



### Artículo original

## Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones

### An approach to the management of university processes: its dimensions

### Uma abordagem para a gestão de processos universitários: suas dimensões

Arturo Pulido Díaz<sup>1</sup>



<https://orcid.org/0000-0002-8694-9836>

Vilma María Pérez Viñas<sup>1</sup>



<https://orcid.org/0000-0003-3041-096X>

Marisol Bravo Salvador<sup>1</sup>



<https://orcid.org/0000-0002-0062-5057>

<sup>1</sup>Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba



[arturo.pulido@upr.edu.cu](mailto:arturo.pulido@upr.edu.cu),  
[vilma.perez@upr.edu.cu](mailto:vilma.perez@upr.edu.cu),  
[marisol.bravos@upr.edu.cu](mailto:marisol.bravos@upr.edu.cu)

**Recibido:** 05 de abril 2022.

**Aceptado:** 22 de septiembre 2022.

### RESUMEN

El Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río, entre sus funciones, lidera la investigación en el ámbito de la gestión universitaria, de los estudiantes insertados en los procesos formativos de los programas académicos de maestría y doctorado en Ciencias de la Educación. Los maestrantes y doctorandos presentaron inconsistencias en las sistematizaciones teóricas, al abordar los objetos de investigación relacionados con la gestión de los procesos universitarios. Por lo general, enfocaron de forma atomizada e inconexa los contenidos de la gestión del proceso que investigaban. Para las indagaciones realizadas, los autores de este trabajo utilizaron un sistema de métodos teóricos y empíricos, a saber: el análisis documental, la observación científica, las entrevistas, el análisis y la síntesis y la inducción y la deducción, que permitieron cumplir con el objetivo de fundamentar una aproximación a la gestión de los procesos universitarios y sus dimensiones, que le sirva a los investigadores como guía para la elaboración de sus marcos teóricos de partida. Se presentó una fundamentación teórica como resultado de la sistematización realizada, que contribuyó a dar organicidad y coherencia a los marcos teóricos de las investigaciones relacionadas con la gestión de los procesos universitarios. Este trabajo constituye uno de los resultados del proyecto de investigación sobre la gestión de los procesos universitarios en la Universidad de Pinar del Río.

**Palabras clave:** dimensiones; gestión educativa; gestión universitaria; procesos.

### ABSTRACT

Among its functions, the Center for the Study of Educational Sciences of Pinar del Río leads research in the field of university management, of students inserted in the training processes of the master and doctoral academic programs in Educational Sciences.

The master and doctoral students presented inconsistencies in the theoretical systematizations, when addressing the research objects related to the management of university processes. In general, they focused in an atomized and unconnected way the contents of the management of the process they were researching. For the research carried out, the authors of this paper used a system of theoretical and empirical methods, namely: documentary analysis, scientific observation, interviews, analysis and synthesis, induction and deduction, which allowed them to fulfill the objective of approaching the management of university processes and their dimensions, which serves researchers as a guide for the elaboration of their starting theoretical frameworks. A theoretical foundation was presented as a result of the systematization carried out, which contributed to giving organization and coherence to the theoretical frameworks of the research related to the management of university processes. This work constitutes one of the results of the research project on the management of university processes at the University of Pinar del Río.

**Keywords:** dimensions; Education Management; University management; processes.

### RESUMO

O Centro de Estudos de Ciências da Educação de Pinar del Río, entre suas funções, conduz pesquisas no campo da gestão universitária, de estudantes inseridos nos processos de formação dos programas acadêmicos de mestrado e doutorado em Ciências da Educação. Os mestrados e doutorandos apresentaram inconsistências nas sistematizações teóricas, ao abordar os objetos de pesquisa relacionados à gestão dos processos universitários. Em geral, eles focaram de forma atomizada e desconectada nos conteúdos da gestão de processos que investigaram. Para as investigações

realizadas, os autores deste trabalho utilizaram um sistema de métodos teóricos e empíricos, a saber: análise documental, observação científica, entrevistas, análise e síntese, e indução e dedução, o que permitiu cumprir o objetivo de fundamentar uma abordagem ao gestão dos processos universitários e suas dimensões, que servirão de guia aos pesquisadores para a elaboração de seus referenciais teóricos de partida. Uma fundamentação teórica foi apresentada como resultado da sistematização realizada, que contribuiu para dar organização e coerência aos referenciais teóricos das pesquisas relacionadas à gestão dos processos universitários. Este trabalho constitui um dos resultados do projeto de pesquisa sobre a gestão de processos universitários na Universidade de Pinar del Río.

