

# **La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior: experiencias del trabajo cooperado entre las Instituciones de Educación Superior**

## **The Strategic Management Network in Higher Education: experiences of cooperative work between Higher Education Institutions**

**Autores:** Dr.C. José Luis Almuiñas Rivero

Dr.C. Judith Galarza López

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

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

### **Resumen**

El proceso de internacionalización es una necesidad para el desarrollo de la educación superior en todos los países. En este sentido, se convierte en uno de los ejes de integración y cooperación para el mejoramiento de la gestión universitaria. La creación de redes temáticas multiuniversitarias como centros de conocimientos y de beneficios comunes es una oportunidad, sobre todo, para los países en desarrollo. La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, que coordina la Universidad de La Habana, es un espacio académico configurado para proyectar y ejecutar el trabajo cooperado de un conjunto de Instituciones de Educación Superior de diferentes países. El objetivo de este artículo es presentar las experiencias derivadas del desarrollo de dicha red y algunas ideas sobre sus retos futuros.

**Palabras clave:** Dirección estratégica, redes universitarias, trabajo cooperado.

### **Abstract**

The process of internationalization is a necessity for the development of the higher education in all the countries. In this sense, he also transforms into one of the integration axes and cooperation for the improvement of the university management. The creation of thematic nets multiuniversitarias like centers of knowledge and of benefits common of their benefits it is an opportunity, mainly, for the countries in development. The Net of Strategic Management in the Higher Education, that coordinates the University of Havana, is an academic space configured to project and to execute the

cooperated work of a group of universities of different countries. The objective of this article is to present the experiences derived of the development of that net and some ideas on his future challenges.

**Keyword:** Strategic management, university nets, cooperated work.

## Introducción

En la actualidad el trabajo en redes constituye una necesidad imperiosa de las Instituciones de Educación Superior (IES), tratando de buscar la convergencia a través de espacios de integración y cooperación horizontal. Al respecto, en la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe celebrada en Colombia se señaló: La historia y los avances construidos desde el ámbito de la cooperación han hecho a nuestras Instituciones de Educación Superior actores con vocación de integración regional (...). Es mediante la constitución de redes que las Instituciones de Educación Superior pueden unir y compartir el potencial científico y cultural que poseen (...). Son, asimismo, los protagonistas indicados para articular de manera significativa identidades locales y regionales, y colaborando activamente en la superación de las fuertes asimetrías que prevalecen en el mundo frente al fenómeno global de la internacionalización de la Educación Superior (IESALC-UNESCO, 2008, p.9).

Por otra parte, Gazzola (2007), plantea que: Las redes y organizaciones de universidades de América Latina y el Caribe tienen un papel fundamental el fortalecimiento de nuestras instituciones. A través de estas será posible conformar una agenda común, crear espacios de cooperación académica e institucional y expandir en nuestros países la Educación Superior de calidad de manera incluyente y equitativa. En resumen, las redes y organizaciones de universidades constituyen el mejor instrumento para realizar los cambios necesarios con vistas a la construcción de un mejor futuro (IESALC-UNESCO, s/p

Es así que la constitución de redes, como modelo organizativo para la integración y cooperación, posibilita la articulación de las instituciones, los sistemas universitarios nacionales y la internacionalización de los mismos.

Sobre estas bases, se constituyó la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) en septiembre de 2009, por la iniciativa del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana, considerando que la misma era pertinente, viable y necesaria en la perspectiva de poner en marcha acciones cooperativas y solidarias relacionadas con ese ámbito del conocimiento científico.

Transcurrido ya algunos años de funcionamiento, el objetivo de este artículo es presentar algunas experiencias sobre el trabajo cooperado desarrollado por dicha Red y sus proyecciones futuras.

## **Desarrollo**

### **El trabajo en redes y las exigencias básicas para su creación y desarrollo**

El término red (del latín rete) se utiliza para definir una estructura que cuenta con un patrón característico. Existen diferentes tipos de redes: informática, eléctrica y social, que tienen su origen en la teoría de sistemas.

En la literatura consultada existen múltiples definiciones sobre lo que es una red social. A saber:

- a) “es una estructura social formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común” (Ponce, 2012, p. 2);
- b) “una forma de interacción social, definida como un intercambio permanente entre personas, grupos e instituciones” (Piedad, 2009, d. 2); y
- c) “una red social es una estructura social que se puede representar en forma de uno o varios grafos en el cual los nodos representan individuos (a veces denominados actores) y las aristas relaciones entre ellos” (Carrillo, 2013, s/p).

