

Pensamiento estratégico para fortalecer la calidad en la educación universitaria

Rina D´Addosio Serna*

Carla Urrutia Morales**

Resumen

La calidad en la educación universitaria es un reto normativo permanente en las instituciones, por lo que deben someterse a un proceso continuo e integral de mejoramiento de sus procesos y prácticas académicas, con vista al importante papel que deben cumplir en las áreas de docencia, investigación y extensión. Ello deriva, igualmente, del imperativo de impartir una educación de calidad como una de las recomendaciones planteadas en el Informe Final de la Conferencia Mundial de Educación Superior realizada en París en el año 2009. En tal sentido, como hipótesis de trabajo, se considera como elemento central *el pensamiento estratégico* que le sirve de fundamento a esta investigación. Por ello, el objetivo de este estudio, desde esa perspectiva, es analizar el pensamiento estratégico como factor fundamental para fortalecer la gestión de calidad en la educación universitaria.

Palabras clave: pensamiento estratégico, calidad educativa, educación universitaria.

* Contadora Pública (LUZ). Magister Scientiarium en Gerencia Empresarial (URBE). Directora de Evaluación Institucional de la Universidad Alonso de Ojeda. Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Rafael Belloso Chacín. rinadaddosio@gmail.com.

** Comunicadora Social (URBE). Magister Scientiarium en Gerencia de Recursos Humanos (URBE). Docente Universitario de la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Rafael Belloso Chacín. carlita-urrutia@hotmail.com.

Strategic Thinking to Enhance Quality in Higher Education

Abstract

Quality in university education is a permanent normative challenge in the institutions, a reason why they should submit to a continuous, integral process for improving their academic processes and practices, considering the important role they should fulfill in areas of teaching, research and extension. Similarly, this need comes from the imperative of imparting quality education as one of the recommendations raised in the Closing Report of the World-Wide Conference on Higher Education, held in Paris in 2009. As a working hypothesis, strategic thought is considered as the foundation for this research. The objective of this study is to analyze strategic thought as basic factor for strengthening quality management in university education.

Key words: strategic thinking, education, college education.

Introducción

En los últimos años, se ha generado investigación profusa sobre los grandes cambios y desafíos que enfrenta la educación superior en el siglo que recién inicia, lo que demanda la necesidad de un nuevo proceso educativo, fundamentado en los principios de excelencia, calidad y pertinencia. No obstante, ha de tomarse en cuenta que esta es una época particularmente desafiante para las universidades porque los retos a los que hoy deben responder son de naturaleza heterogénea, de magnitud muy significativa.

En tal sentido, se han generado cambios rápidos, variados y simultáneos que afectan a las universidades en aspectos estructurales, académicos, administrativos y culturales, aspectos que se han traducido en un conjunto de problemas interrelacionados que exigen adaptabilidad para responder a las demandas cambiantes de un contexto variable, sin perder los principios de la moral académica, buscando servir mejor al interés común.

De allí que, el objetivo fundamental de este artículo es analizar el pensamiento estratégico para el fortalecimiento de la calidad en la educación universitaria. Para ello, las autoras presentan la inserción de la

estrategia de pensamiento como plataforma que permita llevar a las universidades a escenarios de eficiencia más elevados, integrando al texto la idea de la calidad académica como misión fundamental para la formación de recursos humanos aptos, para la generación de nuevos conocimientos. Éstos son vistos desde la perspectiva metodológica analítica-descriptiva, para sustentar el análisis de contenido que permita el planteamiento de las reflexiones finales de la investigación.

La educación universitaria en la Venezuela contemporánea

La educación permite al ser humano desarrollar su potencial creativo, ampliar el horizonte de los saberes, formarse para hacer, ser y convivir en una sociedad. En el marco de la educación está insertada la educación universitaria para la generación y transferencia del conocimiento, el fomento de la investigación para el desarrollo y avance del hombre, su participación abierta en diferentes escenarios vinculados al mundo del trabajo, así como la prestación de servicios académicos.

