias, a fin de crear los soportes organizacionales basados en procesos que permitan gestionar la calidad y el mejoramiento continuo de la educación (Morales et al., 2015).

La arquitectura empresarial constituye una herramienta para perfeccionar el entendimiento de los procesos organizacionales de manera integrada. A su vez, los procesos como sustento de la arquitectura organizacional facilitan el alineamiento de esta con la filosofía institucional y la estrategia en general cuando se intencionó con carácter sistémico en el proceso de diseño, permitiendo incrementar la satisfacción de las partes interesadas, la aportación de valor y la capacidad de respuesta a los cambios del contexto.

En lo que al control estratégico se refiere, compartiendo el criterio de López y Nevado (2016) y Domínguez (2021) este se concibe como un proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico.

Este proceso está estructurado en varias etapas interrelacionadas entre sí, lo que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la estrategia formulada y a los escenarios contruidos.

Para desarrollar el segundo momento de la investigación con el objetivo de definir los componentes a considerar en el proceso de gestión sustentado en el enfoque estratégico y desde una perspectiva holística en las condiciones de la UdeM, se toman en cuenta además los estudios realizados por García et al. (2017), Oviedo et al. (2018), Crespo (2020), Díaz y Villafuerte (2022); los resultados de estos fueron triangulados, sometidos a una reducción de listados, presentados a los expertos, se determinó el consenso, y se seleccionaron los que obtuvieron un C

90%. La agrupación de elementos por componentes específicos se realizó por los autores de la investigación, a partir de su experticia y el conocimiento de buenas prácticas utilizando la filosofía del método de componentes principales; este resultado se expone en la Figura 1.

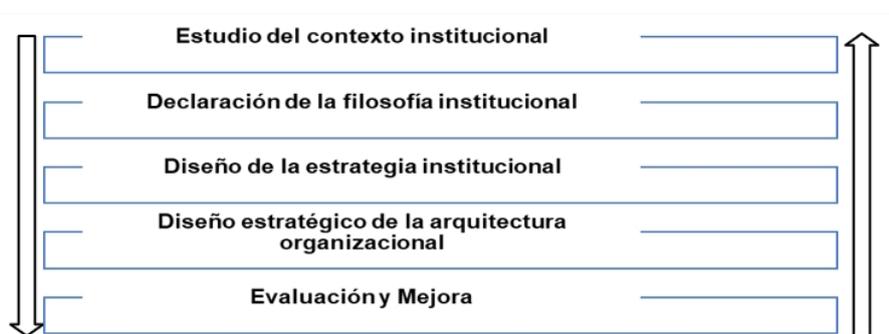


FIGURA 1
 Esquema General de los Componentes en la Formulación de la Estrategia Institucional para la Transformación Institucional de la UdeM
 Elaboración propia.

A continuación, se describen de forma general los componentes abordados en la aplicación del enfoque estratégico en la UdeM.

Componente 1. Estudio del contexto institucional

Contiene la sistematización de las exigencias de los planes nacionales incluyendo la educación superior, los objetivos de desarrollo del milenio y los aspectos legales, en especial las leyes propias del sistema de educación superior; a partir de ellos se definen los requisitos legales y las pautas a las cuales debe alinearse la propuesta estratégica de la Universidad. Incluye además la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinadas mediante dinámicas grupales y entrevistas, la precisión de los vectores estratégicos y la realización de un Taller de prospectiva con el fin de identificar los cambios deseados y esperados y valorar los resultados a través de la matriz importancia-dominio, enfatizando en los cambios de alta importancia y alto dominio (ISO 21001: 2018, ONU 2019).

Componente 2. Declaración de la filosofía institucional

Tomando en consideración los resultados del componente uno y las tendencias en la educación superior, utilizando dinámicas grupales con el Consejo Consultivo y la participación de docentes se rediseña la filosofía institucional, que incluye, visión, misión, políticas con énfasis en la de calidad y los principios.

Componente 3. Diseño de la estrategia institucional

En este momento se aborda el análisis de la situación interna y externa, utilizando el análisis PESTD y la Matriz de evaluación de factores internos. En el caso de la situación interna se complementa con la utilización de la herramienta VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizacional) y el árbol de competencias. Se construye el perfil estratégico y la Matriz DAFO.

