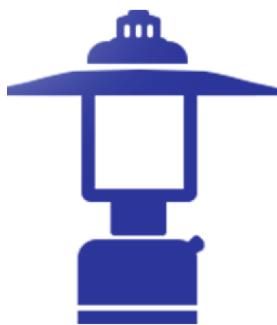


LA GESTIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL DESDE SUS PROCESOS



THE MANAGEMENT OF THE MUNICIPAL UNIVERSITY CENTERS FROM ITS PROCESS'S PERSPECTIVE

Adiuska Calzadilla González¹

E-mail: acalzadillag@aho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4496-0698>

Ileana Irene Tapia Claro¹

E-mail: itapiac@aho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3777-3096>

Elizabeth Caballero Velázquez¹

E-mail: ecaballero@aho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7111-4377>

¹ Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Calzadilla González, A., Tapia Claro, I. I., y Caballero Velázquez, E. (2025). La gestión del Centro Universitario Municipal desde sus procesos. *Revista Conrado*, 21(107), e4304.

RESUMEN

Las universidades cubanas priorizan el perfeccionamiento de la gestión en el eslabón de base para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos, de este modo precisan aplicar enfoques adecuados para este fin. El enfoque a procesos como método de gestión contribuye a mejorar los resultados, de ahí la pertinencia de utilizar el mismo en los centros universitarios municipales, unido a las ventajas de este con respecto al enfoque funcional actual que se implementa en la Educación Superior. La investigación plantea como objetivo desarrollar un estudio bibliométrico sobre el estado actual del conocimiento de la gestión universitaria y el enfoque a procesos, y su relación con la gestión de los referidos centros universitarios. Se emplearon, además, métodos empíricos como la observación, la entrevista y la revisión de documentos.

Palabras clave:

Proceso, gestión universitaria, gestión por procesos

ABSTRACT

Cuban universities prioritize the improvement of management in the base link in the search for the fulfillment of their objectives, for this they need to apply appropriate approaches for this purpose. The approach to processes as a management method contributes to improving the results, hence the relevance of using process management in the local universities with the advantages of this with respect to the current functional approach that is presented in Higher Education. The objective of the research is to develop a bibliometric study about the current state of the management of the local universities with a process approach. Empirical methods such as observation, interviews, surveys and document review were also used.

Keywords:

Process, university management, process management



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0.

Vol 21 | No.107 | noviembre-diciembre | 2025
Publicación continua
e4304



INTRODUCCIÓN

La universidad, como organización compleja, tiene el reto de perfeccionarse constantemente en aras de lograr mayor calidad y elevar sus índices de eficiencia y eficacia. Con el fin de mejorar su gestión se han aplicado diferentes modelos con mayor o menor éxito. La gestión universitaria debe lograr la interacción armónica de sus procesos claves para responder a una demanda cada vez más exigente de la sociedad.

En Cuba, la universidad, juega hoy un papel importante en el desarrollo económico, político, social y científico del país, de ahí la necesidad de continuar elevando cada día la pertinencia de sus procesos. Para lograr este fortalecimiento constante de la academia cubana se trazan metodologías de gestión estratégica por objetivos y resultados, basadas en valores y orientadas a procesos, como se puede apreciar a partir de la planificación del 2013-2016. Con el objetivo de lograr una gestión integrada de los principales procesos se definió como un área de resultado clave el "Impacto económico y social de la educación superior" con cuatro objetivos estratégicos, y uno de ellos lo constituye el impacto en el desarrollo local económico y social en los municipios. (Díaz-Canel y García, 2022).

Las filiales universitarias municipales, creadas en el año 2002, se convirtieron en una excelente forma de acercar la Educación Superior a todas las localidades del país. A partir del curso 2009-2010 se perfeccionó el trabajo de estas instituciones con la creación de los centros universitarios municipales, en lo adelante CUM, con lo que se logra una mayor pertinencia e integración. En la planeación estratégica 2017-2021 del Ministerio de Educación Superior (MES), se concibe al CUM como un aliado del gobierno local y el principal asesor de este en la implementación de la ciencia y la tecnología, en sus diferentes programas estratégicos (Sevila et al., 2022).

