

## **Avatares contemporáneos de la universidad latinoamericana y caribeña.**

### **Reflexiones sobre universidad y administración pública**

### **Contemporary avatars of the Latin American and Caribbean university. Reflections on university and public administration**

**Autor:** Ms.C. Sergio Gómez Castanedo

**Institución:** Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba

**Correo electrónico:** [sgomez@cepes.uh.cu](mailto:sgomez@cepes.uh.cu)

#### **Resumen**

La Universidad latinoamericana y caribeña, como organización social, ha recibido los impactos que toda la sociedad de esta área geográfica ha confrontado en los últimos 30 años. La globalización neoliberal, el incremento de la complejidad, la incertidumbre y las luchas por el desarrollo la han caracterizado. Un esbozo de esta situación y las posibles soluciones que se haga a la educación superior de la región ocupar el lugar adecuado en la solución de los problemas, y sus causas, desarrollo y consecuencias son expuestos en el presente artículo. Las conclusiones apuntan a las posibilidades de solución de los avatares que hoy enfrenta la Universidad latinoamericana y caribeña. Para ser más eficientes, eficaces y efectivos, con visión de futuro, se necesita cambios en la dirección orientados a ver esta de forma estratégica.

**Palabras clave:** Universidades; planificación estratégica; mercantilización de la educación; administración pública.

#### **Abstract**

The Latin American and Caribbean University, as a social organization, has received the impacts that the whole society of this geographical area has faced in the last 30 years. Neoliberal globalization, increased complexity, uncertainty and struggles for development have characterized it. An outline of this situation and the possible solutions that will be made to the higher education of the region to occupy the right place in the solution of problems, and their causes, development and consequences are exposed in this article. The conclusions point to the possibilities of solving the avatars that the Latin American

and Caribbean University faces today. To be more efficient, effective and effective, with a vision of the future, it is necessary changes in the direction oriented to see this of strategic form.

**Keyword:** Universities; strategic planning; Commodification of education; public administration.

## **Introducción**

Educación superior y administración pública son dos temas que se han vinculado íntimamente en los años del reciente milenio. El rol central que se le reconoce a la educación superior y los cambios en la administración pública internacional son aspectos de importancia creciente en el mundo de hoy.

La emergencia del conocimiento como factor fundamental en el desenvolvimiento de la humanidad y la globalización neoliberal son los elementos que más influyen en los cambios que ha sufrido tanto la administración pública como la educación superior. No solo los gobiernos y sus administraciones públicas están sometidos a las amenazas y retos actuales, también las universidades, como organizaciones sociales contemporáneas, son impactadas por los cambios y turbulencias que se presentan en el entorno (De Souza, 2006; Gómez, 2010).

Los procesos de privatización de la educación superior, unidos a los de otras formas de mercantilización, influyen en el cumplimiento de la misión de las organizaciones educativas universitarias, en particular en América Latina.

Dichos procesos, sus esencias y sus condicionamientos actuales son tratados en este artículo que pretende clarificar cuáles han sido los elementos que han llevado al desarrollo de estos fenómenos a principios de la segunda década del siglo XXI.

La planificación estratégica, primera fase de la dirección estratégica, es propuesta como uno de los elementos que desde la dirección podrá superar problemas actuales de la educación superior como parte de la administración pública, ya sea en instituciones públicas estatales regionales o locales. A ello se hará referencia en las líneas siguientes, resultado de una investigación documental más amplia.

## **La situación mundial y los cambios en la educación superior**

La complejización creciente de las relaciones humanas, el deterioro del medio ambiente, la globalización neoliberal y los cambios tecnológicos producidos han desarrollado y continúan procesos hasta el momento inéditos en el devenir. Se está produciendo un

cambio de época signado por la incertidumbre y la turbulencia que es manifestación de la complejidad en los sistemas y sus relaciones internas y con otros.

El conocimiento se ha convertido en una fuerza productiva fundamental, que según muchos, ya suplanta al capital financiero en cuanto a guiar la economía mundial. Es este un elemento clave de la producción y la competencia a nivel nacional e internacional, factor que hace denominar a la sociedad emergente como la sociedad del conocimiento.

