

# PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA FCEE DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS / IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE FACULTY OF ECONOMIC AND BUSINESS SCIENCES

## **Autores:**

MSc. Maidelis Curbelo Martínez. Especialista de Departamento DOPA de la Universidad de Cienfuegos. Profesor Asistente. silediam89@nauta.cu

MSc. Damayse Pérez Fernández. Jefe Departamento DOPA de la Universidad de Cienfuegos. Profesor Auxiliar. dmfernandez@ucf.edu.cu

Dra. Katia Rivero Alonso. Decana de la FCEE de la Universidad de Cienfuegos. Profesor Titular.

## **Resumen**

La implementación de sistemas de gestión con enfoque estratégico y orientado a la calidad y a la integración de los procesos, constituye una prioridad en las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior. La investigación tiene como objetivo perfeccionar el sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos a partir de la aplicación del procedimiento que logra este propósito; para lo que se utilizan métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines como: el análisis y la síntesis de la información obtenida, inductivo-deductivo, sistémico, la dinámica de grupos, métodos estadísticos y herramientas contenidas en enfoques tales como la Dirección Estratégica y el enfoque a procesos.

Los resultados fundamentales de la investigación se centran en: el diseño estratégico del año 2020 en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, el ajuste de los mapas de proceso y estratégico, el perfeccionamiento de las fichas técnicas de indicadores de gestión y el desarrollo de la propuesta de un cuadro de mando integral para la Facultad estudiada.

**Palabras claves:** Gestión Universitaria, Enfoque a Proceso, Dirección Estratégica.

## **Summary**

The implementation of management systems with a strategic approach and oriented to quality and the integration of processes, constitutes a priority in the work projections of the Ministry of Higher Education. The research aims to improve the management system of the Faculty of Economic and Business Sciences of the University of Cienfuegos from the application of the procedure that achieves this purpose; for which theoretical and empirical methods are used, including techniques and tools of Industrial Engineering and other related specialties such as: the analysis and synthesis of the information obtained, inductive-deductive, systemic, group dynamics, statistical methods and tools contained in approaches such as the Strategic Direction and the approach to processes.

The fundamental results of the research focus on: the strategic design of the year 2020 in the Faculty of Economic and Business Sciences, the adjustment of the process and strategic maps, the improvement of the technical sheets of management indicators and the development of the proposal of a balanced scorecard for the Faculty studied.

**Keywords:** University Management, Process Approach, Strategic Management.

## **Introducción**

En los últimos tiempos se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la gestión universitaria, que tienen como fin lograr la sostenibilidad y desarrollo de las universidades ante la globalización del mercado, el auge de la innovación tecnológica, la informática, entre otros factores condicionantes. Tras estos cambios significativos las universidades deben ser proactivas e innovadoras en decisiones que permitan su supervivencia y desarrollo, por lo que requieren una concepción esencialmente estratégica de la gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización. (Ricardo Herrera et al.,2019)

Rivero Alonso & Galarza López (2019) plantean algunos retos que deben encarar hoy las IES cubanas de los que se pueden mencionar, por ejemplo: a) elevar la calidad de la formación integral de los profesionales; b) lograr un mayor impacto económico y social de los resultados de la ciencia y la tecnología; c) potenciar la formación de valores con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población; d) priorizar la formación de doctores para garantizar la sostenibilidad del claustro, e) fortalecer el proceso de internacionalización de la educación superior; f) desarrollar acciones que favorezcan el desarrollo local y territorial; y g) orientar los esfuerzos hacia la consolidación de la gestión de la calidad de la educación superior.

Para enfrentar estos cambios y retos es necesario asumir un enfoque de gestión basado en la estrategia institucional. (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2014, 2016; Galarza López & Almuiñas Rivero, 2018) De ahí, se derivan relaciones importantes y decisivas entre la dirección estratégica (visualizados en la misión y propósitos de la institución) y la gestión de la calidad de los procesos universitarios (instrumentos de gestión). Dichas relaciones tienen extraordinarias potencialidades, aun no explotadas suficientemente en el contexto universitario.

