

MENDIVE



REVISTA DE EDUCACIÓN

Artículo original

Integración de enfoques de gestión a nivel de facultad en la Universidad de Cienfuegos

Integration of administration focuses at the Faculty level at the University of Cienfuegos

Integração de abordagens de gestão em nível docente na Universidade de Cienfuegos

Damayse Ramona Pérez Fernández¹



<https://orcid.org/0000-0002-7129-6975>

Raúl Alpízar Fernández¹



<https://orcid.org/0000-0003-3460-063X>

Orquídea Urquiola Sánchez¹



<https://orcid.org/0000-0002-2706-7542>

Lilíam Melisa Curbelo Capote¹



<https://orcid.org/0000-0002-1888-2414>

¹Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.



dmfernandez@ucf.edu.cu,
rafdez@ucf.edu.cu, ourquiola@ucf.edu.cu,
liliamcurbelo@gmail.com

Recibido: 07 de noviembre 2022

Aceptado: 31 de enero 2023.

RESUMEN

La implementación de sistemas de gestión con enfoque estratégico y orientado a la calidad y a la integración de los procesos constituye una prioridad en las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior. La investigación tuvo como objetivo mejorar el sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cienfuegos, a partir de la aplicación de procedimientos que permiten integrar el enfoque a procesos con el relativo a la dirección estratégica. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines como: el análisis y la síntesis de la información obtenida, inductivo-deductivo, la dinámica de grupos, métodos estadísticos y herramientas contenidas en enfoques, tales como la dirección estratégica y el enfoque a procesos. Los resultados fundamentales de la investigación obtenidos se centran en: el diseño estratégico de Facultad de Ciencias Económicas, el ajuste de los mapas de procesos y estratégico, el perfeccionamiento de las fichas técnicas de indicadores de gestión y el desarrollo de la propuesta de un cuadro de mando integral para la facultad estudiada.

Palabras clave: enfoque a proceso; dirección estratégica; gestión universitaria.

ABSTRACT

The implementation of administration systems with strategic focus and guided to the quality and the integration of the processes, it constitutes a priority in the projections of work of the Ministry of Superior Education. The investigation had as objective improve system of administration of the Ability of Economic Sciences of the University of Cienfuegos starting from the application of procedures that allows to link the focus to processes and with the relative to the strategic address. Theoretical and

empiric methods were used, including technical and tools of the Industrial Engineering and other specialties tune as: the analysis and the synthesis of the obtained information, inductive-deductive, the dynamics of groups, statistical methods and tools contained in such focuses as the strategic address and the focus to processes. The fundamental results of the obtained investigation are centered in: the strategic design of Ability of Economic Sciences, the adjustment of the process maps and strategic, the improvement of the technical records of administration indicators and the development of the proposal of a square of control integral for the studied Ability.

Keywords: focus to process; strategic address; university administration.

RESUMO

A implementação de sistemas de gestão com uma abordagem estratégica e orientada para a qualidade e para a integração de processos constitui uma prioridade nas projeções de trabalho do Ministério do Ensino Superior. O objetivo da pesquisa foi melhorar o sistema de gestão da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Cienfuegos, com base na aplicação de procedimentos que permitem integrar a abordagem de processos com a relacionada à gestão estratégica. Foram utilizados métodos teóricos e empíricos, incluindo técnicas e ferramentas da Engenharia Industrial e outras especialidades afins, tais como: análise e síntese das informações obtidas, indutivo-dedutivo, dinâmica de grupo, métodos estatísticos e ferramentas contidas em abordagens, como direção estratégica e processo abordagem. Os resultados fundamentais da investigação obtidos incidem sobre: o desenho estratégico da Faculdade de Ciências Econômicas, o ajustamento do processo e dos mapas estratégicos, a melhoria das fichas técnicas de indicadores de gestão e o

desenvolvimento da proposta de tabela de comando para o corpo docente estudado.

Palavras-chave: abordagem de processo; direção estratégica; Gestão Universitária.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se refleja en este artículo tiene como punto de partida que, a escala mundial en el siglo XXI, las Instituciones de la Educación Superior (IES) enfrentan retos, centrados, en una mayor pertinencia, en los resultados que estas instituciones le aportan a la sociedad. Los desafíos han conllevado a que estas instituciones se implementen enfoques de gestión que tributen al incremento de la calidad en su accionar.

Los retos están presentes por el efecto de una reacción en cadena y están originados por crisis a nivel internacional en todos los órdenes, que traen consigo elevada complejidad, dinamismo e incertidumbre en el entorno, y originan la necesidad de la aplicación de enfoques de gestión, que han sido implementados con éxito en el contexto empresarial.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la gestión universitaria que tienen como fin lograr la sostenibilidad y desarrollo de las universidades ante la globalización del mercado, el auge de la innovación tecnológica, la informática, entre otros factores condicionantes que son considerados como retos externos que deben enfrentar las IES a nivel mundial.