Se identifican además los factores críticos de éxito (FCE). Para su determinación se emplea el análisis documental y dinámicas grupales, se triangulan los resultados y depura el listado utilizando el procedimiento de Plasencia et al. (2017) y Crespo (2020).

La selección de los FCE, se realizó a partir del criterio convencional de aceptar aquellos en que el valor del Ipi es superior a 0.79. Los escenarios son desarrollados mediante el método Delphi o el de Impactos Cruzados, utilizando información obtenida del análisis situacional.

Las líneas estratégicas constituyen las dimensiones de actuación en que se desglosan los ejes estratégicos, en los que se centrará la Universidad en el horizonte temporal de planificación definido, directrices que alinean las acciones que se desarrollan, constituyen la base para los objetivos y por lo tanto guían las acciones a realizar. En la identificación se utilizan técnicas participativas con el Consejo Consultivo Universitario, se consideran los resultados del análisis de contexto, en especial los vectores estratégicos, resultados del análisis de situación y las variables esenciales expresadas en la visión y la misión.

Para definir los objetivos estratégicos por línea estratégica se sigue el criterio de formularlos con carácter integrador en el marco de las políticas institucionales. Las estrategias por su parte desde la perspectiva que se aborda, constituyen decisiones a largo plazo que incluyen un conjunto de acciones para lograr los objetivos. En la definición de alternativas estratégicas se utiliza la Matriz DAFO prospectiva, complementada esta con la herramienta de la Matriz ERIC (reducir, eliminar, incrementar y crear). En la selección de las estrategias se utiliza el Método Multipol, que es simple y pertinente.

En cuanto a los indicadores se asume el criterio de Meza et al. (2020) con respecto a que estos permiten la medición de los logros, tanto en forma cualitativa como cuantitativa, y a través de ellos son operacionalizadas las variables de gestión para utilizarlas en la práctica, permiten evidenciar cambios o progresos por lo que dan información sobre la transformación institucional. Los indicadores por objetivos y estrategias se determinan a partir de los vectores estratégicos, la filosofía institucional, los factores críticos de éxito y los estándares de calidad de la educación superior, se tomaron en cuenta además los indicadores de los rankings internacionales; los resultados de los análisis se triangulan y para la selección se utiliza el índice de congruencia (Osterlind, 2002; Crespo, 2020), cuya expresión es la siguiente.

ECU. 3

$$I_{ik} = \frac{(N-1) \sum_{j=1}^n X_{ijk} + N \sum_{j=1}^n X_{ijk} - \sum_{j=1}^n X_{ijk}}{2(N-1)n}$$

donde:

I_{jk}: índice de congruencia

X_{ijk}: valoración del indicador i en el requisito j por el juez k

N: objetivos estratégicos

n: número de jueces

Se seleccionan aquellos indicadores donde el índice de congruencia es mayor que 0,5. Una vez definidos los indicadores, se construye el cuadro de mando integral, y se comprueba el alineamiento estratégico utilizando

la matriz estrategias, líneas estratégicas, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, indicadores, y resultados a obtener, complementándose con el mapa estratégico.

Componente 4. Diseño estratégico de la arquitectura organizacional

En este componente se siguió el criterio y se tomaron los resultados del estudio realizado en la UdeM por Morales et al. (2015), con respecto a considerar como factores los relacionados con el entorno, las dimensiones y ciclo de vida y los factores operacionales y de comportamiento. Del análisis integral realizado a los factores relacionados con el entorno se derivó que el diseño organizativo debe sustentarse en: la estrategia de la institución, las exigencias del proceso de enseñanza aprendizaje, la investigación y la vinculación universidad sociedad, así como que los requisitos legales de la educación en el país sobre la calidad exigen la creación de soportes organizacionales en las universidades para coordinar el direccionamiento estratégico y el desarrollo de los sistemas de calidad.

