

## **Diagnóstico de la función de organización en universidades cubanas: análisis desde el enfoque a procesos**

**MSc. Ing. Susana Rodríguez Medero**

Metodóloga, Profesor Asistente, Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-1079-5887>

[susanaiing@uho.edu.cu](mailto:susanaiing@uho.edu.cu)

**MSc. Ing. Carlos Rafael Nuñez Cruz**

Director de Recursos Humanos, Profesor Asistente, Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5170-0969>

[cnunez13dic92@gmail.com](mailto:cnunez13dic92@gmail.com)

**DrC. Ing. Aniuska Ortiz Pérez**

Rectora, Profesor Titular, Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9511-7329>

[aniusk@uho.edu.cu](mailto:aniusk@uho.edu.cu)

### **RESUMEN**

En Cuba la educación es una prioridad para el desarrollo nacional, donde las universidades como parte representativa dentro del sector de educación superior constituyen centros de avanzada en la gestión del conocimiento. Estas instituciones deben alinear sus metas en correspondencia con el objetivo 4 educación de calidad de la agenda de desarrollo sostenible para 2030. En este sentido han de gestionarse las actividades y funciones universitarias a partir de la organización de sus elementos de entradas, transformaciones y salidas, lo que se percibe desde un enfoque a procesos. El objetivo delineado en la investigación se centró en el diagnóstico de la organización como función administrativa en universidades cubanas. Dada la naturaleza de la indagación se diseñó y aplicó una encuesta a directivos de estas instituciones en el país, además se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadístico-matemáticos. Como resultado se determinó que para adaptarse a las exigencias del entorno actual las universidades cubanas deben desarrollar una estructura organizativa flexible sobre la base del enfoque a procesos.

**Palabras clave:** función de organización, estructura organizativa, enfoque a procesos, gestión universitaria, universidades cubanas.

### **ABSTRACT**

In Cuba, education is a priority for national development, where universities, as a representative part of the higher education sector, constitute advanced centers for knowledge management. These institutions must align their goals in correspondence with goal 4 quality education of the sustainable development agenda for 2030. In this sense, university activities and functions must be managed based on organizing their input,

transformation and output elements, which is perceived from a process approach. The objective outlined in the research focused on the diagnosis of organizing as an administrative function in Cuban universities. Given the nature of the inquiry, a survey was designed and applied to managers of these institutions in the country, and theoretical, empirical and statistical-mathematical methods were used. As a result, it was determined that in order to adapt to the demands of the current environment, Cuban universities should develop a flexible organizational structure based on the process approach.

**Keywords:** organizing function, organizational structure, process approach, university management, Cuban universities.

## INTRODUCCIÓN

Las universidades constituyen sistemas abiertos que al desarrollar la docencia y la investigación reflejan un alto valor social para el entorno organizacional, dado que su pertinencia se relaciona cada vez más con el vínculo que sean capaces de mantener con la sociedad, sus problemas y necesidades. Desde su ruta de gestión “cada universidad encuentra dentro de su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones” (Murillo Mora, 2019). De lo cual deviene que la gestión universitaria deba renovarse constantemente desde una mirada a las actividades que desarrolla la universidad y en coincidencia con Baños Martínez (2021) se encaminen “sus políticas y estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el logro de la misión, sustentado en un enfoque a procesos” (p. 9).

El enfoque a procesos constituye un principio de la gestión de la calidad, establecido en la familia de normas NC ISO 9000 y define que las actividades de las organizaciones deben gestionarse como procesos que transforman una serie de entradas en salidas. Este enfoque es reconocido como principio fundamental para desplegar la gestión universitaria (Camue Álvarez, 2017; Castanedo Abay, 2019; Del Carpio Ramos, 2023; Durán Serguel et al., 2023; Ortiz Pérez et al., 2019; Ricardo Herrera, 2020; Tapia Claro et al., 2022).

“Así 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, permitan mejorar su gestión” (Tapia Claro et al., 2022). De este modo se debe transitar de la gestión de procesos a la gestión por procesos para garantizar el funcionamiento de las universidades como sistemas de procesos (Camue Álvarez, 2017; Ortiz Pérez, 2014).

En este sentido el reconocimiento de las universidades como grandes arreglos estructurales (Alpízar Santana y Pérez Cruz, 2022; Ganga Contreras et al., 2018, Kurniawan et al., 2022) donde coexisten y se relacionan diferentes subestructuras demuestra que “organizar los mecanismos de gestión universitaria se vuelve tan complejo como difícil en cuanto a gerenciar de forma ágil en un ambiente tan lleno de diversidad de ideas, enfoques, teorías y disciplinas” (Zamora Serrano y González Rodríguez, 2018, p. 215). Esto

responde directamente a la función administrativa de organización donde Kurniawan et al. (2022) señalan que:

La función organizadora en la gestión administrativa académica puede entenderse como un esfuerzo por determinar, agrupar y organizar diversas actividades necesarias para lograr objetivos, ubicar a las personas en estas actividades, proporcionar factores ambientales físicos y determinar la autoridad delegada a todos en las actividades esperadas (p. 178).