Tras estos cambios significativos las universidades deben ser proactivas e innovadoras en decisiones que permitan su

supervivencia y desarrollo, por lo que requieren una concepción esencialmente estratégica de la gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización (Almuiñas & Galarza, 2018).

Los autores antes mencionados plantean algunos retos que deben encarar hoy las IES cubanas, entre los que se pueden mencionar, por ejemplo: elevar la calidad de la formación integral de los profesionales; lograr un mayor impacto económico y social de los resultados de la ciencia y la tecnología; potenciar la formación de valores con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población; priorizar la formación de doctores para garantizar la sostenibilidad del claustro, fortalecer el proceso de internacionalización de la Educación Superior; desarrollar acciones que favorezcan el desarrollo local y territorial; y orientar los esfuerzos hacia la consolidación de la gestión de la calidad de la Educación Superior.

Las IES se distinguen en su gestión por la relación dialéctica existente entre sus tres procesos sustantivos y por la naturaleza humana, centrada en la transmisión de conocimientos, la transformación de conductas que hagan posibles cambios sustanciales en la sociedad, caracterizándola como un sistema de procesos complejos. Por ello, el concepto de calidad universitaria¹ conlleva relacionar los procesos², las apuestas pedagógicas y las formas de introducirlas en la institución educativa, de manera ordenada y con propósitos claros, lo cual ayuda a mejorar la educación y contribuye directamente con el progreso y la calidad de vida en una sociedad (Ricaurte & Pozo, 2018).

Teniendo en cuenta la complejidad mencionada, surge un nuevo concepto de

gestión, denominado Gestión Universitaria³ (Ricaurte & Pozo, 2018; Ortiz *et al.*, 2019). Al respecto, Galarza y Almuiñas (2018) afirman que: "ninguno de los retos que deben encarar estas instituciones (...), serán alcanzables si de forma paralela no se mejora la Gestión Universitaria" (p. 2).

La Gestión Universitaria se apoya en la gestión de la calidad, el enfoque a procesos, la dirección estratégica⁴, la gestión de riesgos⁵ y otros enfoques que han sido experimentados e integrados de manera exitosa en el contexto empresarial. Para Galarza y Almuiñas (2018); Ortiz *et al.* (2019); Veliz (2020); González Aportela *et al.* (2020) y Vi *et al.* (2021), los retos y desafíos mencionados que deben afrontar las universidades requieren de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad para satisfacer las demandas de la sociedad.

Almuiñas & Galarza (2018) abogan por la necesidad de adoptar un enfoque estratégico en la gestión universitaria. De ahí, se derivan relaciones importantes y decisivas entre la dirección estratégica (visualizados en la misión y propósitos de la institución) y la gestión de la calidad de los procesos universitarios (instrumentos de gestión). Dichas relaciones tienen extraordinarias potencialidades, aun no explotadas suficientemente en el contexto universitario.

Cabe destacar un criterio emitido por Galarza & Almuiñas (2018), autores que resaltan una cuestión relevante para esta investigación; y es que para ellos en la dirección estratégica requiere de herramientas (modelos, metodologías, técnicas) que guíen la manera de lograr sus objetivos de este enfoque, lo que posibilita plantear la posibilidad de vincularla con otros rumbos que la refuercen.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la gestión de las universidades debe dirigirse hacia los procesos y no hacia las estructuras

orgánicas, criterio que se comparte con Chancay (2019). El hecho de llevar a la Universidad moderna del siglo XXI a trabajar su organización académica y convertirla en rentable en cuanto al cumplimiento de su misión, desde la perspectiva del enfoque a procesos, trae una serie de ventajas en relación con los enfoques asumidos anteriormente en estas instituciones. Convergen en sus criterios emitidos al respecto Ricaurte & Pozo (2018); Ortiz *et al.* (2019) y González Aportela *et al.* (2020).

El enfoque a procesos se centra en establecer una guía que permita a las IES implementar un modelo para gestionar la docencia, la investigación y la vinculación. Para entender esta visión se debe considerar esta gestión como un sistema cuyos elementos principales son los procesos clave y administrativos, la coordinación, el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora.

Las IES cubanas se encuentran involucradas en constantes transformaciones para incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión. El Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, en su planificación estratégica del ciclo 2017-2021, estableció áreas de resultados claves y criterios de medida que coadyuvaban a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos en la agenda 2030 y la vinculación de la Universidad con toda la sociedad en un entorno económico productivo.