En la última década el enfoque a procesos despierta un interés creciente y es ampliamente utilizado por diversas organizaciones. Acosta et al. (2021) manifiesta que uno de los retos más desafiantes de la Educación Superior, en la actualidad, es el perfeccionamiento de la gestión y de cada uno de los procesos que la integran. En este sentido, se desarrollan diferentes investigaciones relativas a perfeccionar el modelo de gestión universitaria enfocado a los procesos y materializada en la gestión de estos, al demostrar la factibilidad de asumirla en todos los niveles organizativos de la institución.

El enfoque a procesos permite ver las operaciones realizadas en una organización desde un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las

cuales transforman elementos de entrada en resultados. De esta forma, se eliminan las barreras entre diferentes áreas funcionales, y se unifican sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

La universidad cubana actual, de acuerdo a su estructura, aplica un modelo de gestión funcional donde prevalece el sistema de trabajo organizado según la estructura funcional que direcciona el sistema de actividades a todos los niveles que parten del organigrama y a los niveles de subordinación que determina. A pesar de que se ha intencionado la introducción del enfoque a procesos desde la alta dirección del MES, en la búsqueda de la mejora institucional y de sus procesos, no se ha logrado el funcionamiento integral que se requiere, ni se responde, suficientemente, a otros elementos determinantes de la eficiencia y eficacia institucional, así como a las relaciones con el entorno y los clientes.

En relación con la idea anterior se coincide en que en las instituciones educativas la gestión por procesos se convierte en una herramienta para dirigir y gestionar los procesos educativos en función de las necesidades, las expectativas y los intereses de los agentes institucionales. De esta forma articula temas como calidad, productividad, eficiencia y eficacia; muestra cómo agregar valor al proceso educativo, lo que implica pensar en cómo innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En otro orden de ideas, el cambio de la gestión funcional a la gestión por procesos supone siempre una transformación importante en cualquier organización que, en ocasiones, genera situaciones de difícil coexistencia entre la estructura formalmente funcional de la organización y su gestión por procesos. En las universidades cubanas, a juicio de estos investigadores, coexisten ambos enfoques, aunque las ventajas de gestionar por procesos hacen que este vaya ganando adeptos.

La gestión del CUM también recibe las influencias de estos modelos: del funcional, las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, ante quién reportar y dónde se toman las decisiones; del enfoque a procesos, las particularidades de una gestión universitaria sobre la base de procesos orientados a la formación de los estudiantes (sustantivos) y la existencia de indicadores que de alguna manera direccionan el trabajo en el centro.

Visto de esta forma parecería que esta dualidad debiera resolver los problemas que, desde su gestión, se le señalan al CUM, pero la realidad demuestra que persisten las insuficiencias en la determinación de los objetivos, en la consecución de las metas, en los resultados de la eficiencia y la eficacia, los incumplimientos de los flujos de

información, el desconocimiento de cómo realmente se realiza el trabajo desde las funciones, y las tareas individuales y colectivas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada responde a lo siguiente: sistematización de los fundamentos teóricos que sustentan la gestión del CUM con enfoque a procesos, y para sistematizar la información obtenida a partir de la revisión de la bibliografía y la documentación técnica, así como conocer los principales elementos del enfoque a procesos, y construir el marco teórico práctico referencial.

Métodos

Inductivo-deductivo: permitió elaborar conclusiones determinadas de la problemática mediante la búsqueda y revisión de documentos. La observación, la entrevista y la revisión de documentos (métodos empíricos), se utilizaron para constatar la información que se genera en este nivel organizativo y su incidencia en la forma de gestión utilizada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El término gestión comenzó a emplearse en la ciencia asociado al de administración, la gerencia y la dirección y, a pesar de que ha existido cierta polémica entre los investigadores sobre si son conceptos análogos o diferentes, lo cierto es que las características que comparten son más que aquellas que los diferencian.

Los autores López y Mariño (2010) conciben la gestión como un mecanismo de direccionamiento mediante el cual se puede orientar el comportamiento de los miembros de la organización hacia el logro de los propósitos estratégicos. Se considera la gestión como una herramienta administrativa encargada de enfrentar las demandas de la sociedad de una forma eficiente y eficaz. Según Huertas et al. (2020), esta promueve el talento y el desarrollo de los recursos humanos, y se centra en la generación y la difusión del conocimiento para dar solución a los requerimientos sociales.

Algunas definiciones de organización que ofrece la ciencia la conciben como una unidad social, una empresa humana creada y moldeada para alcanzar las metas planteadas, la cual puede tener, o no, ánimo de lucro. También es vista como un sistema social en el cual se producen varias interrelaciones entre las personas, los componentes de la organización y el entorno con el fin de dar cumplimiento a los objetivos (López y Mariño, 2010).