**Palavras-chave:** dimensões; Gerenciamento de educação; Gestão universitária; processos.

## INTRODUCCIÓN

El Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río (CECEPRI), de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca", Cuba, entre sus funciones, lidera la investigación en el ámbito de la gestión de los procesos universitarios. Los programas de formación académica de maestría y doctorado de este centro tienen investigadores que realizan sus pesquisas en la gestión de los procesos universitarios.

La emergencia planetaria que pone en peligro la sostenibilidad de las generaciones actuales y futuras conlleva a que los procesos formativos se enfoquen desde el paradigma socioformativo complejo y en competencias para el Desarrollo Sostenible, que les permitan enfrentar los retos de insostenibilidad en el ejercicio de sus

profesiones. De ahí la trascendencia de que el proceso de investigación, desarrollo e innovación adquiera nuevas cualidades (Jorge, 2020: 53; Díaz-Canel, 2021: 1-2).

En la actualidad, la investigación educativa relacionada con la gestión educativa y, en particular, la gestión de los procesos universitarios resulta un área del conocimiento de suma importancia estratégica para Cuba, dado la política del Estado y el Gobierno cubanos apoyados en la gestión gubernamental basada en la ciencia y en la innovación (Díaz-Canel, Núñez y Torres, 2020:367).

El proceso de formación académica de posgrado de los maestrantes y los doctorandos del CECEPRI debe estar a tono con un aprendizaje situado, que los prepare para problematizar, solucionar problemas de la práctica educativa y generalizar experiencias en el área de la gestión de los procesos universitarios.

Un estudio exploratorio realizado en el año 2021 avaló que las sistematizaciones teóricas de los objetos de investigación relacionados con la gestión de los procesos universitarios, que realizan estos investigadores, con frecuencia, enfocan de forma atomizada e inconexa los contenidos de la gestión del proceso que investigan.

El presente trabajo tiene por *objetivo* fundamentar una aproximación a la gestión de los procesos universitarios y sus dimensiones, de manera que le sirva a los investigadores como guía para la elaboración de sus marcos teóricos de partida.

Los investigadores y los asesores (tutores) podrían encontrar en este trabajo una guía para conducir las investigaciones relacionadas con la gestión de los procesos universitarios. Aclaramos que de ninguna manera esto constituye una camisa de fuerza, que pueda entorpecer la creatividad de cada investigador o tutor.

Este trabajo constituye uno de los resultados del proyecto de investigación institucional titulado *El perfeccionamiento de la gestión de los procesos en el departamento docente, en la Universidad de Pinar del Río*, que se ejecuta desde enero de 2018 con cierre en diciembre de 2022, del cual son miembros los autores, uno como coordinador y los otros como investigadores.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La fundamentación de una aproximación a la gestión de los procesos universitarios y sus dimensiones, de manera que le sirva a los investigadores como guía para la elaboración de sus marcos teóricos de partida, requirió de una mirada integral dada por el paradigma dialéctico de investigación, que se apoyó en un conjunto de métodos teóricos y empíricos.

La selección de los métodos teóricos y empíricos apuntó al carácter eminentemente cualitativo del fenómeno en estudio, lo que no descartó la unidad entre lo cualitativo y lo cuantitativo y viceversa en el procesamiento de la información.

La búsqueda, obtención y procesamiento de la información se sustentaron en métodos, técnicas y procedimientos teóricos y empíricos, a saber: el motor de búsqueda Google con la utilización de palabras claves sobre el tema de la gestión, en bases de datos de alta visibilidad, SciElo, por ejemplo.

Se organizó y procesó la información en tablas de varias entradas con los conceptos y sus definiciones y otros contenidos trascendentales, presentándose por autores, año de publicación, lugar de publicación y posición filosófica, psicológica y pedagógica. Seguidamente, se utilizó la técnica de la triangulación de fuentes para buscar aspectos concordantes y discordantes, lo que

por la vía deductiva permitió llegar a generalizaciones teóricas.

Los métodos de análisis documental, observación científica y entrevistas, también, se utilizaron para la búsqueda de la información.

El sistema de métodos, técnicas y procedimientos permitió fundamentar una aproximación a la gestión de los procesos universitarios y sus dimensiones, de manera que les sirviera a los investigadores como guía para la elaboración de sus marcos teóricos de partida.

El estudio abarcó un total de 11 tesis de maestría y de doctorado que trataron la gestión de algunos de los procesos universitarios, entre 2010 y 2021. De ellas, cuatro tesis del programa de maestría en Ciencias de la Educación y siete de los programas de doctorado en Ciencias de la Educación en liquidación y actual que se desarrollan en el CECEPRI de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca".