La Universidad de Cienfuegos (UCf), como parte del perfeccionamiento de la gestión desde el año 2006, desarrolla una nueva etapa para emprender la gestión por procesos, como vía para la mejora de la gestión de esta institución. Desde hace más de una década en la UCf se han desarrollado investigaciones que propician el perfeccionamiento de la gestión universitaria desde diversos enfoques, a saber:

- Se identifican investigaciones que aportan importantes resultados, específicamente en la propuesta de mapas de procesos e indicadores a nivel de facultades y de universidad; pero estas no realizan vínculo alguno con la dirección estratégica y son desarrolladas como parte de las acciones realizadas en el primer ciclo. Estas investigaciones tributaron a la identificación de indicadores, teniendo en cuenta los niveles de dirección.
- En el área de la dirección estratégica se han desarrollado investigaciones. La característica fundamental de estas investigaciones es que analizan de manera separada procesos tales como: la planificación estratégica y el control estratégico, sin realizar un análisis holístico de la dirección estratégica; al mismo tiempo no se realiza con un enfoque a procesos y a la gestión de la calidad.
- En el enfoque a procesos fueron desarrolladas doce tesis de grado que aportaron a nivel de Facultad.
- En el año 2019 se desarrolla una investigación conformada por dos tesis de maestría, que realiza un primer intento por integrar la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el sistema de control interno.
- De igual forma, en el año mencionado anteriormente hasta el año 2021, se desarrollan investigaciones: cuatro tesis de grados y dos de maestría, que inician un acercamiento en el vínculo necesario entre la gestión a procesos (filosofía trabajada en la institución, con avances significativos) y la gestión de riesgos, a nivel de universidad, facultad y procesos, respectivamente.
- En el mismo año, se diseña e implementa de manera parcial, como resultado de una tesis doctoral, un modelo para el control de la

estrategia, que contribuye al perfeccionamiento de la dirección estratégica y de la gestión universitaria en la UCf. Otro resultado obtenido en la investigación estuvo relacionado con el diseño del sistema de control estratégico de la universidad de Cienfuegos (SISCE-UCf), que integra elementos de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y del sistema de control interno, quedando entre las recomendaciones de esta investigación el diseño de un cuadro de mando integral.

Las investigaciones desarrolladas desde el año 2017 propiciaron el diseño de un sistema de gestión para la institución con enfoque estratégico integrado, teniendo como eje central la gestión de procesos universitarios, integrando a la dirección estratégica y al Sistema de Control Interno, sobre el cual estuvo centrada la gestión de la UCf hasta el año 2019, como parte de la madurez del sistema de gestión diseñado. Es válido destacar que en este enfoque asumido en la institución se suprimían las áreas de resultados claves y se mantenían criterios de medida.

En la actualidad, se hace necesario desarrollar una adecuación teniendo en cuenta la necesidad de incluir una nueva estructura en el proyecto, a partir de establecer estrategias, objetivos y procesos que responden a estos, así como el establecimiento de indicadores con sus metas correspondientes a partir de las nuevas indicaciones emitidas por el MES, teniendo como base el Proyecto Estratégico para el año 2020 elaborado por esta instancia. A su vez, se hace necesario el diseño de un cuadro de mando integral, cuestión que había quedado pendiente de las investigaciones mencionadas; las indicaciones del MES propician la concepción de esta herramienta de gestión.

Específicamente en las facultades como unidades organizativas de las IES, se evidencia también lo antes expuesto y se requiere del desarrollo de estos estándares como principio fundamental para el desarrollo efectivo del sistema de gestión que tributa a su vez al desarrollado en la UCf. En correspondencia con lo anterior, la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) ha decidido emprender un perfeccionamiento de su sistema de gestión universitaria. Es un objetivo que ha sido desarrollado a lo largo del ciclo estratégico del 2017-2021. Por lo que el objetivo de la investigación se centra en: mejorar el sistema de gestión de FCE a partir de establecer una integración entre el enfoque a procesos y la dirección estratégica.

MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación que se desarrolló es no experimental y de carácter longitudinal (Hernández, 2010), debido a que se analiza el comportamiento del desarrollo del enfoque estratégico y su vínculo con el enfoque a procesos durante un ciclo estratégico. Transitó por los siguientes tipos de investigación: exploratoria, porque se pretendió conocer sobre la aplicación de los enfoques antes mencionados en el ámbito universitario; descriptiva, pues se mide de manera independiente el comportamiento de estos enfoques y el nivel de integración de estos en las universidades y en la UCf; correlacional, debido a que se conoció el comportamiento de estos enfoques al desarrollar un vínculo entre estos.

Se emplearon varios métodos teóricos, entre ellos: el histórico-lógico, en el análisis de la evolución histórica de los enfoques en la gestión universitaria, específicamente, la dirección estratégica y el enfoque a procesos; el analítico-sintético y el inductivo-deductivo, en la elaboración de los fundamentos teórico-conceptuales del objeto

de estudio, el procesamiento de la información, la valoración de los resultados del diagnóstico y el diseño de la propuesta.