Por lo tanto, se entiende por una organización una configuración específica que adopta un colectivo social (dos o

más individuos) determinada por las relaciones necesarias para la consecución de un fin común. El término ha sufrido variaciones en el tiempo, las cuales han estado condicionadas por la forma en que ha sido concebida la organización a lo largo de su historia, desde un sistema cerrado, estructurado y planificado, hasta las perspectivas más modernas que la ven en todos los sectores de la vida humana.

Las organizaciones pueden caracterizarse en dos tipos:

Formales: aquellas que se basan en la división del trabajo y que están representadas por el organigrama. Son las que han sido planeadas, aprobadas y comunicadas a los participantes mediante el manual de la empresa.

Informales: surgen espontáneamente como resultado de las relaciones humanas, no son planificadas, sino fruto de la amistad y sus relaciones, no aparecen establecidas en un organigrama, por lo que trasciende a la formal en cuanto a su duración en el tiempo. En consecuencia, se puede afirmar que la gestión organizacional es el proceso de organizar, planificar y controlar eficientemente los recursos y el personal de una organización con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado. La universidad, concebida como una organización, es aquella en la que un grupo de personas, que comparten una misma filosofía sobre sus metas institucionales, logran un conjunto articulado de objetivos mediante la adopción de una estructura que divide las tareas y logra, a su vez, la integración de las mismas.

Para Díaz-Canel y García (2022) las universidades son las "encargadas de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad, 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" (p.15). Este autor las reconoce como organizaciones complejas en las que confluye un gran número de procesos indispensables para el logro de las demandas sociales y el cumplimiento de sus objetivos.

El término gestión universitaria hizo su aparición recientemente en el ámbito de la ciencia, a pesar de que ha habido acercamientos al mismo en diferentes etapas, siempre con el objetivo de lograr el perfeccionamiento de las organizaciones de Educación Superior. Las bases del concepto se encuentran en la teoría de la gestión empresarial, pero teniendo en cuenta su carácter social y los procesos que en ellas se desarrollan, de ahí que se puedan encontrar en la literatura varios estudios que proponen una aproximación a su historia, características y definición.

A nivel internacional la gestión universitaria es abordada por autores como (Acosta et al., 2021; Castro, 2022). En su mayoría se refieren a ella como un proceso cuya finalidad es la satisfacción de las demandas de la sociedad a través de la mejora constante de su gestión, y la calidad de las funciones y los procedimientos. Hacen énfasis en el control colectivo para el logro de fines comunes y en el cumplimiento de las normas y los procedimientos que garantizan la eficiencia y la eficacia en el manejo de los recursos, las metas y los objetivos.

Entre los principales desafíos que se le presentan a la gestión universitaria están “aplicar adecuados mecanismos de evaluación y autoevaluación, instaurar estructuras transparentes de rendición de cuentas, desenvolver procesos de acreditación, estimular la internacionalización educativa que facilite la movilidad académica de estudiantes y profesores, desarrollar la actividad de posgrado, la mejora de la calidad docente, atender la formación de recursos humanos de alto nivel, estimular el trabajo en redes y el intercambio académico, propiciar y asegurar los nuevos procesos de producción, transferencia y pertinencia social del conocimiento, enfrentar acertadamente el reto de gestionar la contracción financiera y la expansión de la educación en este nivel, entre otros muchos” (Ramos et al., 2018).

En el caso de Cuba, la gestión universitaria es analizada por (Ortiz, 2014; Ramos et al., 2018; Pulido et al., 2023; Monar y Caballero, 2023). Estos autores se centran en su vinculación con la formación de profesionales según las demandas sociales y su necesaria transformación; su carácter global, complejo, integrador y transformador con el fin de elevar la calidad y lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

La definición ofrecida por Ortiz (2014) engloba, de manera general, los principales aspectos que definen a la gestión universitaria, puesto que la misma tiene en cuenta varios elementos del concepto. Para Ortiz, la gestión universitaria es “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)” (p. 26)

De estos presupuestos se considera que la gestión universitaria debe ser vista como un proceso que garantice también la calidad de la enseñanza, aspecto que tributará en la formación de profesionales capacitados para enfrentar las diferentes problemáticas socioeconómicas que se le presenten en el transcurso de su accionar. La

idea anterior coincide con Monar y Caballero (2023) quienes entienden que la modernización constante de la organización y su gestión es fundamental para lograr cumplir con las demandas sociales y elevar los índices de satisfacción.