El estar imbricada esta exploración teórica y práctica en un proyecto de investigación no asociado a programa de carácter institucional, titulado *El perfeccionamiento de la gestión de los procesos en el departamento docente, en la Universidad de Pinar del Río* permitió presentar el resultado relacionado con la fundamentación de una aproximación a la gestión de los procesos universitarios y sus dimensiones para los estudiantes de los programas académicos de posgrado de maestría y doctorado en Ciencias de la Educación del CECEPRI.

## RESULTADOS

La formación de másteres y doctores en el área de la gestión de los procesos universitarios constituye una de las líneas

priorizadas del CECEPRI. En tal sentido, existen tres programas de formación, a saber: el programa de Maestría en Ciencias de la Educación, el programa de Doctorado en Ciencias de la Educación en liquidación y el programa de Doctorado en Ciencias de la Educación actual.

Estos programas de formación académica de posgrado tienen entre sus líneas de investigación la gestión de los procesos universitarios, para lo cual existe un grupo de investigación que se encarga de su gestión, en el CECEPRI.

Se concibió el proyecto de investigación no asociado a programa institucional *El perfeccionamiento de la gestión de los procesos en el departamento docente, en la Universidad de Pinar del Río*, del CECEPRI, en el que se insertan los temas de gestión universitaria que los investigadores realizan.

La sistematización teórica de los objetos de investigación que trata la gestión de alguno de los procesos universitarios pudiera estructurarse lógicamente de lo general, a lo particular y a lo singular. Lo general, lo particular y lo singular serían relativos según los criterios que asuma el investigador.

En el caso específico de este trabajo, se considera como general la gestión y la gestión educativa, como particular la gestión universitaria y como singular la gestión específica del proceso universitario que se estudia.

### La gestión como concepto más general

El tratamiento de la gestión de los procesos en las instituciones de la educación superior (en lo adelante IES) tiene sus antecedentes en la gestión y en la gestión educativa. Existe un gran volumen de información al respecto con diferentes matices, fundamentalmente filosóficos, que conllevan a tomar posición por parte de quienes investigan en esta área.

La gestión surge a raíz del desarrollo social y las transformaciones que se experimentaron en el sector empresarial, y debido a los beneficios producidos en este campo, se incentiva su aplicación en otras áreas, entre ellas a la educativa.

La gestión, la administración y la dirección, según Murillo (2019), son términos utilizados en las organizaciones en el ámbito empresarial, donde se encuentran autores que establecen diferencias entre ellos, originadas en la aplicación práctica y la traducción de otros idiomas (p.2).

La gestión es un concepto antiguo y muy vinculado, actualmente, con los procesos que se desarrollan en toda IES. No se concibe pensar en cambio, perfeccionamiento y transformación de los procesos universitarios sin que se piense en el término gestión.

Cassasus (1997) asocia la gestión "con la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización" (p.13).

Jordan (1999) considera que "la gestión es dirigir los procesos de la acción humana en una organización, de forma tal que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de esta; o sea, es adoptar decisiones orientadas al alcance de objetivos" (p.10).

Heredia (2002) la concibe como "un concepto más amplio, pues quienes estudian el avance conceptual de dicho término destacan que la gestión significa acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad" (p.25).

Calleja (2006) la identifica como "proceso de influencia consciente, sistemática y estable (...) sobre los colectivos humanos, orientando (...) a determinados objetivos; basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas (...) propios del sistema sobre el cual se influye" (p. 2).

Como se evidencia en las definiciones tratadas anteriormente, es recurrente la alusión a la *gestión* como acción o efecto de un determinado colectivo para el logro de los objetivos y metas propuestas y existe consenso en cuanto a que no consiste únicamente en el cumplimiento de objetivos, sino que para el logro de una adecuada gestión, se precisa de un proceso de construcción colectiva, dentro del período de tiempo planificado, con eficiencia en la utilización de los recursos determinados para esta finalidad y mediante una buena comunicación de los implicados, así como una adecuada preparación del capital humano.

### **La gestión educativa**

La gestión educativa es una disciplina relativamente joven, cuya evolución data de la década de los años 60 del siglo XX, en los países europeos (Reino Unido, Francia, Suecia y, posteriormente, España) y de los años 80 en América Latina y el Caribe, incluyendo a Cuba.

El término *gestión* en el área educativa, refiere Cejas (2009), se emplea, muchas veces, sin precisión y, en ocasiones, con sentidos contrapuestos (p.216).

Este autor apunta que, por un lado, suele definirse la *gestión* como *los pasos conducentes a la consecuencia de una cosa*, es decir, aquello vinculado a las acciones que tienen ciertos objetivos hacia los cuales se dirige; pero, también, se la relaciona -según el diccionario- *con la acción y efecto de administrar*, es decir, se le atribuye un carácter más próximo a lo normativo. De ahí que podemos reconocer, por lo menos, dos nociones claras: una vinculada a la administración y otra vinculada al gobierno, a la dirección, a la participación colectiva (p. 216).