En cuanto al análisis del factor dimensiones y ciclo de vida, los resultados del estudio llevaron a diversificar los mecanismos de coordinación, trabajar en la estandarización de resultados hasta el nivel de unidades organizativas, elaborar un plan de capacitación para garantizar las competencias demandadas por los puestos, la confección de procedimientos e instrucciones de trabajo, la disminución de los niveles organizacionales y un mayor nivel de descentralización de las decisiones. Finalmente, el estudio del factor operacional y de comportamiento, definió como variables la orientación a los procesos, el diseño de puestos de trabajo amplios y con poder de decisión y la definición de procedimientos y manuales a fin de formalizar el comportamiento. Sobre la base de estos resultados en el componente se definieron como elementos el análisis de la estrategia institucional, la valoración de los factores situacionales, la identificación y diseño de los procesos, la definición y agrupación de las unidades organizativas orientadas a los procesos y el diseño de los puestos de trabajo.

Componente 5. Evaluación y Mejora

La evaluación y mejora, se basa en los fundamentos del control estratégico, lo que implicó que la metodología incluya: la vigilancia del entorno, sus tendencias en los factores definidos en el análisis PESTD, dirigido este a detectar proactivamente los cambios que se prevén en el escenario y valorar si la estrategia resulta pertinente. Con respecto a la revisión de las premisas, se trata de comprobar si las estrategias y la metodología de aplicación planificada que se están utilizando son coherentes o requieren ser rediseñadas.

Este componente tiene como base el cuadro de mando integral y el mapa estratégico. La evaluación de la estrategia instrumentada, se realiza sistemáticamente en función de los resultados o los cambios acaecidos en la situación interna y externa, se valora si es la correcta o no, al igual que se determina si se está implantando adecuadamente. Como culminación se requiere verificar si se cumplieron los objetivos, fines y el nivel de satisfacción de las partes interesadas con estos resultados. En los planes tácticos y operativos (anuales y mensuales), se evalúa el cumplimiento de las actividades y la efectividad con que fueron realizadas (Domínguez, 2021).

El seguimiento y la evaluación se realiza con periodicidades anuales en el caso del plan estratégico, trimestral en el plan anual y mensual en los que corresponden a este horizonte temporal. Finalmente, los resultados se retroalimentan a los efectos de definir si es necesaria la reevaluación de la implementación.

En la validación de la metodología obtenida como resultado de la investigación, se utilizó la aplicación al objeto de estudio práctico, resultando:

- a) Principales resultados de la aplicación

Un análisis situacional que aportó los elementos para el alineamiento a políticas y estrategias de país y del Subsistema de Educación Superior. El estudio de las partes interesadas, resultando como principales necesidades y expectativas de estas, que sustentaron los vectores estratégicos: calidad de la docencia, competencias de los docentes, infraestructura, efectividad de los trámites académicos, metodologías innovadoras, ambiente laboral, oportunidades de desarrollo, protección ambiental, sostenibilidad económica y la infraestructura de calidad e inclusiva. Del taller de prospectiva, se identificaron como expectativas importantes y con alto dominio, a: calidad de la docencia, visibilidad internacional, altas competencias en los docentes, cultura investigativa, desarrollo de TIC y sustentabilidad económica.

En la filosofía institucional, se realizaron cambios en la visión y la misión. Orientando la primera hacia la calidad, el compromiso social, la visibilidad científica la proyección internacional y el desarrollo tecnológico de los procesos. En cuanto a la misión se enfocó hacia la innovación, la eficiencia y responsabilidad social, mediante la formación de profesionales competitivos y la creación y difusión de conocimientos, para contribuir al desarrollo sostenible del país. Se enriquecieron además los valores y políticas.

Se introdujo en la gestión como factores críticos de éxito, a: calidad del proceso de enseñanza aprendizaje, formación y desarrollo de los docentes, sustentabilidad económica, tecnologías de Información y comunicación, alianzas estratégicas, imagen Institucional e infraestructura. En cuanto a las líneas estratégicas, se definieron a partir de las dimensiones de calidad: la gestión innovadora, eficiente y socialmente responsable; docencia pertinente y de calidad; la investigación sustentable y pertinente; proyección social pertinente y responsable; y la internacionalización sostenible. Para cada una se trazaron los objetivos y se definieron cuarenta y ocho (48) indicadores, con sus respectivas metas y veinte y tres (23) estrategias agrupadas en las perspectivas financiera; aprendizaje y crecimiento; procesos internos; estudiantes y sociedad; cuya esencia y principales relaciones de causa efecto se muestran en la Figura 2.