Como parte de esa modernización de la gestión universitaria y respondiendo a la expansión y desarrollo de estas instituciones aparecieron las filiales universitarias en todo el mundo las cuales son centros que están afiliados a una universidad principal, y pueden ofrecer programas académicos, títulos y servicios similares a los de la universidad original, aunque a veces con un enfoque más local o especializado.

Los antecedentes sobre la aparición de estas instituciones se remontan prácticamente los inicios de la Educación Superior cuando universidades como la de Bolonia, creada en 1088 y la universidad de París, creada en 1150, eventualmente se expandieron generando demandantes de educación en diferentes localidades.

En el siglo XIX, con la Revolución Industrial, la demanda de educación técnica y profesional aumentó, llevando a la creación de filiales y colegios técnicos en diversas regiones. Las universidades comenzaron a establecer sucursales en distintas ciudades para aumentar el acceso a la educación superior a un público más amplio.

A finales del siglo XX y principios del XXI, la globalización y el avance de la tecnología permitieron que muchas universidades internacionales establecieran filiales en diferentes países para atraer estudiantes internacionales. Esto también promovió la creación de modelos de educación a distancia, que complementaron la educación presencial en filiales. Hoy en día, las universidades continúan diversificando su oferta educativa, y muchas establecen filiales para adaptarse a las necesidades locales, ofrecer programas específicos y responder a la demanda del mercado laboral.

Las filiales universitarias, a pesar de ser centros adscritos a una institución, demandan una gestión en correspondencia con las metas de la organización. La ciencia recoge un gran número de estudios sobre este tipo de gestión los cuales se han centrado, fundamentalmente, en la calidad educativa, la integración académica y los desafíos específicos que enfrentan las filiales. Entre ellos están las investigaciones de (Lester, 2020). A su vez también se han desarrollado diferentes modelos de gestión para filiales universitarias, adaptados a contextos locales y a las particularidades de cada institución. Una de las modalidades más empleadas en el mundo y que forma parte de este proceso de universalizar la enseñanza superior son los colegios comunitarios (Community Colleges). En algunos

países, los colegios comunitarios están afiliados a universidades más grandes, ofreciendo programas de dos años que conducen a títulos de licenciatura.

Se pueden citar algunos ejemplos de colegios comunitarios, principalmente en Estados Unidos, que son conocidos por su acceso y programas educativos tales como:

- La Guardia Community College (Nueva York) el cual ofrece una variedad de programas académicos y profesionales en diversas áreas, incluyendo artes, ciencias y tecnología.
- Miami Dade College (Miami, Florida): Uno de los colegios comunitarios más grandes de Estados Unidos el cual ofrece una amplia gama de programas de grado y un fuerte enfoque en la educación técnica.
- Santa Monica College (California) conocido por sus programas transferibles a universidades de cuatro años y su enfoque en la educación continua.
- Community College of Philadelphia (Filadelfia, Pensilvania) el cual ofrece programas de grado asociado y servicios de apoyo para estudiantes que buscan transferir a universidades.
- Northern Virginia Community College (Virginia) con múltiples campus y una gran variedad de programas académicos, así como opciones de certificación técnica.
- Portland Community College (Oregón) brinda programas de educación técnica y transferibles, así como varias oportunidades de capacitación profesional.
- Kirkwood Community College (Iowa) destacado por sus programas de formación técnica y vocacional, así como por su capacidad de transferencia a universidades.

Estos colegios comunitarios son una excelente opción para estudiantes que buscan una educación asequible y accesible, con la posibilidad de continuar su educación en universidades de cuatro años.

En el caso de Latinoamérica se pueden encontrar las filiales universitarias por todo el continente. Estos centros ofrecen beneficios como el acceso a la educación al facilitar la llegada de la educación superior a regiones menos favorecidas, promoviendo así la movilidad social y la equidad. Otro de sus beneficios está dado en la colaboración académica al fomentar el intercambio de estudiantes y profesores, enriqueciendo la experiencia educativa y fortaleciendo redes académicas. Por último, favorecen el desarrollo local mediante la adaptación de programas a las necesidades específicas de cada comunidad. (Pennington, 2019)

Algunas de las universidades en América Latina que cuentan con filiales universitarias son: la Universidad Autónoma de México, la Universidad de Buenos Aires, La Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad de Sao Paulo, la Universidad de Los Andes, la Universidad de la República de Uruguay, la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Nacional de Colombia.