Como métodos empíricos se emplean: el análisis de documentos, que permitió examinar y arribar a conclusiones sobre los elementos de carácter teórico, metodológico y práctico relacionados con el problema investigado. La observación participante, posibilitó identificar la interrelación con los enfoques de gestión que se pretenden vincular, además de la participación activa de los autores en todas las etapas del desarrollo de la investigación, al formar parte del equipo de trabajo conformado para tales efectos. Unido a los métodos mencionados, se desarrolló un taller de participación grupal, una entrevista grupal que permitiera conocer la situación actual del objeto de estudio y la validación de la información representada en diagramas de procesos, la descripción de estos y las propuestas desarrolladas en la investigación.

Los métodos estadísticos que se utilizaron se sustentan en la estadística descriptiva para procesar la información obtenida. A su vez, se utilizó el cálculo porcentual y el gráfico pastel para analizar el comportamiento actual del sistema de gestión y su comparación con la propuesta realizada.

RESULTADOS

En la búsqueda bibliográfica en torno a este tema se identifican tres universidades cubanas que apuestan por una gestión integrada de sus sistemas, respondiendo a requerimientos de diversas partes interesadas, a saber: Universidad de la Habana, Universidad Central de Las Villas y la Universidad de Holguín. Esta integración considera la gestión de sus procesos sustantivos como la base de la gestión

universitaria, la planificación estratégica y la concepción del sistema de control interno.

A partir de los retos establecidos para las IES cubanas, el plan estratégico de la Universidad de Cienfuegos, por su parte, cuenta con un conjunto de objetivos de trabajo dedicados al tema relativo a la gestión por procesos y su vínculo con la dirección estratégica y el control interno.

Específicamente, los planes estratégicos dedicados a los ciclos 2013-2016 y 2017-2021, se realizan con un enfoque a procesos, partiendo de las prioridades establecidas por el MES y los resultados del diagnóstico de la institución.

Como parte del perfeccionamiento de la gestión, desde el año 2015 en la Universidad de Cienfuegos se desarrolla una nueva etapa para emprender la gestión por procesos como vía para lograr los propósitos establecidos.

En la UCf se han desarrollado investigaciones en temas relativos a la dirección estratégica y en función del desarrollo del enfoque a procesos a nivel de UCf y en las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales (FCE), en la Facultad de Ciencias Sociales (FCS).

Se identifican investigaciones que aportan importantes resultados, específicamente en la propuesta de mapas de procesos e indicadores a nivel de facultades y de universidad, en el área de la dirección estratégica, enfoque a procesos, perfeccionamiento al sistema de gestión de la UCf, control de la estrategia en la institución. Se ha desarrollado un procedimiento a nivel de Universidad, facultades y procesos que permite integrar el enfoque a procesos y el control interno. Estas investigaciones demuestran el avance que ha tenido la gestión universitaria en la Universidad de Cienfuegos, pues se cuenta

con experiencias en cuanto a la integración de la dirección estratégica, el enfoque a proceso y el control interno en todas las etapas del sistema de gestión, quedando aún pendiente la necesidad del diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), con un enfoque que permita la integración.

A partir de la experiencia con que se cuenta en la UCf, se hace necesario implementar un procedimiento que permita desarrollar ajustes al proyecto estratégico de FCE y que al mismo tiempo propicie la medición de los resultados en un CMI para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño de los procesos universitarios.

En esta investigación, se diseña un procedimiento a partir de los pasos aportados por Ortiz *et al.* (2019). La estructura de pasos propuesta está organizada en tres etapas (figura 1).

Las dos primeras etapas se desarrollaron en tres investigaciones (que anteceden a la actual) desarrolladas en la FCE. En la primera de ellas se diseña la Planificación Estratégica 2017-2021 y la segunda toma como referencia este diseño y se procede al alineamiento estratégico. Corresponde en la investigación actual el cumplimiento de la tercera etapa relacionada con la evaluación del desempeño, centrada en el diseño del Cuadro de Mando Integral.

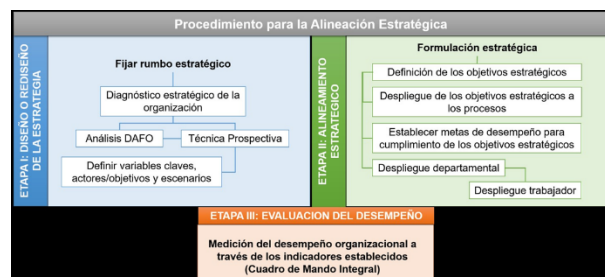


Fig. 1- Procedimiento para el perfeccionamiento de la Gestión Universitaria
 Fuente: elaboración propia

Necesidad de ajustes en el diseño estratégico de la FCE

Es válido detallar que la investigación dio origen a la necesidad de realizar ajustes en el diseño estratégico del año 2020 a nivel de Universidad y sus dependencias, para luego proceder al diseñar el CMI de la FCE, debido a que hasta el año 2019 se estuvo trabajando con el diseño estratégico 2017-2021; sin embargo, a finales de 2019 se reciben indicaciones de proyectar el año 2020 teniendo en cuenta:

1-7mo Congreso del PCC y ANPP:

- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

2- Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

3- Problemas principales que afectan el cumplimiento de la misión del ministerio.