Autores como Lopera (2000) y Zarur (2008) han reconocido que las sociedades del conocimiento son sociedades organizadas en redes y estas, a su vez, son centros de conocimientos.

García (2008) expresa: A finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI con el nuevo valor del conocimiento estrechamente vinculado a la economía, las dinámicas globalizadoras, las innovaciones en las comunicaciones, las presiones por un mayor conocimiento, surgen nuevas plataformas de comunicación, entre ellas con ímpetu renovado (...), las asociaciones o redes nacionales, subregionales, regionales e internacionales, orientadas a la cooperación, al diálogo, al intercambio de innovaciones y conocimientos (s/p).

Al respecto, Didriksson (2008) señaló también: Habrá que destacar, no obstante, que el impacto del nuevo patrón social, tecnológico y productivo global ha propiciado la emergencia de redes, estructuras de cooperación y nuevos marcos de integración a nivel regional e interinstitucional que presentan, en tendencia, la posibilidad de construir un escenario alternativo o paralelo al de la competitividad institucionalizada y a la lógica del modelo (dominante) de mercado. Lo anterior hace referencia a la posibilidad de constituir un escenario de nueva reforma universitaria que apunta a una mayor cooperación horizontal entre instituciones y sectores, que se estructura en redes y en espacios comunitarios y trabaja en colaboración, sin perder su identidad institucional (p. 22).

Por su parte, Ramos (2010) considera que las redes son organizaciones formales o grupos de instituciones y actores que se reúnen alrededor de objetivos y problemas específicos. Como asociaciones institucionales tienen distintos y variados niveles o ámbitos de acción y

constituyen espacios adecuados para la interacción y la colaboración. Identificamos acá las organizaciones cuyo campo de acción es el nivel internacional tanto de carácter bilateral como multilateral (s/p).

Las IES que apoyen también su desarrollo a través de redes académicas tienen mayores potencialidades para generar conocimientos y contribuir al progreso de la cooperación universitaria nacional e internacional y, por tanto, de la sociedad. A medida que nos internamos en la era del conocimiento, estas redes reflejarán cada vez más su verdadero valor y potencial de aprendizaje para el desarrollo.

Específicamente, las redes académicas clasifican como redes sociales. En referencia a una red académica, Reynaga y Farfán (2004) señalan que:

Puede concebirse como un mecanismo de apoyo, de intercambio de información y una comunidad de comunicación horizontal, cuya base es una red social, un tejido, una madeja compleja en la que se sinergizan –a través de interacciones entre vínculos- dinamismos, intereses, fuerzas, energías y puntos de apoyo y encuentro (nodos), con el propósito principal de dialogar, encontrar respuestas, construir conocimientos y unirse en la búsqueda o creación de soluciones respecto a una temática o problema (...) Tiene como fines intercambiar, construir, apoyar conocimientos, abonar a la solución de problemas, incrementar el número de investigadores, fortalecer posibilidades; y como objetivos, propiciar el uso prioritario de la infraestructura disponible para la interconexión de las redes existentes en la región e interconectar redes de información, de bibliotecas, de centros de investigación temáticos (pp. 1-2).

Al analizar el contenido de otras definiciones, encontramos varias palabras claves que identifican a una red académica: organizaciones o instituciones; integración, cooperación; relaciones o interacción; propósitos compartidos, comunidad de intereses y objetivos de personas u organizaciones; aprendizaje; intercambio permanente y comunicación; entre otras.

La capacidad de aprendizaje de una red académica está dada por su potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento. Esto se logra por numerosas vías (flujos de comunicación) que hacen posible la formación y evolución de los stocks de conocimiento que permiten preparar a las IES y a sus integrantes (individuos y grupos) para actuar en sus entornos cambiantes respectivos.