La organización de los procesos universitarios se convierte en un sustento básico para desarrollar la gestión universitaria por procesos. Desde esta perspectiva en la educación superior centroamericana y latinoamericana “se requerirán cambios importantes en la manera de pensar, en la cultura y en la organización institucional universitaria” (Alarcón Alba, 2022).

En Cuba la educación es identificada como un sector prioritario. En los Lineamientos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea la consolidación del papel de las universidades en la formación y superación de profesionales. Esto se encuentra en correspondencia con el objetivo 4 educación de calidad de la Agenda para 2030 en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Estos elementos determinan la política del Ministerio de Educación Superior (MES) para la gestión universitaria pues, en coincidencia con el entonces ministro José Ramón Saborido Loidi, en su presentación en el XII Congreso Universidad 2020, se requiere de “un sistema de Educación Superior integrado y solidario, con independencia en la gestión de los procesos incluyendo los vínculos verticales y horizontales”. De lo cual se deriva que en el entorno de las universidades cubanas se despliegue una gestión por procesos y dichos procesos deban ser organizados de la forma más óptima.

El proyecto estratégico del MES para el período 2022-2026 refleja, en la estrategia de gestión de la educación superior, la gestión de los procesos integrados y alineados al cumplimiento de los objetivos, sin embargo, aunque se ha avanzado al respecto (Ortiz Pérez, 2014; Ricardo Herrera, 2020) se debe continuar trabajando en elementos de organización como los diseños de los procesos y las estructuras que los soportan, máxime si se tienen en cuenta las diversas formas y niveles de organización que se presentan en el seno de las universidades. En la presente investigación se definió como objetivo el diagnóstico de la organización como función del ciclo de gestión en universidades cubanas. El análisis desplegado tuvo su basamento fundamental en el despliegue del enfoque a procesos en la función administrativa de organización.

## **METODOLOGÍA**

### ***Diseño de la investigación***

La investigación posee un enfoque mixto, pero de preponderancia cuantitativa a partir de “la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar

inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 612).

Se pretende demostrar que una oportuna organización en las universidades cubanas debe desplegarse desde un enfoque a procesos, de forma que los arreglos estructurales se acerquen lo más posible a la realidad de los procesos universitarios. Esta constituye la hipótesis trazada para este tipo de investigación correlacional puesto que pretende mostrar la relación del enfoque a procesos en el funcionamiento (variable independiente) con el desarrollo de la función administrativa de organización, expresado desde su nivel de conocimiento o determinación (variable dependiente).

Las unidades de análisis se ven representadas en las universidades cubanas. La población a analizar estaría determinada en los directivos que atienden los procesos universitarios, en este caso se enmarcó la muestra hacia aquellos que lideran las áreas de recursos humanos, organización y planificación y calidad, al considerarse como aquellos que poseen mayor dominio del tema de organización en universidades.

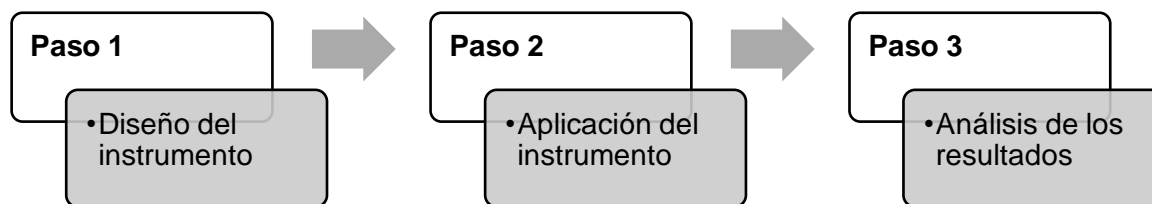
En el estudio la técnica fundamental empleada es la encuesta dirigida a determinar el comportamiento de la función administrativa de organización en las universidades objeto de análisis. Se complementa con métodos teóricos como el análisis y la síntesis de la información, el inductivo y el sistémico, además de otros métodos empíricos como la revisión de documentos, la observación directa y métodos estadísticos como el inferencial porcentual para el procesamiento y validación de los datos recopilados.

**Instrumento**

Para el desarrollo de la investigación se siguió la encuesta como procedimiento destinado a medir la valoración de la población mediante la recopilación de la información necesaria para explicar las variables de estudio. Se representa en tres pasos fundamentales según se muestra en la figura 1.

**Figura 1**

*Lógica seguida para el desarrollo de la encuesta.*



**Paso 1. Diseño del instrumento**

Se diseñó un cuestionario estructurado de ocho preguntas cerradas politómicas de selección múltiple que permiten determinar el nivel de conocimiento de la función administrativa de organización (pregunta 1) y su funcionamiento según la lógica del enfoque a procesos en las universidades a las que pertenecen los encuestados (preguntas 2 a la 8). En este sentido se definieron dimensiones relacionadas a la función

administrativa de organización: procesos, estructura organizativa, información documentada, recursos humanos y flujos de información, según el objetivo de cada pregunta.