4- Indicaciones del presidente:

- Vínculo Universidad-Empresa para los sectores estratégicos.
- Desarrollo local.

5- Indicaciones del ministro de integrar lo anterior

En las indicaciones emitidas por el MES para el año 2020 se proyecta un nuevo enfoque, el cual está estructurado como se muestra en la figura 2.



Fig. 2- Enfoque del Proyecto Estratégico del año 2020 del MES e instituciones adscriptas
 Fuente: Proyecto Estratégico del MES, 2019

El enfoque anterior, indicado por el MES, estaba sustentado en Áreas de Resultados Clave (ARC), objetivos y criterios de medidas. De igual manera, se establecía la posibilidad de que cada institución podía realizar ajustes en su diseño. La UCf y sus dependencias optaron por incluir en su diseño el enfoque a procesos, enfoque integrado que desarrolló durante los tres primeros años del ciclo 2017-2021. Una comparación de ambas formas de gestión (hasta el 2019 y a partir del 2020) se muestra en la figura 3.

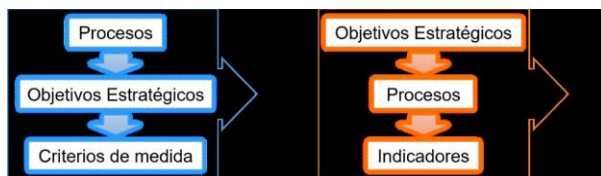


Fig. 3- Formas de la Planeación Estratégica hasta el 2020 y a partir del 2020
 Fuente: elaboración propia

Por ello, se procede en esta investigación a realizar ajustes en aspectos vitales del diseño estratégico, la ejecución de acciones y para el CMI, tales como:

- Diseño del Proyecto Estratégico del año 2020.
- Revisión del Mapa de Proceso.
- Revisión del Mapa Estratégico.

A continuación, se procede a mostrar los resultados de los ajustes del Proyecto Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales para el año 2020. Para el desarrollo de estos ajustes se contó con la aplicación de técnicas, tales como:

- Revisión y análisis de documentos.
- Reuniones participativas.
- Trabajo en grupo.
- Consulta a expertos, considerando a los integrantes del Grupo de Investigación de Gestión Universitaria de la Universidad de Cienfuegos y miembros del Consejo de Dirección de la FCE.

Diseño del Proyecto Estratégico del año 2020

Teniendo en cuenta las indicaciones del MES se procede a elaborar el diseño estratégico para el año 2020, teniendo como base aspectos tales como: estrategias, objetivos estratégicos, procesos e indicadores. La figura 4 muestra un resumen de la cantidad de procesos e indicadores por objetivos estratégicos establecidos en la FCE en el nuevo diseño estratégico.

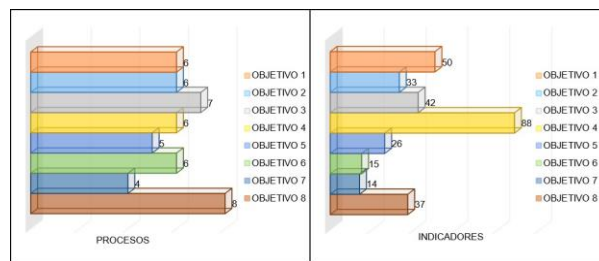


Fig. 4- Objetivos estratégicos por procesos e indicadores de la FCE 2020
 Fuente: elaboración propia

Revisión del Mapa de Proceso

Hasta el año 2019 la facultad cuenta con el Mapa de Procesos. Por indicaciones del MES

se precisa incluir dentro de la clasificación de los procesos estratégicos a la Internacionalización y en los procesos de apoyo a Recurso Material y Financiero, como se muestra en la figura 5.

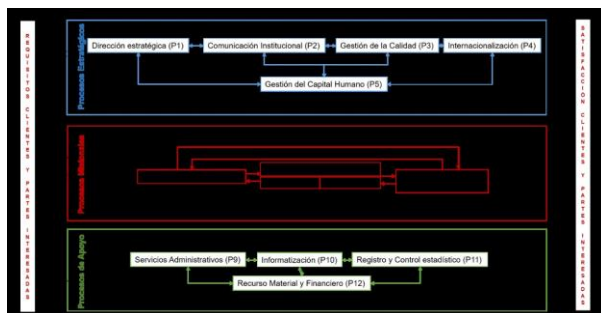


Fig. 5- Mapa de Proceso de la FCE ajustado
 Fuente: elaboración propia

Revisión del Mapa Estratégico

Para la elaboración del Mapa Estratégico se define la relación causa-efecto que mantienen los objetivos estratégicos establecidos entre sí y su correspondencia. En la FCE el diseño del Mapa Estratégico estaba centrado en cuatro perspectivas (tecnología, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente). A partir del 2020 el mapa estratégico sufre modificaciones acordes a las nuevas exigencias del MES donde se incorpora la perspectiva financiera, como se muestra en la figura 6.