Según nuestra experiencia, el funcionamiento de una red académica necesita como mínimo cumplir las siguientes exigencias (Almuiñas y Galarza, 2012, pp. 8-10):

a) una justificación de su perfil temático y una definición de su radio de influencia;

- b) la determinación clara de su misión y objetivos, así como de sus líneas de trabajo;
- c) la identificación de stock de conocimientos de sus miembros y diseño de los flujos de comunicación pertinentes para responder a sus relaciones multidireccionales;
- d) una estrategia adecuada para promover el intercambio y movilidad de sus miembros;
- e) adecuada captación y compromiso del talento humano implicado (profesores, investigadores, especialistas, otros);
- f) apoyo de las autoridades de cada universidad miembro de la Red;
- g) adecuado nivel de complementariedad entre sus miembros;
- h) un sistema de información y medios de difusión de los resultados;
- i) una estructura y funciones bien definidas (organización interna);
- j) normativas académicas y administrativas para su funcionamiento (reglamento y lineamientos y orientaciones complementarios);
- k) infraestructura tecnológica de apoyo; y
- l) presupuesto.

Son múltiples los beneficios que se derivan del trabajo en red para las IES. Un aspecto esencial es el ahorro de recursos en una etapa donde estos escasean. Ninguna institución por sí sola puede resolver los grandes problemas a que se enfrenta y, por ello, deben aprovecharse las fortalezas de cada una de las partes implicadas para atenuar las debilidades. La otra cuestión está relacionada con el fortalecimiento de la dimensión horizontal de la gestión universitaria, lo que obliga a visualizar a la universidad desde otras perspectivas y diferentes planos, donde primen las alianzas estratégicas con otras instituciones, con beneficios mutuos. También se produce un intercambio de información y de conocimientos sobre experiencias exitosas, incrementando la capacidad de aprendizaje institucional y colectivo.

Sin lugar a duda, en los próximos años la creación de nuevas redes académicas seguirá siendo un elemento promotor del desarrollo de la educación superior en nuestra región para enfrentar las exigencias crecientes de la sociedad del conocimiento.

### **La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior: misión, objetivos y principales líneas de trabajo**

En el contexto nacional e internacional actual, las IES de la región latinoamericana y caribeña tienen la imperiosa necesidad de definir y/o reorientar su misión teniendo en cuenta, entre otros, los cambios constantes en las exigencias del entorno y la aparición de nuevas condicionantes internas que hoy constituyen barreras o impulsores de su propio desarrollo, todo ello, insertado dentro de un panorama de escasez de recursos, mucho más agudo que en épocas anteriores.

Es evidente, además, que la Universidad latinoamericana enfrenta actualmente importantes retos que le obligan también a la realización de cambios estratégicos de gran envergadura en diferentes esferas de su actuación, los cuales deben estar concebidos, entre otros, dentro de una visión de futuro factible de alcanzar y bajo un constante perfeccionamiento del sistema de gestión institucional que enfrente los perjuicios de la improvisación y el sobredimensionamiento de la intuición en la toma de decisiones estratégicas.

Como parte de este proceso de cambio, en algunas IES se vienen realizando serios esfuerzos para la introducción del enfoque estratégico que, sin lugar a duda, ha mostrado sus bondades en relación con otros que se han aplicado hasta el momento. La dirección estratégica se define como un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia institucional, e incluye un conjunto de actividades que garantiza una interacción proactiva de la universidad con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia de los resultados. Requiere de herramientas técnicas, un buen manejo del factor humano y de los recursos, que guíen la manera de lograr los objetivos estratégicos institucionales.

Independientemente de los avances logrados en este ámbito, aún se evidencia que existen problemas de diferentes tipos que limitan su desarrollo (factores tecnológicos, culturales, organizativos, motivacionales, informacionales, estructurales y humanos). De este modo, se puede plantear que quedan aún aspectos importantes por consolidar, así como nuevas áreas del conocimiento por explotar en torno a la dirección estratégica universitaria.

De esta manera surgió la necesidad de lograr un trabajo cooperado entre varias IES de la región interesadas en dicha temática, que permitiera compartir el conocimiento y las experiencias para avanzar en la solución de algunos de los problemas existentes. Se tejía así un nuevo engranaje institucional a través de un proyecto base que, a iniciativa del CEPES de la Universidad de La Habana, constituyó el germen de la actual Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES).

La RED-DEES es una red académica constituida por IES y redes universitarias de países de diversas áreas geográficas, orientada al desarrollo de variadas temáticas relacionadas con ese perfil. Tiene como misión "Contribuir a la promoción, estimulación y fomento de la investigación, del posgrado y de otras actividades académicas sobre temas y experiencias de interés común en el área de la dirección estratégica universitaria, mediante un mecanismo de diálogo, intercambio y cooperación multilateral entre sus miembros, con el fin de elevar la calidad y pertinencia de la gestión institucional y responder favorablemente a las necesidades de la sociedad".