En el despliegue del instrumento se pueden relacionar las dimensiones de las variables con las preguntas de acuerdo a la tabla 1. El instrumento fue presentado a expertos de acuerdo al instrumento de validación propuesto por Sánchez Espejo (2019).

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>
Función administrativa de organización (dependiente)	Nivel de conocimiento de la organización	Definición de organización	1
Enfoque a procesos para la organización (independiente)	Nivel de funcionamiento de la estructura organizativa	Forma de gestión para la estructura organizativa	3
		Forma de departamentalización	4
		Relación con los procesos	5
	Nivel de funcionamiento de los procesos	Forma de gestión para los procesos	2
		Relación con la estructura organizativa	5
	Nivel de funcionamiento de la información documentada	Forma de documentación de los procesos	6
		Forma de estandarización de la documentación	7
		Estándares de calidad de la documentación	7
	Nivel de funcionamiento de los recursos humanos	Preparación de los recursos humanos	7
	Nivel de funcionamiento de los flujos de información	Diseño de flujos de información	8
Diseño de sistema de información		8	
Direccionalidad de las informaciones		8	
Destino de las informaciones			8

Para la selección de la muestra se tomaron en cuenta las universidades que se subordinan al MES.

Por lo que se consideró una muestra de 23 directivos para un nivel de confianza del 95 %, donde se posibilitó la representación de universidades de todas las regiones del país.

**Paso 2. Aplicación del instrumento**

En la distribución del cuestionario se empleó la plataforma libre de Google Forms que posibilitó abarcar a universidades en todas las provincias del país. En este sentido se dividió en siete secciones para facilitar la visibilidad de la misma.

El enlace de acceso al instrumento se compartió a través de las cuentas de correo institucionales y de los grupos WhatsApp que poseen estas áreas funcionales. El período seleccionado para desarrollar la aplicación fue durante la segunda quincena del mes de enero de 2024.

### Paso 3. Análisis de los resultados

Los cuestionarios llenados fueron agrupados en el fichero de Google Drive, a partir de lo cual se pudo exportar el fichero de Excel. La información recopilada fue procesada con el empleo del *software* IBM Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 22.0. Como parte del procesamiento se demostró la confiabilidad de la muestra aplicada con un coeficiente de Alfa de *Cronbach* de 0.736 (Tabla 2) que refleja una aceptable confiabilidad en los resultados del estudio.

**Tabla 2**

*Resultados de la confiabilidad en la aplicación del instrumento*

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.736	79

Fuente: Salida de SPSS 22.

Para la contrastación de hipótesis se partió de la comprobación de la normalidad mediante la prueba de bondad de ajuste (Tabla 3), donde de acuerdo a Shapiro-Wilk (dada una muestra de 23 encuestados, inferior a 50) se pudo evidenciar que la significación de las variables estudiadas es superior al 0.05 que indica que los datos siguen una distribución normal.

**Tabla 3.**

*Resultados de la normalidad en la aplicación del instrumento*

#### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VD_Org	.162	23	.119	.960	23	<b>.464</b>
VI_EPOrg	.113	23	.200*	.968	23	<b>.649</b>

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Salida de SPSS 22.

Como las variables de estudio siguen un comportamiento paramétrico correspondió aplicar la prueba de Rho de Pearson (Tabla 4) de acuerdo a los planteamientos siguientes:

- $H_0$ : No existe correlación entre el nivel de conocimiento de la función administrativa de organización y el enfoque a procesos para su funcionamiento.
- $H_1$ : Existe correlación entre el nivel de conocimiento de la función administrativa de organización y el enfoque a procesos para su funcionamiento.

**Tabla 4.**

*Resultados de la correlación en la aplicación del instrumento*

**Correlaciones**

		VD_Org	VI_EPOrg
VD_Org	Correlación de Pearson	1	<b>.436*</b>
	Sig. (bilateral)		<b>.038</b>
	N	23	23
VI_EPOrg	Correlación de Pearson	<b>.436*</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>.038</b>	
	N	23	23

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Salida de SPSS 22.

Con una significación de 0,038, inferior al 0,05, se rechaza la hipótesis nula, lo que indica la existencia de correlación. Por lo que existe una relación directamente proporcional, cercana a un valor medio (0,436) entre el enfoque a procesos en el funcionamiento de la función administrativa de organización y su nivel de conocimiento.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