Cejas (2009) plantea que "la gestión educativa es el conjunto de acciones

articuladas para el logro de objetivos propuestos en el proyecto educativo de un centro educativo" (p. 216).

Botero (2009) refiere que es "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (p.2).

La Antología de Gestión Educativa (2000), referenciada por Álvarez, Topete y Abundes (2011), considera que la gestión escolar es:

un conjunto de acciones interrelacionadas, ejecutadas por el equipo directivo de una institución para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (2011: 4).

Álvarez, Topete y Abundes (2011) conciben la gestión educativa como:

... un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la estructura de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz de gestión por parte de cada director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional (p.4).

Del análisis de las definiciones de gestión educativa, se identifican como rasgos distintivos que: (1) es un proceso dinámico, (2) constituido por acciones conscientes, sistémicas y planificadas, (2) realizadas por

un colectivo pedagógico bajo la conducción de un líder, (3) que goza de un liderazgo en la toma de decisiones, (4) con la finalidad de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el proyecto educativo de la institución escolar.

La UNESCO-PERÚ (2011) establece cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores para la gestión educativa, a saber: la *institucional*, la *administrativa*, la *pedagógica* y la *comunitaria*, que sintetizan el espíritu de las definiciones de gestión educativa abordados anteriormente y expresan los contenidos fundamentales de esta (p. 32).

### **Las dimensiones de la gestión educativa**

La gestión educativa plantea una mirada sistémica y global de la institución. Las dimensiones permiten ver lo qué se hace y cómo se hace al interior de cada institución.

A continuación, se brindan las definiciones de estas dimensiones y sus indicadores.

La *dimensión institucional* contribuirá a identificar las formas sobre cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Los principales indicadores incluyen: (1) las formas sobre cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y las responsabilidades de los diferentes actores, (2) las formas de relacionarse y (3) las normas explícitas e implícitas (UNESCO-Perú, 2011: 35).

La *dimensión administrativa* incluye las acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones. Los principales indicadores se relacionan con: (1) el manejo de recursos económicos, materiales,

humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información y (2) el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones (UNESCO-Perú, 2011: 36).

La *dimensión pedagógica* se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. Incluye el enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos, así como la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. Los principales indicadores se relacionan con: (1) las opciones educativo-metodológicas, (2) la planificación, evaluación y certificación, (3) el desarrollo de prácticas pedagógicas y (4) la actualización y desarrollo personal y profesional de los docentes. (UNESCO-Perú, 2011: 36)

La *dimensión comunitaria* hace referencia al modo en que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional. Los principales indicadores son: (1) la respuesta a las necesidades de la comunidad, (2) las relaciones de la escuela con el entorno, (3) los padres y madres de familia, (4) las organizaciones de la localidad y (4) las redes de apoyo (UNESCO-Perú, 2011: 37).

## Los principios de la gestión educativa

Los principios constituyen los pilares en los que se sostiene la gestión de los procesos en las instituciones educativas.

Se tuvo en consideración el conjunto de principios generales de la gestión educativa de Arava (1998).

Arava (1998) plantea, fundamentalmente, como principios generales de la gestión educativa

(1) *la gestión centrada en los alumnos*: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos; (2) *la jerarquía y autoridad claramente definidas*: para garantizar la unidad de la acción de la organización; (3) *la determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones*: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas; (4) *la claridad en la definición de canales de participación*, para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales; (5) *la ubicación del personal de acuerdo con su competencia y o especialización*, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo; (6) *la coordinación fluida y bien definida*, para mejorar la concordancia de acciones; (7) *la transparencia y comunicación permanente*, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones y (8) *el control y evaluación eficaces y oportunas* para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones (pp. 78-79).

El análisis teórico-conceptual de las definiciones de gestión y gestión educativa, así como de sus dimensiones e indicadores y los principios generales que la sostienen, sientan las bases para presentar y profundizar en aspectos teóricos y prácticos de la gestión de los procesos en las IES.

## **La gestión de los procesos en las instituciones de la educación superior**

El tratamiento a la gestión de los procesos en las IES parte de entender qué se concibe por gestión universitaria, por un lado; y el papel de la universidad en las actuales condiciones socio-históricas, por otro lado.

A continuación, se presenta un conjunto de definiciones de gestión universitaria, emitidas por autores que han trabajado la temática.

De Vries e Ibarra (2004) consideran que la gestión universitaria es "las maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para lograr sus propósitos esenciales" (p.575).