En cuanto a la gestión de estos centros en el área latinoamericana se han realizado varios estudios que se enfocan, fundamentalmente, en los desafíos que enfrenta, siendo uno de los principales la gestión de la ciencia y la innovación. Respecto a esta problemática, los estudios se han enfocado en la falta de capacitación, la organización deficiente de la información, la inadecuada integración con el entorno y las limitaciones teóricas y metodológicas. (Pennington, 2019)

La universalización de la educación superior en Cuba ha sido un proceso continuo de perfeccionamiento, iniciado con el triunfo de la Revolución el 1ero de enero de 1959 y que tuvo, en la Campaña de alfabetización de 1961 y posteriormente en la Reforma universitaria de 1962, sus bases creadoras de una nueva universidad vinculada estrechamente al desarrollo económico y social del país.

En la década del sesenta del pasado siglo se estableció, por parte del gobierno revolucionario, la enseñanza superior gratuita y con ello se creó un sistema de becas para dar oportunidad de estudio a sectores más humildes de la población. Luego en los años setenta se comienzan a implementar los cursos para trabajadores y se construye o se selecciona un centro como una institución de educación superior en diez de las catorce provincias; posteriormente se crean las unidades docentes, las filiales y sedes universitarias. De igual manera en esta época aparece la Educación a Distancia que posibilitó en esta década destacar también la aparición de la Educación a Distancia (1979) la cual permitía aumentar las vías de acceso a esta enseñanza.

Con el inicio del siglo XXI y los nuevos retos que enfrentaba el país luego de atravesar el período especial en la década del noventa se hizo necesaria la búsqueda de soluciones que permitieran la formación de recursos humanos especializados en áreas como la educación, la salud y el trabajo social. Surgen así varios programas entre los que se destaca el Curso de Superación Integral para Jóvenes, el cual comenzó en el año 2001 y permitió matricular a un grupo de jóvenes que se encontraban desvinculados del trabajo y el estudio ofreciéndoles nivelar o alcanzar el bachillerato y darle, a continuación, la posibilidad de continuar estudios en la enseñanza superior.

Surgen de esta forma las filiales universitarias municipales cuyo objetivo inicial fue brindar la continuidad de estudios para los jóvenes que provenían del Curso de Superación Integral, adscritas a una sede central ubicada en la cabecera provincial. La creación de estos centros permitió llevar la educación superior a todos los municipios del país, y ampliar, así, las posibilidades de matrícula y un mayor vínculo estudio-trabajo.

Como parte de perfeccionar la educación superior en los territorios y lograr una mayor integración de estas organizaciones, surgen los Centros Universitarios Municipales (CUM) en el curso 2009-2010.

En este campo se destacan investigaciones como las de (Macías et al., 2022; Sevilla et al., 2022). Estos señalan como principales rasgos de la gestión del CUM: el perfeccionamiento del conocimiento y la innovación, así como la extensión universitaria en correspondencia con las necesidades del desarrollo local y la alianza con los gobiernos locales como actor clave en el desarrollo económico y social de cada comunidad. No obstante, aún no se logra una argumentación explícita de su enfoque a proceso.

Coinciendo con Núñez (2012) algunas de las funciones más relevantes de los CUM son las siguientes:

- Ayudar a pensar lo local y a valorizar el papel que el conocimiento juega en su desarrollo, fomentando e imaginario innovativo.
- Interactuar permanentemente con el Gobierno.
- Participar en la construcción y planeación de estrategias de desarrollo apoyadas en el conocimiento.
- Favorecer la articulación del proceso formativo al desarrollo local.
- Apoyar la gestión de proyectos.
- Participar en la construcción de estrategias de formación del potencial humano.
- Participar en la formación de cuadros y reservas.
- Construir conexiones del territorio con entidades de ciencia e innovación tecnológicas (ECIT) y Centros de educación superior (CES).
- Valorizar, conservar, defender el conocimiento tradicional.
- Servir de apoyo a las redes agropecuarias, de construcción de viviendas, energía y otras que despliega la educación superior en los territorios en pro de la gestión del desarrollo.