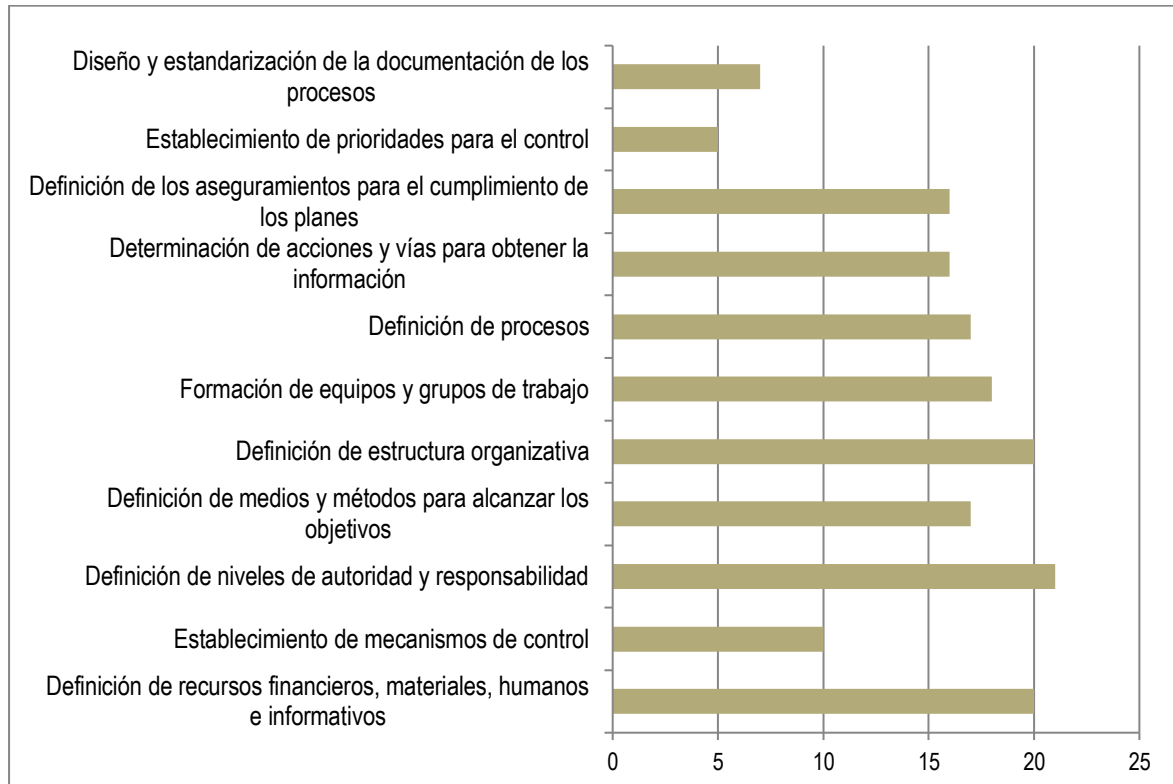
El diagnóstico resultante del procesamiento para la muestra de directivos cubanos permitió resumir el comportamiento de cada una de las dimensiones. De este se deriva la definición de las principales oportunidades de mejora para la organización.

### ***Dimensión: Nivel de conocimiento de la organización***

Se pudo determinar que, de acuerdo a los encuestados, los principales elementos que definen a la función administrativa de organización (Figura 2) son la definición de autoridad y responsabilidad (91,30 %), de estructura organizativa (86,96 %), de recursos financieros, materiales, humanos e informativos (86,96 %), de procesos (73,91 %) y de medios y métodos (73,91 %). En contraste, solo un 30,43 % seleccionó el diseño de documentación de procesos. Asimismo, un 82,61 % de los encuestados asignó erróneamente elementos de otras funciones administrativas a la de organización (Figura 3): de la planeación un 73,91 %, de la implementación un 52,17 % y del control un 47,83 %.

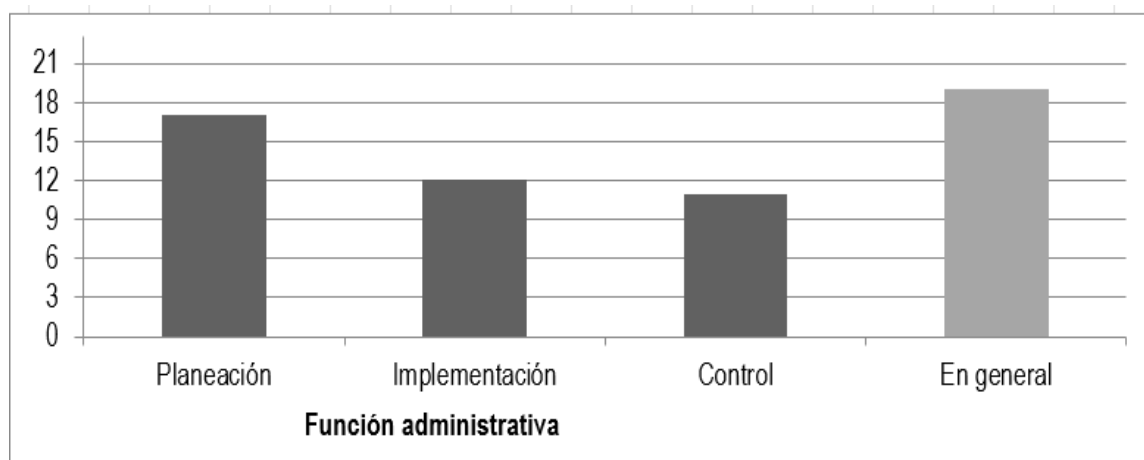
### **Figura 2**

*Distribución de la frecuencia de selección de los elementos de la función administrativa de organización*



