

Contribución a la mejora continua de la gestión universitaria y sus procesos

Contribution to the continuous improvement of the university management and its processes

José Ernesto Hernández-Guerra¹  <https://orcid.org/0000-0003-0679-3032>

Santiago Almeida-Campos^{1*}  <https://orcid.org/0000-0002-4351-8817>

Odalys Bolaños-Ruiz¹  <https://orcid.org/0000-0001-8115-7357>

¹ Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, Matanzas, Cuba.

* Autor para la correspondencia: salmeida.mtz@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: En el contexto actual de la educación superior, la gestión universitaria se ha convertido en un elemento esencial para garantizar la calidad y pertinencia de los servicios educativos.

Objetivo: Desarrollar un modelo de gestión universitaria basado en procesos, aplicable a la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas.

Métodos: Se partió del diagnóstico de la situación institucional, se identificaron deficiencias en la integración de procesos, la planificación estratégica, la gestión del talento humano y la comunicación interna. El modelo se fundamenta en principios filosóficos, pedagógicos y metodológicos, y promueve una gestión flexible, participativa y orientada a la mejora continua. Para su diseño y validación, se combinaron métodos teóricos y empíricos: revisión documental, encuestas a docentes y directivos, entrevistas a actores clave y triangulación de datos, a fin de asegurar rigor metodológico.



Resultados: El modelo propuesto permite articular los procesos sustantivos y de apoyo de la institución de manera coherente y sistemática. Los resultados indican su potencial para fortalecer la calidad educativa mediante una gestión más eficiente y coordinada. Además, favorece la vinculación entre la universidad y el entorno socioeconómico, particularmente en el ámbito de la salud pública.

Conclusiones: El modelo de gestión universitaria basado en procesos es una herramienta viable para optimizar el desempeño institucional. Su enfoque centrado en procesos, participación y mejora continua contribuye significativamente a elevar la calidad de la formación médica, y a responder a las necesidades del sistema de salud local.

Palabras clave: gestión universitaria, modelos de gestión, procesos universitarios, educación médica, calidad educativa.

ABSTRACT

Introduction: University management has become an essential element to ensure the quality and pertinence of educational services in the current context of the higher education.

Objective: To design a process-based university management model to be applied at Matanzas University of Medical Sciences.

Methods: The research began with an institutional diagnosis, identifying deficiencies in process integration, strategic planning, human talent management, and internal communication. The model is grounded in philosophical, pedagogical, and methodological principles, and fosters a flexible, participatory management focused on continuous improvement. For its design and validation, theoretical and empirical methods were combined: document review, surveys to teaching and management staff, interviews with key stakeholders, and data triangulation, to ensure methodological rigor.

Results: The proposed model enables to link, coherently and systematically, substantive and support processes within the institution. Findings indicate its potential to strengthen educational quality through more efficient and coordinated management. Additionally, it favors the linkage between the university and the socioeconomic environment, particularly in the public health field.

Conclusions: The process-based university management model is a viable tool for optimizing institutional performance. Its focus on processes, participation, and continuous improvement significantly contributes to enhancing medical education quality and addressing local healthcare system needs.

Key words: university management, management models, university processes, medical education, educational quality.



Recibido: 14/08/2025.

Aceptado: 01/12/2025.

Revisores: Silvio Faustino Soler-Cárdenas y Elizabeth Medina-Tápanes.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la educación superior, la gestión universitaria se ha convertido en un elemento esencial para garantizar la calidad y pertinencia de los servicios educativos.⁽¹⁾ En particular, en las universidades dedicadas a la formación médica, como la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, se requiere un enfoque integral y dinámico que permita adaptarse a los constantes cambios sociales, tecnológicos y pedagógicos.⁽²⁾

A pesar de los esfuerzos realizados, persisten deficiencias en la gestión de los procesos universitarios, especialmente en áreas como la dirección estratégica, la planificación académica, la gestión del talento humano y la evaluación institucional.⁽³⁾ Estas limitaciones afectan negativamente la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria.⁽⁴⁾

El sistema universitario cubano enfrenta desafíos importantes relacionados con la necesidad de modernización, innovación y mayor vinculación con el desarrollo local y nacional.^(5,6) En este sentido, la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas no está ajena a estas problemáticas, por lo que se hace necesario proponer estrategias de gestión que respondan a las demandas actuales del contexto educativo y social.⁽⁷⁾

Los procesos universitarios son entendidos como actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios que satisfacen necesidades específicas del entorno.⁽⁸⁾ Su correcta gestión permite asegurar eficacia, eficiencia y calidad en todas las funciones sustantivas de la institución.⁽⁹⁻¹¹⁾ Sin embargo, en muchos casos, estos procesos no están debidamente identificados, documentados ni integrados, lo cual genera disfunciones en la operación institucional.⁽¹²⁾

En esta investigación se parte del diagnóstico de la situación actual, realizado mediante métodos de revisión documental, encuestas y entrevistas a profesores y directivos. Se detectó que, aunque existen avances en materia de organización y planeación estratégica, persisten problemas de integración y coordinación entre procesos. Esto se refleja en una baja percepción de impacto en filiales (50,55 %) y municipios (51 %), lo cual sugiere la necesidad de reforzar los mecanismos de vinculación institucional.

Además, se encontró que solo el 60 % de los departamentos docentes mostró un adecuado manejo de la información primaria, lo que evidencia dificultades en la toma de decisiones basada en datos. Por otro lado, más del 80 % de los encuestados reconoció la importancia de la gestión universitaria, pero señaló la necesidad de mayor coordinación entre procesos.



En este marco, surge la propuesta de un modelo de gestión universitaria basado en procesos, que busca integrar, optimizar y dar continuidad a los esfuerzos institucionales, en aras de elevar la calidad educativa y la pertinencia social de la universidad.^(13,14) Este modelo se fundamenta en principios de humanismo, equidad, participación democrática y conexión entre teoría y práctica.^(13,14) Asimismo, incorpora una estructura de cuatro etapas: planificación y organización, ejecución, seguimiento y control, y evaluación y mejora continua.^(13,14)

Su diseño permite flexibilidad y adaptabilidad a los contextos cambiantes de la educación médica.⁽¹⁴⁾ Además, se valora la opinión de expertos mediante el coeficiente K, lo cual aporta objetividad y rigor científico al proceso de validación del modelo.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión universitaria basado en procesos, aplicable a la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. Como objetivos específicos se plantean: diagnosticar la situación actual de los procesos universitarios, diseñar el modelo de gestión basado en procesos, validar su viabilidad y pertinencia, y proponer recomendaciones para su aplicación.

MÉTODOS

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos teóricos y empíricos, con énfasis en la revisión documental, encuestas, entrevistas y análisis de triangulación. La investigación se desarrolló en tres fases principales:

Fase 1: Diagnóstico situacional

Se realizó una revisión exhaustiva de los documentos institucionales relevantes, que incluyó el sistema de trabajo, la planeación estratégica de la institución, planes anuales y mensuales, el mapa de procesos de la Universidad, el manual de organización, el informe de balance del año 2022 y los balances parciales hasta julio de 2023, así como la documentación relacionada con la implementación del control interno (plan de prevención, evaluación de riesgos, inventario de riesgos, informes relacionados con el proceso).

Además, se aplicó una encuesta a profesores, directivos y estudiantes sobre su percepción de la gestión universitaria. Esta encuesta fue validada previamente por expertos, quienes valoraron su contenido, comprensión y relevancia. También se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos clave, con el fin de obtener una visión cualitativa más profunda sobre los desafíos y oportunidades de la gestión universitaria.

Fase 2: Diseño del modelo

En el diseño del modelo se sistematizaron referentes teóricos sobre gestión universitaria basada en procesos. Se identificaron variables, indicadores y dimensiones críticas del



modelo. Fueron considerados aspectos como la dimensión cognitiva, educativa, científica-metodológica y ética-social.

Se utilizó el coeficiente K para valorar el conocimiento y argumentación de expertos. Este coeficiente se calcula teniendo en cuenta la autoevaluación del nivel de conocimiento del experto sobre el problema (escala de 0 a 10), y la fundamentación de sus criterios, ponderada mediante una tabla patrón.⁽¹⁴⁾

También se diseñó un mapa de procesos integrador que abarcara las 13 funciones sustantivas declaradas en la institución, y se estableció un sistema de indicadores asociados a cada proceso, con el fin de medir su desempeño y evolución.

Fase 3: Validación y ajuste del modelo

Para la validación del modelo se llevó a cabo una triangulación de resultados obtenidos mediante diferentes instrumentos: revisión documental, encuesta y entrevista.⁽¹⁵⁾ Se consultó a un grupo de expertos seleccionados por su experiencia en gestión universitaria y sistemas de calidad, quienes emitieron juicios sobre la estructura, funcionalidad y pertinencia del modelo.

Se aplicó una encuesta piloto a un grupo reducido de profesores, con el propósito de verificar la claridad y comprensión de los ítems, y se realizaron ajustes antes de la aplicación definitiva a una muestra representativa de 120 profesores distribuidos entre Matanzas, Cárdenas y Colón.

Los datos recolectados fueron analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas, incluyendo análisis porcentual, tablas de frecuencia y gráficos comparativos. Se utilizó el paquete estadístico SPSS 21 para el procesamiento de los datos.

RESULTADOS

Diagnóstico de procesos universitarios

Mediante la revisión documental se pudo constatar que, si bien existe una estructura formal de gestión, esta carece de integración horizontal y vertical entre los distintos procesos. Por ejemplo, en el área de gestión del capital humano, se observó que hay políticas definidas, pero no se reflejan uniformemente en todos los niveles institucionales.

Asimismo, se detectó que solo el 60 % de los departamentos docentes muestra un adecuado manejo de la información primaria, lo que limita la capacidad de seguimiento y evaluación del desempeño institucional. En cuanto a la percepción de la comunidad universitaria, más del 80 % de los encuestados reconoció la importancia de la gestión universitaria, pero señaló la necesidad de mayor coordinación entre procesos.



Con relación a la vinculación con el entorno, se observó baja percepción de impacto en filiales (50,55 %) y municipios (51 %), lo cual indica limitaciones en la ejecución de acciones de extensión y responsabilidad social universitaria.

Percepción de la comunidad universitaria

Los resultados de la encuesta aplicada a 120 profesores revelaron que, aunque existe conciencia sobre la importancia de la gestión universitaria, persisten barreras en su implementación. Solo el 45 % manifestó estar familiarizado con el mapa de procesos institucional, y menos del 30 % consideró que los procesos están integrados.

Por otro lado, se destacó la existencia de espacios para la superación profesional, aunque no se reflejaban uniformemente en todos los niveles institucionales. Un 70 % de los encuestados expresó interés en recibir formación específica en gestión por procesos.

Caracterización del modelo propuesto

El modelo se fundamenta en principios de humanismo, equidad, participación democrática y conexión entre teoría y práctica. Está estructurado en cuatro etapas fundamentales:

Planificación y organización: definición de objetivos, recursos, roles y responsabilidades.

Ejecución: implementación de acciones con base en los planes establecidos.

Seguimiento y control: monitoreo constante del desempeño mediante indicadores.

Evaluación y mejora continua: retroalimentación sistemática para ajustar y optimizar procesos.

Cada una de estas etapas se apoya en un conjunto de herramientas metodológicas y técnicas de análisis, que permiten su adaptación a los distintos contextos institucionales. Además, el modelo incorpora un sistema de indicadores que facilita la medición del desempeño institucional.

Validación del modelo

La validación fue realizada por un grupo de expertos, quienes evaluaron su estructura, funcionalidad y viabilidad. El coeficiente K promedio alcanzado fue de 0,82, lo que indica un alto nivel de conocimiento y fundamentación por parte de los mismos.

El 100 % de los expertos consideró que el modelo facilita la integración de los procesos y obliga a los líderes de estos a trabajar en colaboración. Tres de ellos (42 %) sugirieron perfeccionar el mapa de procesos de la Universidad, con la inclusión del proceso número 14: Gestión del control interno, argumentando la importancia de considerarlo en las condiciones actuales del país.



DISCUSIÓN

El modelo de gestión universitaria basado en procesos que se propone responde a las demandas actuales de la educación superior cubana, particularmente en el ámbito médico.^(2,3) Al adoptar un enfoque basado en procesos, se logra una visión integral que conecta las funciones sustantivas de la universidad —enseñanza, investigación y extensión— con la gestión estratégica.

La revisión teórica mostró que, aunque existen estudios sobre gestión universitaria, son escasos los modelos integradores y sistémicos aplicables a la realidad cubana, especialmente en el sector de las ciencias médicas.⁽¹⁰⁻¹²⁾ Esto respalda la originalidad y pertinencia del modelo propuesto, que no solo aborda deficiencias identificadas en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, sino que también puede ser adaptado a otras instituciones similares dentro del país.

Los resultados empíricos corroboraron que, aunque hay avances en materia de organización y planeación estratégica, persisten problemas de integración y coordinación entre procesos. Estas limitaciones se reflejan en la baja percepción de impacto en filiales y municipios, lo cual sugiere la necesidad de reforzar los mecanismos de vinculación institucional. Este hallazgo es consistente con estudios previos que destacan la fragmentación funcional como uno de los principales desafíos de la gestión universitaria, lo cual subraya la necesidad de fomentar una cultura organizacional basada en el trabajo colaborativo y enfoques sistémicos.⁽¹⁶⁾

El uso del coeficiente K permitió obtener juicios más objetivos por parte de los expertos, lo cual aportó solidez al proceso de validación del modelo.⁽¹⁴⁾ Los siete expertos seleccionados evaluaron el modelo desde diferentes perspectivas: metodológica, pedagógica, administrativa y tecnológica. Todos coincidieron en que el modelo tiene potencial para mejorar significativamente la gestión institucional, pero también señalaron áreas susceptibles de perfeccionamiento, como la necesidad de incluir explícitamente el proceso de gestión del control interno.

Además, la triangulación de datos demostró consistencia entre los distintos instrumentos aplicados (revisión documental, encuesta y entrevista), lo que refuerza la confiabilidad de los hallazgos. La mayoría de los profesores encuestados reconoció la importancia de la gestión por procesos, aunque indicaron que su implementación aún es parcial y desigual entre departamentos y filiales.

Como resultado del análisis y triangulación, se identificaron los siguientes problemas en la gestión universitaria:

- Falta de integración entre procesos.
- Limitaciones en la planificación estratégica.
- Débil vinculación con el entorno socioeconómico.
- Inadecuada utilización de indicadores de gestión.
- Insuficiente capacitación en gestión por procesos.



Estos hallazgos sirvieron como base para la elaboración del modelo de gestión universitaria propuesto, que contempla estrategias de mejora continua, participación activa de la comunidad universitaria y enfoque sistémico en la toma de decisiones.

El modelo propuesto destaca por su enfoque sistémico, que permite visualizar la universidad como un todo integrado, donde cada proceso contribuye al logro de objetivos comunes.⁽¹⁶⁻¹⁸⁾ Esto implica romper con visiones fragmentadas y fomentar una cultura organizacional basada en la cooperación, la transparencia y la mejora continua.^(19,20) En este sentido, el modelo va más allá de una herramienta operativa y se convierte en un marco conceptual que guía la transformación institucional hacia una gestión más eficaz y centrada en el desarrollo humano integral.

Una de las principales fortalezas del modelo es su capacidad para adaptarse a los contextos cambiantes de la educación médica.⁽¹⁶⁻²²⁾ En un entorno marcado por la globalización, la digitalización y la demanda por una formación integral y contextualizada, el modelo proporciona las herramientas necesarias para responder con agilidad y pertinencia. Por ejemplo, el diseño flexible del mapa de procesos permite ajustes rápidos ante cambios en políticas públicas, condiciones socioeconómicas o avances científicos.⁽²³⁾

No obstante, también se identificaron desafíos en su implementación, entre los que se destacan:

- Resistencia al cambio por parte de algunos sectores de la comunidad universitaria.

Aunque el modelo fue valorado positivamente por los expertos, algunos docentes expresaron inquietudes sobre la posibilidad de sobrecarga laboral y la necesidad de capacitación previa para comprender y aplicar correctamente el enfoque por procesos. Esto refleja una brecha entre la intención de innovar y la realidad cultural e histórica de la institución, lo cual debe considerarse en la fase de implementación.

- Limitaciones en la infraestructura tecnológica para el monitoreo de procesos.

La falta de sistemas informáticos especializados en gestión universitaria dificulta el seguimiento automatizado de indicadores clave. Para solventar esta situación, sería necesario invertir en herramientas digitales de apoyo a la gestión, así como en capacitación técnica del personal involucrado.

- Necesidad de capacitación continua en gestión por procesos.

Solo el 45 % de los encuestados manifestó estar familiarizado con el mapa de procesos institucional, y menos del 30 % consideró que los procesos están integrados. Este hallazgo indica que existe una desconexión entre la planificación estratégica y la ejecución operativa, lo cual podría explicarse por una formación insuficiente en gestión universitaria en los programas de postgrado y en la capacitación permanente del personal directivo.



Para superar estos retos, se recomienda:

- Realizar talleres de sensibilización y formación en gestión por procesos.

Es fundamental ofrecer espacios de aprendizaje práctico donde los profesores y directivos puedan comprender los fundamentos del modelo, practicar su aplicación y resolver dudas antes de su implementación formal.

- Promover la participación activa de todos los actores universitarios.

La adopción del modelo requiere el compromiso de toda la comunidad universitaria. Por ello, se deben diseñar estrategias participativas que permitan a los docentes, estudiantes, trabajadores y líderes de procesos sentirse partícipes del cambio.

- Actualizar regularmente el mapa de procesos y los indicadores asociados.

Dado que los contextos sociales y educativos son dinámicos, el modelo debe contar con mecanismos de retroalimentación constante, que permitan ajustarlo periódicamente según las nuevas realidades.

- Fortalecer la vinculación con el entorno mediante proyectos comunitarios y prácticas profesionales.

El modelo debe ir acompañado de acciones concretas que demuestren su impacto en el entorno local, regional y nacional, lo que asegura su legitimidad y continuidad.

En síntesis, el modelo representa una alternativa viable y sostenible para mejorar la gestión universitaria en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. Su adopción podría contribuir significativamente al fortalecimiento de la calidad educativa, así como a la consolidación de una universidad más integrada, eficiente y comprometida con su entorno.^(19,21,22) No se trata únicamente de un instrumento técnico, sino de un cambio cultural que exige liderazgo, compromiso institucional y una visión a largo plazo.

Este enfoque está alineado con tendencias internacionales en educación superior, como la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, que enfatiza la importancia de la educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como la necesidad de establecer alianzas para alcanzar estos objetivos.⁽⁴⁾ Asimismo, se vincula con los principios de la Unesco sobre gestión universitaria orientada al desarrollo sostenible,⁽²⁴⁾ y con los estándares internacionales de calidad definidos por ISO 9001:2015.⁽²⁵⁾

En el contexto cubano, el modelo también responde a prioridades nacionales en materia de formación médica, tales como la actualización del sistema de enseñanza-aprendizaje, la internacionalización de la educación médica y la vinculación efectiva con los servicios de salud.⁽²⁶⁾ De hecho, el Ministerio de Educación Superior ha venido impulsando reformas curriculares y organizativas que demandan estructuras de gestión más ágiles y responsables, aspectos que el modelo aquí presentado puede ayudar a materializar.

Finalmente, el modelo constituye un aporte teórico-práctico que puede servir como base para investigaciones futuras. Por ejemplo, se podrían explorar variantes del modelo



aplicadas a otros subsistemas universitarios, o bien realizar estudios longitudinales para evaluar el impacto del modelo a lo largo del tiempo. Además, sería interesante analizar su posible aplicación en otros tipos de instituciones de educación superior, tanto dentro como fuera del ámbito médico.

La investigación realizada permite afirmar que el modelo de gestión universitaria basado en procesos no solo es pertinente, sino también factible de implementarse en el contexto cubano, siempre que se cuente con el liderazgo adecuado, recursos suficientes y un compromiso institucional claro. Su adopción representa una oportunidad para elevar la calidad educativa, optimizar los recursos disponibles y responder de manera más efectiva a las demandas del entorno.^(27,28)

CONCLUSIONES

El modelo de gestión universitaria propuesto constituye una herramienta innovadora y viable para mejorar la gestión en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. Promueve una cultura de mejora continua y articula las funciones sustantivas de la universidad con su entorno. Está sustentado en fundamentos filosóficos, pedagógicos y metodológicos que garantizan su pertinencia y sostenibilidad.

Su enfoque basado en procesos permite una mejor articulación entre las funciones sustantivas de la universidad y su entorno social, a la vez que favorece la formación integral de profesionales comprometidos con el desarrollo local y nacional.

La implementación del modelo requerirá de capacitación sistemática, apoyo institucional y una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua. Se destaca también la importancia de la participación activa de la comunidad universitaria en la gestión y la necesidad de políticas institucionales claras que respalden su ejecución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bogoviz AV, Lobova SV, Osipov VS. Quality of management in higher education by the example of top universities of Russia. Int J Qual Res. 2023;17(1):27-40. DOI: 10.24874/IJQR17.01-03.
2. Boza Oramis Y. La socialización, publicación y reconocimiento de resultados científicos en el sistema nacional de educación de Cuba [tesis]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona; 2019.
3. García Díaz Mirón A. La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos. Rev Iberoam Educ [Internet]. 2008 [citado 19/06/2025];48(1). Disponible en: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2247>



4. García-Arce JG, Pérez-Ramírez CA, Gutiérrez-Barba BE. Objetivos de desarrollo sustentable y funciones sustantivas en las instituciones de educación superior. *Act Inv en Educ.* 2021;21(3):1-34. DOI: 10.15517/aie.v21i3.48160.
5. Huerta-Riveros P, Gaete-Feres HG, Yáñez-Alvarado M, et al. Experience in the implementation of a model of strategic management in higher education. *Rev Estud Experiencias Educ* [Internet]. 2022 [citado 19/06/2025];21(46):261-76.
<https://www.rexe.cl/index.php/rexe/article/view/1145>
6. Baluja García W, Velázquez Zaldívar R. Los nuevos retos de la Educación Superior Cubana. *Univ y Soc* [Internet]. 2022 [citado 19/06/2025];14(S6):651-63.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3496>
7. Sotelo Asef JG, Sosa Álvarez MC, Carreón Gallegos E. Validación del instrumento de evaluación de desempeño de un sistema de gestión de calidad en una institución de educación superior. *RIDE Rev Iberoam Invest Desarro Educ.* 2020;10(20):e035. DOI: 10.23913/ride.v10i20.653.
8. Franch León K, Antúnez Saiz V. Hacia una gestión por procesos en el CETED. *COFIN Habana* [Internet]. 2011 [citado 19/06/2025];5(4). Disponible en:
<https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1516?articlesBySimilarityPage=1>
9. Bedoya Campos YY, Salinas Loarte EA, Palomino Torres EF, et al. Gestión pedagógica y calidad educativa en una universidad pública del Perú. *Horizontes Rev Investig Cienc Educ* [Internet]. 2021 [citado 19/06/2025];5(17):207-29. Disponible en: <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/168>
10. Fernández Lamarra N. Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada: Interrogantes y desafíos. *Avaliação (Campinas).* 2012;17(3). DOI: 10.1590/S1414-40772012000300006.
11. Hernández Nariño A, Medina Nogueira YE, Díaz Luis G, et al. Gestión de la producción científica integrando gestión del conocimiento y de procesos: caso universidad médica. *Univ y Soc* [Internet]. 2021 [citado 19/06/2025];13(4):421-30. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400421&lng=es&tlng=es
12. Maresova P, Stemberkova, Fadeyi O. Models, Processes, and Roles of Universities in Technology Transfer Management: A Systematic Review. *Adm Sci.* 2019;9(3):67. DOI: 10.3390/admsci9030067.
13. Tapia-Claro II, Moreno-Pino MR, Marrero-Fornaris CE, et al. El enfoque a procesos. Una mirada desde la gestión universitaria. *Cienc Holguín* [Internet]. 2022 [citado 19/06/2025];28(1). Disponible en:
<http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/download/212/30>



14. Hernández-Nariño A. Contribución a la gestión y mejora de procesos hospitalarios [tesis]. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; 2010.
15. Añorga Morales J, Valcárcel Izquierdo N, Che Soler J. La parametrización en la investigación educativa. Varona [Internet]. 2008 [citado 19/06/2025];(47):25-32. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360635567005>
16. Batista Zaldívar MA, Pérez Guerrero J. Model and Methodology for Science and Innovation Management in Universities. Rev cubana educ [Internet]. 2016 [citado 19/06/2025];35(2):154-68. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000200013&lng=es&tlng=en
17. Beltrán González BM, Vega Díaz T, Sarduy Pérez G, et al. Processes management in health services and team work: methodological considerations. Edumecentro [Internet]. 2018 [citado 19/06/2025];10(1):236-42. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742018000100017&lng=es
18. Pinilla Análida E. Educación en ciencias de la salud y en educación médica. Acta Med Colomb [Internet]. 2018 [citado 19/06/2025];43(2):61-5. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-24482018000200061&lng=en
19. Castro Capitillo JJ, Castellanos Santiago EdR, Fonseca Rodríguez LM, et al. Gestión del conocimiento en universidades públicas. Rev Sci [Internet]. 2019 [citado 19/06/2025];4(14):182-204. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662154010/563662154010.pdf>
20. Orellana Guevara C. Gestión educativa de frente a la globalización: reto ante la transformación digital. Perspectivas [Internet]. 2024 [citado 19/06/2025];9(24):47-5. Disponible en: <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/3790>
21. Román Sánchez AI. Implantación de un proceso de mejora continua (pdca) en la enseñanza universitaria. El caso de la titulación de ciencias actuariales y financieras en la UMH [tesis en Internet]. Elche: Universidad Miguel Hernández de Elche; 2007 [citado 19/06/2025]. Disponible en: https://www.academia.edu/download/53105557/mejora_continua_universitaria_alicante.pdf
22. Martínez Palmera OM, Crissien Borrero TJ, Granados Ospina ADC, et al. Realidades y tendencias de la educación superior desde la globalización, innovación y gestión educativa [Internet]. Barranquilla: Universidad de la Costa; 2021 [citado 19/06/2025]. Disponible en: <https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/98398c00-e4a9-41df-bde7-6cf3cae49e57/content>



23. Klein LL, Schwantz PI, Dorion ECH. Eficácia da gestão baseada em processos em uma IES pública: Percepções quantitativas de um projeto piloto. Rev Ciênc Admin [Internet]. 2024 [citado 19/06/2025];30:1-18. Disponible en: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13967>
24. Pérez Prieto ME, Acurero Luzardo MT, Martínez Aldana PA, et al. Impacto de la gestión universitaria en el desarrollo sostenible. Económicas CUC [Internet]. 2023 [citado 19/06/2025];45(1):e24356. Disponible en: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/4356>
25. ISO. ISO 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos [Internet]. Suiza: Secretaría Central de ISO; 2015 [citado 19/06/2025]. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
26. Acevedo Mayedo O, Carballo Ramos E, Ruiz Gutiérrez A. Tendencias actuales de la gestión de la calidad en las instituciones universitarias cubanas. Estrateg gest univ [Internet]. 2021 [citado 19/06/2025];9(2):127-41. Disponible en: <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1976>
27. Ronaldo Munck, Yadira Pinilla RA, Catherine Bartch H. La educación superior en América Latina y el Caribe. El compromiso cívico y la misión democrática [Internet]. Dublín: Glasnevin Publishing; 2025 [citado 19/06/2025]. Disponible en: <https://chat.deepseek.com/a/chat/s/f23715f6-a50f-411b-bbe9-7282fb7e00a7>
28. Burdick W, Dhillon I. Ensuring quality of health workforce education and practice: strengthening roles of accreditation and regulatory systems. Hum Resour Health. 2020;18(1):71. DOI: 10.1186/s12960-020-00517-4.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de autoría

José Ernesto Hernández-Guerra: conceptualización, curación de datos, investigación y redacción del borrador original.

Santiago Almeida-Campos: conceptualización, análisis formal y supervisión.

Odalys Bolaños-Ruiz: conceptualización, metodología y redacción del borrador original.



CÓMO CITAR EL ARTÍCULO

Hernández-Guerra JE, Almeida-Campos S, Bolaños-Ruiz O. Contribución a la mejora continua de la gestión universitaria y sus procesos. Rev Méd Electrón [Internet]. 2025 [citado: fecha de acceso];47:e6854. Disponible en:
<http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/6854/6429>

