

## GESTIÓN POR PROCESOS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL CONTINUA PARA EL DESARROLLO LOCAL

### PROCESS MANAGEMENT OF CONTINUOUS PROFESSIONAL TRAINING FOR LOCAL DEVELOPMENT

**Autores:** M. Sc. Diosemi Sardiñas Casañas, Jefa de Departamento, Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande, Universidad de Matanzas, Cuba  
[diosemis.sardinias@umcc.cu](mailto:diosemis.sardinias@umcc.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6556-8025>

Dr. C. Leyda Finalé de la Cruz, Rectora de la Universidad de Matanzas, Cuba

Dr. C. Edgar Borot Peraza, Vicerector de la Universidad de Matanzas, Cuba

Dr. C. Diego de Jesús Alamino Ortega, profesor Titular del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande, Universidad de Matanzas, Cuba.

#### Resumen

En los momentos actuales los centros universitarios municipal (CUM) desempeñan un rol decisivo en la transformación de la sociedad, uno de sus mayores desafíos es elevar la calidad de la formación profesional continua, desde su gestión. La gestión por procesos es importante para la planificación estratégica y el alcance de resultados relevantes en el desarrollo local. Todo ello genera acciones que permitan la organización, planificación y control de su efectividad de formación continua en correspondencia a las necesidades locales, siendo imprescindible la gestión como vía para alcanzar nuevos retos en los diferentes escenarios de la localidad. Estos profundos cambios por la calidad, conllevan a exigencias metodológicas en desarrollar mejores modos de actuación en los directivos, agentes locales, profesores universitarios y egresados al darle continuidad desde los nuevos conocimientos que adquieren en su inserción laboral. La investigación propone un modelo teórico-metodológico que contribuya a la gestión por proceso de la formación profesional continua para el desarrollo local en el municipio Jagüey Grande. Su puesta en práctica perfecciona la labor educativa en lo teórico, práctico y metodológico; se emplea la matriz DAFO para identificar la situación actual en diferentes organismos, de forma estratégica que favorece medir la generación y transmisión del conocimiento en su desempeño con impacto a nivel local.

**Palabras claves:** gestión por procesos; formación profesional continua; Centro Universitario Municipal (CUM); desarrollo local.

#### Abstract

In the current moments the municipal university centers (CUM) play a decisive role in the society transformation, one of its greatest challenges is, from the management is to raise the quality of continuous professional training. Process management is important for strategic planning and the achievement of relevant results in local development. This generates actions that allow the organization, planning and control of the effectiveness in the continuous training in correspondence with local needs, management being essential as a way to achieve new challenges in the different scenarios of the municipality. These profound changes due to quality, lead to methodological demands in developing better ways of acting in managers, local agents, university professors and graduates by giving continuity from the new knowledge they acquire in their labor



insertion. The research proposes a theoretical-methodological model that contributes to the management by process of continuous professional training for local development in the Jagüey Grande municipality. Its implementation improves the educational work in the theoretical, practical and methodological; The SWOT matrix is used to identify the current situation in different organizations, in a strategic way that favors measuring the generation and transmission of knowledge in its performance with an impact at the local level.

**Key words:** management for processes; continuous professional formation; University Municipal Center; local development.

### Introducción

En el mundo actual las instituciones de la educación superior requieren de un acercamiento al papel fundamental que juega la gestión por procesos para organizar, planificar y controlar los procesos universitarios que en ella se desarrollan, por lo que es esencial como estrategia para coordinar el trabajo de forma más acertada en el logro de resultados relevantes que fortalecen y perfeccionan la formación profesional continua a nivel local.

Cada Universidad o Centro Universitario Municipal (CUM) no constituye un ente aislado, sino que están estrechamente vinculados a los decisores y agentes locales; forman parte de los procesos en la gestión de capacidades en la sociedad desde diversos ámbitos como el del acceso directo al acervo científico, investigativo e innovador de los profesionales, siendo parte indispensables en la generación y transmisión del conocimiento. El quehacer en el desarrollo formativo y científico de estas instituciones logra un mayor impacto local, nacional o internacional.

Es válido destacar que existen suficientes criterios que abordan de forma novedosa la gestión por procesos a nivel internacional como son Albán et al (2014), Álvarez (2015), Bravo (2015), Espinosa y Ramón (2016) y a nivel nacional se encuentran Hernández et al (2017) la mayoría coinciden en la necesidad para mejorar la eficiencia en la educación superior, es vista la gestión por procesos como técnica para el éxito de las organizaciones. y valoran que potencia el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo local.

En América Latina uno de los desafíos actuales va dirigido a la formación continua del profesional donde se evidencian criterios de diferentes autores como Arocena (1995), Vázquez y Barquero (2002), Gallicchio (2004), Guzón (2011) y Santana *et al* (2014), que destacan es esencial para el estudio, en cuanto a la gestión de la formación profesional en los CUM en relación con el desarrollo local, los siguientes autores como Ojeda (2006), Núñez (2010, 2014), Boffill (2010), Pérez (2012), Hernández (2012), refieren que es una necesidad de investigación y perfeccionamiento en los modos de actuación.

Las transformaciones que ocurren en la sociedad actual, impone nuevos retos en el papel de los CUM mediante los modos de actuación en el contexto local y global, y deben responder a problemáticas más relevantes. En este escenario la gestión por procesos debe ser abordada desde perspectivas diferentes y con



mayor profundidad desde el punto de vista teórico, práctico y metodológico (Galarza y Almuiñas, 2018).

Dentro de las problemáticas identificadas se evidencian insuficiencias en la gestión por procesos de forma coordinada que potencien elevar la calidad de la formación profesional continua, en ocasiones se limita la toma de decisiones acertadas en aras de incrementar la pertinencia y excelencia de la formación profesional continua para el desarrollo local.

El presente propone como objetivo diseñar un modelo teórico-metodológico dirigido a la gestión por procesos de la formación profesional continua para el desarrollo local del municipio Jagüey Grande, en él se modelan los resultados y las vías vinculadas a la transformación de los procesos de la formación a partir de acciones estratégicas que responden a las áreas de resultado clave del CUM con énfasis en las necesidades locales, sobre todo se han tenido en cuenta los “procederes” que se han utilizado en determinados profesionales para que logren ser capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la localidad y perfeccionar la formación profesional continua que se desarrolla en el CUM en vinculación con los agentes locales y directivos del municipio.

## **Desarrollo**

### **1.1 Gestión por procesos de la formación profesional continua**

La gestión por procesos de la formación profesional es un tema recurrente a nivel internacional y regional por su impacto en el desarrollo local desde su entorno social y económico. Según Castanedo (2019), se ha venido incorporando en forma creciente, siendo importante su orientación a la mejora continua de la calidad y el enfoque de sistema, lo cual implica identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia de la formación profesional.

Es consciente, sistemática, dinámica e innovadora es uno de los procesos que requiere la universidad en el siglo XXI, que tiene como encargo social contribuir a la formación de un profesional más pleno, más culto y más integral, capaz de enfrentar los complejos problemas del mundo actual y el desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología y la sociedad.

En este mundo globalizado el desarrollo del modelo de gestión por procesos involucra un desafío estratégico organizacional que implica tomar conciencia en qué punto se encuentra la institución, dónde se ve en un futuro y cómo desarrollan sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos.

La gestión por procesos resulta indispensable para que las universidades logren organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para conseguir una balanceada satisfacción de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que forman parte del sistema organizacional (Espinosa y Ramón, 2016). Se considera acertado lo referido puesto que la gestión por procesos permite diseñar un sistema de gestión organizado, planificado y controlado con el fin de alcanzar una mejora de la eficiencia interna del CUM y valorar los resultados alcanzados para luego trazar nuevas perspectivas de formación con una mayor realidad e interrelación.



Además está implicada en las múltiples facetas del desarrollo social, situación que la obliga a perfeccionar los modos de actuación, favoreciendo una actitud de cambio y transformación social para los jóvenes, a su vez impulsar el desarrollo local, como proceso multidimensional que se interrelaciona con la gestión dinámica e innovadora del potencial humano, elevando el desarrollo sostenible que se aspira en los objetivos y metas de la Agenda 2030 como eslabón fundamental para la formación profesional.

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible acordó en su Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Sobre este particular el aunar esfuerzos para cumplir con las Metas del milenio, permitirá trazar el camino de la gestión por procesos de la formación profesional continua, en función de lograr desde el CUM, los procesos educativos, con énfasis en perfeccionar la equidad, pertinencia, eficiencia, eficacia en las tareas académicas y alcanzar las habilidades profesionales según el modelo del profesional, en su carrera de formación (CEPAL, 2017).

Pavón (2014) afirma que “Gestión por procesos implica la identificación, adquisición, desarrollo, comportamiento y distribución, uso, retención y medición del conocimiento como proceso estratégico de su gestión” (p.18). Además Ponjuán *et al* (2014) refiere que la gestión por procesos permite la creación y aplicación del conocimiento, al propiciar la colaboración en la identificación de problemas locales, identificación de personas y organizaciones que aporten el conocimiento y la construcción de nexos y redes (p.34).

Desde el CUM la formación profesional continua para el desarrollo local debe estar concebida la gestión por procesos para movilizar de forma permanente y de manera efectiva las capacidades de los profesionales que se forman, con acciones articuladas, incentivadas y coordinadas en la solución de los más diversos problemas locales que se presentan en su desarrollo. Todos los procesos que se dan en el CUM se pueden articular en tres sistemas: educación superior, investigación e innovación, conocido como modelo HERI por sus siglas en inglés (Núñez, 2013, Lynn Meek *et al.*, 2019).

Se considera que al emplear la gestión por procesos no sólo se debe tener en cuenta la identificación, diseño y desarrollo de los procesos, sino que también incluye los controles sistemáticos por parte de los directivos y agentes locales de cómo se van desarrollando para asegurar que los mismo se mantengan alineados con los objetivos estratégicos del MES y satisfacer las necesidades de formación profesional continua en correspondencia con la localidad en que se desarrollan.

Según Albán *et al* (2014) la gestión por procesos es un sistema cuyos elementos principales son los procesos claves, la coordinación, el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora. Por lo expuesto, estos deben ser enfocados a cada uno de los ejes fundamentales que las Instituciones de Educación Superior plantean dentro de la estructura.

El CUM como organización dirigida a una gerencia basada en procesos, conciben estrategias para la promoción de una comunicación efectiva y asertiva,



lo que permite a la sociedad e institución educativa, comunicarse para tomar acciones favorables con otros organismos sobre la formación profesional continua y el cumplimiento de las metas propuestas, mediante las diversas fases de planeación del proceso de gestión, permitiendo actuar y verificar el trabajo como eslabón de base para alcanzar una mejora como eje fundamental del desarrollo local jagüeyense.

Blakely (2016) refiere que el desarrollo local es un proceso mediante el cual el gobierno y los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde el punto de vista económico con una sólida base en el proceso de formación profesional.

Para la consecución de la gestión por procesos se considera necesario profundizar en la utilización de la norma ISO 9001: 2015, que procura el rendimiento al máximo de los procesos de calidad del CUM, estructurando nuevas oportunidades para que la organización se enfoque en crecer y transmitir mediante la satisfacción del profesional egresado tanto interno como externo de la misma. Se debe tener en cuenta la claridad que el enfoque que propone, es “basado en procesos”, es decir, enfoque basado en procesos, el cual es definido como:

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización (ISO 9001: 2015, p. 8).

Se destaca que la norma no planea la solución o mejora de procesos aislados, en la institución educativa, sino, la totalidad de los mismos, mediante la aplicación del ciclo: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, conocido por sus siglas “PHVA”, de ese modo, la (ISO 9001: 2015, p. 8) señala que este se basa en “un enfoque global de pensamiento basado en riesgos”, así mismo, (Op. Cit). Plantea que:

“la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente; consideración de los procesos en términos de valor agregado; el logro de un desempeño del proceso eficaz; la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información” (ISO 9001: 2015, p. 8).

El PHVA, puede ser gestionado, aplicado, en todos los procesos del CUM con la finalidad de incrementar la calidad de la misma, siendo esta la premisa central de la ISO 9001: 2015, tiene como punto de partida el contexto de las partes interesadas, es decir, desde los intereses del egresado y su entidad laboral, fortaleciendo así el liderazgo del CUM, mediante la organización y planificación de acciones a desarrollar en el fomento de la calidad de la formación profesional continua, para ello es necesario que la dirección del CUM disponga de los recursos humanos para realizarla y que permitan transformar los intereses de los



egresados y sus entidades en logros, mediante la aplicación del enfoque de procesos de riesgo.

En este sentido, la (ISO 9001: 2015, p. 10) plantea que el ciclo PHVA se define del siguiente modo:

1. Planificar: establecer los objetivos del sistema formativo y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar conocimiento visto en resultados de acuerdo con las necesidades del egresado y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
2. Hacer: implementar lo planificado;
3. Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, los productos cognitivos alcanzados y el servicio prestado resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
4. Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño profesional, cuando sea necesario.

### 1.2 Metodología desarrollada

El presente trabajo es parte del proceso de formación doctoral de la autora principal se encuentra ubicada en la línea de investigación de Perfeccionamiento de la formación del profesional, que tributa al proyecto nacional: El desarrollo de los graduados universitarios de la educación superior: Valoración actual y perspectiva.

Responde al eje estratégico desarrollo humano, equidad y justicia social puesto que permite elevar la calidad y eficiencia de la gestión de la formación del profesional para tributar al desarrollo local, lo que favorece alcanzar en su formación un nivel superior que se revierta en la calidad de su desempeño profesional como ser humano, el que se insertará a su vida social laboral para resolver las necesidades humanas en el municipio, logrando el equilibrio espiritual y social.

La investigación es de tipo descriptiva-explicativa, se basa en la descripción de la gestión por procesos de la formación profesional continua, busca explicar las causas y en qué condiciones se da el desempeño de los egresados del CUM para tributar al desarrollo local en el municipio Jagüey Grande. Según su finalidad es aplicada, busca una utilización directa e inmediata del sistema de gestión por proceso organizado entre el CUM y los decisores del gobierno local en la formación profesional continua para el desarrollo local.

Se sustenta en el método dialéctico-materialista como método general de la ciencia, se emplea como rector del conocimiento ya que se asume la relación dialéctica manifestada entre la filosofía, la ciencia y la investigación científica. Para poder llevar a cabo la presente investigación y evaluar de forma adecuada los resultados, se utilizaron los métodos teóricos, empíricos y estadísticos, así como la Matriz DAFO para determinar e identificar la situación actual en las diferentes entidades, de forma estratégica que favorece medir la generación y transmisión del conocimiento en su desempeño con impacto a nivel local.

La muestra utilizada fue de forma intencional dirigida a las entidades con un total de 128 egresados del CUM en el período desde del 2016 a 2022, así como



otros profesionales de la localidad en diferentes entidades, principalmente el CUM a tributado a los sectores del deporte, la educación, en las UEB de la empresa Victoria de Girón, en la sucursales bancaria y entre otras, que responden a las carreras de Cultura Física recreación y el deporte, carreras pedagógicas, derecho y por último contabilidad de conjunto con sus directivos y agentes locales que tributan al desarrollo local vinculadas al CUM.

### 1.3 Resultados obtenidos

Se desarrollo una sistematización teórica que sirve como fundamento para justificar los resultados alcanzados en las entrevistas a directivos, decisores y agentes locales de las entidades de la localidad, donde se evidencia como resultados que el 92,1% de los profesionales que se insertan a laborar al culminar sus estudios universitarios necesitan continuar perfeccionando sus conocimientos.

En las encuestas aplicadas a los egresados del CUM u otras instituciones educativas de la educación superior estuvo representada en un 97,6%, se valoran sus años de experiencias laboral donde en su mayoría oscilan entre los 3 y 5 años, el resto se encuentra entre 10 y 15 años. Refieren el 86,7% que necesitan de temas de capacitación para mejorar sus habilidades profesionales, el 75% expresa que no poseen claridad de cómo potenciar el desarrollo local desde su desempeño profesional.

Se identifican que en la formación profesional continua existen debilidades individuales y colectivas de egresados debido a que existen vacíos teóricos desde la formación de pregrado que no se organizan, ni planifican en los planes y programas de estudio. Otras de las debilidades que se evidencia en las entidades que aún no se cuenta con tecnologías suficientes para interactuar con ella como medio de aprendizaje sistemático lo que dificulta la autogestión de la información y el propio aprendizaje en las condiciones actuales.

Después de valorados los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial se determina como necesario la modelación de la gestión por procesos que requiere la formación profesional continua para el desarrollo local, se ha llegado a la conclusión de que el tipo de resultado científico que contribuye a perfeccionar dicha problemática es el diseño de un modelo teórico-metodológico desde una perspectiva creadora en la gestión por procesos de la formación profesional continua para el desarrollo local.

Un modelo de gestión por procesos constituye un importante desafío estratégico organizacional que implica tomar conciencia en qué punto se encuentra la institución, hacia dónde irá en un futuro y cómo se ejecutan sus actividades para dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos (Jiménez et al, 2018). Se considera importante abordar lo expresado por López, H. et al, 2021 cuando refiere para entender esta visión se debe considerar a la gestión por procesos como un sistema cuyos elementos principales son los procesos claves, la coordinación, el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora. Por lo expuesto, estos deben ser enfocados a cada uno de los ejes fundamentales que las Instituciones de Educación Superior plantean dentro de la estructura (Albán et al, 2014).



Diferentes investigaciones aseguran que la gestión es un proceso que traspasa las actividades administrativas, abarcando lo concerniente a los procesos administrativos, educativos, sociales, laborales y pedagógicos (Del Guidice et al., 2018). Asimismo, puede ser concebido como un proceso dinámico que vincula los ámbitos de la administración convencional con los de la institución, a través de la conducción de un liderazgo eficaz de la autoridad competente, que se enfoca hacia el cumplimiento de la misión institucional (Silva et al, 2015).

Por tanto, la gestión por procesos de la formación profesional continua constituye un desarrollo de aprendizaje social para potenciar el desarrollo local que brinda asistencia al CUM y a los grupos de egresados que permiten identificar y determinar las metas y los medios para alcanzarlos. Se proyecta desde el nivel organizativo las acciones que potencian al futuro profesional que se desea formar y satisfacer las necesidades de la sociedad locales.

El diseño del modelo teórico-metodológico se realizó con tres direcciones fundamentales dirigidas al perfeccionamiento de la gestión por procesos de formación profesional continua, el seguimiento y evaluación de los egresados en su desempeño profesional e investigativo en la localidad y la vinculación con las entidades para satisfacer las necesidades de los profesionales para el desarrollo local.

A cada una de las direcciones le corresponden acciones específicas que precisan los procesos claves universitarios que responden a la gestión por procesos en el CUM, la formación profesional continua, el seguimiento y evaluación de los egresados y la vinculación con la localidad.

Con la ejecución del modelo teórico-metodológico puesto en práctica se pudo apreciar que la gestión por procesos permitió mejorar la formación profesional continua por sus ventajas en el CUM, se evidencia que se cuenta con un colectivo de profesores universitario de alto rigor científico capaz de responder a las necesidades de formación de la localidad, tiene visión de lo que desea alcanzar para con sus egresados y la vinculación con las entidades desde la coordinación organizada, planificada y controlada con los directivos, decisores locales y todos los que intervienen en los procesos formativos.

En los últimos tres años del 2020 hasta el 2022 se han graduado de cursos, entrenamientos de posgrado un total de 137 en el 2020, en el 2021 un total de 202 y en el 2022 se logró 156 por semipresencialidad, se logró la formación doctoral de 3 profesionales, 5 de maestría y 2 de especialización, se alcanzó la participación en eventos científicos de forma presencial y online por las condiciones de pandemia.

