

Modelo de gestión en centros de idiomas. Implementación en la Universidad de Pinar del Río

Management model in language centres. Implementation at the University of Pinar del Río

Simposio 1. Retos y perspectivas de la Educación Superior ante los retos de la Agenda 2030. **XVI Taller Internacional** “La Educación Superior y sus Perspectivas”

Tamara Gutiérrez Baffil¹. tamara@upr.edu.cu. Universidad de Pinar del Río. Directora del Centro de Idiomas. Dr. C.

Ernesto López Calichs². ernest@upr.edu.cu. Universidad de Pinar del Río. Subdirector de postgrado del CECE-PRI. Dr. C.

Arturo Pulido Díaz³. arturo.pulido@upr.edu.cu. Universidad de Pinar del Río. Investigador y profesor del CECE-PRI. Dr. C.

Resumen

El modelo de gestión de los procesos en centros de idiomas se impone por los retos que determinan la implementación de la Política de perfeccionamiento del proceso de formación en inglés en los estudiantes universitarios. Este es resultado de la investigación doctoral conducida en la Universidad de Pinar del Río, que da respuesta a la necesidad de gestionar los procesos en los centros de idiomas al erigirse como una unidad organizativa de nuevo tipo en la educación superior cubana. Su implementación a través de una estrategia se dirige a integrar el centro de idiomas en la estructura de la institución para la implementación de la política, la superación docente y el establecimiento de nuevas relaciones universidad-sociedad mediante la gestión de los procesos estratégicos y fundamentales. Se utilizaron métodos del nivel teórico como el histórico-lógico, el análisis-síntesis, la modelación; y del nivel empírico, el análisis de documentos, la observación científica, la encuesta y la entrevista. Se constató la validez del modelo, la estrategia y la relación entre ambos, a través del método Delphi, que contribuyó al mejoramiento continuo de la gestión institucional y al reconocimiento de la pertinencia social de dichos centros.

Palabras claves: centros de idiomas, formación en inglés, gestión de procesos, modelo de gestión, política de perfeccionamiento.

Abstract

The model of process management in language centres is imposed by the challenges determining the policy to improve the teaching process of English in university students. It is a result of the doctoral research conducted at Pinar del Río University, that responds to the need of managing the language centres process as they are established as a new organisational unit in Cuban higher education. Its implementation through a strategy aims at integrating the language centre into the structure of the institution to implement the policy, teacher training and to set new university-society relations through the management of strategic and fundamental processes. Theoretical methods were used such as historical-logical, analysis-synthesis, modelling as well as empirical methods such as document analysis, scientific observation, survey and interview. The model, the strategy and the relationship between the two was validated through the Delphi method,

which contributed to the continuous improvement of institutional management and the recognition of the social relevance of these centres.

Key words: Language centres, English teaching, process management, management model, improvement policy.

Introducción

La crisis global que enfrenta hoy la humanidad ha obligado a organismos internacionales a dar miradas diferentes y trazar “un plan de acción a favor de las personas, el planeta, la prosperidad para todos, el fortalecimiento de la paz y la fraternidad universal dentro de un concepto más amplio de libertad” (ONU, 2015: p.2). Tal es el caso de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) celebrada en septiembre de 2015, que aprobó el documento Transformar nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En tal agenda, la educación superior continúa teniendo un rol fundamental en las transformaciones de la sociedad, por su capacidad para generar, transferir y socializar el conocimiento, pilar sobre el que se sustenta el desarrollo de los países de Latinoamérica expuesto en la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe en el 2008 cuando hace referencia a los desafíos y retos que enfrenta hoy la región que continuarán profundizándose si no son atendidos a tiempo.

En Cuba, estas transformaciones se establecen en políticas que conduzcan los cambios necesarios y por ello se implementa la Política para el perfeccionamiento del sistema de formación continua de los profesionales que ha estado diagnosticando el modelo de universidad desde el 2009, determinando su escenario futuro.