Lo planteado se infiere de lo indicado por la UNESCO (1998), organismo especializado en investigaciones en el ámbito educativo mundial, que postula tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación superior en la sociedad contemporánea y su funcionamiento interno: Pertinencia, Calidad e Internalización. En igual sentido, Villarroel (2006) hace referencia a la calidad de la educación superior, respaldando los señalamientos hechos por la UNESCO en el Seminario de Educación Superior en el siglo XXI de 1996; una de las conclusiones de dicho Seminario es la insistencia en la adecuación del ser y quehacer de la educación superior a su deber ser.

De allí que, la calidad en la educación en todos los niveles y modalidades se constituye en un reto permanente especialmente en las universidades, por lo que deben someterse a un proceso continuo e integral de mejoramiento de sus procesos y prácticas académicas, con vista al importante papel que deben cumplir en las áreas de docencia, investigación y extensión. Esto está imbricado con el imperativo de impartir una educación de calidad, como una de las recomendaciones planteadas en el Informe Final de la Conferencia Mundial de Educación Superior realizada en París en el año 2009.

Cabe enfatizar en este apartado que hoy día, el concepto de calidad de la educación es abarcante y multidimensional, permitiendo su aplicación en cualquier instancia del campo educativo; así, se habla de calidad del docente, calidad de los aprendizajes, de la infraestructura, calidad en relación con ciertos estándares, adecuación a un proceso, efectividad en el logro de las metas institucionales; pero todo enmarcado en un plano estratégico que viabilice la mejora continua.

En atención a lo planteado, Méndez (1998) advierte sobre el cambio y la actual revolución del conocimiento, que ha creado nuevos escenarios ratificando el papel estratégico de la educación universitaria, para poder formar a los nuevos profesionales que, a su vez, son los llamados a crear e innovar la ciencia y la tecnología en este ámbito. En tal sentido, se comprende a la educación universitaria con la capacidad suficiente para abordar, con una visión estratégica, prospectiva, la presencia del hombre con todas sus potencialidades para crear y transformar la sociedad.

Lo antes señalado justifica que la educación universitaria en Venezuela, esté encaminada a un proceso de transformación, contemplando la planificación de actividades prioritarias y una estrategia global no sólo para coadyuvar el mejor cumplimiento de los fines institucionales, sino para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Pero, para su cumplimiento, la educación universitaria en Venezuela requiere ubicarse en una fase crucial en la búsqueda de nuevos paradigmas, buscando liderar los acelerados cambios tecnológicos, científicos, sobre la base de un pensamiento estratégico que oriente las acciones gerenciales, académicas y administrativas a un plano táctico, reflexivo, con capacidad de respuesta ante las situaciones planteadas.

De igual forma, la universidad debe situar la efectividad de sus fines sobre la base de procesos comunicacionales que abran nuevos canales para la necesaria integración de los entes intervinientes y de los sistemas de información indispensables a la toma de decisiones. De acuerdo con lo antes señalado, para lograr positivamente las metas institucionales, es necesario ejecutar acciones de transformación profunda, en lo cual se consideran dos elementos nucleares como sentido esencial de esta investigación: Pensamiento Estratégico y la Comunicación.

En referencia al pensamiento estratégico, Ohmae (2005) lo define como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas en donde el análisis es el punto

crucial de arranque. En igual sentido, en la opinión de Enebral (2004) la capacidad para comunicarse se constituye en un referente esencial para la organización, por cuanto la misma contribuye a la mejor ejecución de los procesos, sustentados concretamente en competencias comunicacionales como conjuntos de características y rasgos subyacentes de una persona que lo llevan a un desempeño eficiente o superior en un trabajo; si estas competencias no hacen la diferencia, no son tales, sólo derivarán en resultados operacionales esperados o no por la organización.

En este contexto de exigencias, la educación universitaria, y subsumida ella la universidad venezolana, está llamada a replantearse con nuevas dimensiones que le permitan vigencia para cumplir con la pertinencia social, científica, trascendiendo a los estándares mundiales. Tales claves dimensionales planteadas por Graetz (2001) para la educación universitaria en Venezuela, se pueden enfocar de la siguiente manera:

1. Las instituciones deben inspirarse en una nueva visión de la educación, como vía que permita a la sociedad acceder con calidad a la globalización, con crecimiento, visión de futuro y, sobre todo, constituir un sistema de valores, actitudes de todos los miembros, organizados tras estos principios.
2. Para crear la capacidad para el cambio, el proceso de transformación actual debe cimentarse en la consulta, la opinión comprometida, cooperación y colaboración de todos los miembros de la extensa comunidad que constituye la educación universitaria y de todos aquellos agentes externos afectados por el producto académico o servicios que presta la misma.
3. En lo que se refiere al compromiso para generar nuevas conductas de aceptación sobre el desmontaje de las viejas estructuras jerárquicas, Graetz (2001) evidencia la necesidad de la participación compartida de todos los miembros, la cual debe aplicarse a fin de crear propuestas para nuevas estructuras de las organizaciones educativas más flexibles y dinámicas.
4. Para la efectiva comunicación de los mensajes referidos a los procesos de transformación, se deben instrumentar mecanismos de fácil integración en sentido ascendente y descendente, apoyándose en la informática e innovaciones tecnológicas propias del sector comunicacional e informacional.

A este respecto, se cree necesario construir un cambio organizacional acorde con los requerimientos propios del mundo globalizado en cuanto a las instituciones de educación universitaria, a fin de lograr impulsar un proceso de transformación, lo cual se constituye en un desafío fundamental para las universidades en el continente.

En relación a esto, se señala que “las nuevas generaciones del siglo XXI, deberán estar preparadas con nuevas competencias, innovadores conocimientos e ideales para la construcción del futuro, por lo que la educación superior, como parte de sus retos, se enfrenta a la formación basada en las competencias y la pertinencia de los planes de estudio que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes, futuras de la sociedad, para lo cual igualmente requiere una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo” (UNESCO, 1998: 1-4).

Filosofía y calidad de la educación universitaria

La filosofía de cualquier universidad en la actualidad requiere propiciar la calidad académica, junto con el avance en la producción intelectual y científica, mediante la generación, adquisición y transferencia de conocimientos; además, debe cumplir con su tarea de buscar la verdad, afianzar los valores trascendentales del hombre. Por otra parte, dentro de su organización debe ejercer una gerencia basada en actuaciones o conductas, que inspiren a los miembros del equipo de trabajo a desarrollar sus funciones con convicción, de manera comprometida, responsable y sinérgica para alcanzar sus objetivos.

Sólo así, la calidad académica se pondrá de manifiesto, no solamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las ciencias, dentro de las cuales están las gerenciales, sino también en las técnicas y estrategias aplicadas internamente en su proceso de funcionamiento como organización. En este sentido, Ohmae (2005), Morrisey (2005), Añez (2005) y Robert (2006), consideran que para asumir con éxito los diferentes escenarios que se proponen como reto las universidades, éstas deben mejorar sus estándares de calidad y excelencia, y con ello, lograr las transformaciones que a bien tengan planteadas, debiendo tomar en cuenta, el criterio de los autores mencionados, los componentes filosóficos atinentes a la visión de futuro, creatividad e imaginación.

Sobre el particular, observa Goodstein (2005) la visión de futuro como un proceso claro para generar acciones necesarias con el fin de hacerla realidad; dicho componente tiene como finalidad prever la creación o reforma de la organización; esta no puede extraerse de afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, comunicación entre los integrantes o miembros de las universidades. Con ello se genera una visión del futuro compartido, siendo que los cambios sociales están promoviendo reajustes que obligan diariamente a tomar en cuenta la flexibilidad de las organizaciones educativas para adaptarse a las nuevas realidades.

En consecuencia, cuando la visión es compartida suscita entusiasmo, compromisos, fomenta la acción grupal en la obtención de la calidad académica; asimismo, permite la elaboración de una imagen mental con proyección hacia el futuro, es decir, que puede predecirse de manera razonable y precisa, porque se trata de una extrapolación de fenómenos en curso que son predecibles. Así, la visión no puede ser ambigua, como resultado; por el contrario, la universidad debe propiciar entre sus miembros una visión clara, comprendida por todos, obteniendo logros coherentes.

Siendo tal visión directamente compartida por los actores activos de la institución, se logra un apoyo unánime, generando así sentido claro de dirección, manifestándose un proceso de toma de decisiones significativas, ya que cada decisión se tomará iniciando el camino para lograr la perspectiva determinada, mostrándose, a la vez, positiva y alentadora, valorando acertadas políticas de implementación de la información, indagando las causas, solucionando problemas, intentando conocer el pasado aunque no haya manera de corregirlo, para luego entonces poder proyectar con eficacia el propio futuro de las universidades.

Cabe acotar que en el contexto de la planificación, la visión de futuro es una de las fases interactivas típicas, a ser ejercitadas a partir de las visiones de los actores de acuerdo al plano en el cual se desarrollan; así, suelen plantearse distintas alternativas para la acción futura que según Godet (2005), resultan determinantes en tal proceso de planeación y sus fases de reflexión o visión global, la de decisión, y la de actuación sobre los posibles escenarios existentes. Tomando en cuenta las tendencias previsibles, las amenazas, oportunidades, riesgos, y conocidas las fortalezas, debilidades del entorno cambiante complejo - difuso, manteniendo un permanente monitoreo del posible futuro, es posible una visión diná-

mica de éste para adelantarse a los eventos susceptibles de efectuarse, pudiendo con ello lograr los objetivos estratégicos.

De la misma manera, las universidades se deben centrar en la fase de la creación de nuevas estrategias, métodos y recursos apropiados, a fin de lograr con éxito el fortalecimiento de las potencialidades del sistema universitario a través de la calidad y excelencia, para lograr las transformaciones que se plantean. Dentro de esta perspectiva, si bien se reflexiona sobre algunos elementos fundamentales para articular una gestión de calidad en las universidades, entre los que se estiman el definir el servicio educativo que se requiere prestar, planificar su futuro, asumir la filosofía de la calidad como un compromiso, instituir un liderazgo basado en la confianza y el compromiso, también se requiere sustituir el miedo por la creatividad.

Es así como, para Prados (2006), toda organización en su estructura se caracteriza por la búsqueda creativa de la excelencia por parte de todos sus miembros; y en este caso, se podría asegurar la creatividad integral, colectiva, de un modo absoluto con un sentido humanístico, generador de ideas, expresivo de las potencialidades de sus actores para que aporten lo mejor de sí mismo.

Según el autor señalado, para incentivar la creatividad, es necesario propiciar la participación de los actores, permitiendo que éstos se identifiquen, es decir, se interesen en hacer su gestión grande y productiva, fortaleciendo el sentido de la actividad académica y de aprendizaje como un factor importante de la tarea común, deslumbrándose como una pieza de gran engranaje.

Evidentemente, ello debe ir acompañado de motivación, métodos, técnicas que permitan que tal potencialidad quede marcada y se mantenga en el tiempo. Lo anterior expuesto, se puede ver como un fenómeno complejo que necesita de las capacidades individuales, colectivas de sus miembros, de los ambientes adecuados; que, de lograr combinarlas, generaría la calidad académica y excelencia esperada.

Finalmente, el componente filosófico de la imaginación permite adaptarse a los cambios dinámicos, profundos y acelerados; ello implica apasionarse para que en la práctica se resuelvan los conflictos, cambios o exigencias del medio, a su vez resaltando el papel de enfrentar retos. La imaginación es una manera de pensar, de organizar. Según Goleman (2005), provee un medio para impulsar la capacidad de confiar en sí

mismo, concretar nuevas funciones, desarrollar formas de pensar, explorar modos creativos, enfrentar el cambio, percibir una nueva visión del entorno.

Al respecto, Prados (2006) sugiere que la organización efectiva del futuro, se basa en la idea de que casi todo su valor es generado por la energía de la imaginación de sus empleados, del poder de creación, diseño y ejecución de proyectos innovadores de sus miembros, sumado al esfuerzo ejercitado, al reconocimiento de logros, permitiendo la satisfacción de las necesidades existentes.

En este sentido, la universidad es considerada como un componente fundamental en la conformación de la sociedad del conocimiento, formando profesionales creativos, capacitando a graduados, produciendo bienes, proporcionando servicios, desarrollando trabajos de consultoría para sectores públicos y privados, y produciendo sistemáticamente conocimiento a través de la investigación; esta es una actividad que desarrolla no sólo en el campo de las ciencias básicas sino también en las ciencias aplicadas, en desarrollo y tecnología, en artes y humanidades. Se trata de que con su capacidad de imaginación e intuición suficiente para generar ideas e impulsar la innovación, conduzca a generar la calidad y excelencia académica que se requiere.

Pensamiento estratégico como plataforma para fortalecer la calidad en la educación universitaria

Las instituciones de educación universitaria están permanentemente permeadas por los acontecimientos que se producen en el contexto social donde se desarrollan, lo cual posibilita decir que no están excluidas de los cambios que vive el país, ante los cuales deben crear mecanismos de actualización que permitan afrontar el futuro. Con ello se quiere significar, que al enfrentarse a problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones, se requiere constituir un todo armónico; lo cual sería plausible a través del pensamiento estratégico, el cual según Ohmae (2005) permite en el individuo la combinación de métodos analíticos y una elasticidad mental que al descubrir el significado de los eventos suscitados, es capaz de integrar sus componentes y ensamblar para lograr la solución buscada.

Además, el pensamiento estratégico está orientado a concebir los elementos fundamentales prácticos para la acción, percibir lo que esté ocurriendo en el entorno educativo, procurando establecer enfoques, categorías, procesos que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio hacia la mejora continua. Por consiguiente, permite definir un rumbo tomando en cuenta los factores internos y externos a las instituciones desde una posibilidad real, pero elevada a los niveles más altos de los conceptos, dentro de la búsqueda de verdades profundas, manejando los recursos, la gente, lo material, la esperanza, en materia de calidad universitaria, considerando todos los factores para lograr sus objetivos.

En relación con lo anterior expuesto, Tovar (2009) señala que esa calidad académica universitaria logra resultados que permiten el progreso y la modernización de la sociedad, debiendo adecuarse los medios necesarios para alcanzar sus fines, formando profesionales de excelencia para coadyuvar al desarrollo social y económico.

En igual sentido, para Soto (1998), citado por (Ferrer y Pelekais, 2004), la universidad como fiel representante de las organizaciones con compromiso ante la sociedad, ha respondido, a través de los tiempos, a impulsar el desarrollo del conocimiento de diferentes generaciones, fortaleciendo los procesos que incentivan la implantación de una mentalidad volcada hacia lo universal, hacia la creación, la libertad y la autorrealización. Al mismo tiempo, el compromiso estratégico de la educación universitaria como fuente permanente de formación, perfeccionamiento y reciclaje profesionales apunta al fortalecimiento de las potencialidades de su sistema para lograr la calidad académica, a fin de formar capital humano en términos de excelencia y creatividad.

Al respecto, Morrisey (2005) también considera que el pensamiento estratégico incluye la aplicación de juicios basados en la experiencia para determinar las direcciones futuras, más la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita, en este caso, a la universidad, avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. En tal contexto, está vinculada a la calidad y a la renovación de los métodos docentes, debiendo fomentar la formación integral y en valores, procurar la formación permanente del profesorado.

Dicho de otro modo, la dimensión formativa constituye una esencia fundamental de la universidad. Esa función formadora ha de abarcar

tanto a los conocimientos como a las competencias y capacidades, al pensamiento, la reflexión y la crítica como a la acción, a la formación para las profesiones como a la formación en valores; y ha de ser prestigiada, renovada y conectada estrechamente con la sociedad.

De la reflexión antes realizada, Robert (2006) indica que el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente, permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, donde los integrantes de la misma se convierten en elementos claves, capaces de interpretar y producir variaciones, sin que el desarrollo personal sea visto como una inversión de conflictos, que adopte políticas para lograr cambios realmente cualitativos en pro de fortalecer el desarrollo del capital humano.

Al mismo tiempo, los procesos de mejora continua y efectividad deben extenderse por todos los rincones de la universidad, porque si no se genera eficiencia interna, mal puede ofrecerse la calidad apropiada para satisfacer las necesidades de la sociedad. Cada diseño, cada componente, cada tarea, producto, servicio, debe ser mejorado continuamente. Para lograrlo, es necesario que los líderes modelen su mente al pensamiento estratégico, convirtiéndose en entes multiplicadores, en agentes de cambio con el resto del personal. Sobre esta base, Añez (2005) plantea que el pensamiento estratégico permite incorporar los valores, la misión, la visión, estrategias, para la toma de decisiones que se debe llevar a cabo desde la academia universitaria.

Dentro de esta perspectiva, Gerstein (1996) postula que el pensamiento estratégico constituye una forma organizacional de relevancia, a través de la cual se expresan las intenciones mediante un plan estratégico, haciéndose necesaria su operacionalización, con la finalidad de lograr los éxitos en el cumplimiento de los objetivos enunciados en dicho plan. En tal sentido, el elemento de la calidad reordena todo el proceso educativo y toda práctica pedagógica, convirtiéndose en una estrategia que controla todos los hilos y la fuerza que en ella interactúan, por lo que se ha terminado aceptando como un propósito incuestionable que: Sin calidad la competitividad se hace imposible en el marco de una sociedad y de una economía globalizada.

Es también oportuno que a juicio de los autores seleccionados en este estudio, se evidencia que el pensamiento estratégico es uno de los elementos fundamentales a considerar para el reto permanente que sostienen las instituciones de educación universitaria del siglo XXI: La cali-

dad académica. No obstante, las universidades demandan una mayor toma de conciencia sobre la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural - económico de los pueblos y para la construcción del futuro, de cara a la cual, las nuevas generaciones deberán estar preparadas con mayores competencias y nuevos conocimientos e ideales, en virtud de los escenarios demandados por la calidad educativa.

Reflexiones finales

Uno de los retos que se ha planteado en el mundo universitario en los últimos años, está representado por la calidad en la formación académica; por ende, por la superación de su talento humano. Este proceso ha estado vinculado directamente a los cambios políticos, económicos y sociales que se han generado; de allí que el desarrollo social, de la ciencia, de la técnica y de la investigación, han obligado a aplicar no en el discurso, sino en la práctica efectiva, los conceptos de eficiencia, calidad y exigencia en los procesos educativos que realizan las universidades, cada vez más comprometidas y en interacción permanente con la sociedad.

Siendo las cosas así, resulta claro que las instituciones de educación universitaria tengan como objetivo primordial el logro de la calidad y excelencia en la docencia, investigación y extensión, como corolario de sus fines, ubicando en un lugar prioritario el desarrollo de la educación permanente. Así responden a las necesidades de su entorno; por lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral que aborde el cambio cultural, generando creencias, valores y comportamientos que hagan coherente la identidad universitaria con su entorno social.

