

## **GESTIÓN UNIVERSITARIA CON ENFOQUE DE PROCESOS**

Dra. C. Aniuska Ortiz Pérez  
aniusk@uho.edu.cu  
Universidad de Holguín, Cuba

Dra. C. Marisol Pérez Campaña  
mpc@uho.edu.cu  
Universidad de Holguín, Cuba

Dr. C. Reynaldo Velázquez Zaldívar  
reynaldo@uho.edu.cu  
Universidad de Holguín, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aniuska Ortiz Pérez, Marisol Pérez Campaña y Reynaldo Velázquez Zaldívar (2019): "Gestión universitaria con enfoque de procesos", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 3 (agosto 2019). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-universitaria>

### **RESUMEN**

La universidad está compuesta por un conjunto de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad para satisfacer las demandas de la sociedad, por lo que constituye una necesidad el análisis de la universidad como un sistema, a partir de las características que la diferencian de otro tipo de organizaciones y profundizar en el estudio de las definiciones de gestión universitaria aportadas por diferentes autores teniendo en cuenta las variables presentes en los conceptos. El artículo que se presenta tiene como objetivo analizar las características de la universidad como sistema, a través de las particularidades de sus procesos.

**Palabras clave:** Gestión universitaria - gestión por procesos - educación superior.

### **ABSTRACT**

The university is composed of a set of interrelated processes, which demand an integrated, strategic and quality-oriented management to meet the demands of society, so it is a necessity to analyze the university as a system, based on the characteristics that differentiate it from other types of organizations and to deepen the study of the definitions of university management provided by different authors taking into account the variables present in the concepts. The article presented aims to analyze the characteristics of the university as a system, through the particularities of its processes.

**Key words:** University management - process management - higher education.

## **INTRODUCCIÓN:**

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno. Es por ello que paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas, extendiendo su radio de acción más allá del sector empresarial, reconociéndose en la actualidad por diversos autores (Tristán Pérez, 2007; Alonso Becerra, Michelena Fernández y Alfonso Robaina, 2013; Rivero Alonso, Castillo Morales y Galarza López, 2015; entre otros) a las universidades como objeto de gestión.

Las instituciones de educación superior (IES) tienen una estructura muy específica para cumplir su misión. Su contribución en la satisfacción de diversos tipos de demandas se sustenta en la formación integral de profesionales, el desarrollo de la investigación científica e innovación tecnológica y el trabajo de extensión universitaria, todo se lleva a cabo en estrecha relación con otros procesos universitarios (Rivero Alonso, Castillo Morales y Galarza López, 2015).

Mintzberg (1991) afirma que la complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer diverso hacen que la organización universitaria sea una organización atípica (Morantes Higuera y Acuña Corredor, 2013). En este sentido la universidad, tiene características distintivas que la diferencian de otras organizaciones, por lo que el artículo tiene como objetivo exponer las características de la universidad como sistema, a través de las particularidades e interrelaciones de sus procesos y el análisis de definiciones aportadas por diferentes autores sobre gestión universitaria.

## **METODOLOGÍA:**

Para el logro del objetivo de la investigación, se utilizaron los métodos siguientes:

- **sistémico:** para desarrollar el análisis teórico de la gestión en universidades, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, y determinar así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis,
- **métodos estadísticos:** estadística descriptiva, con el análisis de las medidas de tendencia central y las de variabilidad, para el estudio de los enfoques de gestión en universidades, así como el análisis de redes sociales para el estudio de los conceptos de gestión universitaria.

Para el procesamiento de la información y el análisis de los resultados se utilizó el software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) y el UCINET 6.

## **DESARROLLO:**

La universidad como sistema de procesos

Los procesos representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño y Viteri Moya, 2010), es por ello que la gestión por procesos como filosofía de dirección se ha convertido en una necesidad, al dotar a los directivos de una visión sistémica, que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, el cumplimiento de los objetivos, racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia), así como la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia).