**Figura 3**

*Distribución de la frecuencia de selección de los elementos que asignaron componentes de otras funciones a la de organización*



**Dimensión: Nivel de funcionamiento de la estructura organizativa**

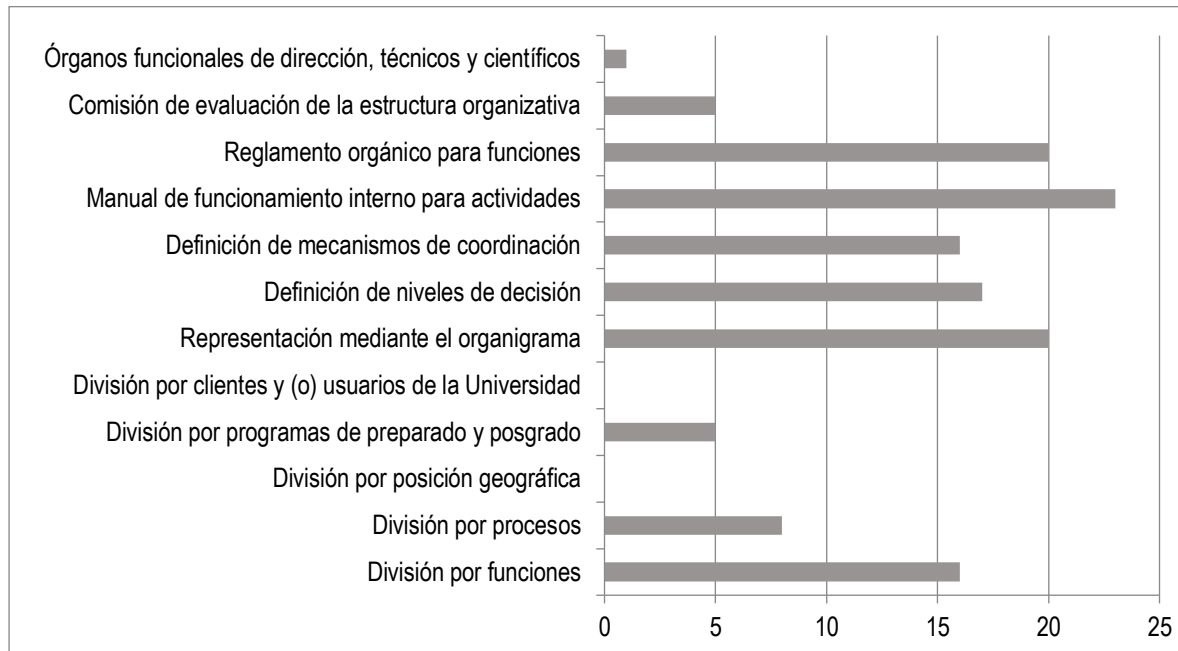
La estructura organizativa (Figura 4) se representa mediante un organigrama (86,96 %), con un manual de funcionamiento interno que refleja las actividades universitarias (100 %) y un reglamento orgánico donde



se establecen las funciones (86,96 %). Sin embargo, solo un 21,74 % refirió la existencia de una comisión de evaluación de la estructura organizativa para su revisión y perfeccionamiento periódicos. La división de las unidades organizativas se realiza por funciones en predominio (69,57 %) y en menor medida por procesos (34,78 %) y por programas académicos (21,74 %).

#### Figura 4

*Distribución de la frecuencia de selección de los elementos de la dimensión estructura organizativa*



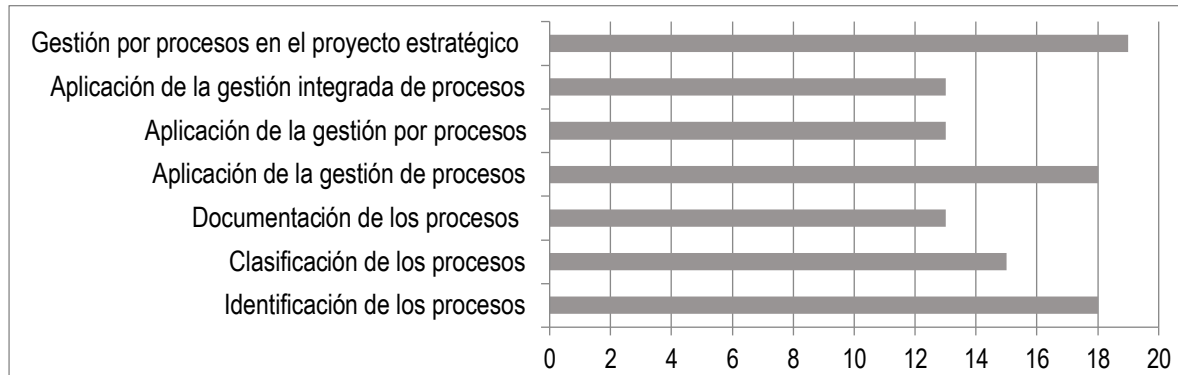
#### **Dimensión: Nivel de funcionamiento de los procesos**

Respecto a los procesos (Figura 5) se reconoció que la gestión por procesos forma parte del proyecto estratégico (82,61 %). Sin embargo, se consideró que en la práctica predomina la gestión de procesos (78,26 %). La correspondencia entre estructura y procesos se definió por lo general como aceptable (69,57 %), donde solo el 17,89 % planteó que los procesos sobrepasan los límites funcionales.