Padilla (2006), por su parte, la define como la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, en la consecución de objetivos y metas, mediante una relación adecuada entre la estructura, las estrategias, los liderazgos y las capacidades de los recursos humanos disponibles (s/p).

Botero (2009) refiere que la gestión universitaria consiste en "hacer todo lo que sea necesario para que las diferentes unidades organizativas de la institución superior, pongan en marcha las diferentes acciones existentes en ella. En la gestión se hace uso de recursos técnicos, financieros y humanos" (p.2).

También, Cejas y Alfonso (2012) la conceptualizan como "un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la formación, la investigación, la extensión y los recursos humanos" (p. 27).

Por su parte, Véliz (2017) la define como

un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a liderar procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias docencia, investigación y extensión. (p.10)

Por último, Rodríguez, Artilles y Pulido (2020) plantean que

gestionar en la institución superior es llevar a cabo acciones que hacen posible su desarrollo, para el logro de la misión que esta tiene establecida, en la que intervienen, al menos, de un lado los diferentes responsables académicos y de otro el profesorado y alumnado (p.9)

Estas definiciones de gestión universitaria poseen como rasgos distintivos: (1) que es un proceso global, complejo, integrador y generador; (2) que se sostiene en un marco



teórico-práctico (principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos; (3) a partir del liderazgo de los actores en los procesos; (4) para la toma de decisión participativa, ágil y pertinente; (5) en la consecución de metas y objetivos encaminados a mejorar los procesos universitarios.

Al situar los rasgos distintivos que tipifican la gestión de los procesos en las IES, se hace necesario establecer el papel de la universidad en las actuales condiciones socio-históricas.

### **Papel de la universidad en las actuales condiciones socio-históricas**

Las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible; por tanto, se requiere la redefinición del papel que les corresponde. Deben contribuir desde la investigación y la innovación al desarrollo sostenible, aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas, que den solución a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por la Asamblea General de la ONU, en la Cumbre de 2015, con soluciones interdisciplinarias.

Las universidades, considera Murillo (2019), deben

aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, lo que las conduce a una concepción esencialmente estratégica de su gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro

deseado de la organización (p.3).

López, García y Addine (2017) reconocen que "la educación superior tiene el reto de asegurar la calidad de la formación permanente de profesionales capaces de enfrentar las transformaciones económicas, sociales y educacionales, y de contribuir a mantener indicadores de eficacia, eficiencia y pertinencia en una educación de calidad para todos" (p. 25).

Tristá (2005) refiere que a las IES se les plantean constantemente diversas y complejas exigencias, ya que las competencias profesionales que logre el egresado universitario dependen de un sistema de educación superior de calidad, con lo cual se ubica a la teoría de la gestión en el centro de las investigaciones sobre los procesos universitarios (p.4).

Almuiñas y col. (2016) planteaban que "en menos de una década, la preocupación por el mejoramiento de la gestión de los procesos universitarios (...), se ha transformado en una cuestión decisiva y crucial para cumplir con los retos de las IES" (p.8).

Esta apreciación manifiesta un ineludible y progresivo interés hacia la gestión interna de las universidades, como forma de solucionar las demandas y muestra de la importancia otorgada actualmente a su perfeccionamiento. Por lo que resulta ineludible que la gestión universitaria sea redefinida y rediseñada, en función del perfeccionamiento de la gestión de sus procesos.

Según González (2020), los procesos universitarios se clasifican "en *claves o misionales* (docencia, investigación y extensión), *estratégicos o transversales* (capital humano, información-comunicación-informatización, internacionalización, calidad de la Educación Superior y labor educativa y político-ideológica) y *de apoyo o de soporte*

(aseguramiento a los procesos universitarios" (Diapos. 36, 37).

Los autores referidos anteriormente concuerdan en que la gestión universitaria posee, entre sus rasgos distintivos, que es: (1) un proceso global, complejo, integrador y generador de acciones que se encadenan, coordinan, organizan y conducen, (2) para la consecución de objetivos y metas con eficiencia y eficacia, (3) a partir del liderazgo de los actores implicados, (4) y la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y tiempo, (5) en aras de tomar las decisiones acertadas en función de la mejora continua de los procesos sustantivos en las IES.

El análisis exhaustivo de las definiciones de gestión universitaria, como una de las ramas de la gestión educativa, conlleva a los autores a dar una mirada a los contenidos de la gestión universitaria similar al establecido por la UNESCO-Perú (2011). De esta mirada, se asume que la gestión universitaria se materializa a lo interno de las IES en las dimensiones *institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria*.

Las definiciones de las dimensiones y sus indicadores guardan una relación estrecha con las declaradas en la gestión educativa, pero contextualizadas a los procesos universitarios.