La encuesta aplicada a más de 400 estudiantes de la Universidad de La Habana revela altos niveles de satisfacción con la formación en inglés en contraste con su incapacidad de emplear esta lengua en la comunicación cotidiana o el ejercicio profesional, otras insuficiencias se manifiestan como regularidad en el país tales como la gestión de la docencia, los recursos humanos y materiales, la asignación de graduados de inglés a las universidades, la motivación hacia su estudio y la aplicación coherente del Programa Director de Idiomas (PDE).

En respuesta a esta situación se aprueba la Política de perfeccionamiento del proceso de formación en inglés de los estudiantes de la Educación Superior (PPPFIES) cuyo objetivo estratégico plantea graduar profesionales competentes en ese idioma para su formación integral. Igualmente, se orienta la creación de centros de idiomas y con ello, surge la necesidad de estudiar la gestión de sus procesos para el logro del cumplimiento de dichos objetivos y la pertinencia social de este.

El objetivo del presente trabajo es exponer el modelo de gestión de los procesos en centros de idiomas y su implementación en la Universidad de Pinar del Río a partir del estudio realizado.

Desarrollo

Para el desarrollo del estudio, se utilizaron métodos del nivel teórico: (a) el método histórico-lógico que se aplicó para determinar los antecedentes, particularidades, regularidades y desarrollo de la gestión de procesos en centros de idiomas en el contexto nacional e internacional, que contribuyó a fundamentar teóricamente la gestión de los

procesos en centros de idiomas en Cuba; (b) el análisis y síntesis que permitieron el estudio de los elementos que conforman los procesos, su relación con la gestión y la determinación de sus particularidades, cómo integrarlos, posibilitando descubrir las relaciones y características propias; (c) la modelación que, unida al enfoque sistémico, permitieron hacer las abstracciones y representaciones simbólicas de la realidad concreta para identificar las relaciones esenciales entre gestión y procesos en centros de idiomas.

Los métodos del nivel empírico como la observación científica participante y el grupo focal a los colectivos de las disciplinas, verificaron cómo se ejecutan los procesos del Centro de Idiomas de la Universidad de Pinar del Río (CIUPR); la participación en actividades en centros de idiomas del contexto europeo y en reuniones nacionales de directores de centros de idiomas, constataron la dinámica de trabajo en esa organización.

El análisis documental a las autoevaluaciones realizadas durante el período 2015-2018, la proyección estratégica del Centro de Idiomas, la Resolución No. 111/17 Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior, la Resolución No. 165/19 Regulaciones para el perfeccionamiento del proceso de formación en idioma inglés de los estudiantes de la Educación Superior Cubana y otros documentos normativos confirmaron el estado del problema.

La encuesta a profesores del Centro de Idiomas de la Universidad de Pinar del Río (21), incluyendo a anteriores jefes del departamento y jefes de disciplinas, a dirigentes (20) de las carreras donde se implementa la política de perfeccionamiento del inglés en la universidad, la entrevista en profundidad al asesor del perfeccionamiento del idioma Inglés del MES y a la directora del Centro de Idiomas de las universidades de Bremen, Alemania, condujo a conocer los criterios de los actores de la gestión de procesos y confirmar la necesidad del estudio del objeto y su sustento teórico.

La estadística descriptiva se utilizó para el procesamiento y tabulación de la información.

Al comparar la información que aportaron las fuentes, se corroboró que la gestión del Centro de Idiomas de la UPR manifestaba:

- Insuficiencias en la proyección estratégica que permita responder a las demandas de formación en idiomas del contexto donde se desarrolla.
- Insuficiencias en la ejecución de acciones de articulación e integración con otras estructuras de la Universidad que permitan un enfoque estratégico y sistémico.
- Deficiencias en la planificación y coordinación de las principales acciones estratégicas de la Estrategia Curricular de Idiomas en función de mejorar la calidad de esta formación en los estudiantes.
- Carencias en los conocimientos sobre gestión y administración de sus integrantes para llevar a cabo la gestión de sus procesos hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.
- Carencias en sus relaciones con el contexto intra y extrauniversitario.
- Insuficiencias en el funcionamiento de su estructura para perfeccionar la gestión de los procesos.