Entre las características que presentan los sistemas y son comunes a los procesos se encuentran las siguientes:

- **sinergia o efecto sinérgico:** cualidad superior que se obtiene a la salida del proceso,
- **reacción en cadena:** interrelación de actividades que forman un proceso, y que una modificación en una de ellas repercute en las otras,
- **posición relativa:** cuando se está en presencia de un proceso complejo, si se separa una de sus partes para su estudio es un proceso, cuando se integra es un subproceso,

- fronteras o límites: para analizar un proceso se deben delimitar su alcance, inicio y final,
- entorno: todos los procesos se desarrollan en un entorno compuesto por variables, entre las que se encuentran: los proveedores y clientes.

La universidad, al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema de procesos, en el cual los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad.

“La universidad debe ser comprendida, como un sistema de interrelaciones complejas que poseen como centro de atención la ciencia, la cultura y la investigación para la formación, el desarrollo y la innovación...” (Aguilera García, 2006).

Rodríguez Varela, de León Lafuente y Galarza López (2015), aseveran que los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros, deben concebirse como un proceso único que favorezca la gestión universitaria y que se anticipen a los cambios, que propicien además, la inserción de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social.

Galarza López y Almuiñas Rivero (2012), consideran la interrelación que se produce entre los diferentes procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo que se desarrollan en las universidades, estos autores plantean que conforman una unidad orgánica, pues todos ellos están fuertemente ligados a la posibilidad de contribuir ostensiblemente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En las universidades también se ejecutan procesos de apoyo<sup>1</sup> que sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos, y otros que se gestionan con un enfoque estratégico<sup>2</sup> con el objetivo de proporcionar el desarrollo de la organización en el tiempo y contribuir al logro de su visión.

Durante el desarrollo de la investigación se ha incorporado un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Los mismos tienen como características que aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes:

- posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia,
- proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, y
- se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Con el enfoque de sistema, se tiene la posibilidad de analizar a la universidad, en su complejidad y la integración entre todos sus procesos (estratégicos, transversales, sustantivos y de apoyo). La integración se origina en los niveles de decisión donde se integran los procesos, en la figura 1 se muestran los tres niveles de integración que se corresponden con los de dirección: alta dirección (rector), mandos intermedios (decanos) y núcleo operacional (jefes de departamento), que intervienen de manera directa en el cumplimiento de la misión de la universidad, la cual tiene la función de dirigir los procesos desde la perspectiva global de la institución y derivar las estrategias, políticas y objetivos a nivel de facultades y departamentos.

---

<sup>1</sup> son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos claves (Zaratiegui, 1999).

<sup>2</sup> los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto (Zaratiegui, 1999).



**Figura 1** Niveles de integración de la gestión de los procesos sustantivos

Aunque existen organizaciones de educación superior cuya misión se orienta a la investigación<sup>3</sup> y otras que tienen como centro de atención el posgrado, es común que las universidades, tengan como característica que en los departamentos docentes, además del proceso de formación, se desarrollen simultáneamente los procesos de investigación y extensión universitaria, lo cual complejiza su gestión, a la vez que lo convierte, en el nivel integrador por excelencia, debido a que constituye el núcleo donde se desarrollan y articulan todos los procesos. A partir del análisis de las particularidades de los procesos universitarios, se pueden definir las características que distinguen a la universidad como un sistema de procesos interrelacionados. En la tabla 1 se muestran las diferencias que existen entre las entradas, transformaciones y salidas de las universidades y las de organizaciones de otro tipo, de su estudio, se concluye que la complejidad de estas organizaciones hace evidente que requieren de un enfoque diferente en su gestión.

**Tabla 1** Comparación de la universidad con otras organizaciones

	<b>Universidad</b>	<b>Otras organizaciones</b>
<b>Entradas</b>	Recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) comunes para la ejecución de todos los procesos.	Los requerimientos de recursos se valoran por cada proceso en los que intervienen.
	Personas con sentimientos, valores y actitudes, sobre los cuales es necesario ejercer influencias educativas para obtener los resultados deseados en el proceso de transformación.	Materia prima, materiales, partes, piezas y componentes, son la expresión fundamental de los objetos de trabajo.
	Los profesores constituyen la fuerza de trabajo principal portadora de conocimiento, el cual es complejo de medir y evaluar, no se puede contar y almacenar.	Se pueden delimitar los medios de trabajo, la fuerza de trabajo y los objetos de trabajo (estos se pueden contar, almacenar, transportar).
	En los departamentos docentes los profesores se desempeñan en varios procesos (formación pregrado, formación posgrado, investigación y extensión) con características diferentes y en ocasiones sus actividades coinciden en tiempo y espacio.	Los recursos humanos generalmente se desempeñan en un único proceso, departamento o área de trabajo.
<b>T</b>	La duración del ciclo de formación del	El ciclo de producción o de prestación de