#### Figura 5

*Distribución de la frecuencia de selección de los elementos de la dimensión procesos*



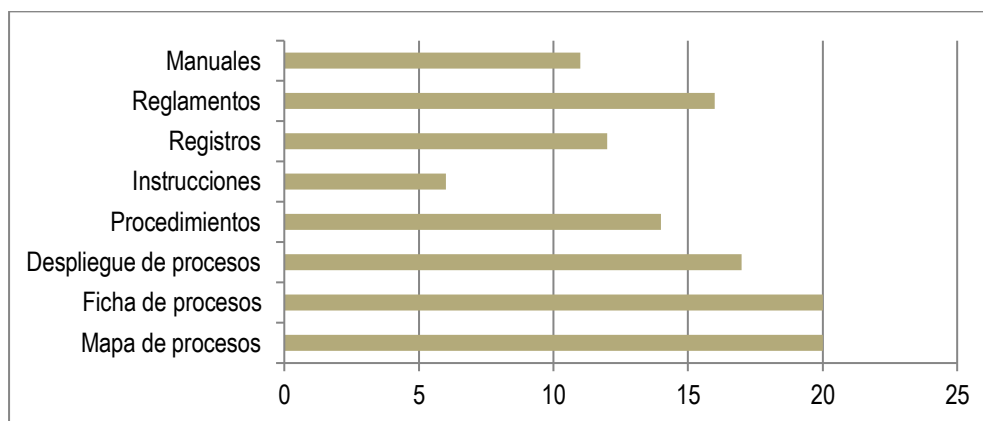


**Dimensión: Nivel de funcionamiento de la información documentada**

En relación a la información documentada (Figura 6) el 56,52 % refirió que se encuentran documentados los procesos. La documentación de los procesos se basa fundamentalmente en mapas de procesos (86,96 %), fichas de procesos (86,96 %), despliegues de procesos (73,91 %) y reglamentos (69,57 %). Mientras que se reconoce en menor medida a procedimientos (60,87 %), registros (52,17), manuales de procesos (47,83 %) e instrucciones de trabajo (26,09 %).

**Figura 6**

*Distribución de la frecuencia de selección de los elementos de la dimensión información documentada*



La documentación está estandarizada (71,74 %), pero de forma parcial (65,22 %). Los patrones para desarrollar la estandarización se basan fundamentalmente en la gestión por procesos (91,30 %) y los sistemas de evaluación y acreditación (86,96 %), sin embargo, los enfoques normalizados solo fueron considerados por el 21,74 %.

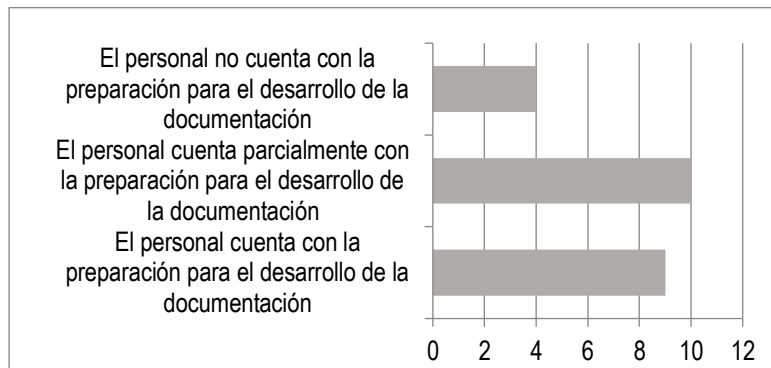
En la documentación se definen objetivos y alcance (89,13 %), marco normativo-legal (84,78 %) y responsabilidades y atribuciones (82,61 %), pero solo un 60,87 % refirió el desarrollo de registros estructurados. De acuerdo con el 28,26 % se cuenta con un procedimiento para la estandarización de la documentación, pero de forma parcial (21,74 %).

**Dimensión: Nivel de funcionamiento de los recursos humanos**

El personal que gestiona los procesos cuenta con la preparación para el desarrollo de la documentación (60,87 %), sin embargo, de forma parcial un 43,48 % (Figura 7).