Modelo de gestión de los procesos en centros de idiomas

El estudio teórico realizado al proceso de formación en inglés en Cuba, la gestión educativa, la gestión de procesos y las tendencias actuales de la filosofía de gestión basada en la dirección estratégica cuyos principales fundamentos están enmarcados en varias Ciencias de la Educación llevaron a tomar la decisión de diseñar un modelo de gestión de los procesos como instrumento que dé solución al problema planteado. De ahí que el modelo de gestión de los procesos en centros de idiomas tiene como soporte las bases teóricas que tuvo como punto de partida el marco teórico desarrollado y la recopilación bibliográfica realizada.

Se estudiaron varias definiciones de modelo de gestión y se resalta el de Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1994) cit. por Molina (2018: p.44) como “el instrumento que ayuda a representar, comunicar ideas y comprender los fenómenos presentados en la gestión” El de Alpizar (2013: p.23) es de gran utilidad pues considera el modelo de gestión como el esquema o marco de referencia para la administración de una entidad [...] y en las organizaciones públicas se utilizan para encaminarse hacia otras cuestiones, como el bienestar social de la población, que es el caso de las universidades.

Los autores de este trabajo definen el modelo de gestión como el instrumento que posibilita representar y comprender las características esenciales del objeto que permite descubrir nuevas relaciones y cualidades para transformar la realidad, y lo estructura en *relaciones esenciales, objetivo, principios, enfoques, premisas, cualidades y momentos*.

Las *relaciones esenciales* que constituyen sustento teórico del modelo considera:

- A. Entorno-Gestión de los procesos fundamentales en centros de idiomas-Formación integral de los profesionales-Mejora de los procesos.
- B. Insumos (entradas)-Gestión de los procesos fundamentales en centros de idiomas (transformación)-Resultados e impactos (salidas).
- C. Procesos estratégicos (gestión del talento humano, planificación estratégica, informatización-información-comunicación e internacionalización)-Procesos fundamentales (formación, evaluación y certificación en idiomas)-Procesos de apoyo (recursos materiales, físicos, financieros e informáticos).
- D. Mejora continua- Autoevaluación-Impacto de la mejora.

Es importante resaltar que la relación esencial transcendental que sustenta el modelo es la que se manifiesta entre el *entorno-gestión de los procesos fundamentales en centros de idiomas-formación integral de los profesionales-mejora de los procesos*, pues esta se deriva de la necesidad de lograr una vinculación cada vez más estrecha entre el centro de idiomas y su entorno (alineación interna-externa), que es donde varían constantemente un conjunto de demandas en lo económico, político, social, cultural, entre otras, convirtiéndolo en un agente transformador y de adaptación a nuevas circunstancias. De ahí, la necesidad de lograr una gestión de procesos bien fundamentada desde lo teórico y metodológico que permita una correspondencia entre los objetivos de trabajo del centro de idiomas y la satisfacción de esas demandas.

El *objetivo* del modelo es perfeccionar la gestión de los procesos en centros de idiomas y, con ello, contribuir a la mejora de la gestión en la universidad. Para el cumplimiento de este objetivo se plantean los siguientes *principios*:

- El **principio del carácter científico de la gestión de los procesos en centros de idiomas** dota a sus miembros de la lógica de la filosofía de gestión en sus funciones de planificación, organización, ejecución y control, que, en vínculo con la pedagogía, enriquece el conocimiento de estos para la gestión eficiente y de calidad, que devienen en mejores resultados e impacto social.
- El **principio de la cultura organizacional basada en el aprendizaje** considera la gestión en favor del aprendizaje permanente y continuo desde el intercambio de información, conocimiento y socialización de las experiencias personales, que llevan a reconfigurar las motivaciones, intereses e iniciativas, para comprender mejor la misión y los objetivos de trabajo del centro de idiomas que potencie el sentido de identidad y modos de actuación acordes con este.
- El **principio del carácter contextualizado de la gestión de procesos en centros de idiomas** permite que la gestión que se desarrolla en estos centros revele los fundamentos que lo justifican, la Política a la que responde, las regulaciones y normas que lo sustentan, las principales necesidades e intereses institucionales, el análisis de los resultados de procesos anteriores, así como los retos de la calidad que se proyectan en un horizonte de tiempo determinado.
- El **principio de la autonomía responsable en el funcionamiento de los centros de idiomas** expresa la capacidad del Centro para dirigir la Política de perfeccionamiento del proceso de formación en inglés en la universidad con alto grado de compromiso, ética y responsabilidad social para satisfacer las demandas de su entorno. De ahí que la gestión de sus procesos opere sobre la base de objetivos bien establecidos y con un carácter flexible que potencie la participación activa de toda la comunidad para enriquecer su desarrollo.
- El **principio del liderazgo participativo de la gestión de procesos en centros de idiomas** potencia la participación activa de sus docentes en la gestión de los procesos y en la toma de decisiones en momentos críticos de su desarrollo, igualmente posibilita la interrelación de estos con otras áreas de la universidad para la transferencia a estas de la cultura de la organización y de la Política que dirige en aras de trabajar coordinadamente para lograr los objetivos y metas planificadas.
- El **principio de orientación a la mejora continua de los procesos en centros de idiomas** potencia la cultura de autoevaluación permanente en cualquier momento de la gestión de sus procesos para la mejora continua a partir de criterios de flexibilidad ante los cambios que se originen en el entorno de su desarrollo.

Los *enfoques* que se adoptan para la construcción del modelo tienen en cuenta una visión de *procesos, estratégica y sistémica*.

Con el *enfoque de procesos* se logra el acercamiento a los procesos, su clasificación y su desarrollo en el centro de idiomas según el grado de influencia, además de que posibilita comprender la compleja interacción entre estos y los miembros de la organización. El *enfoque sistémico* permite ver el modelo como sistema que interconecta sus relaciones esenciales y componentes abarcando el entorno, la gestión de los procesos fundamentales y salidas, desde la planificación, organización, ejecución y control de los procesos permitiendo que las entradas se transformen en resultados e impactos del modelo.

Por su parte, el *enfoque estratégico* está determinado por el carácter dinámico de las relaciones entre el entorno y el centro de idiomas, tiene como punto de partida la planificación estratégica y sus resultados hacen aportes a los objetivos de trabajo de la institución orientada por la estrategia institucional (se materializa la alineación externa e interna), ejerciendo una gran influencia en la estructura y funcionamiento del modelo y que, a la vez, produce la retroalimentación orientada al cambio positivo, es decir, el movimiento del estado real hacia un estado factible de alcanzar (visión de futuro) devolviendo al entorno resultados cualitativos y cuantitativos superiores.

Las *premisas* para el funcionamiento del modelo consideran:

1. La existencia del compromiso de la alta dirección de la universidad para implementar el modelo de gestión de los procesos sobre la base de un liderazgo efectivo del proceso y con la participación activa de la comunidad universitaria.
2. La garantía de la preparación de los implicados en los aspectos teóricos conceptuales y metodológicos, así como en el papel que tienen dentro de este proceso.
3. La disposición de expertos para la preparación, apoyo y asesoría del proceso de gestión, así como su evaluación.