El papel del CUM va más allá de la formación de profesionales en el territorio. En su constante perfeccionamiento

se hace imprescindible gestionar el conocimiento y la innovación en correspondencia con las necesidades del desarrollo local.

En el informe presentado al MES sobre la vigencia de los centros universitarios en el año 2012 se planteó que “son instituciones que garantizan la superación continua de profesionales, directivos locales y claustros en los municipios; es el principal centro gestor de la ciencia e innovación tecnológica al reunir a una gran cantidad de profesionales de diferentes ramas de las ciencia elevando la capacidad de respuesta integrada a los problemas locales; es la estructura que aglutina en el municipio a los actores que están encargados de implementar la nueva actualización del Modelo Económico Cubano” (Departamento de universalización, 2012, p. 13)

Ante tales características y funciones se hace necesario realizar una gestión de esta organización consecuente con las demandas sociales y la misión de la nueva universidad cubana. La identificación y la correcta planeación, organización, dirección y control de sus procesos es tarea de primer orden para sus miembros con el fin de cumplir sus objetivos elevando los niveles de eficiencia y eficacia.

De tal forma, la gestión realizada en estos centros no puede ser una copia de la ejecutada en las sedes centrales. Su carácter local y dinámico, que no prioriza solamente las acciones de pregrado, lleva a implementar un sistema de gestión atendiendo a sus principales funciones y enfocada en el desarrollo local.

Los autores Pichs et al. (2012) definen la gestión que se realiza en los centros universitarios como una “gestión universitaria integrada entendida desde la acción coordinada de todo el sistema de relaciones, con sentido de cooperación y plena participación para alcanzar el estado deseado del municipio a través de la extensión de los procesos sustantivos universitarios a toda la sociedad” (p. 86)

Tal planeación no está exenta de retos, oportunidades de mejora u obstáculos que requieren un accionar consciente para resolverlos en función de la mejora continua de los procesos del CUM o de cualquier otra IES. En este trabajo se asumen las ideas de Hernández (2012) quien plantea algunos de los retos a los que se enfrenta la gestión del conocimiento y la innovación en los CUM. Entre esos retos se mencionan los siguientes:

- Perfeccionar la labor educativa de profesores y estudiantes.
- Coadyuvar a un desarrollo humano sostenible.
- Lograr la integración entre la red de actores.

- Promover una investigación científica y pertinente.
- Lograr la pertinencia universitaria.
- Formación de pregrado y posgrado orientada al desarrollo local.
- Usar recursos financieros a partir de proyectos.
- Uso acelerado de las tecnologías.
- Articular las acciones de iniciativas con programas, redes, organizaciones e instituciones locales, con el foco del desarrollo municipal y seguridad alimentaria.
- Lograr un desarrollo social y económico sostenible con base en el conocimiento. (p.45)

Enfrentar los desafíos con la implementación de la ciencia y un modelo de gestión sostenible permitirá a los CUM prevalecer en el escenario local. Asimismo, favorecerá el perfeccionamiento de la institución educativa y contribuirá al desarrollo del territorio.

La gestión del CUM desde un enfoque a procesos

Los modelos de gestión son una importante herramienta para la consecución de los fines de una organización, en particular de una IES. Desde la administración han sido varios los modelos propuestos para lograr el perfeccionamiento de las organizaciones. Los mismos han tenido en cuenta, fundamentalmente, las metas, establecer prioridades, delegar poder, la proyección externa y el control de los procesos.

Algunos de los modelos empleados en la gestión universitaria en Latinoamérica han sido: el autoritario (sobre la base de que las tareas intelectuales son, por definición, jerárquicas y elitistas); el participativo (el ejercicio de la autoridad está atemperado por la práctica de consensos o de disensos controlables) y el empresarial (orientado a la producción de bienes y servicios transables en mercados de dinero, prestigio, influencia o poder político).

Según Lacalle (2016) “un modelo es concebido como una representación posible de una cosa o evento de carácter general que sucede o se presenta en organizaciones y que requiere de procesos de administración de recursos materiales, financieros y humanos para el alcance de los objetivos estratégicos planteados, mejorando y optimizando procesos administrativos, procedimientos de control a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas para el incremento rentable de productos y servicios” (p. 58).