### **Los principios que sustentan la gestión de los procesos universitarios**

La gestión universitaria necesita fundamentarse en un sistema de principios que constituyen reglas o normas de carácter general y flexible, que orientan la dirección de los procesos misionales, transversales y de apoyo en las IES. Se comparten, además, los presupuestos relacionados con el carácter rector de los principios expuestos por Díaz-Canel, Jover y Torres (2020: 380)

El sistema de principios ofrece las condiciones que permiten dinamizar en la práctica la gestión de los procesos universitarios, con la intervención del personal directivo, que los asume en las diferentes situaciones que enfrenta la IES.

Los autores de este trabajo, a partir del estudio teórico realizado, establecen como el sistema de principios que sustenta la gestión de los procesos universitarios, los siguientes:

#### 1. El carácter integral.

La esencia del carácter integral de la gestión universitaria consiste en articular coherentemente los contenidos de los procesos universitarios en las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria dentro de un ciclo directivo que parte de la planificación, organización, ejecución y control de estos procesos.

La gestión integral está dada en la articulación sistémica que debe existir entre los contenidos de las dimensiones de la gestión universitaria y la dinámica que impone el ciclo directivo.

#### 2. El carácter procesal.

La gestión sistémica de los procesos claves o misionales, estratégicos o transversales y de apoyo o de soporte adquiere su dinámica en el carácter procesal de la gestión de estos procesos que se interrelacionan, pero que a la vez tienen su propia identidad.

El carácter procesal está presente en el ciclo directivo, donde se planifica, organiza, ejecuta y controla el contenido de cada una de las dimensiones de la gestión de los procesos universitarios.

#### 3. El liderazgo compartido.

La esencia del liderazgo compartido constituye un rasgo obligado en la gestión de los procesos universitarios para el desarrollo

eficiente, eficaz y con calidad en el proceso de toma de decisiones.

Los gestores de los procesos deben hacer suyos los fines, los objetivos y las metas institucionales en las diferentes estructuras organizativas, donde se involucren activamente con responsabilidad y carácter innovador los directivos, los directivos académicos, los profesores, los estudiantes y el personal de apoyo.

El protagonismo de los actores se manifiesta en los procesos del ciclo directivo durante la planificación, organización, ejecución y control de los procesos universitarios.

#### 4. La comunicabilidad.

El principio de la comunicabilidad en la gestión tiene su esencia en el logro de una comunicación asertiva, objetiva y veraz que permea todas las estructuras organizativas, y que se produzca de forma ascendente y descendente durante el ciclo directivo de planificación, organización, ejecución y control de los procesos universitarios y que se concrete en la toma de decisiones oportunas y objetivas.

#### 5. Toma de decisiones objetivas.

El principio de la toma de decisiones objetivas se sustenta en que la gestión de los procesos universitarios debe sustentarse sobre la base de datos e informaciones reales, confiables y objetivas, en la estructura de dirección de la IES. La gestión que se realice sobre esta base garantizaría la eficacia y eficiencia del proceso universitario.

#### 6. La mejora continua.

El enfoque para la calidad en la gestión de los procesos universitarios, de acuerdo con Murillo (2019), se asocia al cumplimiento de estándares internacionales y su certificación, y el de excelencia establecidos por la norma ISO 9001 (p.8).

La calidad, según Almuiñas y Galarza (2017), incluye la gestión, los sistemas, la toma de decisiones, los procesos, el diálogo, la negociación y las relaciones entre actores internos y externos, el liderazgo, el trabajo en equipo, la información y las metodologías (incluye métodos, técnicas, procedimientos, variables, criterios, indicadores, o metas y objetivos), entre otros (pp. 73-92).

La calidad, agregan Almuiñas y Galarza (2017) está vinculada con la realidad actual y la identidad de una IES, expresada en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos y metas prioritarias en un momento determinado. La sostenibilidad institucional incluye a la sostenibilidad de la calidad y su gestión, que es uno de sus componentes (pp. 73-92).

La esencia radica en que mediante los procesos de monitoreo, retroalimentación y seguimiento se mejore la calidad de los procesos que se gestionan en la IES y la propia gestión de estos.

En caso de fallas, se rediseñan las estrategias y se corrigen los errores que permiten la calidad de los procesos y, por consiguiente, se mejore la gestión.

### **El carácter procesal de la gestión de los procesos universitarios**

El cumplimiento de los objetivos y metas institucionales se concretan en la gestión de los procesos claves o misionales, estratégicos o transversales y de apoyo o de soporte.