Las *cualidades* del modelo se refieren a lo que caracteriza o individualiza el objeto, por tanto, es propio de él y, para el caso de este modelo de gestión, son las siguientes:

- **Flexible y abierto** en tanto puede ser ajustado a los cambios imprevistos dentro de la gestión de procesos en el centro de conjunto con las carreras y años académicos, igualmente, puede aplicarse en otras universidades adaptado a su contexto.
- **Participativo y proactivo** pues su aplicación se efectúa por medio del trabajo en equipo de todos los actores del proceso de gestión en el centro basado en el compromiso y consenso para la toma de decisiones encaminadas a lograr cambios significativos; considerando la actuación anticipativa antes que reactiva.
- **Objetivo** pues centra la atención en los puntos críticos o estratégicos y establece variables e indicadores que son contrastables con los resultados reales logrados.
- **Dinámico y creativo** pues se desarrolla mediante un proceso continuo, interactivo e iterativo que se produce mediante los cambios y movimientos de los procesos que se dan en el centro, enriqueciéndose constantemente en la medida en que se apliquen.
- **Suficiencia informativa** al ofrecer a los implicados toda la información oportuna y confiable para emitir juicios de valor y tomar decisiones relevantes para el mejoramiento de los procesos.
- **Perfectible** en tanto se perfecciona con las experiencias de los implicados en su aplicación y de nuevas ideas que generan su implementación para elevar su eficacia dentro y fuera del ámbito institucional.

Para la aplicación del modelo se establecen los siguientes *momentos*:

1. **Planificación del proceso** donde se planifican y organizan las condiciones previas que garanticen la puesta en marcha de la gestión de los procesos de manera exitosa, se tiene en cuenta las características de los escenarios reales de aplicación, los objetivos que se persiguen, el aseguramiento de los participantes en el proceso, de los recursos materiales y tecnológicos.

2. **Implementación del proceso** donde se pone en marcha las acciones planificadas a partir de determinados insumos que son transformados para obtener los resultados y, con ello, cumplir con los objetivos deseados. Se revisa sistemáticamente la ejecución de la gestión con vistas a la mejora continua, se socializan los resultados de esta y se actualiza el plan de mejora.
3. **Seguimiento y evaluación del proceso** donde se explora el cumplimiento de las acciones previstas en la planificación cuyos resultados e impactos contribuyen al mejoramiento de la calidad de la gestión. Por ello, desde el momento de planificación debe concebirse cómo se va a evaluar el proceso, es decir, su planificación, organización, ejecución y control, la pertinencia, relevancia y coherencia del modelo y la estrategia aplicada, la calidad de los insumos, los resultados e impactos, entre otros. Se proponen nuevas acciones dirigidas al mejoramiento continuo que retroalimentan los demás momentos y el proceso.

Para la implementación efectiva del modelo de gestión se diseñó una estrategia que contiene tres acciones estratégicas para lograr el perfeccionamiento que se necesita.

Implementación del modelo de gestión de los procesos en la Universidad de Pinar del Río

Para constatar la funcionalidad del modelo se procedió a instrumentar su implementación en la práctica en el Centro de Idiomas de la Universidad de Pinar del Río.

La estrategia para este fin tuvo como *objetivo* implementar en la práctica educativa el modelo de gestión de los procesos en el Centro de Idiomas de la Universidad de Pinar del Río, a través de acciones y operaciones secuenciadas, que permitan el perfeccionamiento de la formación integral de los profesionales y la pertinencia social de la universidad.

La experiencia comenzó a aplicarse a partir del curso 2016-2017 con la participación activa de profesores, estudiantes y directivos de la Universidad y el rol fundamental de los profesores del Centro de Idiomas, responsables de la implementación de la estrategia acorde a los recursos disponibles en este y el resto de las carreras.

Los detalles de cada acción estratégica y sus resultados se exponen a continuación:

- **Acción estratégica 1:** Integración del Centro de Idiomas a la estructura de la Universidad de Pinar del Río a través del modelo de gestión de sus procesos.

Objetivo: establecer el Centro de Idiomas como estructura organizativa para la implementación de la Política de perfeccionamiento del proceso de formación en inglés en la Universidad a través del modelo de gestión de sus procesos.