Los objetivos principales de dicha Red son:

- 1) Contribuir al perfeccionamiento de la dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES), a través de investigaciones y experiencias que favorezcan la articulación de los procesos que le son inherentes, de acuerdo con las exigencias actuales del desarrollo de la educación superior.
- 2) Contribuir al mejoramiento de la calidad del desempeño de directivos, docentes e investigadores, a través de la definición y organización de programas de formación en la esfera de la dirección estratégica universitaria.
- 3) Facilitar el intercambio académico y la movilidad de los directivos, profesores e investigadores de las instituciones miembros de la RED-DEES, lo que propicia la realización conjunta de publicaciones, asesorías, entrenamientos, pasantías, entre otras acciones, tanto bilateral como multilateralmente.
- 4) Propiciar las diferentes formas de intercambio de información entre los miembros, así como el desarrollo de un Sistema de Comunicación e Información institucional.
- 5) Promover la participación de las instituciones miembros en reuniones y foros nacionales e internacionales, con el fin de divulgar los resultados de los proyectos de la Red.
- 6) Contribuir al desarrollo de la dirección estratégica en IES de terceros países, mediante la vía de la cooperación universitaria al desarrollo.

El perfil de la Red está sustentado en el desarrollo de proyectos de investigación y del postgrado. Actualmente sus diez líneas de trabajo son las siguientes:

- 1) Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos.
- 2) Dirección estratégica para la calidad. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación y control estratégico y a la evaluación institucional.
- 3) Control y alineamiento estratégico.
- 4) Planificación y la evaluación prospectiva.
- 5) Estrategia institucional y aprendizaje organizacional.
- 6) Estudios comparados sobre la dirección estratégica.
- 7) Gestión estratégica de riesgos.
- 8) Automatización y aplicación de técnicas para apoyar la gestión lográndose, además, una mejor diversificación y representación de los países de la región y de otras latitudes. Actualmente son miembros de la RED- DEES 45 IES de once países<sup>1</sup>: Argentina (7), México (5), El Salvador (1), Ecuador (10), Uruguay (1), Perú (1), Nicaragua (1), España (1), Brasil (2), Angola (1) y Cuba (15). han sido cumplidos satisfactoriamente. Se debe señalar también que a lo largo del tiempo se ha ampliado el perfil temático de la Red, a partir de las propuestas de sus miembros.

La producción científica de los miembros de la Red ha crecido significativamente, sobre todo la elaboración de artículos, ponencia universitaria.

9) Programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria.

10) Redes académicas y gestión universitaria.

La Red se estructura y funciona sobre la base de un conjunto de normativas que guían el accionar de sus miembros. Está integrada por miembros fundadores, ordinarios y colaboradores.

Tabla 1. Comportamiento del número de IES miembros de la RED-DEES.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	11	12	28	30	41	45*
Países	4	6	8	8	10	11

\*Hasta agosto de 2014.

Fuente: Información estadística de la secretaria Académica de la Red.

En este sentido, se constata la publicación de 8 libros, 8 monografías, 104 artículos y la presentación de 144 ponencias en eventos científicos nacionales e internacionales. Se han elaborado tres libros conjuntos vinculados con la temática central de su perfil. Para ingresar a la misma, las IES interesadas deben expresar la aceptación de las bases de normativas que la sustentan y obtener el apoyo de las altas autoridades institucionales. Asimismo, deben proponer un proyecto y ejecutar sus compromisos anualmente. Sus actividades se rigen por un plan de trabajo anual, que es aprobado por todos sus miembros. La Red es dirigida por una Coordinación General, integrada por cinco representantes de las IES miembros. La RED-DEES efectúa una Reunión Anual de forma presencial con todos sus integrantes, a fin de pasar balance a la actividad general en el período correspondiente, y trazar las nuevas líneas de trabajo para el siguiente.

### **Algunas experiencias en el trabajo desarrollado por la RED-DEES**

En el año de su creación, la Red estaba integrada por once instituciones. Posteriormente se observa una tendencia creciente en el número de miembros. Se han aprovechado varios espacios académicos nacionales e internacionales, además de las relaciones institucionales que tienen establecidas las IES miembros, para promover el trabajo cooperado de la Red en diferentes temáticas. En esencia, la red ha crecido por el esfuerzo de sus propios integrantes.