<sup>3</sup> Desde hace dos siglos se reconocen dos grandes grupos de universidades: las universidades profesionales, que transmiten conocimientos y no investigan (modelo francés o napoleónico), y las universidades investigativas, que generan y transmiten conocimientos y que investigan (modelo alemán o de Humboldt). (Colectivo de autores, 2006).

	profesional es como mínimo de cinco años.	servicios se mide en horas, días, meses.
	Procesos que se desarrollan con recursos comunes y que en ocasiones coinciden en tiempo y espacio.	Cada proceso puede desarrollarse con los recursos que les son asignados.
	En los departamentos docentes los directivos evalúan a los profesores a través de los resultados alcanzados generalmente en más de un proceso (formación pregrado, formación posgrado, investigación y extensión).	Los directivos evalúan a los trabajadores según los resultados alcanzados en el proceso, departamento o área de trabajo en el que se desempeñan.

**Tabla 1** Comparación de la universidad con otras organizaciones (Continuación...)

<b>Salidas</b>	En las universidades, cada curso ingresan estudiantes con características y necesidades diferentes por lo que no existe la seguridad absoluta de que desarrollando de igual forma el proceso (que ha sido efectiva en otras generaciones) se obtengan los mismos resultados (promoción, eficiencia vertical, satisfacción), por lo que se requiere el perfeccionamiento continuo del proceso docente educativo.	Si las entradas (materia prima, materiales, partes, componentes, piezas) y la tecnología no varían, manteniendo la misma secuencia de actividades, se obtendrán resultados similares.
	El resultado fundamental que se genera es el conocimiento, el cual es diverso e ilimitado.	La variedad de productos y servicios es menor y cuantificable.
	La calidad del profesional requiere mayor período de tiempo para su evaluación.	En las organizaciones que generan bienes y servicios, el cliente puede medir su calidad en un período de tiempo breve.
	Existen dificultades para medir y evaluar el impacto de los resultados de la investigación científica y del posgrado en la sociedad.	Existen indicadores diseñados que permiten medir la calidad de productos y servicios.
	Los productos y servicios que genera la universidad siempre pueden ser utilizados para su beneficio (productora-beneficiaria): <ul style="list-style-type: none"> <li>• en el proceso de formación pregrado el estudiante una vez que egresa puede convertirse en profesor de la universidad en la que se formó,</li> <li>• en el proceso de investigación se realizan investigaciones aplicadas a la universidad,</li> <li>• en el procesos de formación postgrado, se forman los profesores universitarios, y</li> <li>• se realiza extensión universitaria intramuros.</li> </ul>	Los productos y servicios que ofrece una empresa en su mayoría se destinan a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos y no se utilizan para su beneficio.
	El egresado puede retornar a la universidad a recibir acciones de superación en el proceso de formación posgrado.	El producto o servicio generado cuando cumple todos los requisitos de calidad, es un resultado que no vuelve a incorporarse al proceso de producción o de servicio.

## La gestión en las universidades

El estudio de la evolución de la gestión permitió observar que “planificar, organizar, regular y controlar” para obtener resultados superiores no son solo funciones para organizaciones con fines de lucro, que tienen como objetivo maximizar los ingresos, sino que también son una necesidad en las universidades, organizaciones encargadas de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad (González Fernández Larrea, 2002; Vecino Alegret, 2002; Horrutiner Silva, 2006), a través del desarrollo de los procesos de formación, investigación y extensión, con el objetivo de lograr la excelencia y la satisfacción de la sociedad (Vecino Alegret, 2004; Díaz Canel Bermúdez, 2010; Francisco David, 2012).