La crisis económica generada en los Estados Unidos en 2008 ha aumentado la complejidad y turbulencia del entorno, por lo que resulta necesario buscar medios con el propósito de resolver la situación y construir el futuro. El fenómeno de la globalización hace que América Latina y Cuba no se vean ajenas a los avatares que se suceden. El reconocido rol central de la educación superior en la sociedad logra que las universidades se transformen cada vez más en los centros a los cuales la mirada de todo el mundo está dirigida: tanto los gobiernos como las empresas ven a la Universidad como elemento fundamental para sus desarrollos, lo que fue precisado en la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y El Caribe (CRES) de 2008.

Las universidades de la región necesitan alinear su misión, visión, objetivos e instrumentos de gestión. Ante un universo aleatorio e inestable, la anticipación y su posibilidad de crear diversos escenarios de acción constituyen la llave de estrategias dinámicas, flexibles y ordenadas. «La Educación Superior debe orientar a las sociedades hacia la generación de conocimiento, como guía de los desafíos globales tales como la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, la energía renovable y la salud pública» (UNESCO, 2009).

### **La nueva gestión pública y la mercantilización de la educación superior**

La Administración constituye una estructura armónica, como manifestación de la vida estatal llamada a hacer realidad los cometidos del Estado, determinados por la realidad político-económica de éste. Penetra en el orden social, y así, el obrar administrativo requiere para ser eficaz, nuevas estructuras jurídicas.

Cada época histórica produce un tipo de Administración Pública concordante, como parte de la superestructura política, con la base económica como expresión factual. La administración es la encargada de llevar a cabo la función ejecutiva y administrativa del Estado; pero, además, cuando se conceptualiza, debe referirse a su doble aspecto: como conjunto de órganos y como actividad.

Como señalaran Rodríguez y Ramírez (2004), la administración pública es el estudio de la toma de decisiones del pueblo y para el pueblo. Mediante una comunicación efectiva se puede orientar y ejecutar las tareas y actividades acorde al entorno legal y constitucional, y lograr el intercambio voluntario entre la organización pública que otorga un cierto poder de decisión a las personas beneficiadas y las que aceptan, como contraparte, un cierto grado de movilización social a favor de la organización pública.

Lo anterior viene a precisar que la llamada modernización que tuvo su momento de auge en la década del 90 y los primeros años de este siglo, no es un fenómeno apolítico, más bien posee un contenido ideológico de gran importancia. Ante el crecimiento del sector público y los cambios acaecidos en la última década del siglo XX, Iglesias (1997) advertía que la naturaleza del sector público ha sido siempre objeto de cambios, pero quizás nunca antes como los ocurridos en los últimos años, derivados de reformas del Estado, en consonancia con nuevas políticas económicas y sociales, y bajo la influencia de las actuales circunstancias económicas, políticas y sociales que imperan a nivel mundial.

Un diagnóstico general propuesto por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y otros organismos internacionales, en la última década del siglo XX, concluyó que los estados latinoamericanos gastaban demasiado y sin efectividad, lo cual se reflejaba en un déficit financiero casi permanente y en una gestión estatal costosa e ineficiente. La solución propuesta que siguieron los países del subcontinente fue reformar el Estado en su conjunto, tanto en sus estructuras como en sus funciones, para permitir así un uso más racional de los recursos y una mejor calidad en los servicios ofrecidos. Reducir el estado y hacerlo eficiente al estilo de los integrantes de la OCDE era la consigna que debían seguir los gobiernos al sur del Río Bravo.

En el diagnóstico también se señalaban algunos problemas propios de la Universidad latinoamericana: su organización interna y su gestión. Estos, unidos a los del estado, hacían que la Universidad también tuviera que cambiar. La eficiencia y la calidad fueron los dos focos esenciales hacia los cuales se dirigieron los esfuerzos.

El cambio y la innovación de las prácticas administrativas en el aparato público son los ejes rectores de la nueva visión de la administración pública. La administración pública va más allá de la propia estructura organizacional, abarcando el proceso y resultado de las políticas públicas.