Otro aspecto a destacar es la realización de un número creciente de proyectos de investigación, siguiendo una única concepción con relación a su estructura, lo que ha posibilitado, posteriormente, el seguimiento y control de los resultados anuales y su integración. Por su parte, se ha consolidado paulatinamente una cultura de trabajo por proyectos entre las IES. También ya es una realidad el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos, donde están implicadas varias IES miembros de la red. En sentido general, los resultados investigativos planificados anualmente

1 Información ofrecida en agosto 2014. Base de datos de la Secretaría Académica de la RED-DEES.

con la participación de varias IES de la Red: La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior; La evaluación del desempeño del docente universitario: experiencias institucionales y nacionales; y Dirección estratégica y calidad en la educación superior: potencialidades para su desarrollo. Al mismo tiempo, cabe destacar la celebración de varios eventos científicos conjuntos, aprovechando, inclusive, los espacios académicos de la Reunión Anual de sus miembros. Se observa, además, un crecimiento del número de tesis de maestrías y doctorados, como apoyo a los resultados de los proyectos institucionales comprometidos.

Uno de los retos principales que la Red se planteó desde su creación en el 2009 estuvo relacionado con la superación de los directivos, docentes e investigadores, de forma tal que contribuyera a desarrollar en estos las competencias necesarias para conducir exitosamente los procesos universitarios. En este sentido, se han diseñado y ejecutado varios programas de formación desarrollados por las IES miembros, lo que ha propiciado la capacitación de un número creciente de personal interesado en diferentes temáticas vinculadas con la gestión universitaria. Muchas de estas actividades son salidas previstas en los proyectos institucionales que guían el accionar de la Red.

Una experiencia colectiva reciente es la elaboración de cuatro programas para la formación de directivos con la participación de profesores (PhD.) de varias IES de la Red: el Seminario Internacional: "Dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior". En este caso, se han definido los ejes temáticos y sus contenidos, así como otros aspectos relacionados con su organización y ejecución.

Para apoyar el trabajo cooperado de la Red y propiciar formas de intercambio de información entre sus miembros, se han concebido diferentes vías, que hasta el momento han tenido un impacto favorable.

Por ejemplo, cumpliendo un acuerdo de las instituciones integrantes de la RED-DEES, se dispone de la revista electrónica *Estrategia y Gestión Universitaria*, editada por la Universidad

de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (Cuba) y que constituye una vía importante para divulgar los resultados de las investigaciones científicas y otros tipos de trabajos, propiciando la socialización de los conocimientos que se generan por sus miembros y por otras instituciones interesadas en las temáticas del perfil de Red. Ello posibilita contribuir al fomento del intercambio cultural y académico, al desarrollo científico, y a la formación y el perfeccionamiento del desempeño de los profesionales universitarios en los ámbitos de la gestión y la dirección estratégica universitaria. Es un espacio importante, donde se presenta y estimula el debate, tomando como base los criterios de actores universitarios destacados por su producción científica.

El Informativo *NOTIRED-DEES* es otra vía utilizada para socializar el funcionamiento y los resultados de la Red. Este un órgano de intercambio y difusión para propiciar relaciones de cooperación con otras IES interesadas que realizan estudios, investigaciones u otras tareas vinculadas con nuestro perfil de trabajo. Contiene secciones como informaciones importantes sobre las IES miembros, entrevistas, noticias, eventos y convocatorias, artículos y otros materiales de interés, entre otras. Asimismo, el sitio web de la RED-DEES funciona de manera estable y se actualiza sistemáticamente, donde se ubica una información amplia sobre todas las actividades que desarrolla y sus resultados.

También se dispone de un “Repositorio de Buenas Prácticas” que tiene como objetivos constituirse en un espacio de encuentro, colaboración, difusión e intercambio donde se puede:

a) seleccionar, documentar y compartir las mejores experiencias consideradas como buenas prácticas de dirección estratégica en las IES miembros de la Red, lo que permite innovar hacia la calidad y mejora continua;

(b) disponer de un foro o espacio virtual de discusión, entre los diferentes miembros de la Red, para analizar posibilidades de mejora continua de calidad, y generar recomendaciones en cuanto a planes de gestión de la calidad para sus respectivas instituciones. Este repositorio se alojará y mantendrá de forma virtual en la web de la Red y se le dará la difusión necesaria entre las IES para que se convierta en un referente de la dirección estratégica.