Las IES cubanas se encuentran involucradas en constantes transformaciones para incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la educación superior. (Ortiz Pérez, Pérez Campaña & Velázquez Zaldívar, 2014; González Cruz & Hernández Pérez, 2014; González Aportela, González Fernández-Larrea & Barrios Fernández, 2016; Pupo Pérez, Pérez Campaña & Ortiz Pérez, 2017)

El MES en su planificación estratégica del ciclo 2017-2021, estableció áreas de resultados claves y criterios de medida que coadyuvaban a la implementación de los ODS establecidos en la agenda 2030, la vinculación de la universidad con toda la sociedad, con su entorno económico productivo.

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

→ Se identifican investigaciones que aportan importantes resultados específicamente en la propuesta de mapas de procesos e indicadores a nivel de facultades y de universidad; pero estas no realizan vínculo alguno con la dirección estratégica y son desarrolladas como parte de las acciones realizadas en el primer ciclo de los

mencionados a saber: Villa González & Pons Murguía (2006); Padrón Alfonso, et al., (2013); Martínez Trujillo, Urquiola Sánchez & Pérez Fernández (2015); De Armas Delgado, Castillo Morales & Martínez Trujillo (2015) y Pareja Guerra, Castillo Morales & Martínez Trujillo (2015) tributando estas últimas a la identificación de indicadores teniendo en cuenta los niveles de dirección.

→ En el área de la dirección estratégica se han desarrollado investigaciones: Pérez Ramos & Rivero Alonso (2012); López López & Rivero Alonso (2013); Braffor Villegas & Rivero Alonso (2015); Gallego Ramos, Rodríguez Varela & Mayor Altuna (2015), Sosa Zúñigas & De León Lafuente (2017); Ramírez Godoy & Rivero Alonso (2017), Chediak Sosa & De León Lafuente (2018) las cuales tributan al diseño estratégico a nivel de facultades. La característica fundamental de estas investigaciones es que analizan de manera separada procesos tales como la planificación estratégica y el control estratégico, sin realizar un análisis holístico de la dirección estratégica, al mismo tiempo no se realiza con un enfoque a procesos y a la gestión de la calidad.

→ En el enfoque a procesos fueron desarrolladas tesis de grado por: Gradaille Aguila et al., (2017); Cazorla Santana et al., (2018); Hernández Rodríguez et al., (2018) que aportaron al enfoque a procesos nivel de Facultad.

→ Fajardo López, Urquiola Sánchez & Pérez Fernández (2019) y Díaz Santana, Urquiola Sánchez & Pérez Fernández (2019) desarrollan una investigación que realiza un primer intento por integrar la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el sistema de control interno.

→ Helena Marreiros, et al., (2019), León Tamayo, et al., (2019) y Maravilha Soares, Pérez Fernández & Morales Betancourt (2019), desarrollan un acercamiento en el vínculo necesario entre la gestión a procesos (filosofía trabajada en la institución, con avances significativos) y la gestión de riesgos, a nivel de universidad, facultad y procesos respectivamente.

→ Rivero Alonso y Galarza López (2019) diseñaron un modelo para el control de la Estrategia que contribuye al perfeccionamiento de la dirección estratégica y de la gestión universitaria en la UCf. Otro resultado obtenido en la investigación estuvo relacionado con el diseño de sistema de control estratégico de la universidad de Cienfuegos (SISCE – UCf), que integra elementos de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y del sistema de control interno, quedando entre las recomendaciones de esta investigación el diseño de un cuadro de mando integral.

Estas tres últimas investigaciones propiciaron el diseño de un sistema de gestión para la institución con enfoque estratégico integrado, teniendo como eje central la gestión de procesos universitarios, integrando a la Dirección Estratégica y al Sistema de Control Interno, sobre el cual estuvo centrada la gestión de la UCf hasta el año 2019. Es válido destacar que en este enfoque asumido en la institución se suprimían las áreas de resultados claves y se mantenían criterios de medida.

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

cuestión que había quedado pendiente de las investigaciones mencionadas y las indicaciones del MES propician la concepción de esta herramienta de gestión.