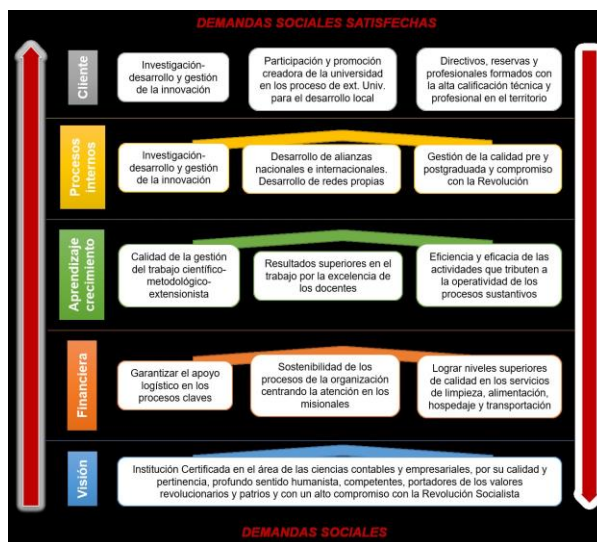


Fig. 6- Mapa estratégico de la FCE ajustado
 Fuente: elaboración propia

Realizado los ajustes necesarios se procede a mostrar los pasos para el diseño del Cuadro de Mando Integral para una IES.

Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral para una IES

Para el desarrollo de esta etapa se toman como referencia los pasos propuestos por Ortiz *et al.* (2019), mostrado en la figura 7.

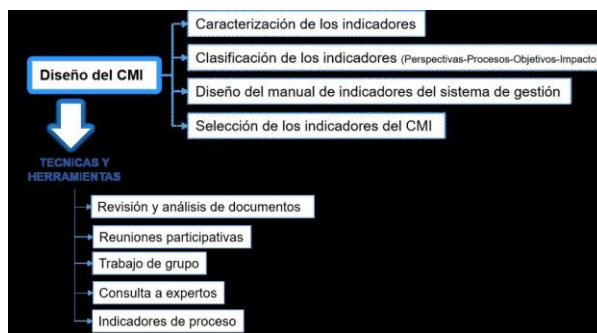


Fig. 7- Pasos para el diseño del CMI del procedimiento de Ortiz Pérez, Pérez Campaña & Velázquez Zaldívar (2014)
 Fuente: Ortiz *et al.* (2019)

La FCE cuenta con un manual de procesos basado en la elaboración de diagramas SIPOC, diagramas de flujo, fichas de proceso y fichas técnicas de indicadores, resultados de seis investigaciones que anteceden a la actual. Este manual de procesos constituye una herramienta de consulta para los directivos y especialistas de la facultad; a través de toda esta información se pueden visualizar, con un mayor número de detalles, las entradas de los procesos, así como las interrelaciones, normativas, clientes internos y externos.

Como resultado de la documentación antes mencionada se cuenta con indicadores que son los encargados de concretar en expresiones medibles el comportamiento de los procesos, de tal forma que posibilitan su traducción cuantitativa y el establecimiento de estados comparativos. Es necesario aclarar que, para el año 2020, como parte de las adecuaciones (ya expuestas con anterioridad), existen un grupo de indicadores que se incorporaron, pues no se encontraban dentro de los provistos en las proyecciones anteriores.

Teniendo en cuenta el mapa estratégico ajustado, se procede a clasificar los indicadores por perspectivas, procesos, objetivos e impactos. Un resumen de eso lo podemos encontrar en la figura 8.

Para la selección de los indicadores más representativos se tuvo en cuenta la indicación del MES que establece un grupo de indicadores que son esenciales, los cuales tributan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De estos se identifican los aplicables a la UCf y, a su vez, a la FCE. Como resultado de estos pasos se elabora el Cuadro de Mando Integral de la FCE que posee las características mostradas en la figura 8.

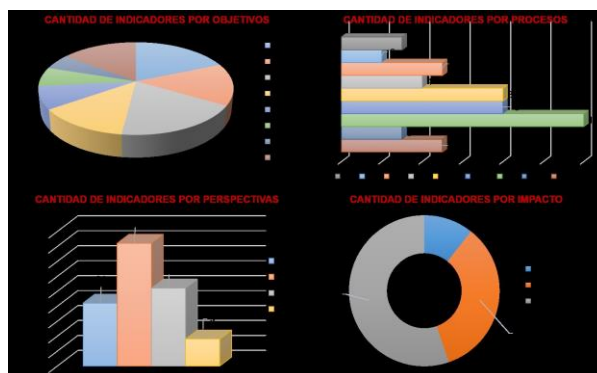


Fig. 8- Relación de cantidad de indicadores por objetivos, procesos, perspectivas e impacto
Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN

Siguiendo el criterio de varios autores consultados en el marco de la investigación, la dirección estratégica se ha convertido, paulatinamente, en un modelo de cambio positivo, que direcciona a la universidad desde un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar (Almuiñas & Galarza, 2018; Ortiz *et al.*, 2019). Para los autores del presente trabajo, es importante destacar que las características que distinguen a la dirección estratégica, le confieren al enfoque dirigido a los procesos, una orientación estratégica, de la cual carece. Es un criterio relevante en esta investigación que al integrar estos enfoques cobra fuerza la gestión universitaria, pues se complementan las carencias existentes en cada uno de estos, lo que se comprueba en los resultados mostrados con anterioridad.