Otras experiencias importantes desarrolladas en el trabajo cooperado están vinculadas con el fortalecimiento de las relaciones entre sus miembros y con otras redes e instituciones universitarias.

A manera de ejemplo, cabe destacar el acuerdo específico de colaboración entre la RED-DEES y la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM), en particular, con el Núcleo Disciplinario de Planificación Estratégica, Evaluación Institucional y Gestión Universitaria. Dicho

acuerdo tiene como objetivo fomentar las relaciones bilaterales en actividades relacionadas con el fortalecimiento del gobierno y la gestión universitaria, así como en los procesos de planeamiento y evaluación institucional, la formación de directivos y del personal docente, la investigación científica y el intercambio de profesores y estudiantes mediante la suscripción de acuerdos específicos entre ambas redes.

Se han logrado importantes avances en el estrechamiento de las relaciones de cooperación entre las IES cubanas, que pertenecen a la Red. Como propósito esencial para lograrlo se ha planteado celebrar, al menos, un encuentro anual, con vistas a intercambiar conocimientos y discutir aspectos de interés propios de la Red. Además, se han desarrollado iniciativas que tienden a institucionalizar, generalizar y profundizar otras acciones de cooperación bilaterales entre las IES miembros.

La experiencia del trabajo cooperado en la Red ya tiene algún tiempo y está dando visiones interesantes, enriqueciendo los análisis que puedan realizarse sobre lo logrado y las proyecciones de trabajo futuras. La reflexión en torno al trabajo de la Red permite señalar un conjunto de fortalezas

- a) crecimiento del número de IES miembros y ampliación de la representatividad geográfica;
- b) aumento de los proyectos conjuntos interinstitucionales;
- c) alta producción científica;
- d) avances en la socialización de los resultados;
- e) incremento del trabajo cooperado en diferentes esferas;
- f) fuerte articulación de IES cubanas;
- g) desarrollo creciente de encuentros y eventos internacionales;
- h) flujos de comunicación e intercambio de información pertinentes;
- i) consolidación de la revista *Estrategia y Gestión Universitaria*;
- j) fortalecimiento de la cultura de trabajo en red;
- k) crecimiento de las relaciones de trabajo con otras redes académicas;
- l) aumento de la visibilidad y del prestigio.

Los principales desafíos para los próximos años son los siguientes:

- a) La ampliación del número de miembros de la Red, sobre todo hacia áreas geográficas aún no presentes en ella.
- b) Incorporación de nuevas líneas de trabajo investigativo.
- c) Priorizar el desarrollo de programas conjuntos para la formación de directivos.

- d) La elevación de la calidad de la planificación y la evaluación de nuestros resultados según las exigencias establecidas.
- e) El incremento de la producción científica, en particular, libros conjuntos y artículos.
- f) La promoción del intercambio de revistas entre las IES miembros.
- g) El mejoramiento de la calidad de la revista Estrategia y Gestión Universitaria como espacio para la socialización de los resultados científicos.
- h) El incremento de las vías que amplíen la colaboración e intercambio interinstitucional.
- i) El perfeccionamiento continuo del sitio Web y del Informativo, así como la búsqueda de otras vías que potencien la publicación y difusión de los resultados.
- j) El establecimiento de nuevos convenios entre las IES miembros y con otras instituciones y redes académicas.
- k) La búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.

## **Conclusiones**

El avance paulatino del proceso de internacionalización y, la cooperación internacional en la educación superior en la región latinoamericana y caribeña es una realidad, y por ello, no existe otra alternativa para las IES que insertarlo en su estrategia institucional de manera prioritaria. Su desarrollo continuo exige empezar a crear una mentalidad y conciencia mayor en las personas sobre la necesidad de internacionalizar determinadas acciones relevantes. Sin lugar a duda, las redes académicas son una vía para fortalecer la gestión del conocimiento en las IES y lograr dichos objetivos. Se convierten en motores impulsores de la cooperación nacional e internacional y en una oportunidad para apoyar el desarrollo institucional, donde el capital humano, las alianzas estratégicas, el aprendizaje organizacional, la capacidad de innovación, la visión y cultura de trabajo en red, los sistemas y las tecnologías de apoyo están interconectados y son valiosos para todos sus miembros.