Específicamente en las Facultades como unidades organizativas de las IES, se evidencia también lo antes expuesto y se requiere del desarrollo de estos estándares como principio fundamental para el desarrollo efectivo del sistema de gestión que tributa a su vez al desarrollado en la UCf; en correspondencia con lo anterior la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE), ha decidido emprender un perfeccionamiento de su sistema de gestión universitaria. Es un objetivo que ha sido desarrollado a lo largo del ciclo estratégico del 2017-2021.

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

El valor social de la investigación se manifiesta en la mejora del ambiente laboral como resultado de cambios organizativos que se acercan a las mejores prácticas de gestión, con el incremento de la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad con el desempeño de los procesos.

### **Desarrollo**

En la búsqueda bibliográfica en torno a este tema se identifican tres universidades cubanas que apuestan por una gestión integrada de sus sistemas respondiendo a requerimiento de diversas partes interesadas a saber: Universidad de la Habana, Universidad Central de Las Villas y la Universidad de Holguín. Esta integración considera la gestión de sus procesos sustantivos como la base de la gestión universitaria, la planificación estratégica y la concepción del sistema de control interno. Esta obligatoriedad fue impuesta por la Resolución 60/2011 de la CGR, como parte integrante del sistema de gestión.

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

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

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

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

Se identifican investigaciones que aportan importantes resultados específicamente en la propuesta de mapas de procesos e indicadores a nivel de facultades y de universidad, en el área de la dirección estratégica, enfoque a procesos, perfeccionamiento al sistema de gestión de la UCf, control de la estrategia en la institución, se ha desarrollado un procedimiento a nivel de Universidad, Facultades y procesos que permite integrar el

enfoque a procesos y el control interno. Estas investigaciones demuestran el avance que ha tenido la gestión universitaria en la Universidad de Cienfuegos pues se cuenta con experiencias en cuanto a la integración de la dirección estratégica, el enfoque a proceso y el control interno en todas las etapas del sistema de gestión, quedando aún pendiente la necesidad del diseño de un CMI con un enfoque que permita la integración.

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

Se analizan varios procedimientos donde se selecciona el de perfeccionamiento de la Gestión Universitaria de Urquiola Sánchez, Rivero Alonso, De León Lafuente & Pérez Fernández (2017), el cual facilitó el diseño del proyecto estratégico del ciclo 2017-2021. A esta propuesta se le realiza una adaptación, debido a que la última etapa adolece de un conjunto de pasos que permiten la evaluación del desempeño del sistema de gestión a partir del diseño de un CMI, para lo cual son seleccionados los pasos propuestos por Ortiz Pérez, Pérez Campaña & Velázquez Zaldívar (2014). Dicho procedimiento organizado en tres etapas se muestra en la Figura 1.

Las dos primeras etapas se desarrollaron en las investigaciones de Sosa Zúñigas & De León Lafuente (2017) y Chediak Sosa & De León Lafuente (2018) desarrolladas en la FCEE. En la primera de ellas se diseña la Planificación Estratégica 2017-2021 y la segunda toma como referencia este diseño y se procede al alineamiento estratégico. Corresponde en la investigación actual el cumplimiento de la tercera etapa relacionada con la Evaluación del desempeño, centrada en el diseño del Cuadro de Mando Integral.



**Figura 1:** Procedimiento para el perfeccionamiento de la Gestión Universitaria. **Fuente:** Urquiola Sánchez, Rivero Alonso, De León Lafuente & Pérez Fernández (2017).