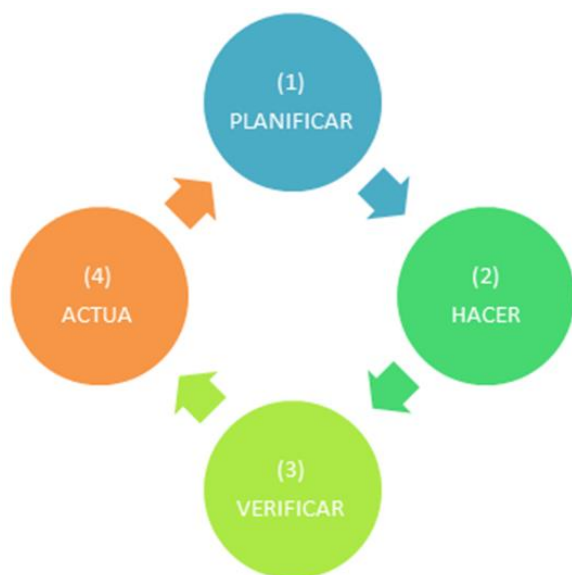
Las ideas que a continuación se esgrimen fueron tomadas de la unidad 3 *Procesos de la gestión educativa*, del Manual de gestión para directores de instituciones educativas y adaptadas a los procesos de gestión universitarios (UNESCO-Perú, 2011: 41-46).

Los procesos de la gestión universitaria dan una direccionalidad integral al

funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a conseguir los propósitos establecidos, a fin de ofrecer un proceso formativo de calidad establecido en el proyecto educativo institucional.

Este servicio de calidad en las IES implica la mejora continua en el quehacer diario y en los procesos de gestión. En este sentido, se tuvo en consideración el ciclo de los procesos de gestión de Shewhart que Deming popularizó como el Ciclo de Deming (UNESCO-Perú, 2011: 42).

Este ciclo tiene los momentos de *planificación-hacer-verificar-actuar*.



**Fig. 1-** Ciclo de Deming.

Por medio de este ciclo es que la dirección de una IES *planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento* a la gestión universitaria, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.

## La planificación

La planificación es la fase en que el directivo de la organización de la IES, con su equipo de trabajo, decide *qué hacer*, y determina el *cómo* a través de las estrategias que convierten a la IES en una institución de excelencia pedagógica, de acuerdo con la misión y la visión del proyecto educativo institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre *qué se debe hacer* para lograr los objetivos y metas, *por dónde empezar y cómo se hará*, lo que implica pensar, también, con *qué recursos se cuenta, qué se requiere* para lograr lo propuesto y *qué obstáculos* habría que vencer.

## La ejecución

*Hacer* es un primer momento de ejecución de acuerdo con lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, al facilitar la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, personal no docente, padres de familia, actores de los sectores productivos y de los servicios, entre otros agentes. Implica, además, el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobra vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones y la delegación de las funciones.

## La evaluación y monitoreo

*Verificar*. Este momento permite asegurar y comprobar que la ejecución se corresponda con la programación. De igual manera, la posibilidad de revisar el esquema de

responsabilidades y la distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. Permite, también, la introducción de reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con la evaluación, se podrán identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos y metas institucionales.

**Actuar.** Implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de los objetivos y metas institucionales.

## DISCUSIÓN

La fundamentación de una aproximación a la gestión de los procesos universitarios y sus dimensiones, que le sirva a los estudiantes de los programas de maestría y doctorado en Ciencias de la Educación del CECEPRI constituyen una guía para la elaboración de sus marcos teóricos de partida.

La elaboración de estos marcos teóricos es un proceso complejo que requiere de diversas miradas desde lo filosófico, lo sociológico, lo psicológico, lo pedagógico y desde la economía de la educación y, en específico, desde la gestión universitaria.

Los procedimientos utilizados en la fundamentación de la sistematización teórica para la gestión de los procesos universitarios y sus dimensiones tuvieron su sustento en el método dialéctico-materialista, como base metodológica e ideológica, con el estudio de autores reconocidos en la temática de la gestión educativa y la gestión universitaria a nivel internacional, regional y nacional.

La sistematización teórica abarca un cuerpo teórico basado en los conceptos, las definiciones, los principios, el carácter procesal y las buenas prácticas de la gestión educativa y la gestión universitaria, que le sirve a los investigadores para sostener sus posiciones teóricas y prácticas de los objetos de investigación relacionados con la gestión de los procesos universitarios.

Esta visión holística y coherente de enfocar las sistematizaciones teóricas sobre la gestión de los procesos universitarios está a tono con la gestión de la ciencia y la innovación desde el paradigma socioformativo complejo y en competencias para el Desarrollo Sostenible, al enfrentar los retos de la insostenibilidad en el ejercicio de sus profesiones.