**Figura 7**

*Distribución de la frecuencia de selección de los elementos de la dimensión recursos humanos*

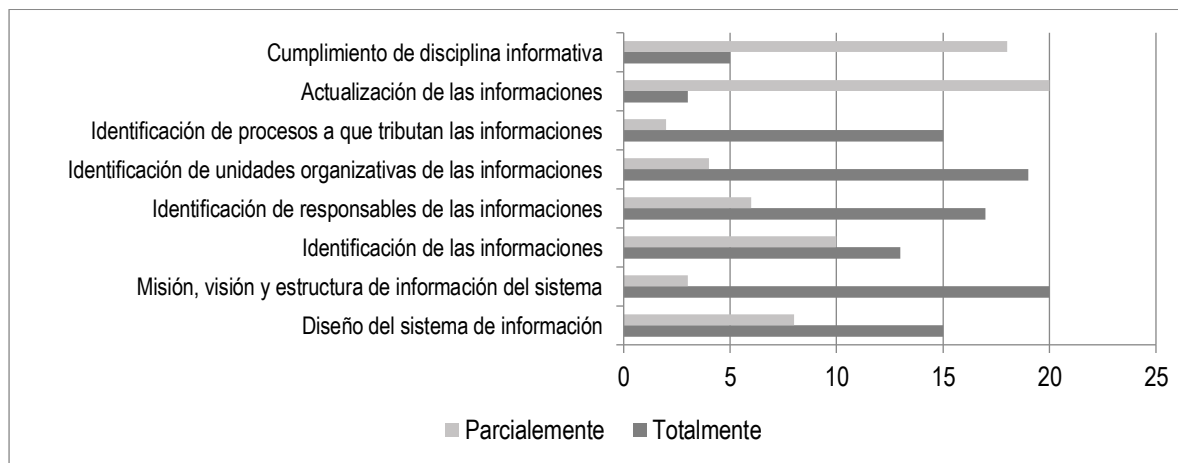


**Dimensión: Nivel de funcionamiento de los flujos de información**

Por último, los flujos de información (Figura 8) están diseñados (80,43 %), pero de forma parcial (69,57 %). Se cuenta con un sistema de información (82,61 %) con su misión, visión y estructura (93,48 %), identificación de informaciones (78,26 %), responsables (86,96 %) y áreas involucradas (91,30 %). No obstante, solo se reconoce los procesos a los que tributan en un 69,57 %, su actualización en un 56,52 % y la disciplina informativa parcial en un 60,87 %.

**Figura 8**

*Distribución de la frecuencia de selección de los elementos de la dimensión flujos de información*



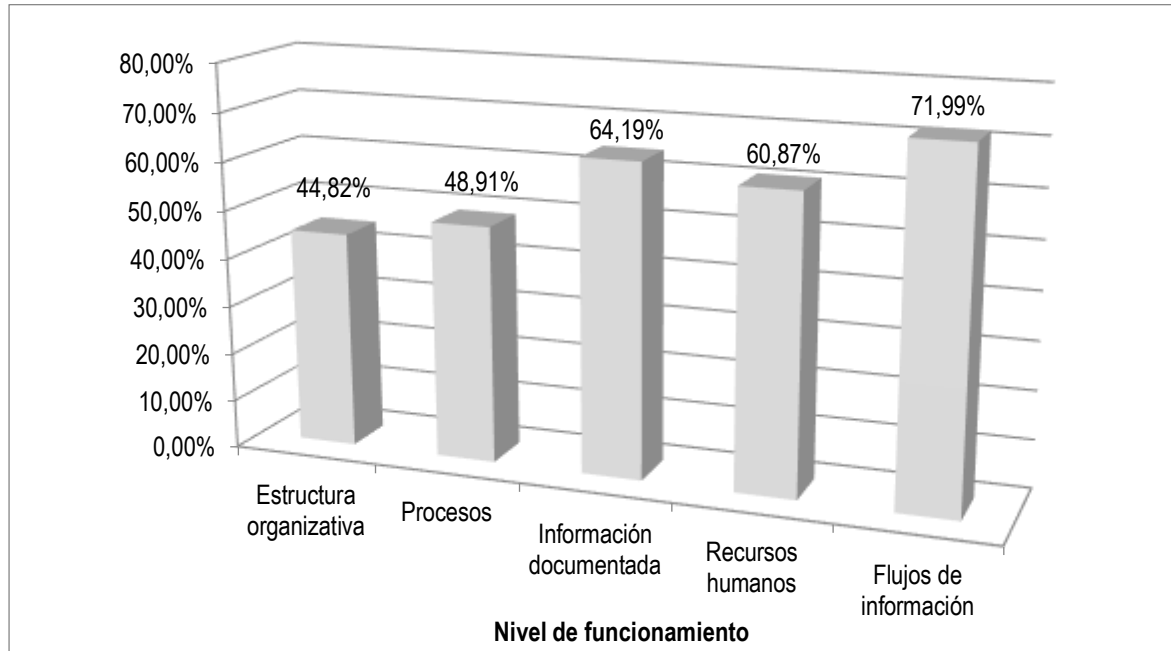
**Análisis global de las dimensiones del enfoque a procesos en la organización**

Como resultado de las variables en las dimensiones se determinó que ninguno de los componentes o dimensiones de la variable independiente sobrepasa el 80 % en su funcionamiento en las universidades

estudiadas (Figura 9). Esto reflejó además que las dimensiones de estructura organizativa (44,82 %) y procesos (48,91 %) son las más afectadas, aun cuando se reconocen como parte fundamental de la función administrativa de organización.