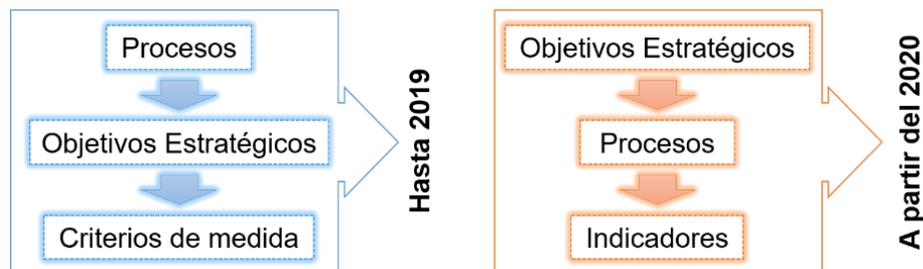
### Necesidad de ajustes en el diseño estratégico de FCEE

Es válido detallar una cuestión que ha sido planteada a lo largo de esta tesis, lo cual ha originado la necesidad de realizar ajustes en el diseño estratégico del año 2020, para luego proceder al diseñar el CMI de FCEE. Hasta el año 2019 se estuvo trabajando con el diseño estratégico 2017-2021, sin embargo, a finales del 2019 se reciben indicaciones de proyectar el año 2020 con un nuevo enfoque, el cual está estructurado como se muestra en la Figura 2.



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

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



**Figura 3:** Formas de la Planeación estratégica hasta el 2020 y a partir del 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

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

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

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

- Revisión y análisis de documentos
- Reuniones participativas
- Trabajo en grupo

→ Consulta a expertos considerando a los integrantes del Grupo de Investigación de Gestión Universitaria en la Universidad de Cienfuegos y miembros del Consejo de Dirección de la FCEE.

#### Diseño del Proyecto estratégico del año 2020

Teniendo en cuenta las indicaciones del MES se procede a elaborar el diseño estratégico para el año 2020 teniendo como base aspectos tales como estrategias, objetivos estratégicos, procesos e indicadores.

#### Revisión del Mapa de Proceso

Hasta el año 2019 la Facultad cuenta con el Mapa de Procesos. Por indicaciones del MES se precisa incluir dentro de la clasificación de los procesos estratégicos a la Internacionalización y en los procesos de apoyo a Recurso Material y Financiero.

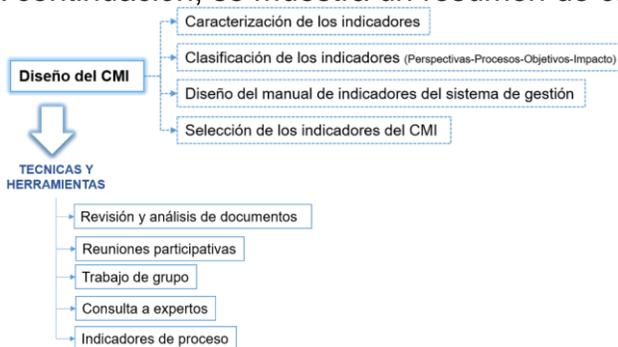
### **Revisión del Mapa Estratégico**

En el mapa estratégico para su elaboración se define la relación causa-efecto que mantienen los objetivos estratégicos establecidos entre sí y su correspondencia. En la FCEE el diseño del Mapa estratégico estaba centrado en 4 perspectivas (tecnología, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y cliente). A partir del 2020 el mapa estratégico sufre modificaciones acordes a las nuevas exigencias del MES donde se incorpora la perspectiva financiera.

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

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

Para el desarrollo de esta etapa se toma como referencia los pasos propuestos por Ortiz Pérez, Pérez Campaña & Velázquez Zaldívar (2014). Como se muestra en la **Figura 4**. A continuación, se muestra un resumen de cada uno de ellos.



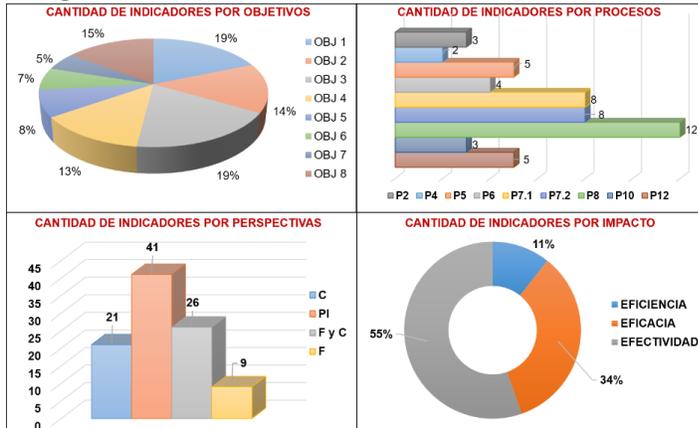
**Figura 4:** Pasos para el diseño del CMI del procedimiento de Ortiz Pérez, Pérez Campaña & Velázquez Zaldívar (2014). **Fuente:** Ortiz Pérez, Pérez Campaña & Velázquez Zaldívar (2014).