A su vez, en el desarrollo de la investigación se consultan investigaciones que han desarrollado estudios sobre el enfoque a procesos y su vínculo con la dirección estratégica en las IES. Todas reconocen la pertinencia del vínculo entre estos enfoques, para la gestión de estas instituciones. Al respecto, Ortiz *et al.* (2019); González

Aportela *et al.* (2020); Ricardo *et al.* (2019); Veliz *et al.* (2020) reconocen este vínculo como un elemento esencial hacia y para la competitividad. Por ello, las propuestas desarrolladas en esta investigación establecen las bases para una gestión eficiente⁶, eficaz⁷ y efectiva⁸, al utilizarse dos procedimientos acompañados de técnicas y herramientas de gestión contextualizadas al ámbito universitario, que contribuirán a que la institución estudiada enfrente los retos demandados por la sociedad, de una manera proactiva y con resultados que tributan a una gestión enmarcada en el ámbito de la calidad universitaria. Este último término que puede ser trabajado bajo una mirada de sistemas integrados de gestión, cuando se establece un vínculo entre los enfoques de gestión vinculados en esta investigación y otros (gestión de riesgos, medioambientales, energéticos), lo que constituye otro de los retos que deben afrontar las IES, y una temática no abordada en los resultados investigativos presentados en esta publicación.

En el análisis teórico y en el trabajo de campo desarrollado en esta investigación se identifican doce aspectos comunes entre los enfoques de dirección estratégica y el enfoque a procesos. Estos puntos hacen viable la integración de estos enfoques y permiten el diseño de un sistema de gestión de universitaria que los vincula:

- Son procesos, no hechos o circunstancias aisladas, tienen un carácter cíclico, preventivo y prospectivo, factibles de aplicar el enfoque a procesos.
- Establecen mecanismos para verificar el cumplimiento de objetivos institucionales y de satisfacción de la sociedad.
- Uso de indicadores comunes a los dos enfoques que permiten medir desempeño de los procesos por los cuales transitan y de estos en sí mismo.

- Tienen implícito el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar; son considerados como enfoques de gestión, que permiten el desarrollo de una evaluación interna y en consecuencia lograr el compromiso con la mejora continua.
- Son liderados por el equipo de dirección.
- Inciden sobre el resto de los procesos de la organización.
- Buscan de manera incesante la mejora continua.
- Aseguran el cumplimiento de metas con calidad, eficiencia y eficacia.
- Inciden sobre la formación del capital humano, sobre la estructura orgánica y, por ende, en la cultura organizacional
- Satisfacción de la sociedad en su conjunto.
- En su conjunto, ayudan al cumplimiento de las estrategias de evaluación y acreditación, entrena y crea las condiciones para enfrentarse a evaluaciones externas.
- Generan información documentada común considerada, como evidencias ante auditorías de gestión y evaluaciones de la calidad.

La investigación que se presenta en este artículo posee un valor práctico, que está asociado a la mejora y desarrollo del sistema de gestión con enfoque de procesos en la organización objeto de estudio, al reorganizar las actividades y los recursos, delimitar las responsabilidades de los actores implicados en su gestión, potenciar los mecanismos de coordinación y normalización como contribución a la disciplina organizativa de la IES y al estado de control para elevar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.

De igual forma, posee un valor social de la investigación que se manifiesta en la mejora del ambiente laboral como resultado de cambios organizativos que se acercan a las

mejores prácticas de gestión, con el incremento de la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad con el desempeño de los procesos.

Luego de haber realizado la presente investigación, y a modo de resultado, se arriba a las conclusiones generales siguientes:

- Los retos que enfrentan las IES en el siglo XXI están centrados en las respuestas que deben emitir estas instituciones hacia la sociedad para resolver las crisis en diversas áreas y en una mirada hacia al interior de estas, las cuales deben ser organizaciones eficientes, eficaces y efectivas. Lo planteado ha provocado de manera inminente transformaciones en la gestión universitaria.
- Las tendencias para afrontar estos desafíos apuntan a la búsqueda de un enfoque integrado en la gestión universitaria, teniendo como filosofía integradora a la dirección estratégica, que por sus características permite establecer vínculos con el enfoque a procesos. Con respecto a la integración de estos enfoques, los autores consultados, coinciden en plantear la necesidad de realizar aportes en el plano teórico y procedimental.
- Se han desarrollado investigaciones en el ámbito internacional, nacional y en la propia institución que apuntan al perfeccionamiento de la gestión universitaria con enfoque integrado. El análisis bibliográfico permitió seleccionar aquel procedimiento que se concibió y aplicó en la propia institución estudiada, debiendo desarrollar una adecuación en la última de las etapas, centrada en la inclusión de pasos que permite el diseño de un CMI seleccionados en el análisis del estado de la práctica,

cuestión que constituye un aporte de la presente investigación.