Este trascendente proceso provenía de las décadas de 1970 y 1980, caracterizadas por la introducción de numerosas herramientas en los gobiernos de los países desarrollados y

en algunos en desarrollo, destinadas a la evaluación de la eficiencia, rendimiento y otros que, tras años de esfuerzo, no lograron todos los objetivos que se habían propuesto. Los mecanismos introducidos, entre otros, estaban relacionados con la descentralización, las auditorías de coste-eficacia, la evaluación de proyectos, la evaluación del rendimiento y otros que encontraron numerosas resistencias en las burocracias. Así pues, dichas herramientas dieron paso a la introducción de nuevos conceptos cuya finalidad seguía siendo la de modernizar la administración, pero cuya apariencia, tiempos y modo de ejecución eran menos rígidos que las primeras, permitiendo un cambio gradual de la cultura administrativa y una mejor penetración de sus significados (Villoria, 1997).

- a) Reducción del tamaño del sector público: concesiones, privatizaciones, etcétera.
- b) Descentralizar las organizaciones: Se busca acercar las organizaciones a donde están los ciudadanos y los problemas. Facilitando la sesión a las ONGs y otros espacios de implementación de políticas públicas así como de opinión.
- c) Simplificar las jerarquías administrativas.
- d) Romper el monolitismo y la especialización: en relación con la noción de agencia, se pretende organizaciones dinámicas y flexibles, orientada a cumplir objetivos y a fijarlos sin vínculos jerárquicos.
- e) Desburocratización y competencia.
- f) Desmantelamiento de la estructura estatutaria: Ello supone reducir garantías de estabilidad y retribuciones.
- g) Clientelización: incorporación de la noción cliente en lugar de ciudadano y tratar, por ende, de satisfacerle.
- h) Evaluación
- i) Cambiar la cultura. Lograr incorporar nuevos hábitos en el trabajo más guiados hacia los resultados y los objetivos.

En la década de 1990 surge un nuevo paradigma de administración pública, denominada new public management o nueva gestión pública (Barzelay, 2002). Un claro ejemplo de lo que se pretendía con este nuevo paradigma lo refleja el National Performance Review (1994) del entonces Vicepresidente de EE.UU. Este texto se fundamenta en cuatro pilares:

1. Reducir papeles y trámites;
2. Descentralizar autoridad;
3. Trabajar mejor y a menor coste y;

4. Satisfacer al cliente, introducir dinámicas de mercado y calidad. En este sentido, se pueden citar las experiencias de Nueva Zelanda, Suecia o Australia (Barzelay, 2002).

La nueva gestión pública pretendía construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolo hacia el rendimiento y los resultados, lo que conlleva el inicio de un rediseño que lo haga ser competitivo frente al privado. A la NGP la caracterizan métodos, tecnologías y herramientas como el uso de mecanismos para mejorar cuestiones tales como el desempeño en la concesión y la creación de medios competitivos y de mercado dentro de las organizaciones del sector público, así como incentivos para mejorar el desempeño.

El impacto de la globalización en la educación es variado, contradictorio y ambiguo, pero en general privilegia un nuevo paradigma global técnico- económico, de reconversión productiva. Por tal motivo, los nuevos modelos educativos son altamente estandarizados, producen cambios en la organización del trabajo académico, formas autónomas de aprendizaje, nivelación profesional, redes de intercambio académico en docencia, investigación, difusión y la comercialización del conocimiento vinculado al sector productivo (González y Juárez, 2012 ). Esa situación se ha generalizado bastante en el subcontinente, teniendo un particular desempeño en la agrupación integracionista conocida como alianza bolivariana para los pueblos de nuestra América (alba), en la que se desarrollen interesantes procesos en la educación superior con orientación anti neoliberal, propendientes a la inclusión y la masificación.