La FCEE cuenta con un manual de procesos basado en la elaboración de diagramas SIPOC, diagramas de flujo, fichas de proceso y fichas técnicas de indicadores resultados de las investigaciones que anteceden a esta tesis de grado. (Gradaille Aguila et al., 2017; Cazorla Santana et al., 2018; Hernández Rodríguez et al., 2018; Fajardo López, Urquiola Sánchez & Pérez Fernández 2019 y Díaz Santana, Urquiola Sánchez & Pérez Fernández, 2019) Este manual de Procesos, constituye una herramienta de consulta, para los directivos y especialistas de la facultad; a través de toda esta información se puede visualizar con un mayor número de detalles las entradas de los procesos, así como, las interrelaciones, normativas, clientes internos y externos.

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

Teniendo en cuenta el mapa estratégico ajustado se procede a clasificar los indicadores por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, un resumen en la Figura 5.

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



**Figura 5:** Relación de cantidad de indicadores por objetivos, procesos, perspectivas e impacto. **Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones

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

1. Los desafíos que enfrentan las IES en la sociedad se debaten en las respuestas que deben emitir estas instituciones hacia el entorno para resolver las crisis en diversas áreas y en una mirada hacia al interior de estas, las cuales deben ser organizaciones eficientes, eficaces y efectivas, que den respuestas al cumplimiento de normativas que hacen transparentar el funcionamiento de estas instituciones en función de cumplir con el encargo social, provocando de manera inminente transformaciones en la gestión universitaria.

2. Las tendencias para afrontar estos desafíos apuntan a la búsqueda de un enfoque integrado en la gestión universitaria, teniendo como filosofía integradora a la Dirección Estratégica, que por sus características permite lograr una hilaridad entre la gestión de la calidad que tiene como principio fundamental el enfoque a procesos. En este enfoque al decir de varios autores quedan cuestiones por aportar en el plano teórico y procedimental.

3. Se han desarrollado investigaciones en el ámbito internacional, nacional y en la propia institución que apuntan al perfeccionamiento de la gestión universitaria con enfoque integrado. El análisis bibliográfico permitió seleccionar aquel procedimiento que se concibió y aplicó en la propia institución estudiada, debiendo desarrollar una adecuación en la última de las etapas centrada en la inclusión de pasos que permite el diseño de un CMI seleccionados en el análisis del estado de la práctica, cuestión que constituye un aporte de la presente investigación.

4. Teniendo en cuenta las indicaciones del MES y como parte de la aplicación del procedimiento seleccionado, se obtienen resultados vitales en la gestión universitaria a nivel de Facultad centrados en : la elaboración del proyecto estratégico para el año 2020,

el reajuste de los mapas estratégico y de procesos, la documentación los indicadores que sustentan la medición del desempeño de los procesos a partir de la elaboración de fichas técnicas y el diseño del CMI que posee los indicadores esenciales aplicables a la FCEE y permiten medir el nivel en que la Facultad da respuesta a la demandas del entorno.