- Teniendo en cuenta las indicaciones del MES, y como parte de la aplicación del procedimiento seleccionado, se obtienen resultados vitales en la gestión universitaria a nivel de facultad, centrados en: la elaboración del proyecto estratégico para el año 2020, el reajuste de los mapas estratégicos y de procesos, la documentación de los indicadores que sustentan la medición del desempeño de los procesos a partir de la elaboración de fichas técnicas y el diseño del CMI que posee los indicadores esenciales aplicables a la FCE y permiten medir el nivel en que la facultad da respuesta a la demandas del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chancay Mora, M., & Murillo Mora, M. (2019). Gestión basada en procesos en Universidades públicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-publicas.html>
- Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), Pág. 143-154.
- González Aportela, O., Batista Mainegra, A., & González Fernández Larrea, M. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Revista*

- Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 11(2), 105- 134.
https://www.researchgate.net/publication/347293274_Sistema_de_gestion_de_la_calidad_del_proceso_de_extension_universitaria_una_experiencia_en_la_Universidad_de_La_Habana
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F, México: Mc Graw Hill Interamericana, Editores S.A de C.V.
- Kargytė, V. (2015). Application of generic quality management models in European universities. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(3), 381398.
<https://doi.org/10.15544/mts.2015.33>
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque a procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3.
<https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.htm>
- Ricardo Herrera, L., Velázquez Zaldívar, R., & Pérez Campaña, M. (2019). El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 7(1), 18-41.
<https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1263>
- Ricaurte Yépez, C., & Pozo Rodríguez, J. M. (2018). Gestión, Procesos y Calidad Universitaria: Caso Ecuatoriano. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(34), 195.
<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p195>
- Veliz, B. V.F., Alonso, B. A., Alfonso R. D., Fleitas, T. S., Michelena F.E. (2020). Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 143-154.
https://www.researchgate.net/publication/341038300_Procedimiento_de_gestion_para_asegurar_la_calidad_de_una_universidad_Caso_de_estudio_Universidad_Tecnica_de_Manabi
- Vi Tran, A., Nguyen Thi, M., Ho Thi T., & Truong Cong, D. (2021). ISO Standard Application in University Management Model: A Case Study. *International Journal of Information and Education Technology*, 11(4).
<http://www.ijiet.org/vol11/1511-T015.pdf>

¹Calidad universitaria: una construcción social, colectiva y cambiante de acuerdo con los objetivos y valores de la organización educativa y al entorno político, económico, ambiental y sociocultural vigente, que permite ser utilizada como herramienta de gestión, pues lleva consigo la mejora continua de la organización en todos los niveles, a partir de la participación y compromiso activo de sus actores y teniendo como fin el cumplimiento del encargo institucional y la satisfacción de la sociedad (González Aportela *et al.*, 2020).

²Procesos universitarios: se considera la interrelación que se produce entre los diferentes

procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo que se desarrollan en las universidades, que conforman una unidad orgánica, pues todos ellos están fuertemente ligados a la posibilidad de contribuir ostensiblemente al cumplimiento de los objetivos institucionales (Ortiz *et al.*, 2019).

³La 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) (Ortiz *et al.*, 2019).

⁴Dirección Estratégica: un proceso iterativo y holístico para la formulación, implantación y control de la estrategia institucional, que garantiza una interacción proactiva de las

universidades con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia de los resultados en el cumplimiento (Almuiñas & Galarza, 2018).

⁵Gestión de riesgos: Es un método lógico y sistemático para identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, vinculado a la toma de decisiones (Almuiñas & Galarza, 2018).

⁶Eficiente: el cumplimiento de los objetivos con racionalidad en el uso de los recursos (Ortiz *et al.*, 2019).

⁷Eficaz: satisfacción de las demandas de la sociedad (Ortiz *et al.*, 2019).

⁸Efectiva: involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados con calidad, en el tiempo propuesto y con los costos más razonables posibles (Chancay, 2019).

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Los autores participaron en el diseño y redacción del trabajo, y análisis de los documentos.

Citar como

Pérez Fernández, D.R., Alpízar Fernández, D., Urquiola Sánchez, D., & Curbelo Capote, L. (2023). Integración de enfoques de gestión a nivel de Facultad en la Universidad de Cienfuegos. *Mendive. Revista de Educación*, 21(2), e3254. Recuperado de <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3254>



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)