La definición de un modelo debe ser clara y tener en cuenta en su diseño la habilidad de reconocer, identificar, interpretar y comprender a la organización, esto permitirá señalar las fortalezas y las debilidades en la misma. Un modelo se debe caracterizar por la simplificación de la

realidad; realizar los rasgos distintivos; la transparencia; la perspectividad; la productividad; la abstracción; la provisionalidad y la aplicabilidad (Huertas, 2020).

Los modelos de gestión más empleados en la actualidad son: la gestión estratégica y prospectiva (tiene como finalidad explorar, identificar y priorizar oportunidades en un proceso continuo); la gestión del talento (basada en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas); la gestión del conocimiento (busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica); la gestión por competencias (se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados) y la gestión por procesos que, al ser el modelo en el que se sustentará la presente investigación, se le dedicará un espacio mayor para su definición.

La palabra proceso proviene del latín *processus* y era empleada para designar el avance, el progreso. Asociado a la gestión organizacional un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades de trabajo relacionadas entre sí, que requieren ciertos insumos.

Otra definición de proceso lo concibe “como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes” (Ortiz, 2014, p. 18). En relación con ello, Riascos (2006) ofrece algunas de las características que debe tener un proceso, tales como:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- Cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se habla de metas y fines.
- Responde a la pregunta “Qué” no al “Cómo”.
- Debe ser de fácil comprensión para cualquier miembro de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugestivo de los conceptos y actividades incluidas en el mismo.
- Tiene un responsable del proceso.
- Presenta límites bien definidos.
- Tiene interacciones y responsabilidades internas bien definidas.

Los procesos tienen procedimientos documentados y requisitos de entrenamiento. Existen varias clasificaciones de los procesos teniendo en cuenta su incidencia en la gestión de la organización y los objetivos propuestos. Para los efectos de esta investigación se adoptará la

clasificación ofrecida por Zaratiegui (1999) quien define tres tipos:

Estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Son gestionados directamente por la alta dirección de la organización.

Claves: son los que llevan a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y las estrategias definidas por la organización para dar servicio a los clientes.

Apoyo: son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves.

La gestión por procesos surge como una alternativa al enfoque tradicionalista funcional que estructura las organizaciones de forma vertical y partiendo del organigrama que establece las relaciones jerárquicas que en ella se dan. La gestión por procesos busca optimizar el trabajo haciéndolo más eficiente y adaptado a las necesidades del cliente, y prevalece la horizontalidad sobre la verticalidad.

Para Lage y Martínez (2021) la gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica funcional, en la que prevalece la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

A diferencia del enfoque funcional el modelo enfocado en los procesos es realizado de forma horizontal, y logra que en cada proceso puedan intervenir personas de diferentes departamentos lo que permite un mejor flujo de la información y la comunicación en aras del logro de los objetivos planteados. Este enfoque aporta una mirada más dinámica y relacional de todos los procesos. Entonces, se puede afirmar que no existe contraposición entre ambos modelos (funcional y por procesos), sino que es tarea de cada organización buscar el equilibrio, teniendo en cuenta sus necesidades y posibilidades.

La universidad cubana promueve hoy el enfoque a procesos como medio para gestionar los diferentes centros de educación superior que la integran, y como parte de su continuo perfeccionamiento. Un ejemplo de esta búsqueda constante por elevar sus índices de eficiencia y calidad se puede apreciar en la creación, en el año 2010, de los CUM partiendo de la integración de las filiales universitarias existentes en cada territorio y ampliando de esta forma sus objetivos.

En el caso de la gestión por procesos en los CUM existen varios estudios que abordan la importancia de la misma a través de proponer modelos conceptuales para gestionar competencias alineados a la planificación estratégica de las demandas locales; se enfatiza en el empleo de metodologías para mejorar procesos específicos como la

Extensión y se analiza cómo los CUM pueden contribuir al desarrollo local mediante una gestión estratégica que aproveche sus potencialidades y fomente la responsabilidad social universitaria. Tal es el caso de las investigaciones de (Sevila, et al., 2022; Carales, 2023).

La gestión por procesos en centros universitarios municipales es fundamental para mejorar la calidad educativa y administrativa; además de que permite identificar, definir y optimizar los procesos claves facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Su importancia radica también en el fomento de la participación personal, el establecimiento claro de las responsabilidades y la promoción de una cultura de mejora continua. Este enfoque propicia además la adaptación de los CUM a las demandas del entorno y a maximizar el uso de los recursos disponibles.