Se logró el fortalecimiento de sus capacidades y calificaciones profesionales realizando estudios de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados), así como otras vías empleadas como los curso y los entrenamientos utilizando el propio espacio laboral del egresado para su formación continua.

Con este trabajo se evidencia que la gestión por procesos permite organizar el papel de los profesores universitarios para el seguimiento y evaluación de los egresados incorporados a las entidades de la localidad, para constatar que necesidades reales presentan en su desempeño profesional y de ahí en





vinculación con la misma proyectar las acciones de formación profesional continua.

Con la puesta en práctica además se logra la implementación de acciones de superación profesional en la estrategia de desarrollo municipal con los decisores en vinculación con los agentes locales para garantizar la formación profesional continua para el desarrollo local, además implica inclusión e igualdad social de los profesionales egresados, se evidencian los logros en las entidades de la empresa Victoria de Girón y otras que permiten el desarrollo productivo, en las diferentes instituciones que responden al INDER, y las instituciones educativas de la dirección municipal de educación.

Se desarrollaron un total de 26 otras formas de superación como talleres y conferencias a los cuadros y reservas logrando fortalecer la gobernanza al incorporar a la gestión por procesos las visiones de los decisores del gobierno y directivos en las diferentes instituciones de la localidad.

Se impartieron varias sesiones de trabajo con la elaboración conjunta por parte de los profesores universitarios para capacitar a los responsables de los proyectos de desarrollo local, proyectos en el orden cultural, y económico.

### **Conclusiones**

El estudio teórico desarrollado sobre la gestión por procesos de la formación profesional continua para el desarrollo local fue fundamental para organizar el trabajo del CUM en relación a los procesos claves universitarios que responde a la formación desde el seguimiento y evaluación de los egresados en su inserción laboral y continuidad de la gestión de sus conocimientos para elevar y mejorar la calidad en la vinculación entre las entidades laborales, sus directivos, agentes locales para el desarrollo local.

### **Referencias Bibliográficas**

- Albán, M., Vizcaíno, G., y Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las instituciones de educación superior. *UTC Ciencia y Tecnología*,1(3). 140–149.
- Álvarez, M. (2015). *La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa*. [Tesis doctoral, Universidad de Deusto]. Repositorio Institucional de la Universidad de Deusto. <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis>.
- CEPAL. (2017). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Comisión económica para América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155>
- Del Guidice, M., Soto, P., Carayannis, E., y Scutto, V. (2018). Emerging perspectives on business process management (BPM): It-based processes and ambidextrous organizations, theory and practice. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1070–1076. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-336>
- Espinosa, Y., y Ramón, C. (2016). Business Process Modeling: Evolution of the Concept in a University Context. *Computación y Sistemas*, 17(1), 79–93. [https://redib.org/Record/oai\\_articulo408635-business-process-modelingevolution-concept-a-university-context](https://redib.org/Record/oai_articulo408635-business-process-modelingevolution-concept-a-university-context)



- Galarza, J., y Almuiñas, J. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), p.143-154
- Hernández, A., Garay, M., Sherwood, L., Rodríguez, M., Castañeda, Y., y De León, L. (2017). Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. *Revista Archivo Médico de Camaguey*, 21(6), 717–728.  
<http://www.revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/5273>
- Huapaya, Capcha, Yoselin Andrea (2019). KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas. Año IV. Vol IV. N°8. Julio - Diciembre.
- López, H., Viera, D., Bassante, V., y Gallegos, L. (2021). La gestión por procesos y flujo de los procesos administrativos universitarios desde una perspectiva teórica. *Gicos*, 6(2), 207-218.  
<https://revistas.saber.ula.ve/index.php/gicos/article/view>
- Ponjuán, G., Mena, M. y Rodríguez Y. (2014). Fundamento de la gestión documental de información y del conocimiento. La Habana, Cuba: Editorial Félix Valera, p. 119
- Silva, R., Cruz, E., Méndez, I., y Hernández, J. (2015). Sistema de gestión digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. *Perspectiva Educativa*, 52(2), 104–134.  
<https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.52-Iss.2>