As modo de resumen, se considera que; (1) las sistematizaciones teóricas relacionadas con la gestión de los procesos en las IES, que realizarían los maestrantes y doctorandos de los programas académicos de posgrado del CECEPRI, encuentran una orientación precisa en este trabajo para enfocar de forma coherente y sistémica dichas sistematizaciones; (2) este trabajo trata, a partir de una lógica que va de lo general, a lo particular y a lo singular, las definiciones teóricas sobre la gestión, la gestión educativa y la gestión universitaria, desde diversas posiciones de autores clásicos y contemporáneos; (3) de igual manera, se ofrecen las dimensiones e indicadores de la gestión educativa que pueden ser adaptadas a las condiciones de la gestión de los procesos en la IES y (5) finalmente, se hace un análisis del carácter procesal de la gestión en las IES, tomando en consideración los criterios del ciclo de Deming planificación-hacer-verificar-actuar en estrecha relación con el ciclo de dirección planificar-organizar-dirigir-controlar que permite dinamizar la gestión al interior de las IES, desde sus dimensiones e indicadores.

De ninguna manera, esto constituye un documento acabado, por lo que puede ser enriquecido por las propias sistematizaciones teóricas de los investigadores y por las propias experiencias en la práctica educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas, J. L. y col. (2016). Gestión institucional y académica en las instituciones de educación superior de América Latina: problemas y desafíos. Nicaragua (Managua): Libro digital de la RED-DEES.
- Almuiñas, J. L. y Galarza, L. (2017). La gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior desde la perspectiva de la integración de los procesos estratégicos. En Gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior (pp. 73-92). Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Guayaquil. Ecuador.
- Álvarez García, I., Topete Barrera, C., y Abundes Pérez, A. M. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. México: Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional. Vol. 11.  
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/pdf>
- Arava, J. (1998). Los principios generales de la gestión educativa. Bogotá: McGraw Hill.
- Botero Chica, C. A. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Politécnica, 3(5), 19-31.  
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/71>
- Calleja, J. M. (2006). Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas. Cuba: Universidad de Pinar del Río "Hnos Saíz Montes de Oca".
- Cassasus, J. (1997). La gestión: en busca del sujeto. Santiago de Chile: UNESCO.  
<http://es.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>
- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. Bolivia. Revista Integra Educativa, 2(3).  
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Cejas, M. J., y Alfonso, R. D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. Gestión Universitaria., Buenos Aires. Argentina, 5(1), 45-56.
- De Vries, W. e Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9(22), 575-584.  
<http://dialnet.unirioja.es.wdg.biblio.udg.mx:2048/servlet/articulo>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 11(1), e1000.  
<http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1000/1078>
- Díaz-Canel Bermúdez, M.M., Núñez Jover, J., Torres Páez, C.C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: un camino hacia los sistemas alimentarios locales". Revista COODES, 8(3), pp. 367-387.  
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>

- González Pérez, M. (2020). La dirección estratégica en el departamento docente. Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río.
- Heredia, R. (2002). Dirección integrada de proyecto-DIP "Project Managament". España: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid.
- Jordan, H. (1999). Apuntes sobre el control de gestión. (Material de estudio). La Habana. Cuba.
- Jorge, Z. (2020). Competencias para el desarrollo sostenible ante la crisis planetaria. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 8(1), 53-59.  
<https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/104>
- López, M., García, G. y Addine, F. (2017). Acreditar la calidad en las universidades de ciencias pedagógicas: Compromiso y responsabilidad de los educadores cubanos. Revista Congreso Universidad, 6(1)
- Murillo Mora, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (marzo 2019).  
<https://www.eumed.net/rev/atlant e/2019/03/gestion-universitaria.html>
- Padilla, R. (2006). La gestión del cambio: El caso de la Universidad de Guadalajara, presentación del curso IGLU 2006, Región México, Guadalajara, Jal. Julio 3 de 2006.
- Rodríguez Pulido, J., Artiles Rodríguez, J. & Pulido Díaz, A. (2020). Gestión en la institución superior. Capítulo I. En Procesos didácticos y de gestión en la universidad. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Jul/2020. ISBN. 978-84-17890-70-4.  
<https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/72846>
- Tristá Pérez, B. R. (2005). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Potencialidades y limitaciones en las IES. Revista Cubana de Educación Superior, 25(1), pp. 3-14  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2450698>
- UNESCO-PERÚ (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Unesco-Perú: Ministerio de Educación.
- Véliz, B. V. (2017). Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad. Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial: La Habana, Cuba.

**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.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Arturo Pulido Díaz, Vilma María Pérez Viñas, Marisol Bravo Salvador

**Citar como:**

Pulido Díaz, A., Pérez Viñas, V., & Bravo Salvador, M. (2022). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *Mendive. Revista de Educación*, 21(1), e3012.

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3012>