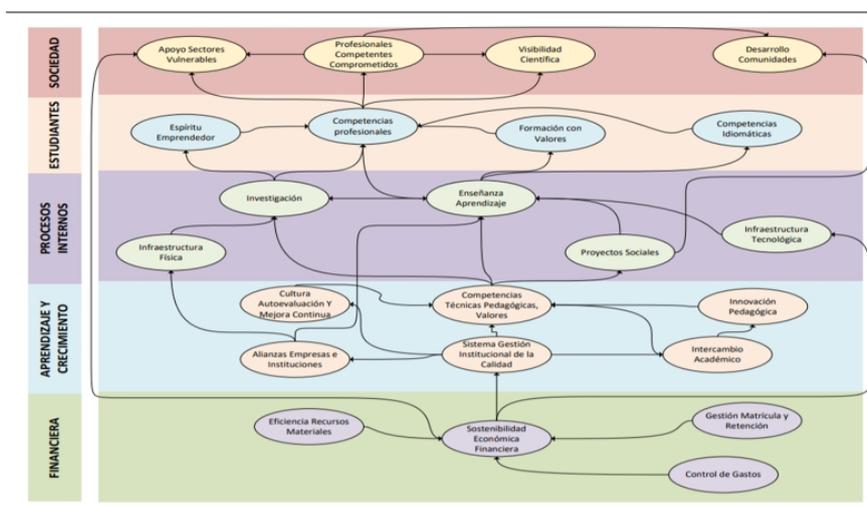


FIGURA 2
 Mapa Estratégico Institucional
 Elaboración propia.

La arquitectura organizacional, se sustentó en el mapa de procesos, alineados a la estrategia, creando como órganos las vicerrectorías y las direcciones.

- b) La obtención de la categoría de "optimizado" en el proceso de acreditación de obligaciones de calidad realizado por el CNEA en el año 2021.
- c) La valoración de pares evaluadores externos: en la obligación 1, sobre el plan estratégico otorgaron la calificación del 100 % de los puntos; y en la obligación 9, en la pauta 1 que evaluó la estructura organizativa, la descripción de cargos y funciones, responsabilidades y competencias alineadas a la

estrategia de la Universidad asignaron 10 puntos que equivalen al 100% de los puntos posibles a obtener.

- El resultado de indicadores de gestión: los indicadores de gestión, experimentaron crecimientos significativos, sobre todo aquellos asociados a los estándares de calidad; el comportamiento de un grupo de ellos (satisfacción con la infraestructura, satisfacción con los servicios de apoyo, satisfacción con la calidad de la docencia, satisfacción con la metodología de enseñanza y satisfacción con la información) se muestran en la Figura 3.
- d) La valoración de pares evaluadores externos: en la obligación 1, sobre el plan estratégico otorgaron la calificación del 100 % de los puntos; y en la obligación 9, en la pauta 1 que evaluó la estructura organizativa, la descripción de cargos y funciones, responsabilidades y competencias alineadas a la estrategia de la Universidad asignaron 10 puntos que equivalen al 100% de los puntos posibles a obtener.
- e) El resultado de indicadores de gestión: los indicadores de gestión, experimentaron crecimientos significativos, sobre todo aquellos asociados a los estándares de calidad; el comportamiento de un grupo de ellos (satisfacción con la infraestructura, satisfacción con los servicios de apoyo, satisfacción con la calidad de la docencia, satisfacción con la metodología de enseñanza y satisfacción con la información) se muestran en la Figura 3.