### **Bibliografía**

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2014a). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior* (Vol. 1). Universidad de Juárez del estado de Durango.
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 83-92.
- Braffor Villegas, R., & Rivero Alonso, K. (2015). *Propuesta de mejora al proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Cazorla Santana, M. R., Pérez Fernández, D. R., Urquiola Sánchez, O., & Fajardo López, Y. (2018). *Perfeccionamiento de procesos estratégicos y de apoyo en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Chediak Sosa, A., & de León Lafuente, L. (2018). *Alineamiento estratégico: Factor clave para la implementación de las estrategias. Caso de estudio Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- De Armas Delgado, Y., Catillo Morales, G., & Martínez Trujillo, K. (2015). *Diseño de un Sistema de Indicadores para la medición del proceso de Formación en Educación de Postgrado en la Universidad de Cienfuegos* [Diploma]. Universidad de Cienfuegos.
- Díaz Santana, I., Urquiola Sánchez, O., & Pérez Fernández, D. R. (2019). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de la Universidad de Cienfuegos* [Maestría]. Universidad de Cienfuegos.
- Fajardo López, Y., Urquiola Sánchez, O., & Pérez Fernández, D. R. (2019). *Perfeccionamiento del sistema gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos* [Maestría]. Universidad de Cienfuegos.
- Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), Pág. 143-154.
- Gallego Ramos, Y., Rodríguez Varela, D., & Mayor Altuna, M. (2015). *La planificación estratégica y financiera en el proceso de formación para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- González Aportela, O., González Fernández-Larrea, M., & Barrios Fernández, N. (2016). *Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria en La Universidad de La Habana* [Doctorado]. Universidad de La Habana.
- González Cruz, E., & Hernández Pérez, G. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas* [Doctorado]. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
- Gradaille Aguila, L., Pérez Fernández, D. R., Urquiola Sánchez, O., Julves Álvarez, Y., & Madrazo Elizarde, D. (2017). *Mejora de procesos clave de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.

- Helena Marreiros, V., Pérez Fernández, D. R., Urquiola Sánchez, O., & Baute Álvarez, L. (2019). *Perfeccionamiento del proceso de Control interno e La Universidad de Cienfuegos* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Hernández Rodríguez, L., Pérez Fernández, D. R., Urquiola Sánchez, O., & Fajardo López, Y. (2018). *Perfeccionamiento de procesos estratégicos de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- León Tamayo, A., Pérez Fernández, D. R., Urquiola Sánchez, O., & Puertas Fernández, J. F. (2019). *Perfeccionamiento del control Interno en la Facultad de Ingeniería perteneciente a la Universidad de Cienfuegos* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- López López, Y., & Rivero Alonso, K. (2013). *Propuesta de indicadores para el control estratégico en la Universidad Carlos Rafael Rodríguez* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Maravilha Soares, P. E., Pérez Fernández, D. R., & Morales Betancourt, R. (2019). *Procedimiento para el perfeccionamiento del SCI en el proceso de registro y control de datos de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Martínez Trujillo, K., Urquiola Sánchez, O., & Pérez Fernández, D. R. (2015). *Contribución a la mejora de la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos* [Maestría]. Universidad de Cienfuegos.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades*. [Doctorado]. Universidad de Holguín.
- Padrón Alfonso, Y., Taillacq Blanco, D., Curbelo Hernández, M., & Urquiola Sánchez, O. (2013). *Identificación y normalización de competencias laborales de los cargos académicos claves de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez*. [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Pareja Guerra, M. L., Catillo Morales, G., & Martínez Trujillo, K. (2015). *Diseño de un Sistema de Indicadores para medir el desempeño del proceso de Formación en Educación de Pregrado en la Universidad de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos.
- Pérez Ramos, M., & Rivero Alonso, K. (2012). *Evaluación del proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Pupo Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Ortiz Pérez, A. (2017). *Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades*. VIII Conferencia Científica Internacional, Universidad de Holguín.
- Ramírez Godoy, A., & Rivero Alonso, K. (2017). *Planeación Estratégica orientada a procesos y empleo de la prospectiva en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.
- Ricardo Herrera, L., Velázquez Zaldívar, R., Alpízar Santana, M., & Pérez Campaña, M. (2019). *Modelo de gestión para el perfeccionamiento del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades*.
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2019). *Modelo para el control de la Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos*. [Doctorado]. Universidad de La Habana.

Sosa Zúñigas, A., & De León Lafuente, L. (2017). *Planeación estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales para el periodo 2017-2021* [Grado]. Universidad de Cienfuegos.

Villa González, E. M., & Pons Murguía, C. R. (2006). *Un procedimiento para la Gestión por Procesos*