Operaciones:

- Introducir el modelo de gestión de los procesos en el Centro de Idiomas de la UPR integrado a la gestión institucional.
- Determinar las relaciones formales del Centro con el resto de las estructuras de la institución.
- Diseñar y ejecutar talleres de orientación sobre la Política de perfeccionamiento del proceso de formación en inglés en la universidad.

- Establecer el liderazgo participativo como parte indispensable de la cultura organizacional en la gestión de los procesos en el Centro de Idiomas.
- Evaluar sistemáticamente los resultados de la implementación de la estrategia de gestión de los procesos en el Centro de Idiomas

Algunos de los resultados de la **evaluación** de esta acción estratégica son los siguientes:

- Profesores insertados en los colectivos de trabajo de la Universidad como coordinadores de los procesos de formación de pregrado, investigaciones, extensión universitaria, información, comunicación e informatización, internacionalización, para la retroalimentación continua de estos al Centro.
 - Participación de la estructura de dirección del Centro de Idiomas en los espacios del Consejo de Dirección de la Universidad y del Colectivo de Dirección Docente para el trabajo conjunto en la proyección estratégica del objetivo de trabajo referido a la Política y su seguimiento y control.
 - Todas las carreras de la Universidad (32) recibieron los talleres de orientación sobre la Política de perfeccionamiento del proceso de formación en inglés.
 - Rendiciones de cuenta cada seis meses al Consejo de Dirección sobre la gestión de los procesos del Centro de Idiomas para el cumplimiento de lo establecido en la Política.
 - Generación de informes, reportes y estadísticas sobre los resultados de la implementación de la Política en la UPR a la Dirección de Formación del MES y de la UPR.
- **Acción estratégica 2:** Superación a profesores y directivos sobre las particularidades de la administración y gestión de los procesos que se desarrollan en el Centro de Idiomas para el logro de los cambios que se necesitan en la formación en idiomas, fundamentalmente el inglés.

Objetivo: preparar a profesores y directivos del Centro de Idiomas y de la Universidad sobre temas de gestión de los procesos en el Centro conducentes a modos de actuación coherentes con la nueva cultura organizacional.

Operaciones:

- Diseñar e implementar el programa de los talleres orientadores para los docentes del Centro de Idiomas sobre la gestión de procesos.
- Desarrollar la nueva cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo de los procesos propios del Centro que genere cambios positivos en el comportamiento de sus miembros y en la comunidad.
- Desarrollar talleres orientadores en las carreras sobre la gestión de los procesos de formación, evaluación y certificación en idiomas y el redimensionamiento de la Estrategia Curricular de Idiomas en correspondencia con lo establecido en la Política.
- Establecer el taller de actualización sobre las transformaciones de la Política y la gestión de procesos en el Centro de Idiomas a nivel institucional.
- Evaluar el impacto de la superación sobre la gestión de los procesos en el Centro de Idiomas y sobre el redimensionamiento de la Estrategia Curricular de Idiomas en las carreras.

Algunos de los resultados de la **evaluación** de esta acción estratégica son los siguientes:

- Apropiación de aspectos teóricos planteados por la pedagogía, la dirección en la Educación Superior y las teorías relevantes sobre la gestión de procesos.
 - El empleo de métodos que propiciaron el intercambio de criterios y la actualización de sus conocimientos.
 - La generalización de la experiencia hacia los estudiantes y profesores de las carreras para lograr una mayor implicación de estos en la gestión de procesos del Centro.
 - Existencia del programa para la preparación de los profesores sobre la gestión de los procesos en el Centro de Idiomas de la UPR.
 - Existencia del programa de los talleres orientadores sobre la Política.
 - La preparación de los profesores del Centro para la gestión de los procesos se muestra en un nivel alto según los criterios emitidos anteriormente.
 - Las encuestas de satisfacción que la Dirección de Formación del Profesional aplica conjuntamente con el Centro de Idiomas muestran un alto nivel de satisfacción de los estudiantes con la gestión de los procesos en el Centro de Idiomas.
 - Asesoría a la Estrategia Curricular de Idiomas en las carreras con trece (13) talleres desarrollados para este fin.
- **Acción estratégica 3:** Establecimiento de nuevas relaciones universidad-sociedad a través de la gestión de los procesos estratégicos y fundamentales en el Centro de Idiomas.