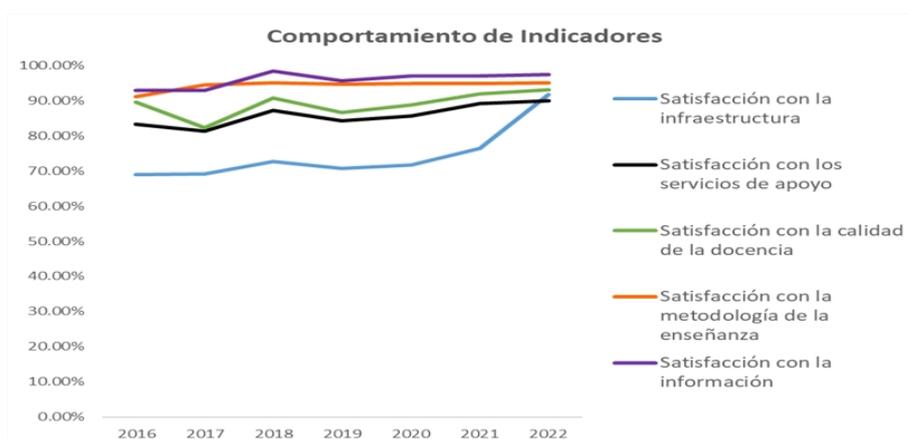


FIGURA 3
Comportamiento de Indicadores de Gestión en la Etapa 2016- 2022
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio realizado ponen de manifiesto, que las particularidades del contexto actual en cuanto a la dinamicidad, turbulencia y la exigencia por la sociedad a las Universidades de ser pertinentes y de proporcionar una educación de calidad, exige a estas la aplicación de enfoques de gestión que promuevan la transformación con visión de futuro y que implique a las partes interesadas en el avance progresivo hacia la obtención de altos niveles de calidad institucional.

La investigación realizada evidencia que a pesar de que el enfoque estratégico es un tema ampliamente abordado en la práctica de la gestión universitaria, no hay un consenso en cuanto a las metodologías desarrolladas para su implementación, así como que no se aborda en todos los casos desde una perspectiva holística, limitándose al componente de formulación de la estrategia, lo que restringe el impacto de este en el desempeño de las instituciones.

La propuesta metodológica diseñada como resultado de la investigación realizada, sustentada en el enfoque estratégico, en que se integra un conjunto de componentes estructurados con secuencia lógica, evidencia la

cualidad de estar científicamente fundamentada mediante técnicas y métodos; así como de resultar viable al abordar un fenómeno complejo como la gestión, de una forma que resulta factible para implicar en el proceso de aplicación a los miembros de la comunidad universitaria.

La valoración de la aplicación del enfoque estratégico en la gestión de la Universidad de Managua, mediante la metodología diseñada, permite constatar que este contribuye a la transformación institucional, la elevación del desempeño de la gestión universitaria y el avance hacia niveles superiores de calidad de la institución, expresado en la obtención de la categoría de optimizado en el proceso de verificación de obligaciones de calidad, la elevación de la satisfacción con la información a la comunidad, la calidad de la docencia, las metodologías de enseñanza, las condiciones de la infraestructura física y tecnológica y de los servicios de apoyo en general, entre otros.

REFERENCIAS

- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista GUAL*, 5(2), 72-97. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Bonilla, A. (7 de agosto de 2018). *Importancia del pensamiento estratégico en las autoridades universitarias*. [Discurso Principal]. Primer seminario de pensamiento estratégico universitario: Transformando la universidad con mentalidad estratégica, Quito, Ecuador.
- CNU y CNEA (2022) Marco Estratégico de la 2030. Editorial Consejo Nacional de Universidades (CNU). Nicaragua <https://www.cnu.edu.ni>
- CNU (2023). Plan Nacional de Educación Universitaria 2023-2026. Editorial del Consejo Nacional de Universidades. Managua. Nicaragua. https://www.cnu.edu.ni/wp-content/uploads/2023/03/Plan_Nacional_EU_2023-2026.pdf
- Crespo, E. (2020). *Modelo para la convergencia estratégica en la gestión de Instituciones de Educación Superior cubanas. Aplicación en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas*. [Tesis de doctorado no publicada, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas].
- Díaz, A., & Villafuerte, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Domínguez, J. J. (2021). El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de una organización. *Revista Conrado*, 17(81), 243-250. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400243
- Fernández, J., Barbón, O., & Añorga, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 18(1), 71-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcur/v18n1/rcur12116.pdf>
- Gallegos, M. R., Galarza, Y., & Almuiñas, J. L. (2023). Los sistemas de información estratégica en la gestión universitaria: problemáticas que enfrentan. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 11 (1), 153-167. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021659>
- García, J., Duran, S. E., Cardeno, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. 38(52). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Goyeneche, G., & Parodi, T. (2017). Introducción a la prospectiva. Dirección de Planificación. Presidencia. Montevideo, Uruguay. https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Manual_Prospectiva.pdf
- Leyva, M. Y., Estupiñán, J., Coles, W. S., & Bajaña, L. J. (2021). Investigación científica. Pertinencia en la educación superior del siglo XXI. *Revista Conrado*, 17(82), 130-135. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1940/1899>

- Lissabet, J. L. (1998). *La utilización del Método de Evaluación de Expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas*. Universidad Pedagógica Blas Roca Calderío.
- López, D., & Troncoso, E. (2021). Ámbitos estratégicos para el desarrollo de universidades. Análisis de un caso. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2838>
- López, V. R., & Nevado, D. (2016). Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. Método y aplicación. *Innovar*, 26(59), 9-20. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54319>
- Maldonado, B. (2019). *Pensamiento estratégico y eficiencia en las universidades de la provincia de Pichincha – Ecuador*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/83596>
- Medina, A., Nogueira, D., Comas, E., & Hernández, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_abstract
- Meza, D. M., Crespo, E, Navarro, H., & Castellanos, J. R. (2020). Indicadores, Información y Decisiones en la Gestión Universitaria. *ISLA 2020 Proceedings*. 3. <https://aisel.aisnet.org/isla2020/3>
- Morales, J, Meza, D., & Castellanos, J. R. (2015). Rediseño organizativo estratégico para la calidad. Elementos generales de su aplicación en la Universidad de Managua (UdeM). *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 3(2), 17-37. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/363>
- Organización Internacional de Normalización ISO. ISO 21001:2018. *Organizaciones educativas. Sistemas de gestión para las organizaciones educativas. Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:es>
- Oviedo, M., Medina, A., & El Assafiri, Y. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en Instituciones de Educación Superior, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 379-388. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Osterlind, S. J. (2002). *Constructing tests items: Multiple-Choice, Constructed-Response, Performance, and Other Formats*. Second Edition. Kluwer Academic Publishers. https://ebookppsunp.files.wordpress.com/2016/06/steven_j_osterlind_constructing_test_items_mulbookfi-org.pdf
- Pérez, B. J., & Rojas, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales XXVIII* (4), 157-179. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
- Plasencia, J. A., Marrero, F., Bajo, A. M., & Nicado García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>
- Román, O. (2018). *Pensamiento Estratégico, teoría y práctica en el ámbito universitario*. [Presentación]. Primer seminario de pensamiento estratégico universitario: Transformando la universidad con mentalidad estratégica. Quito, Ecuador.
- ONU (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas LC/G.2681-P/Rev.3 https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Sobre el autor Principal

Kely Hernández Pascual:

Máster en Ingeniería Industrial, Ingeniera Industrial graduada de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Directora de Postgrado, Educación Continua e Investigación de la Universidad de Managua. Consultora de empresas en el área de gestión de la calidad y gestión estratégica. Docente de grado en gestión Estratégica y Gestión de la Calidad y miembro del claustro de la Maestría en Gestión Industrial. Ha participado en más de quince eventos científicos internacionales, publicado varios artículos científicos.

Declaración de intereses

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de responsabilidad autoral

Kely Hernández Pascual: conceptualización, metodología, administración del proyecto, supervisión, investigación, visualización, redacción/borrador original: y redacción, revisión y edición.

Orlando Corea Almendarez: metodología, la curación de los datos, adquisición de fondos y recursos, en investigación, validación/verificación, visualización y redacción/ borrador original.

Cristhofer Valle Midence: curación de los datos, análisis formal, en investigación, validación/verificación y visualización.