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven, según Botero Chica (2009), “su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina”. Para Tristán Pérez (2007) y Razo Abundis, Dibut Toledo y Iñigo Bajo (2016) su surgimiento estuvo condicionado por:

- el vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país, lo que ha implicado la necesidad de trabajar con un alto nivel de orientación a metas específicas tanto en la docencia, como en la investigación,
- el incremento de la dinámica de cambio del entorno social, que ha requerido una mayor agilidad en la toma de decisiones,
- el incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos, y
- la necesidad de una mayor direccionalidad académica para el cumplimiento de las metas y la coordinación del trabajo en equipo.

Todos estos factores hacen que aparezca en los últimos años el concepto de gestión universitaria, “...como concepción sistematizadora e integradora de toda la universidad a su entorno” (Aguilera García, 2006).

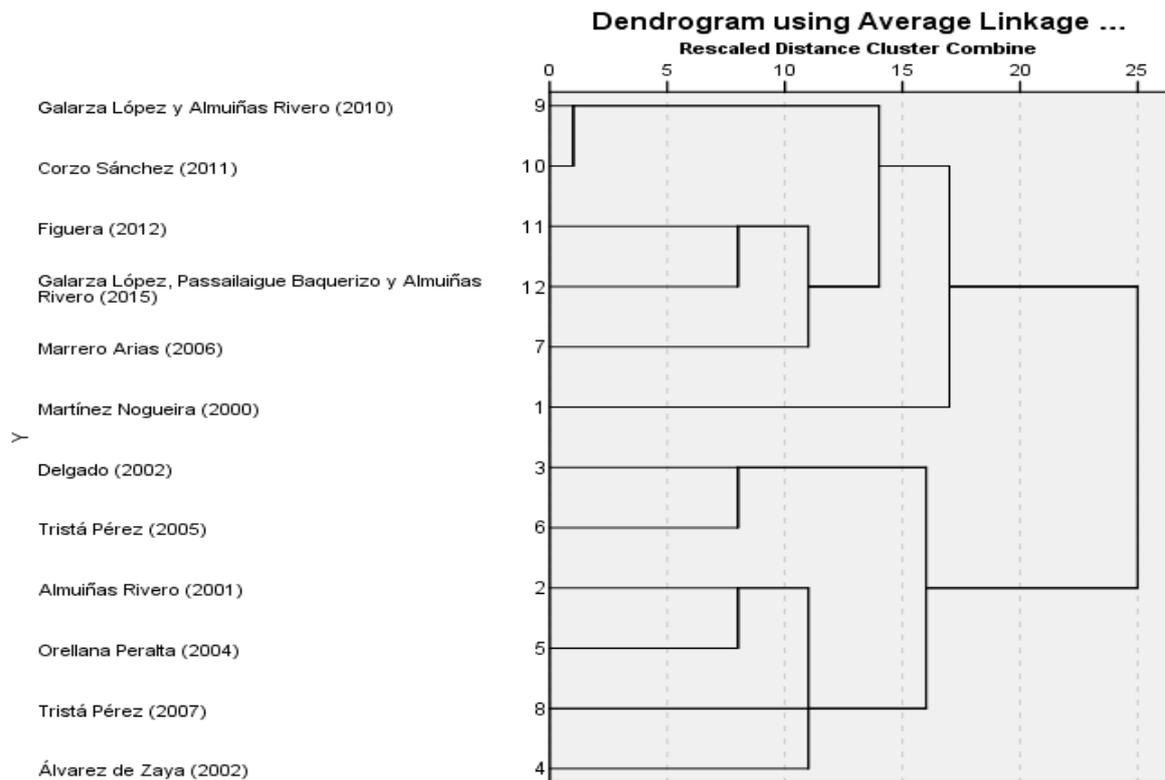
## Análisis conceptual de la gestión universitaria