En este sentido, la RED-DEES ha logrado avances en varias esferas del trabajo cooperado. Paulatinamente se ha desarrollado y promovido una mentalidad de cooperación e integración entre sus miembros, propiciando una atmósfera de apoyo y de disposición a compartir el conocimiento y las buenas ideas. Asimismo, se ha estimulado la cohesión a través de proyectos y acciones conjuntas. Se ha avanzado en la incorporación de nuevas instituciones para mejorar la representatividad geográfica. Se trabaja con una visión a mediano y largo plazo de su desarrollo (nuevas líneas, proyectos y programas). En el centro de atención

de su funcionamiento de la red, se encuentra el aprendizaje colectivo y, por último, y no menos importante, se ha fortalecido la cultura de trabajo en red entre sus miembros.

Desde el punto de vista académico, la experiencia desarrollada en la RED-DEES, sin dejar de reconocer lo mucho que queda por hacer, es de interés pues trata de reflejar que los modelos organizativos de cooperación horizontal pueden ser una de las vías pertinentes para aumentar la calidad y pertinencia de los resultados en el ámbito de la gestión universitaria.

### Referencias bibliográficas

- Alcalde Carrillo, S. (2009). *Las redes sociales. Definición, fines, cronología y un ejemplo concreto*. Extraído el 25 de febrero de 2013 desde <http://suite101.net/articulo/las-redes-sociales-a1159>
- Almuiñas Rivero, J. L. & Galarza López, J. (2012). *Las redes académicas: una vía para fortalecer la gestión del conocimiento y la cooperación*. Ponencia presentada en el Octavo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
- Didriksson, A. (2008). Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y El Caribe. En A. L. Gazzola y A. Didriksson (ed.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (21-54). Caracas: IESALC– García UNESCO.
- Guadilla, C. (2008). *Pensadores y Forjadores de la Universidad Latinoamericana. Serie Pensamiento Universitario Latinoamericano*. Caracas: UNESCO/IESALC, CENDES, Edit. Bid&Co.
- Gazzola, Ana L. (2007). *Noticias de Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC– UNESCO. Una Educación Superior, igual para todos*. Entrevista de Rafael Cordera, México, agosto 12 de 2007. Correo del Sur, La Jornada Morelos.
- IESALC - UNESCO (2008). *Declaración de la Conferencia Regional sobre Educación para América Latina y el Caribe*. Colombia, Cartagena de Indias.
- Lopera, H. (2000). *Integración de redes de conocimiento: una responsabilidad de la biblioteca universitaria*. Ponencia presentada en el Sexto Congreso Nacional de Bibliotecología y Documentación, ASCOLBI. Santa Fé de Bogotá.
- Piedad Badia, A. (2009). *Redes sociales educativas. Slideshares*. Extraído el 13 de enero 2013 desde <http://www.slideshare.net/anapiedadabadia/redes-sociales-educativas>
- Ponce, I. (2012). Monográfico: *Redes Sociales. Observatorio Tecnológico*. Extraído el 15 de enero de 2013 desde <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales>
- Ramos Torres, D. (2010). *Las redes universitarias y la cooperación académica solidaria a través del ENLACES*. UNESCO-IESALC. *Boletín IESALC Informa de Educación Superior*, 210. Extraído el 2

de febrero de 2013 desde [http://iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2362%3AAlas-redes-universitarias-y-la-cooperacion-academica-solidaria-a-traves-del-enlaces&catid=126%3Anoticias-pagina-nueva&Itemid=712&lang=es](http://iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2362%3AAlas-redes-universitarias-y-la-cooperacion-academica-solidaria-a-traves-del-enlaces&catid=126%3Anoticias-pagina-nueva&Itemid=712&lang=es).

Reynaga Obregón, S. & Farfán Flores, P. E. (2004). *Modelos de Organización y articulación académico- administrativa*. Cuarto Congreso Nacional y Tercero Internacional Retos y Expectativas de la Universidad. México, Universidad Autónoma de Coahuila.

Zarur Miranda, V. (2008). Integración regional e internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. En A. L. Gazzola y A. Didriksson (ed.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (179-240). Caracas: IESALC – UNESCO.