Las diferencias existentes entre las sociedades latinoamericanas y la de los países de origen ha impedido que la Nueva Gestión Pública haya sido adoptada en su totalidad sino que se ha imbricado con las antiguas formas de administración basadas en este continente. La globalización económica y la política neoliberal crean las condiciones estructurales necesarias para el desarrollo de las tendencias orientadas al mercado en la educación superior. La actual etapa de globalización ha estado signada por el desarrollo de la informática y las comunicaciones. Este proceso tiene un carácter multivalente, es a la vez económico y político y actúa con gran fuerza en el ámbito social (Clavijo, 2012).

La mercantilización educativa consiste en la transformación de la educación en mercancía, es decir, en un servicio que se compra y se vende en un entorno competitivo y que tiende a regirse por las leyes del mercado: según modelos de oferta y demanda (Verger, 2013).

Este fenómeno es multidimensional y cuenta con tres dimensiones constitutivas: liberalización, privatización y comercialización. Cada una de las dimensiones invoca

procesos analíticamente diferenciables. Así, la liberalización consiste en la introducción de normas y principios del mercado como la competencia y la elección en el sector de la educación superior. La privatización supone la acentuación de la participación de actores privados en una o más áreas de la política universitaria (titularidad, provisión o financiación). Y la comercialización consiste en la intensificación de la venta y la compra de servicios de educación superior, tanto a nivel nacional como internacional.

La mercantilización educativa se acostumbra a desarrollar, de manera gradual y al menos hasta ahora. Los procesos de mercantilización no han desembocado en mercados educativos puros sino más bien en escenarios educativos en los que la esfera estatal convive e interactúa con la esfera del mercado. La mercantilización no es un proceso necesariamente lineal. Suele avanzar progresivamente, también se pueden generar procesos de desmercantilización. Este surge y se desarrolla en los sistemas educativos mediante regulaciones adoptadas en el marco de los sistemas estatales. Así, el estado es uno de los principales agentes por lo que respecta a la toma de decisiones y la adopción de medidas que favorecen la creación de mercados educativos.

Villanueva (2007) señala que hacia el 2006 un 47.5% de los matriculados correspondía a la enseñanza en instituciones privadas. Otra tendencia preocupante es la del capitalismo académico que, según Slaughter y Leslie, es el uso del capital humano de las universidades, de sus académicos, utilizado con el fin único de generar dividendos económicos (Ibarra, 2003)

### **La dirección estratégica en las universidades públicas**

Una de las tareas importantes que tienen ante sí las Instituciones universitarias para enfrentar los retos del futuro está vinculada con el perfeccionamiento de la Dirección. Sin una dirección eficiente será difícil elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales y de los procesos particulares, lo cual coincide con el Informe Mundial sobre la Educación Superior que expresa la necesidad de «una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces (1998, p. 8).

La planificación estratégica universitaria es un instrumento y un proceso que busca que las instituciones determinen, con la mayor claridad posible, su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo. Se constituye en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos, logrando el máximo de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la



formación de los estudiantes, así como en la prestación de sus servicios. Este ideal se alcanza solo con el esfuerzo organizado de la comunidad universitaria.

Construir indicadores para apoyar la toma de decisiones sobre la función pública es una labor que realizan las dependencias y entidades de la administración pública, orientada a obtener conocimiento sobre la situación de los distintos sectores, principalmente en los sectores de salud, educación, vivienda, saneamiento básico y seguridad pública (Armijo, 2011). Pero a la vez, el sistema puede tener problemas de implementación que algunos relacionan precisamente con su grado de sofisticación y con la falta de atención a la articulación entre los niveles de la gestión.

La estrategia se ha incorporado a los instrumentos de gestión universitaria no solo por la necesidad de responder a retos externos, sino por la necesidad de entender y controlar los diseños organizativos existentes, producir mejoras en la propia gestión y darle sentido a la información interna disponible y alinear los comportamientos de los diferentes colectivos universitarios.

En resumen, la planificación estratégica se hace necesaria, entre otras causas, por la dificultad de entender y gestionar una organización cada vez más compleja.

En el caso Cuba, las universidades (todas, como es conocido, de administración pública) enfrentan el proceso de consolidación paulatina de la dirección estratégica, filosofía de dirección que se sustenta, desde mediados de 1990, en los principios de los procesos de la Dirección por Objetivos y la Planificación.

Teniendo en cuenta que las universidades públicas son organizaciones complejas basadas en el conocimiento y puestas al servicio de su gestión en la sociedad, y que tienen rasgos particulares, se hace necesario abordar las especificidades de la planificación estratégica en este tipo de organización. Las universidades públicas se diferencian de las empresas y de las organizaciones privadas en sus propósitos, objetivos, usuarios, complejidad y diversidad de la tecnología y procesos, nivel de dificultad para evaluar el desempeño, agilidad para el cambio etcétera. Estas diferencias, en modo alguno, impiden que ambos tipos de organizaciones puedan encontrar puntos de común interés y de interacción mutuamente beneficiosas.

En la región latinoamericana y caribeña, la diferente naturaleza entre las universidades públicas y privadas se manifiesta en las necesidades que aquellos modelos de estrategia fundamentados en la cooperación y la colaboración.



Las universidades públicas carecen de un mercado que les proporcione recursos en forma de ingresos, dependiendo de asignaciones del gobierno nacional o de los regionales o locales, o del cobro de aranceles que cubran ciertos gastos.

La financiación en las organizaciones privadas depende del cobro de unos precios; mientras que las universidades públicas ofrecen los servicios gratuitamente o cargan una tarifa que cubre el coste de proporcionar el servicio. En tal sentido, el fundamentarse en las subvenciones públicas crea la necesidad de mantener estos acuerdos de financiación a largo plazo, con lo cual este aspecto ha de ser planificado estratégicamente.

Las universidades privadas enfatizando en la participación y en la evaluación por resultados. Ello ha permitido lograr avances significativos respecto al mejoramiento de la Dirección en todas las Instituciones universitarias. Se observa resultados favorables en cuanto a la integración de los procesos de la institución, un mejor conocimiento del sistema universitario, la identificación de las direcciones fundamentales y prioritarias del desarrollo en ese nivel, la visualización futura del subsistema, y, en general, existe una mayor concientización entre los directivos de la máxima jerarquía sobre las bondades que ofrece dicha filosofía de dirección para acometer sus responsabilidades.

Estas diferencias son, entre otras, las siguientes:

- a) La propiedad. En las universidades privadas, corresponde a los accionistas, integrantes de asociaciones civiles o dueños individuales cuyos intereses son interpretados utilizando indicadores financieros. Por el contrario, en las universidades públicas, los ciudadanos, mediante sus representantes en el Consejo universitario o en los órganos legislativos, influyen, esperando de ellas que muestren integridad, justicia, respuesta a sus necesidades, calidad, honestidad y responsabilidad.
- b) En las universidades públicas los modelos competitivos tienen poco uso, siendo más recomendable necesaria para formular sus estrategias, mientras que en las universidades públicas a menudo no cuentan con la suficiente, a pesar de las posibilidades.
- f) En las universidades públicas, los mandatos legales, las obligaciones con la sociedad y las tradiciones pueden plantear restricciones que limitan su autonomía y flexibilidad.
- g) El entorno de una organización pública está dominado por las consideraciones políticas. Los directivos de las universidades públicas deben anticipar y crear

oportunidades de negociación cuando se está formulando la estrategia. Esta apertura a la influencia ayuda a eludir las críticas y sienta las bases para una implementación menos problemática.

h) Las universidades públicas generalmente tienen un ámbito de impacto más amplio que las privadas, así como una mayor variedad de intereses a satisfacer. Un aspecto esencial radica en enfatizar un mayor grado de participación, lo cual incrementa la naturaleza política de los procesos de formulación de estrategias.

i) Mientras que en las organizaciones privadas los objetivos suelen estar establecidos de forma clara y orientada a la eficiencia, en las universidades públicas generalmente deben dirigirse, además, a la eficacia y la efectividad. Asimismo, las demandas de los diferentes grupos de interés y la influencia de colectivos relevantes crean un complejo de expectativas a menudo en conflicto. En este contexto complejo, pluralista y político en el que debe ser desarrollada la estrategia, es necesario precisar los objetivos de forma que se superen la vaguedad y el potencial de conflicto.

j) En las universidades públicas, la autonomía y la flexibilidad son generalmente inferiores, haciendo que los límites de autoridad sean un ingrediente clave en la definición de la naturaleza pública. Por lo tanto, los directivos de las universidades públicas deben tomar en consideración estas limitaciones de autoridad, garantizando que el tratamiento a los grupos de interés esté orientado a mejorar las perspectivas de implementación.

k) Las elecciones periódicas, los nombramientos políticos, etcétera posicionan a nuevos líderes en la dirección universitaria, que en ocasiones interrumpen los planes y proyectos de la organización y crean inercia. En estas circunstancias, se debe demorar la implementación hasta que estos nuevos miembros se actualicen e integren. Estas «interrupciones programadas» conducen a la precaución, la inflexibilidad y unas tasas de innovación reducidas. En consecuencia, la dirección estratégica de las universidades públicas debería impulsar la acción y descubrir nuevas agendas de actividades que encajen dentro del marco temporal político y respondan a las demandas consensuadas de cambio.

l) El logro de unos resultados deseables mediante la utilización de incentivos es más difícil en las universidades públicas que en las privadas. Mientras que en el sector privado se pueden utilizar incentivos materiales con mayor eficacia, vinculando los resultados a compensaciones financieras, los funcionarios de las universidades

públicas prefieren la seguridad en el puesto de trabajo y la aprobación y dotación de proyectos, y el reconocimiento. La dirección estratégica debe utilizar una mayor creatividad en el desarrollo de unos incentivos que se adapten a la cultura de la organización y que se relacionen con las necesidades de sus miembros.

Estas características diferenciadoras y necesidades particulares de las universidades públicas hacen que algunos de los planteamientos de dirección estratégica desarrollados para las organizaciones privadas no se puedan trasladar por completo a este contexto.

Por otra parte, las universidades públicas se enfrentan a una serie de problemas, tales como los recortes presupuestarios, la privatización de servicios, la reducción dimensional, la resistencia a la innovación, entre otros, que son utilizados para reclamar la necesidad de un cambio estratégico. Este proceso de transformación se posibilita a través de la aplicación de técnicas y herramientas de dirección estratégica. Lo importante para las universidades públicas es utilizar los avances que se están produciendo en las teorías y modelos de planificación en el medio empresarial, analizarlos bien y adaptarlos a sus propias condiciones y, si es posible, añadirle un nuevo valor con altas dosis de iniciativa y creatividad, o generar un modelo propio a partir de los anteriores. Esto significa, entre otros aspectos, fomentar una cultura y una filosofía donde todos los niveles estén comprometidos e identificados con la misión de la universidad y su estrategia.

Las universidades públicas tienen, por su intrínseco contenido social, condiciones para aprovechar las ventajas de la prospectiva en su vínculo con la planificación estratégica, tendencia que se avizora para el desarrollo de esta tecnología de dirección en las universidades. Estas condiciones permiten la reflexión prospectiva colectiva sobre las amenazas y oportunidades, esencialmente en el entorno externo, dan contenido a la movilización y promueve la apropiación de la estrategia.

Considerando la estrategia como el conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permiten a una universidad cumplir con su misión y alcanzar los objetivos que haya establecido a corto y a largo plazo, en cada universidad los planes estratégicos son el resultado de un proceso de formulación que presenta características distintivas. Estos procesos no responden a un único modelo teórico, sino que

son diferentes perspectivas u orientaciones no excluyentes las que determinan el perfil del proceso de formulación de planes estratégicos en una institución universitaria.