### Figura 9

*Distribución de la frecuencia de selección de las dimensiones del enfoque a procesos para la organización*



Aun cuando los encuestados refieren la aceptable correspondencia entre los procesos y la estructura, lo hacen en predominio desde el despliegue de la gestión de procesos y no por procesos. El desarrollo de esta encuesta a directivos permite inferir que desde los diferentes niveles de la estructura organizativa universitaria cubana debe promoverse el enfoque a procesos como principio fundamental para la función administrativa de organización.

### CONCLUSIONES

1. En el diagnóstico del estado actual en las universidades cubanas se mostró que a mayor despliegue del enfoque a procesos en el funcionamiento mayor nivel de conocimiento se alcanzará en la función administrativa de organización, dada que se trata de una correlación positiva existente.
2. Del desarrollo de la encuesta se refleja cómo se desdibujan los límites de la organización de los procesos universitarios, a partir de la indeterminación con los elementos que corresponden a las otras funciones administrativas.

3. Los elementos a los que más se vincula la organización de los procesos están asociados a la estructura organizativa y procesos, sin embargo, los niveles de funcionamiento más bajos se encuentran en relación a estos. Por lo que las universidades cubanas deben desarrollar una estructura organizativa flexible sobre la base del enfoque a procesos, donde se transite de la gestión de procesos a la gestión por procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Alba, F. (2022). *Los futuros de la Educación Superior. Miradas desde Centroamérica hacia la III Conferencia Mundial de Educación Superior 2022*. Propuestas globales para la III Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO 2022.
- Alpízar Santana, M. y Perez Cruz, H. (2022). El diseño organizacional en universidades de Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 6(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.6628691>
- Baños Martínez, M. A. (2021). Modelo de gestión universitaria por procesos alineado a los objetivos estratégicos de la Educación Superior en Cuba [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”].
- Camue Álvarez, A. (2017). *Metodología para contribuir a la efectividad del sistema organizativo de la Universidad Agraria de La Habana* [Tesis de Doctorado no publicada en Ciencias Económicas, Universidad Agraria de La Habana].
- Castanedo Abay, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2),1-21. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v38n2/0257-4314-rces-38-02-e11.pdf>
- Del Carpio Ramos, H. A. (2023). *Modelo de articulación de la ciencia, tecnología e innovación de la universidad pública con agentes económicos y sociales. Lambayeque, 2021* [Tesis de Doctorado en Gestión Universitaria, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”] <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/9152>
- Durán Serguel, I., Hormazabal Saavedra, P., Gallegos Rivera, M. y Sáez San Martín, W. (2023). Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión universitaria. *Interciencia*, 48(4). <https://www.researchgate.net/publication/370937824>
- Ganga Contreras, F., Pérez Martínez, A. y Mansilla Sepúlveda, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 23(83). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27957772012>
- Hernández-Sampieri, R. y Pérez Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa,cualitativa y mixta. Mc Graw-Hill Education

- Kurniawan, A., Arnadi, A. & Purnamasari, W. (2022). Implementation of Organizing Function in Academic Administration Management by the Head of MIS At-Taqwa Sambas. *International Journal of Graduate of Islamic Education*, 3(2), 175-186. [https://www.researchgate.net/publication/362719645\\_Implementation\\_of\\_Organizing\\_Function\\_in\\_Academic\\_Administration\\_Management\\_by\\_the\\_Head\\_of\\_MIS\\_At-Taqwa\\_Sambas](https://www.researchgate.net/publication/362719645_Implementation_of_Organizing_Function_in_Academic_Administration_Management_by_the_Head_of_MIS_At-Taqwa_Sambas)
- Ministerio de Educación Superior. (2022). *Proyecto estratégico del Ministerio de Educación Superior para el período 2022-2026*.
- Murillo Mora, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>
- Oficina Nacional de Normalización (2015a). *NC-ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Vocabulario*. [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
- Oficina Nacional de Normalización (2015b). *NC-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
- Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Holguín], <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios>.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M. y Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*. 3 (2019). <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>
- Partido Comunista de Cuba (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Ricardo Herrera, L. (2020). *Tecnología para la gestión del aseguramiento material y financiero en instituciones de educación superior cubanas*. [Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín]
- Saborido Loidi, J. R. (2020, 10 de febrero). *Universidad y desarrollo sostenible. Visión desde Cuba*. [conferencia especial]. XII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2020, La Habana, Cuba.
- Sánchez Espejo, F. G. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación (1a. ed.)* Centrum Legalis E.I.R.L.

Tapia Claro, I. I., Moreno Pino, M.R., Marero Fornaris, C.E y Estrada Mancebo, M.M. (2022). El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria. *Ciencias Holguín*, 28(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181570010007>

Zamora Serrano, E. y González Rodríguez, J. (2018). Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos. *Revista electrónica Calidad en la Educación Superior*. 9(2). 211-238. <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>.