CONCLUSIONES

La importancia de los procesos se introduce de forma progresiva en la gestión universitaria como un elemento que, en los tiempos actuales, a través de estrategias de cambio y herramientas administrativas, permiten mejorar su gestión, si se aplica correctamente.

La universidad cubana enfrenta hoy el reto de continuar el perfeccionamiento de sus procesos con la finalidad de contribuir al desarrollo sostenible del país. Por tal motivo, para conseguirlo, la estrategia debe estar vinculada al incremento continuo de la eficiencia y eficacia de los mismos.

Asumir la gestión del CUM mediante el enfoque a procesos permitirá lograr un accionar integrado y coherente de las estructuras organizativas, lo que facilita el flujo de comunicación y el fortalecimiento de las relaciones que se establecen entre ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Silva, A., Ganga Contreras, F., y Rama Vittale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722021000100003
- Castro, Mbwini D. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200547
- Carales, C. (2023). *Metodología para la mejora continua de la gestión del proceso extensionista en los centros universitarios municipales*. <https://editorial.redipe.org/index.php/1/catalog/download/123/217/4380?inline=1>

- Departamento de universalización (2012). Informe sobre la vigencia de los centros universitarios municipales. Consejo de Dirección del MES.
- Díaz-Canel Bermúdez M., y García Cuevas, J. L. (2022). Educación superior, innovación y gestión de gobierno para el desarrollo 2012-2020. *Ingeniería Industrial*, 41(3) <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwitiOHQhI7-AhUFg4QIHfTCEoQFnoECAYQAAQ&urI=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fjournal%2F3604%2F360465197008%2Fhtml%2F&usg=AOvVaw3ImY6CRzOVQPb7F7pavcw6>
- Hernández Medina, C. A. (2012). Roles de los Centros Universitarios Municipales (CUM) en el desarrollo local de los municipios cubanos. *Ing. USBMed*, 3(1). <https://revistas.usb.edu.co/index.php/IngUSBmed/article/view/263>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R y Jiménez Valero, B. (2020) Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165
- Lacalle García, G. (2016). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos* (2da ed). Colombia. Editex.
- Lages Ruiz, J. y Martínez Trujillo, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitivo para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086403192021000300018
- Lester, J. (2020). Tools in a Toolbox: Leading Change in Community Colleges. Washington, DC: American Council on Education.
- López, P. A. y Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 75-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3686547>
- Macías Lima, A., Rojas Cabrera, A. I., García Aguilera, R. J., Carrera Bravo, N., Macías Socorro, Y., y Danger Haber, O. (2022). Los CUM: vía necesaria en el sistema de gestión de gobierno desde la ciencia e innovación. *Revista Conrado*, 18(87) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400074
- Monar Merchán, C. A., y Caballero Velázquez, E. (2023). La gestión universitaria: un estudio de partida de la comunicación asertiva en el estudiante como pauta pedagógica. *Revista Luz*, 22(2), 140-152. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1814151X2023000200140&script=sci_abstract
- Núñez Jover, J. R., Fernández González, A., y Hernández Gil, J. L (2012). Los "giros" de la universidad y el desarrollo local. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, (7) 35-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10102475>
- Ortiz Pérez, 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. Facultad de Ingeniería Industrial].
- Pennington, H.P (2019). La universidad en América Latina y sus perspectivas. *Universidades*, 82, 9-16. <https://www.redalyc.org/journal/373/37361271002/html/>
- Pichs Herrera, B. M., Hernández Gutiérrez, D., y Manzano Rivera, S. (Coord.) (2012). *La Universidad Cubana. Experiencias de la Formación del Profesional en los municipios*. La Habana: Félix Varela
- Pulido Díaz, A., Pérez Viñas, V. M., y Bravo Salvador, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *Mendive*, 21(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962023000100001
- Ramos Serpa, G., Castro Sánchez, F. y López Falcón, A. (2018). Gestión universitaria y gestión de la investigación en la universidad: aproximaciones conceptuales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 131-145. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781008/html/>
- Riascos González, J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistemática de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15). https://www.redalyc.org/comocitar_oa?id=151320329003
- Sevilla Rodríguez, D., Velázquez Zaldívar, R. y Turro Breff, A. (2022) Gestión por competencias en centros universitarios municipales, alineada a las demandas del municipio. *Ingeniería Industrial*, 43(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000300109
- Zaratiegui, J. R. (1999) La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6, 81-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>