La orientación formal del proceso implica cierto grado de acuerdo con los aspectos siguientes: (a) las decisiones estratégicas se adoptan de acuerdo con un plan unificado, coherente y global que integra todas las unidades organizativas de la institución, órganos de gobierno, centros, departamentos y servicios centrales; (b) existe un propósito organizativo expresado documentalmente en términos de objetivos a largo plazo, planes y programas de acción, y prioridades en la asignación de sus recursos; (c) la formación de planes estratégicos se puede considerar como un proceso deliberado e intencionado que es dirigido, controlado e impulsado por los órganos de gobierno de la propia universidad; y (d) la institución debe contar con un departamento interno responsable de asesorarla metodológicamente en el proceso de formulación de planes estratégicos, en la aplicación de técnicas de análisis estratégico, y en la realización de estudios sobre su entorno externo y su contexto interno.

## **Conclusiones**

La intensificación de diferentes tendencias a nivel internacional ha acelerado los cambios en la administración pública y en la educación superior de la región latinoamericana y caribeña. Los referidos cambios se presentan en todas las esferas de la acción humana. Son cambios que implican desde la producción, la forma de dirigir, la forma de actuar el ser humano, el desarrollo de su cultura.

A la enseñanza superior, y particularmente a la universidad pública, le corresponde contribuir al desarrollo y progreso de la región, ya que debe ser pensada como estrategia a través de la cual la sociedad defina su rumbo, enmarque los retos y desafíos de un mundo cada vez más globalizado, exigente, competitivo y complejo.

En la década de 1990, las ideas neoliberales llegaron a la educación, intensificando las tendencias hacia la mercantilización de la educación superior, lo cual provocó que al final del primer decenio del siglo XXI en América Latina y el Caribe, casi la mitad de los estudiantes universitarios lo fueran de instituciones privadas.

Para enfrentar los retos que se presentan ante la educación superior latinoamericana, ser más eficientes, eficaces, efectivos y con visión de futuro, se necesita cambios en la dirección orientados a ver esta de forma estratégica.

La planificación estratégica se presenta como una herramienta que con características endógenas contribuye a una toma de decisiones más efectiva en todos los niveles de dirección de la IES; se establece una adecuada articulación y unidad entre los diferentes horizontes de tiempo a través de distintos plazos (corto, mediano y largo plazos), y en las relaciones entre el pasado, presente y el futuro en su unidad dialéctica.

### **Referencias bibliográficas**

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL-Serie Manuales N° 69.
- Barzelay, M. (2005). *La nueva gestión pública: un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica de España.
- Clavijo, D. (2012). *Retos de la educación superior para la provincia en el contexto de la globalización*. Universidad 2012.
- 8vo Congreso Internacional de Educación Superior Materiales en CD. en México.
- De Souza, J. (2006). *El cambio de época, el modo emergente de generación de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI*. Versión revisada del trabajo invitado para la I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural.
- Gómez, S. (2010). *La planificación prospectiva: una oportunidad para las IES*. La Habana: Editorial Universitaria.
- González, M. G. & Juárez, C. (2012). *Los retos de la Educación Superior a partir de la implementación de las políticas educativas en el contexto de la globalización*. Universidad 2012.
- 8vo Congreso Internacional de Educación Superior Materiales en CD. La Habana.
- Ibarra, E. (2003). Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada. *Educ. Soc. vol.24 no.84* Campinas. Recuperado de: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101->
- Iglesias, A. (1997). *Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva*. Boletín Informativo de cuadros del Estado. MES. No. e8, La Habana.

- Rodríguez, G. & Ramírez, J. (2004). La existencia de la administración, como primera premisa del estudio de la administración pública. *Folletos Gerenciales No. XI* 2001 32-40.
- UNESCO. (2009). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. París.
- Verger, A. (2013). Políticas de Mercado, Estado y Universidad: Hacia una Conceptualización y Explicación del Fenómeno de la Mercantilización de la Educación Superior. *Revista de Educación*, 360. enero-abril.
- Villanueva, E. (2007). *Reformas de la educación superior: 25 propuestas para la educación superior en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: [www.iesalc.unesco.org.ve](http://www.iesalc.unesco.org.ve)
- Villoria, M. (1997). Modernización administrativa y gobierno post burocrático. En Bañón, R. & Carrillo, E. (comp.), *La nueva administración pública (77-104)*. Madrid: Alianza Textos.