Se concuerda con Tristán Pérez (2007), en que “...la gestión de las universidades es un tema científico poco desarrollado, que requiere tanto de la adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos, como de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas” y “... la ausencia de una adecuada contextualización de la gestión en las universidades, ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico...”, en este sentido son escasas las definiciones conceptuales en la literatura consultada (Almuiñas Rivero, 2001; Delgado, 2002; Álvarez de Zaya, 2002; Wietse de Viries e Ibarra Colado, 2004; Orellana Peralta, 2004; Tristán Pérez, 2005, Corzo Sánchez, 2011; Colmenares y Graffe, 2012; entre otros)<sup>4</sup>. Con la recopilación de estas definiciones se procede a identificar las variables de interés para el estudio, las que se relacionan a continuación: planificación, organización, liderazgo, control, mejora, proceso, integrado, calidad, satisfacción de la sociedad, eficiencia, eficacia y recursos. Se construye una matriz binaria a partir de la presencia o no de las variables y se utilizó el SPSS para realizar un análisis de conglomerados jerárquico<sup>5</sup> por autores, a través del cual se conforma el dendrograma que se muestra en la figura 2.

---

<sup>4</sup> Autores citados en el estudio realizado por Ortiz Pérez (2014).

<sup>5</sup> En los análisis de conglomerado que se desarrollan en esta investigación se utilizó el método Ward, distancia euclidiana al cuadrado, su validación se realizó a través de la comparación de los resultados obtenidos (*software* SPSS) con los análisis de redes sociales (*software* UCINET) utilizando el indicador centralidad.

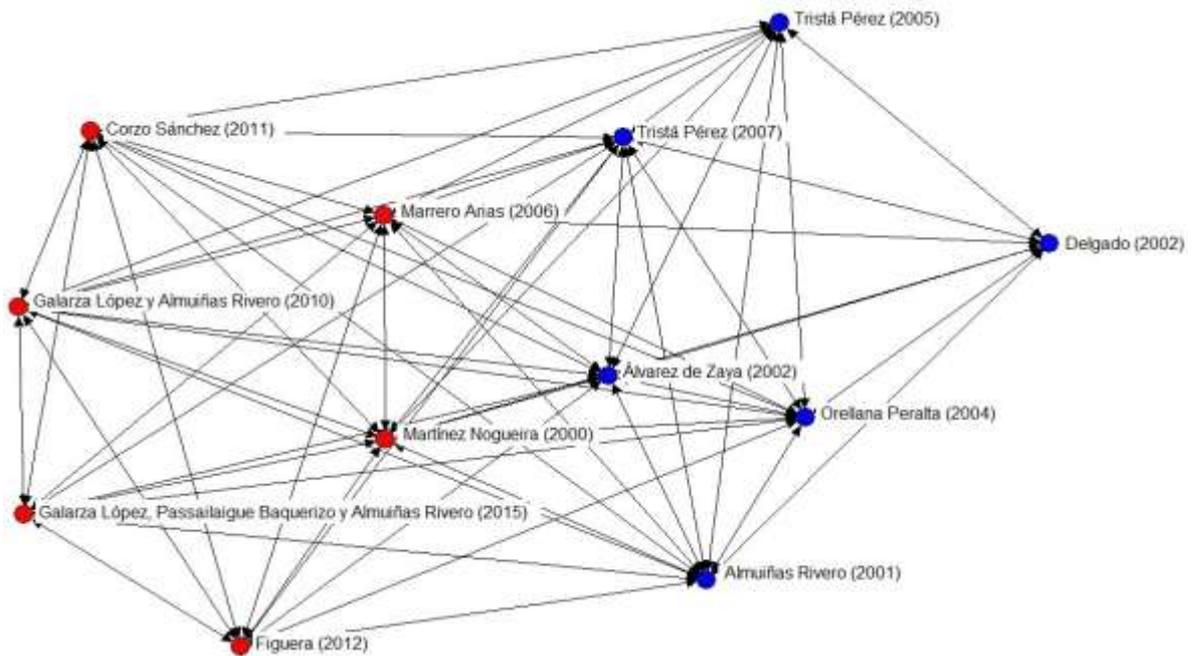


**Figura 2** Análisis de conglomerados por autores

Al realizar un corte en el nivel 17 se delimita la existencia de dos grupos, el grupo uno representado por: Martínez Nogueira (2000); Marrero Arias (2006); Galarza López y Almuiñas Rivero (2010); Corzo Sánchez (2011); Figuera (2012), y el grupo dos por: Almuiñas Rivero (2001); Delgado (2002); Álvarez de Zaya (2002); Orellana Peralta (2004); Tristá Pérez (2005); Tristá Pérez (2007) y Galarza López, Passailaigue Baquerizo y Almuiñas Rivero (2015).

Para visualizar las relaciones que se establecen entre estos grupos de autores, se procesa la matriz binaria en el SPSS a través del análisis de correlaciones de distancia y con la utilización de la medida de Jaccard se convierte la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y se procesa en el *software* UCINET. Con la aplicación *NetDraw*, se obtiene la red<sup>6</sup> de relaciones entre variables que se muestra en la figura 3.

<sup>6</sup> Se entiende por red al grupo de individuos (variables) que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información.



**Figura 3** Red de relaciones entre autores

**Leyenda:**

- Grupo I de autores
- Grupo II de autores

Al analizar la red se corrobora la existencia de dos grupos de autores, para profundizar en su estructura, realiza el análisis del grado de centralidad<sup>7</sup>, el cual arroja como resultado que los autores más centrales<sup>8</sup> son: Almuiñas Rivero (2001); Corzo Sánchez (2011); Galarza López y Almuiñas Rivero (2010); Galarza López, Passailaigue Baquerizo y Almuiñas Rivero, 2015. Para determinar las variables más representativas en los conceptos, se realiza un análisis similar al anterior, mostrándose en la figura 4 la red de relaciones entre variables, y son las de mayor grado de centralidad:<sup>9</sup> proceso, integrado, recursos, planificación, organización y control. A través del análisis de conglomerados por autores se forman grupos afines de variables y se observa que de forma general los conceptos consideran en su enunciado las funciones de la dirección, la cualidad que los caracteriza y los resultados.

A continuación se muestran las variables incluidas en estos tres grupos:

Grupo I. Funciones de la dirección: planificación, organización, liderazgo, control y mejora.

Grupo II. Cualidad que los caracteriza: proceso e integrado.

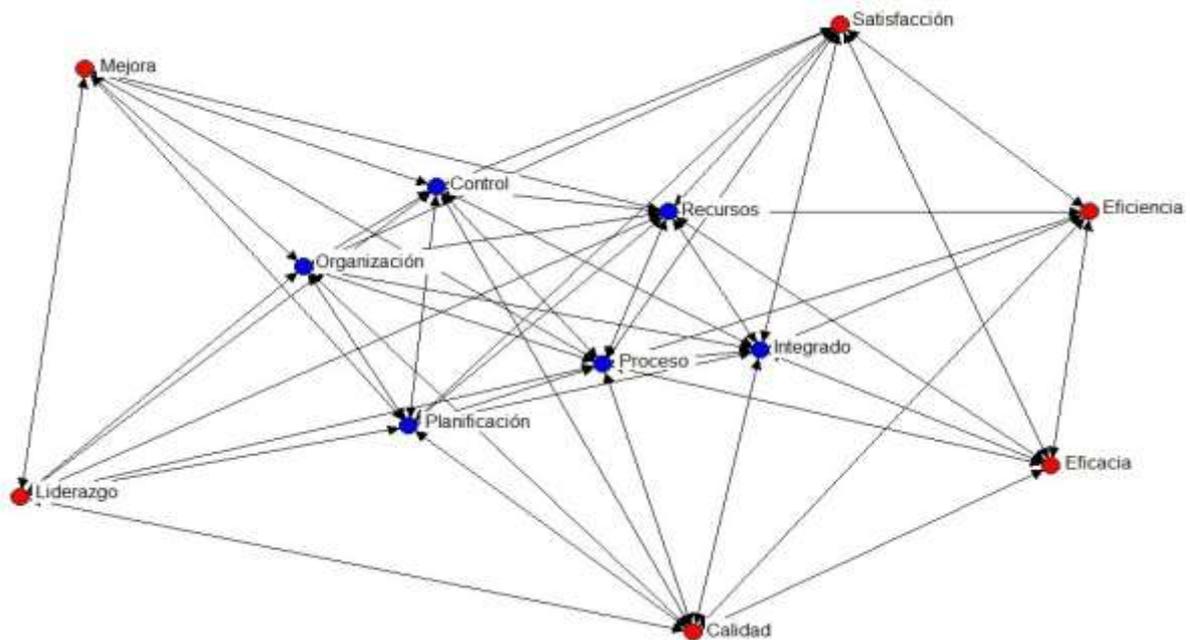
Grupo III. Resultados: satisfacción de la sociedad, calidad, recursos, eficiencia y eficacia.

<sup>7</sup> El grado de centralidad es el número de actores (autores) a los cuales un actor está directamente unido.

<sup>7</sup> Se considera que el uso óptimo de los recursos, constituye en las universidades un resultado. el número de actores (autores) a los cuales un actor está directamente unido.

<sup>8</sup> Poseen un mayor número de relaciones en la red con otros autores y las variables abordadas en sus conceptos, son las más representativas en el estudio realizado.

<sup>9</sup> Variables que están presentes a la vez en un mayor número de conceptos.



**Figura 4** Red de relaciones entre variables

En la tabla 2, se muestra que el grupo uno se caracteriza por contener las variables referidas a las funciones de la dirección, además de estar representado por los autores más recientes y los que incluyen en sus definiciones un mayor número de variables (Marrero Arias, 2006; Corzo Sánchez, 2011; Galarza López y Almuiñas Rivero, 2010; Galarza López, Passailaigue Baquerizo y Almuiñas Rivero, 2015); en el grupo dos (tabla 3), sobresalen las variables relacionadas con los resultados.

Tabla 2 Grupo uno de autores													
Autores	Variables											Σ	
	P	O	L	C	M	Pr	I	Ca	Ss	Ef	Ec		R
Martínez Nogueira (2000)	1	1					1					1	4
Marrero Arias (2006)	1	1	1	1	1	1						1	7
Galarza López y Almuiñas Rivero (2010)	1	1		1		1	1		1				6
Corzo Sánchez (2011)	1	1		1		1	1		1				6
Figuera (2012)	1	1		1		1							4
Galarza López, Passailaigue Baquerizo y Almuiñas Rivero (2015)	1	1	1	1		1		1					6
Σ	6	6	2	5	1	5	3	1	2	0	0	2	

Tabla 3 Grupo dos de autores													
Autores	Variables											Σ	
	P	O	L	C	M	Pr	I	Ca	Ss	Ef	Ec		R
Almuiñas Rivero (2001)						1	1			1	1	1	5
Delgado (2002)										1	1	1	3

Álvarez de Zaya (2002)						1	1	1		1	1		5
Orellana Peralta (2004)						1	1					1	3
Tristán Pérez (2005)									1		1	1	3
Tristán Pérez (2007)						1	1		1	1			4
$\Sigma$	0	0	0	0	0	4	4	1	2	4	4	4	

<b>Total</b>	6	6	2	5	1	9	7	3	4	4	4	6	
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

### Leyenda

P: Planificación	Pr: Proceso	Ef: Eficiencia	C: Control
O: Organización	I: Integrado	Ec: Eficacia	M: Mejora
L: Liderazgo	Ca: Calidad	R: Recursos	Ss: Satisfacción de la sociedad

Las variables empleadas de forma más frecuente son las referidas a la calidad que identifica la gestión universitaria, que están a la vez en ambos grupos de autores. En sentido general, al analizar las definiciones aportadas, se observan las modificaciones que ha ido experimentando el concepto, y se identifican como aspectos relevantes para la investigación, los siguientes:

- el reconocimiento de la gestión universitaria como un proceso que se debe desarrollar de forma integrada,
- la necesidad de gestionar de forma eficiente y eficaz las universidades, asociado al uso óptimo de los recursos, y
- la evolución que ha ido experimentando la gestión universitaria, en sus inicios con definiciones muy elementales hasta que en los últimos años se complementa con la inclusión de las funciones de la dirección.

Al sintetizar los planteamientos anteriores y seleccionar las variables más representativas de cada grupo de autores se puede plantear que: la gestión universitaria es el proceso de planificación, organización y control de los procesos universitarios de forma integrada, con el empleo eficiente y eficaz de los recursos.

Los criterios son diversos a la hora de definir la gestión universitaria, por otra parte existen elementos a los que no se les han dado la connotación requerida, como son:

- no existen suficientes referencias al objetivo de la gestión universitaria visto como la satisfacción de la sociedad,
- es incipiente la inclusión de la variable calidad, la cual es fundamental para lograr la excelencia universitaria, y
- la inclusión de las funciones de la dirección es parcial, pues en los conceptos es insuficiente la presencia de las variables: liderazgo, control y mejora.

A partir de estas reflexiones esta autora considera la gestión universitaria como el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia).

Del concepto expuesto, se extraen un conjunto de conclusiones que subyacen en él de forma explícita o implícita, entre las que se encuentran las siguientes:

- las universidades demandan de un *enfoque de procesos* en su gestión,
- la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad, se logra a través de la *gestión integrada de los procesos* universitarios con un *carácter estratégico y orientado a la calidad*,
- los *niveles de decisión* deben utilizar un enfoque integrado de los procesos para la toma de decisiones, y
- para lograr mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones, se requiere de un *sistema de indicadores* de gestión.

## CONCLUSIONES:

En la literatura consultada los criterios son diversos al definir la gestión universitaria y existen elementos fundamentales a los que no se le ha dado la connotación requerida, entre los que se encuentran: las funciones de la dirección como un ciclo de mejora continua, la calidad de la gestión universitaria para lograr la excelencia, y la satisfacción de la sociedad como objetivo supremo de la gestión universitaria.

A través del estudio de los conceptos dados por diferentes autores sobre gestión universitaria, se identificó que de forma general las definiciones consideran en su enunciado: la cualidad que las caracteriza, las funciones de la dirección y los resultados; el análisis realizado evidenció que la gestión universitaria debe estar sustentada en un enfoque de procesos, integrado en todos los niveles de decisión, con un carácter estratégico y de orientación a la calidad, así como en la utilización de un sistema de indicadores para lograr mayor efectividad en la toma de decisiones.

El estudio de la universidad como sistema de procesos, evidenció que esta tiene características distintivas que la diferencia de otras organizaciones, entre las más relevantes se encuentran las siguientes:

- recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) comunes para la ejecución de todos los procesos, los cuales en ocasiones coinciden en tiempo y espacio,
- los recursos humanos se desempeñan a la vez en procesos con características diferentes, y
- existen dificultades para medir y evaluar el impacto de los resultados de la investigación científica y del posgrado en la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguilera García, L. (2006) *La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento*. México: Editorial UNESCO.
- Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 87-95.
- Botero Chica, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.
- Colectivo de autores. (2006). *Gestión de la Ciencia e Innovación Tecnológica en las universidades. La experiencia cubana*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Díaz Canel Bermúdez, M. (2010). *La universidad por un mundo mejor*. Conferencia inaugural del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
- Francisco David, A. (2012). *La planificación estratégica, una necesidad actual en el contexto universitario de la República de Angola*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.

Galarza López, Y., & Almuñías Rivero, J. L. (2012). *La prospectiva: una herramienta para la evaluación de la calidad de los procesos universitarios*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.

González Fernández Larrea, G. R. (2002). *Modelo de gestión de la extensión Universitaria para la Universidad de Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río.

Horruitiner Silva, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri Moya, J. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planeación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista eídos*, (2), 1-14.

Morantes Higuera, A. E., & Acuña Corredor, A. (2013). Gustavo Adolfo Acuña Corredor Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*, (18), 74-92.

Ortiz Perez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.

Razo Abundis, I. Y., Dibut Toledo, L. S., & Íñigo Bajo, E. R. (2016). Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior: experiencia de la Universidad del Golfo de California, México. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 190-198.

Rivero Alonso, K., Castillo Morales, G. B., & Galarza López, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7 (3), 56-62.

Rodríguez Varela, D., De León Lafuente, L. A., & Galarza López, J. (2015). Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión. *Revista Universidad y Sociedad*, 7 (3), 52-55.

Tristá Pérez, B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad de La Habana, La Habana.

Vecino Alegret, F. (2002). *La educación superior cubana, en la búsqueda de la excelencia*. Conferencia inaugural del III Congreso Internacional Universidad 2002, La Habana, Cuba.

Vecino Alegret, F. (2004). *La universidad en la construcción de un mundo mejor*. Conferencia inaugural del IV Congreso Internacional Universidad 2004, La Habana, Cuba.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI (330), 81-88.