No obstante, la práctica actual en la gestión universitaria, dada la complejidad de los procesos económicos y sociales que tienen lugar en su entorno, deja evidenciado que, aun cuando se ha sujetado la praxis académica a un intento de perfeccionamiento permanente de los procesos universitarios, -para lo cual se han introducido métodos más modernos de gestión, dirigidos fundamentalmente a fortalecer la calidad en la educación- aun así, no se ha logrado el resultado esperado.

De allí pues, se sugiere que para lograr el fortalecimiento de la calidad en la educación universitaria, se ponga en práctica la concepción filosófica del pensamiento estratégico, como una forma de maximizar los beneficios y lograr mejores resultados en el desempeño de la dimen-

sión formativa de los estudiantes, lo cual constituye junto a la investigación y la extensión las misiones esenciales de la universidad.

En este sentido, se pretende orientar a las universidades de hoy, en busca de la mejora, la optimización continua, que les permita ganar en la calidad de la gestión de sus procesos y de su propia Identidad, resultando adecuado asumir el pensamiento estratégico como un proceso catalizador, dado que por su propia naturaleza lleva a la búsqueda de la comprensión de la dialéctica que permitirá acelerar la necesidad de la transformación que se desea lograr en el ámbito universitario: La calidad. Por consiguiente, la educación universitaria está frente a un nuevo contexto.

Así, la calidad académica se manifiesta en el modo y en los fines con los que las universidades enfrentan cada una de sus misiones y, también, en la manera en la que se resuelve su entrelazamiento; de esa manera se refuerza su propia integración interna, como definición de identidad, como proyecto para el presente y anticipatorio del futuro, al servicio de la construcción de una sociedad heterogénea pero integrada, en la que no hay desigualdades sociales estructurales. En suma, una sociedad justa y equilibrada.

Hoy, la educación universitaria debe hacer frente a imponentes desafíos, de modo que inevitablemente ha de emprender una transformación y la renovación más radical que jamás haya asumido, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis axiológica, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas.

Referencias bibliográficas

- Añez (2005). Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal. *Revistas Cuestiones Políticas* N° 34, enero-julio de 2005, 33-44.
- Ferrer, Thaís y Pelekais, Cira de (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*. Faces, LUZ. Disponible en <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:flQbbb3aRzoJ:www.revistas.luz.edu.ve>. Consulta 27/07/2011
- Gerstein, S. (1996). *Pensamiento Estratégico*. Santiago de Chile. CEPLA /CLADES.

- Goodstein, (2005). **Planificación estratégica aplicada**. México. Editorial McGraw Hill.
- Godet, (2005). **De la anticipación a la acción**. Manual de prospectiva y estrategia. Bogotá. Ediciones Alfaomega.
- Graetz, F. (2001). **Cambio Estratégico en el Liderazgo**. Ensayo. Universidad de Deakin, Melbourne, Australia.
- Goleman, (2005). **Espíritu creativo**. Tópico. Extensa. 4 (3/99-119) México.
- Méndez, C (1998). **El procesod e transformación institucional de las Universidades venezolanas**. Palabras de apertura de la reunión ordinaria del Núcleo de los Consejos de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de las universidades venezolanas. Universidad Nacional. Venezuela: UNEFM.
- Morrisey, G. (2005). **Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación**. México. Prentice Hall.
- Ohmae, K. (2005). **La Mente del Estratega**. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Prados, E. (2006). **Las distintas facetas de la creatividad**. Tópico. Extensa. 3 (3/96-111). México.
- Robert, (2006). **El nuevo pensamiento estratégico**. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Tovar P, Braulio. (2009). **Gerencia para la Calidad Universitaria**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. 1era edición.
- UNESCO (1998). **Conferencia mundial sobre la educación superior**. La educación Superior en el siglo XXI. Paris.