Objetivo: lograr la pertinencia social del Centro de Idiomas a través de la gestión de los procesos fundamentales y estratégicos.

Operaciones:

- Identificar en la Universidad y el territorio las necesidades de formación en idiomas.
- Desarrollar diversas formas de interacción con directivos, profesores y estudiantes sobre la formación en idiomas, su evaluación y certificación.
- Promover espacios de intercambio y eventos entre profesionales del territorio en torno a la Política.
- Potenciar alianzas con otras instituciones del territorio y del extranjero en función del desarrollo y la visibilidad del Centro de Idiomas.
- Diseño y divulgación del Boletín sobre el acontecer del Centro de Idiomas.
- Evaluar el impacto de la gestión de procesos del Centro de Idiomas en su entorno

Algunos resultados de la **evaluación** de esta acción estratégica son los siguientes:

- El incremento de la cifra de profesores, estudiantes, instituciones y profesionales del territorio que solicitan los servicios académicos especializados del Centro de Idiomas en inglés, portugués, ruso, francés, español para extranjeros y alemán.
- El incremento, aunque a un ritmo no tan acelerado, del número de estudiantes certificados en inglés.
- Se diseña el sitio del Centro de Idiomas en la plataforma Moodle con recursos de aprendizaje en idiomas para la autogestión del conocimiento.
- Se incrementan las alianzas con instituciones del territorio (MINED, MINTUR, MINAGRI) que solicitan la superación en idiomas de sus profesionales.

- Se concretan acciones de colaboración con instituciones extranjeras (Colegio de Illinois, EUA y Bremen, Alemania).
- Se establece el boletín del Centro de Idiomas NotIdiomas como fuente de información y comunicación del quehacer del Centro de Idiomas.

Estas acciones estratégicas permitieron la implicación de profesores, estudiantes y directivos de la Universidad en la gestión de los procesos del Centro de Idiomas para contribuir, desde bases científicas, a la formación integral del profesional.

Conclusiones

La caracterización del estado inicial de la gestión de los procesos en el Centro de Idiomas de la Universidad de Pinar del Río, reveló carencias en la Dirección Estratégica que integrara de manera eficiente, eficaz y efectiva el Centro con el resto de las estructuras de la universidad para lograr mejoras la calidad del proceso de formación del profesional.

La implementación del modelo de gestión de los procesos en el Centro de Idiomas de la Universidad de Pinar del Río, evidenció que la preparación en aspectos teóricos y metodológicos sobre gestión de procesos de sus implicados, contribuyó al fortalecimiento de las relaciones del Centro con su entorno y a su pertinencia e impacto sociales.

La validación del modelo y la estrategia mostraron resultados positivos tanto de expertos, profesores y estudiantes, que hicieron valoraciones positivas sobre estos demostrando su satisfacción con los criterios evaluados y con la percepción de calidad de la gestión de los procesos del Centro de Idiomas

Referencias bibliográficas

Alpizar, M. (2013). *Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior*. Tesis doctoral. Universidad de La Habana. Cuba. Pág. 32.

Gutiérrez, T. (2020). *Modelo para la gestión de los procesos en los centros de idiomas. Una estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis doctoral). Pinar del Río.

MES. (2017). *Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior*. Resolución No. 111/17. La Habana.

MES. (2019). *Regulaciones para el perfeccionamiento del proceso de formación en idioma inglés de los estudiantes de la educación superior cubana*. Resolución No.165/19. La Habana.

Molina, E. (2018). *Modelo de gestión del postgrado de la Universidad Espíritu Santo*. (Tesis doctoral). La Habana, Cuba.

ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Washington. Recuperado el 4 de septiembre de 2017, de http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf