



Artículo original

# 1

## La gestión organizacional orientada a los procesos universitarios desde un enfoque académico

*Organizational management oriented to university processes from an academic perspective*

Rafael Ernesto Paulino 1 <https://orcid.org/0009-0006-2771-4398>

Sandra Margarita Brito Martínez 1 <https://orcid.org/0009-0006-1362-4295>

Jorge García Batán 2 <https://orcid.org/0000-0002-2933-2485>

Clay Pérez Jiménez 3\* <https://orcid.org/0000-0001-8392-2710>

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica del Sur, Azua, República Dominicana.

<sup>2</sup> Centro de Estudios en Ciencias de la Educación, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba.

<sup>3</sup> Dirección General de Educación, Camagüey, Cuba.

\*Autor de correspondencia: [perezjimenezclay@gmail.com](mailto:perezjimenezclay@gmail.com)

### RESUMEN

**Objetivo:** Diseñar una estrategia de gestión organizacional orientada a la atención de los procesos universitarios desde la gestión académica.

**Materiales y métodos:** El enfoque utilizado en la investigación fue mixto, con un alcance correlacional. Se establecieron relaciones causa-efecto entre las variables de la gestión organizacional y los conocimientos adquiridos sobre la gestión académica. Se emplearon métodos como talleres de opinión crítica y construcción colectiva; análisis de datos cualitativos y cuantitativos; análisis documental y revisión sistemática de la literatura.

**Resultados:** El hallazgo clave consistió en la implementación de una estrategia de gestión organizacional basada en principios como la adaptación, cambio, gestión del tiempo, capacidad de ajuste, anticipación a consecuencias, logro de objetivos, toma de decisiones, resolución de problemas, sostenibilidad y direccionamiento efectivo; lo que permitió trazar directrices y políticas para facilitar los análisis internos y externos de la organización.

**Conclusiones:** La evaluación obtenida mediante talleres mostró la validez y pertinencia de la estrategia propuesta. Esta fomenta la innovación, adaptabilidad y énfasis en elementos administrativos, académicos y procesos fundamentales.

**Palabras clave:** gestión organizacional, gestión académica, estrategia

### ABSTRACT

**Objective:** To design an organizational management strategy focused on addressing university processes from the academic management perspective.

**Materials and Methods:** The research approach was mixed, with a correlational approach. Cause-effect relationships were established between organizational management variables and the acquired knowledge of academic management. Methods such as critical opinion workshops and collective construction; qualitative and quantitative data analysis; documentary analysis; and a systematic literature review were employed.

**Results:** The key finding was the implementation of an organizational management strategy based on principles such as adaptation, change, time management, adaptability, anticipation of consequences, goal achievement, decision-making, problem-solving, sustainability, and effective management. This allowed for the development of guidelines and policies to facilitate internal and external analyses of the organization.

**Conclusions:** The evaluation obtained through workshops demonstrated the validity and relevance of the proposed strategy. It fosters innovation, adaptability, and an emphasis on administrative, academic, and core process elements.

**KEYWORDS:** organizational management, academic management, strategy

Cómo citar: Paulino, R.E, Brito, S.M, García, J., & Pérez, C. (2025). La gestión organizacional orientada a los procesos universitarios desde un enfoque académico. *Retos de la Dirección*, 18(3), e24301. <https://reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24301>



## Introducción

Las instituciones de educación superior enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno dinámico y en constante cambio. La gestión organizacional en el ámbito universitario se ha convertido en un elemento crucial para el éxito y la efectividad en la atención de los procesos académicos. En ese contexto, es esencial desarrollar estrategias que no solo optimicen los recursos disponibles, sino que también fomenten una cultura de colaboración y mejora continua entre todos los actores involucrados en la vida académica.

Transformar la forma en que se abordan los procesos universitarios, al promover una mayor coherencia entre la planificación académica y las necesidades de los estudiantes a través de un enfoque sistemático, permite identificar y analizar los puntos críticos de la gestión académica, y facilitar así la implementación de soluciones que fortalezcan la calidad en los procesos que se desarrollan sistemáticamente.

El contexto actual exige que las universidades cumplan con su misión de satisfacer las demandas sociales, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2016). Eso implica que los directivos académicos requieran de una formación especializada para gestionar procesos formativos, investigativos y de vinculación social, sustentados en un clima organizacional que fomente la cooperación, la división del trabajo y la sostenibilidad institucional.

Desde esa arista investigadores como: (Blanco y Moros, 2023; Calderon, 2022; Cánovas *et al.*, 2021; García *et al.*, 2021; Giler-Cedeño y Yoza-Rodríguez, 2023; Goodarzi *et al.*, 2018; Kotter, 1996; López, 2022; Peña, 2021; Solomon, 2014; Torres y Pibaque, 2024; Vilorio *et al.*, 2016), hacen referencia a los aspectos abordados con anterioridad y destacan la actividad conjunta en cuanto a investigación y desarrollo, así como redes y colaboración.

La Universidad, como organización compleja (Comas, 2024; Freitag, 2004), integra a actores que comparten una visión institucional y buscan lograr objetivos articulados. Esa naturaleza demanda estructuras que optimicen la coordinación y la gestión. Autores como Blanco y Moros, 2023; Cerdas-Montano *et al.*, 2020 resaltan la relevancia de la gestión organizacional en entornos universitarios, vinculándola con agilidad, liderazgo transformacional, sostenibilidad y digitalización. Desde esa perspectiva, destacan dos enfoques:

1. La definición basada en la estructura organizacional.
2. El estudio de la información y la toma de decisiones para lograr sostenibilidad formativa e inclusiva.





Triana *et al.* (2021) definen la estructura organizacional como la distribución de actividades que regulan las interacciones entre miembros, minimizando variaciones individuales. Por su parte, Cerdas-Montano *et al.* (2020) enfatizan que la gestión organizacional agrega valor al identificar oportunidades de mejora y optimizar procesos. En cuanto a la gestión académica, esta se orienta a satisfacer requerimientos operativos, tácticos y estratégicos, vinculándose con calidad y mejora continua. No obstante, las universidades suelen priorizar funciones docentes, investigativas y de extensión, descuidando estrategias para asegurar procedimientos administrativos que retroalimenten la gestión académica.

En la revisión documental acerca de la gestión académica, se observó que existen puntos de encuentros entre varios investigadores, (Escobar y Pintos, 2016; Ropa-Carrión y Alama-Flores, 2022; Ruiz-Díaz *et al.* 2017), hacen referencia a cómo se orientan organizativamente tanto en el nivel operativo, táctico, como en el estratégico. La gestión académica se relaciona, además, con los conceptos de calidad y mejoramiento continuo, lo que facilita el diseño, ejecución, implementación, evaluación y mejoramiento continuo de la labor educativa en la educación superior.

De acuerdo con (Castro, 2022; Kahneman *et al.*, 2019), la gestión organizacional en la atención de procesos universitarios, en especial desde lo académico, la investigación y la vinculación con la sociedad, debe estar comprometida con la generación de conocimiento que beneficie a la sociedad, la cultura, el medio ambiente y, además, nutre una nueva generación de profesionales competentes y talentosos.

En ese sentido, es fundamental que la gestión organizacional atienda el establecimiento y desarrollo del posgrado como un proceso investigativo que transita de lo general a lo particular (proceso universitario, gestión académica) y de ahí a lo singular. Se determinan los elementos constitutivos del objeto de estudio, así como las relaciones internas que se dan dentro de él, que permiten señalar a la valoración contextual, la proyección de la estructura organizacional y la toma de decisiones colegiadas como sus procesos inherentes.

Las tendencias actuales se mueven hacia una transformación digital, con un enfoque en el bienestar organizacional, de agilidad y resiliencia de los aportes de la gestión académica, para el futuro tránsito del recurso humano desde la universidad hasta la actividad laboral. En el análisis de los puntos de contacto dentro de la gestión organizacional, se consideran las formas, conceptos, categorías y funciones relacionadas con el funcionamiento universitario y la actividad laboral de las empresas; se visualizan desafíos similares, encadenamientos en la formación, el





egreso de la fuerza de trabajo y la profundización en términos relacionados con la gestión del cambio, de liderazgo, desarrollo del talento, cultura organizacional y responsabilidad social.

A pesar de las investigaciones realizadas por diversas instituciones para mejorar sus procesos, persisten vacíos críticos que afectan la eficiencia y la efectividad. Uno de los principales desafíos radica en la falta de un enfoque integral que contemple la interrelación de los diferentes departamentos y áreas involucradas en la gestión académica. Esa fragmentación provoca duplicidades de esfuerzo, falta de coordinación y, en última instancia, una experiencia insatisfactoria para profesores y estudiantes. Además, muchos modelos de gestión no han incorporado adecuadamente el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.

A partir de los elementos valorados, se persigue como objetivo, diseñar una estrategia de gestión organizacional orientada a la atención de los procesos universitarios desde la gestión académica.

### **Materiales y métodos**

El enfoque utilizado en la investigación es mixto con un alcance correlacional, se establecieron las relaciones causa- efecto entre las variables de la gestión organizacional y los procesos universitarios desde la gestión académica. Al lograr una profundización en esas categorías surge la necesidad de enfocar los procesos de las universidades en dos dimensiones: la académica y la administrativa. Se utilizó el método talleres de opinión crítica y construcción colectiva, donde participó un equipo de expertos con dominio acerca del tema, los que realizaron el estudio integral. Otros métodos están relacionados con el análisis de datos cualitativos de fuentes diversas, el análisis documental y la revisión sistemática de la literatura. Se utilizaron instrumentos como los cuestionarios, la observación, las encuestas y las entrevistas. Para el diseño de la estrategia se estudió una muestra de directivos y docentes, compuesta por 20 directivos y 23 docentes en ejercicio; todos con nivel universitario, más de cinco años de experiencia en sus funciones en la Universidad Tecnológica del Sur (UTESUR), en la provincia Azua. El período de tiempo en que se realizó la investigación está enmarcado desde enero de 2023 hasta marzo 2024.

### **Resultados y discusión**

Los hallazgos obtenidos, a partir del enfoque mixto utilizado, permitieron explorar de manera integral la relación entre la gestión organizacional y los procesos universitarios en el contexto de la gestión académica; analizar cómo identificar patrones y tendencias que emergen de la interacción entre ambas variables y, además, proponer la estrategia que transforme la problemática planteada.





La estrategia propuesta se sustentó en los fundamentos básicos de la gestión organizacional: adaptación al cambio, gestión del tiempo, capacidad de ajuste, anticipación a consecuencias, logro de objetivos, toma de decisiones y resolución de problemas. Dichos principios permitieron establecer directrices claras para guiar los análisis internos y externos de la organización:

- Fundamentos básicos de la gestión académica: procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de clases y seguimiento académico a través de cuatro áreas, a saber: pedagógica o formativa, investigación, proyección social y extensión universitaria.
- Procesos universitarios: proceso académico, de graduación, de investigación, de extensión, de administración de recursos, de aseguramiento de la calidad, de comunicación e información, de proyectos.

La correlación y relaciones establecidas entre estas categorías teóricas potenciaron los siguientes puntos de vistas:

- a) Dirección, coordinación y monitoreo de las actividades de docencia, investigación y extensión universitaria.
- b) Implementación y operación de las decisiones académicas. Los programas académicos y aseguramiento de la calidad de estos, permiten elegir los programas educativos requeridos para cubrir las necesidades de profesionales presentes y futuras.
- c) Tareas relativas a las cuestiones administrativas y académicas relacionadas con docentes y estudiantes.
- d) Participación activa de los actores y sujetos implicados, con énfasis en el aprendizaje de contenidos, formas y métodos de gestión que movilizan esfuerzos para generar procesos de transformación, con su consecuente impacto en la universidad y el entorno social.
- e) Prácticas recurrentes que permiten a la institución educativa asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el marco nacional de la política educativa y con las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.

La estrategia diseñada es objetiva, medible, orientada a resultados; alineándose con los recursos disponibles. Para fundamentar esta para la gestión organizacional en la atención a los procesos universitarios desde la gestión académica, se consideraron los siguientes elementos:

- Diagnóstico y caracterización de la situación actual: realización de un análisis detallado de la situación actual de la institución universitaria, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las dimensiones académica y administrativa.
- Definición de objetivos: establecimiento de objetivos claros y específicos para la gestión





organizacional, que estén alineados con los procesos de la institución universitaria.

- Diseño de estrategias: una vez identificados los objetivos, es importante el diseño de la estrategia de forma concreta y con acciones específicas.
- Implementación y seguimiento: implementación de la estrategia de gestión organizacional, asignando responsabilidades claras y estableciendo indicadores de seguimiento; evaluación, medición del progreso y los resultados.
- Mejora continua: la gestión organizacional, se constituye en un proceso dinámico, por lo que es importante el fomento de una cultura de mejora continua en la institución universitaria, al revisar y ajustar los objetivos propuestos.

La estrategia de gestión organizacional implementada, permitió la transformación de los procesos universitarios desde lo académico, al tomar como base, los conocimientos, habilidades y sistematización de experiencias y, sobre todo, los mecanismos, las prácticas empleadas en la tarea educativa, acordes al modelo institucional universitario en el que se desenvuelve. Al describir algunas de las relaciones clave, se determinaron las siguientes ideas:

- La planificación estratégica, al establecerse un plan que guíe sus actividades en el orden organizacional (estructuras y recursos) y académico (currículo, investigación y metodologías de las enseñanzas).
- Organización de recursos humanos, financieros y materiales en este caso del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Dirección y liderazgo hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Evaluación y control para monitorear el cumplimiento de los objetivos y realizar ajustes necesarios al proceso.
- Mejora continua al optimizar procesos y procedimientos enfocado en las prácticas pedagógicas.
- Adaptación al cambio a partir de las nuevas circunstancias y los avances de la tecnología.
- Enfoque en los interesados al considerar las necesidades y expectativas de grupos de interés.
- Cultura organizacional al influir en el comportamiento y desempeños de todos los participantes.

Los rasgos distintivos de la estrategia incluyeron flexibilidad para adaptarse a cambios acelerados; apertura para ajustarse a nuevas condiciones; integralidad para responder a las





aspiraciones formativas del colectivo directivo y participación activa, que involucra a todos los actores en el proceso decisional.

La estrategia se diseñó en cuatro etapas y su ejecución es aplicable a otras instituciones con un previo diagnóstico.

La presentación de la estrategia asumió la siguiente lógica:

- **Fundamentación:** se establece el contexto y ubicación en tiempo de los procesos universitarios. Ideas, puntos de partida y principios que fundamentan la estrategia.
- **Planteamiento del objetivo general.**
- **Planeación estratégica:** se definen metas a mediano y largo plazos, que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado.
- **Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos.** Se precisan cuatro etapas que incluyen diagnóstico; planificación y organización; ejecución, evaluación y control de la propuesta.
- **Diseño:** se explica la operacionalización de las etapas, cómo se aplicará, en qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes.

### **I. Fundamentos de la estrategia:**

El entorno universitario para el cual se diseñó la estrategia es favorable, se encuentran bien identificados los factores relacionados con los procesos universitarios, las regulaciones y las tendencias existentes con respecto a conceptos, factores influyentes, partes componentes, mecanismos, estructuras organizativas. Se proyecta una cultura organizacional con sus normas, valores y se cuenta con los recursos disponibles, el capital, el talento humano, las capacidades técnicas, para el desarrollo de la estrategia.

Se plantearon algunos elementos clave tales como:

- a) **Liderazgo y dirección efectiva:** un liderazgo sólido y una dirección eficaz resultan fundamentales para guiar y motivar a todos sus miembros.
- b) **Colaboración y trabajo en equipo:** el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal docente, administrativo, estudiantes y familias en el logro de metas comunes es de vital importancia.
- c) **Equidad e inclusión:** la promoción de la equidad, la diversidad y la inclusión, garantiza que todos tengan igualdad de oportunidades, de aprendizaje y desarrollo.
- d) **Evaluación del desempeño:** la realización de evaluaciones regulares del desempeño educativo y administrativo, ayuda a identificar áreas de mejoras y promover la excelencia





académica.

- e) Innovación e investigación educativa: el fomento de la creatividad, la innovación, la investigación y la actualización constante de las prácticas pedagógicas y tecnológicas favorece la adaptación al cambio, y promueve la mejora continua.
- f) Gestión del cambio: el saber gestionar de manera efectiva los cambios y las transformaciones en el entorno educativo es crucial para la adaptación a nuevas realidades y para el crecimiento institucional.
- g) Participación de la comunidad: involucrar a la comunidad educativa, incluyendo padres, entidades públicas y privadas, en el proceso, fortalece la relación institución – sociedad y enriquece la experiencia educativa.
- h) Desarrollo profesional: la promoción del desarrollo profesional y la formación continua del personal, es fundamental para impulsar la calidad educativa y el crecimiento profesional.

## II. **Objetivo general de la estrategia:**

El objetivo general de la investigación se orientó a fortalecer las habilidades de los directivos universitarios en cuanto a la gestión organizacional para optimizar los procesos académicos, que garantizan la mejora continua de la calidad docente e investigativa.

## III. **Planeación estratégica:**

El proceso de planeación estratégica, partió de la búsqueda de las mejores propuestas para alcanzar el logro de los objetivos y la atención del problema a transformar; se establecieron para ello los siguientes nodos teóricos:

- El planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad que desarrolla el investigador y los tutores designados, lo cual favorece la capacidad de realizar un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos.
- Precisión en cuanto a hacia dónde ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados, al tener en cuenta la sostenibilidad y direccionamiento de la estrategia.
- Resulta esencial el compromiso de todos y cada uno de los actores en el proceso, es decir, cada directivo, debe estar compenetrado con la estrategia planteada en beneficio individual y colectivo, asumiendo el cambio necesario en su esquema profesional.
- El uso adecuado y óptimo de los recursos con que se cuenta y a su vez el establecimiento de alianzas para la obtención de otros que pueden ser necesarios.
- Amplio conocimiento de los riesgos a nivel interno y externo, elemento importante para la





toma de decisiones como elemento de continuidad.

- Establecimiento del tiempo necesario para el logro de una participación continua de los beneficiarios e impulsar nuevas decisiones.
- Diseño de la estrategia, donde se demuestre capacidad de organización continua, de adaptación y anticipación para cambiar y transformarse.

Definición de metas a medianos plazos (de tres a seis meses):

- Determinar los conceptos, factores influyentes, partes componentes, mecanismos, estructuras organizativas del proceso de gestión organizacional y académica.
- Organizar el sistema de medición, detección de necesidades en los procesos universitarios y generación de los formatos académicos.
- Identificar las actividades del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en sus funciones sustantivas principales de docencia, investigación y extensión.
- Desarrollar reuniones, talleres de los colectivos de dirección en función de grupo de investigación, para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Establecer los compromisos sociales, las formas de liderazgo y sus entes rectores en el proceso en general.

Definición de metas a largo plazo (permiten la transformación final del objeto desde su estado real al estado deseado):

- Promover sistemáticamente los productos de generación de nuevos conocimientos, desarrollo tecnológico e innovación, formación de recursos humanos, desde la gestión organizacional para los procesos universitarios.
- Desarrollar proyectos de investigación relacionados con el proceso gestión organizacional y gestión académica.
- Diseñar un sistema de evaluación, que permita la retroalimentación y transformación, con mejoras, cambios cuantificables, descriptibles y de relación.

A partir de los elementos anteriores quedó establecido un enfoque estructurado en la formulación de la estrategia:

1. Identificación del problema: se identificaron las áreas críticas que necesitan más atención y clarificación dentro de los procesos universitarios como son la enseñanza y la investigación.
2. Revisión de la literatura: para entender cómo otras instituciones han abordado problemas





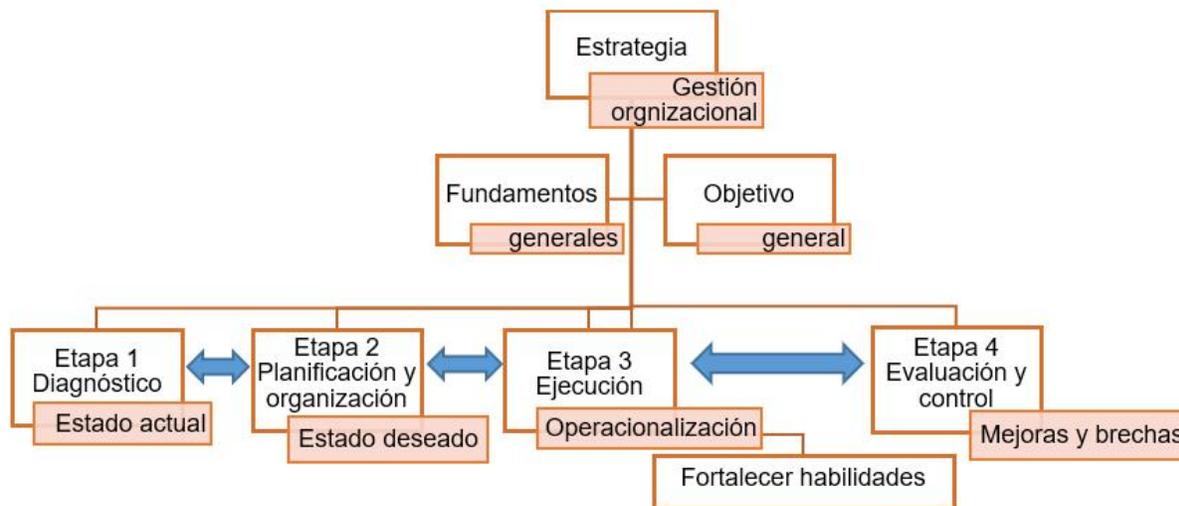
similares y observar el marco de referencia.

3. Análisis de la estrategia actual: para verificar los objetivos que se persiguieron, los procesos académicos trabajados, los responsables de su implementación y los recursos disponibles.
4. Concreción de elementos faltantes: las metodologías utilizadas para la implementación, los indicadores de éxito, mecanismo de seguimiento y evaluación, la interacción entre diferentes áreas y departamentos.
5. Propuestas de soluciones: definir procesos claros y responsabilidades en la gestión académica, la creación de un manual.
6. Establecimiento de un proceso de comunicación: comunicación adecuada de los hallazgos y propuestas.
7. Evaluación continua: proceso de revisión y ajustes constante. La retroalimentación a corto y largo plazo.
8. Elaboración de un plan de acción general, que quedó planificado de la siguiente manera:
  - Semana 1-2: Revisión de la literatura y análisis de la estrategia vigente.
  - Semana 3-4: Identificación de elementos faltantes y desarrollo de recomendaciones (desarrollo de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva)
  - Semana 5-6: La elaboración de un informe final con propuestas concretas.
  - Semana 7-8-9: Presentación de resultados a las partes interesadas y discusión de los próximos pasos y planteamiento de la estrategia.

#### **IV. Planteamiento de las etapas de la estrategia:**

La estrategia de gestión organizacional para atender los procesos universitarios desde la gestión académica se sustentó en los fundamentos planteados con anterioridad y las cuatro etapas que la componen. Cada etapa se concreta en acciones estratégicas con un carácter de sistema como concepción general en la estructuración, se plantean los objetivos específicos de cada etapa y las acciones. La primera, dirigida al diagnóstico y caracterización del estado actual y creación de condiciones; la segunda, a la caracterización del estado deseado; la tercera, a la operacionalización y la cuarta, encaminada a fomentar las mejoras y acortar las brechas. La Figura 1 representa la estrategia de gestión organizacional diseñada.





**Figura 1:** Estrategia de gestión organizacional orientada a la atención de los procesos universitarios desde la gestión académica

Fuente: Elaboración propia

Las etapas diseñadas se fundamentan en los principios de adaptabilidad, participación colectiva y mejora continua, alineados con el objetivo de fortalecer habilidades directivas y optimizar la calidad docente e investigativa. Cada etapa incorpora mecanismos de retroalimentación y ajuste dinámico que responden tanto a las particularidades del contexto universitario, como a las demandas emergentes del entorno educativo.

### Etapa 1: Diagnóstico

**Objetivo:** constatar las habilidades de los directivos universitarios, en el proceso de gestión organizacional para los procesos universitarios.

- Aplicación de instrumentos, de ellos se analizan las dificultades y fortalezas, se realizan intercambios con expertos para integrar el proceso de gestión organizacional y lo académico en los procesos universitarios.
- Definición de las diferentes formas de organización para la capacitación: talleres, conferencias, trabajo metodológico y actividad científica.
- Caracterización del contexto de los miembros de la organización que participan en los procesos universitarios, lo que permite determinar sus potencialidades funcionales, la armonización de las acciones para su materialización en los diferentes escenarios educativos; así como la comprensión del comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.



## Etapa 2: Planificación y organización

**Objetivo:** diseñar las acciones de capacitación según diagnóstico, caracterización y contexto.

- Se planifican y organizan las tareas mediante la identificación de necesidades; selección de prioridades; determinación de los recursos humanos, técnicos, materiales y temporales; organización de la ayuda mutua; derivación de acciones para el cumplimiento de objetivos específicos; selección de las formas de organización de la capacitación; determinación de las formas de implementación y evaluación de la estrategia.
- Se proyectan las tareas; se proponen los planes de acción; se coordinan todos los recursos y los medios necesarios, determinando y ordenando las formas de organización que se utilizarán en cada momento y los temas a tratar para contribuir a la transformación deseada.
- Elaboración del manual que contiene una descripción detallada de la estrategia de gestión organizacional, incluye procesos, roles y recursos necesarios.
- Establecimiento de canales de comunicación donde los involucrados expresen sus opiniones y recomendaciones. Uso de herramientas de inteligencia artificial (IA).
- Propuesta de indicadores de éxito:
  - I. En la enseñanza: porcentaje de estudiantes que evalúan positivamente la calidad de la enseñanza. Tasas de retención con el porcentaje de estudiantes que continúan sus estudios desde el primer al segundo año académico. Desempeño académico desde el promedio de calificaciones en cursos clave. Porcentaje de estudiantes que se gradúan dentro el tiempo estipulado por su programa académico. Número de estudiantes en proyectos.
  - II. En la investigación: producción científica desde el número de publicaciones. Impacto de la investigación en citas por artículos. Cantidad de proyectos de investigación que han recibido financiamiento interno y externo. Número de colaboraciones de investigación con instituciones, empresas o centro de investigación. Transferencia de conocimiento desde el número de patentes registradas o prototipos desarrollados. Número de eventos realizados y organizados por la facultad. Capacitación del personal con el porcentaje de docentes que han participado. Porcentajes de cursos que incorporan las nuevas tecnologías. Porcentaje de docentes que se sienten apoyados por la gestión académica en su labor docente e investigativa.

## Etapa 3: Ejecución





**Objetivo:** implementar la estrategia de manera eficiente, con la utilización de la personalización académica desde una gestión ágil y adaptativa, y la automatización inteligente.

- Automatización inteligente de los procesos de la enseñanza e investigación según indicadores definidos.
- Uso de plataforma de gestión híbrida, presencial y virtual, con sistemas integrados de gestión simultáneas.
- Elaboración por disciplinas de materiales para la adaptación de rutas de aprendizaje basados en el desempeño individual.
- Mesas de trabajo para definir cómo se aplicarán las nuevas políticas académicas con la participación de administrativos, docentes y estudiantes.
- Estructuración de programas donde docentes experimentados guíen a colegas noveles para acompañar en la implementación de nuevas metodologías.
- Aplicación de enfoques de visualización en tableros físicos del avance de actividades clave, que permita gestionar proyectos académicos.
- Desarrollo de ferias de innovación educativa semestrales, donde los profesores, directivos, estudiantes y futuros empleadores compartan estrategias exitosas.
- Implementación de buzones físicos o murales participativos para recoger recomendaciones y críticas sobre procesos académicos.
- Creación de los manuales colaborativos que representen la visión compartida en la universidad vs empresa.

#### **Etapas 4: Evaluación y control**

**Objetivo:** monitorear la estrategia en tiempo real desde la participación de la comunidad universitaria en todas las etapas.

- Evaluación de los resultados, se tendrá en cuenta el cumplimiento del objetivo general, de los fundamentos de la estrategia y el comportamiento de los indicadores.
- Implementación de un proceso de evaluación periódica que incluya encuestas, observaciones, entrevistas, los talleres de opinión crítica y construcción colectiva, lo que permitirá obtener retroalimentación del proceso.
- Visualización dinámica de datos académicos y administrativos para toma de decisiones inmediatas.
- Uso de modelos predictivos, para anticipar problemas y prescriptivos, para recomendar soluciones.





- Auditorías externas para detectar sesgos en sistemas de IA, usados en admisiones, evaluaciones e investigaciones.
- Monitoreo del clima organizacional mediante análisis de comentarios en foros universitarios u otros espacios de intercambio.

El diseño permite atender las dimensiones e indicadores asumidos como perspectiva: primero, el proceso de información y toma de decisiones; segundo, el carácter cíclico como eslabón primario, que conlleva a la permanente autorregulación en función de las inferencias, las predicciones, las anticipaciones, los cambios y las reformulaciones.

La discusión acerca de la temática se entrelaza con los criterios de varios autores, entre los que destacan García, 2009; Triana *et al.*, 2021, cuyos análisis presentan puntos de convergencias con la propuesta en cuanto a: (1) la importancia de los mecanismos de coordinación entre áreas funcionales, (2) la integración de estructuras formales e informales, y (3) el enfoque sistémico para la gestión. Sin embargo, difieren en su énfasis sobre la estandarización de procesos, aspecto que la estrategia flexibiliza para priorizar la adaptabilidad contextual y además, en la escasa atención que otorgan a la vinculación explícita entre gestión organizacional y resultados académicos medibles.

Desde la presente investigación se asume como núcleo innovador la articulación directa entre las etapas de diagnóstico y ejecución con indicadores de calidad docente e investigativa y la incorporación de herramientas de IA para la toma de decisiones, elemento no abordado en los estudios revisados.

Con respecto a la presentación de la estrategia, las tendencias de las actuales investigaciones centran su discusión en que la gestión organizacional se expresa en dos vertientes: el modo en que se concibe y, las funciones mediante las cuales se ejerce el trabajo organizacional para alcanzar el sistema de competencias necesarias a través del compromiso y de determinadas actividades con propósitos definidos, en un marco organizado y estructurado.

Para Jimenez-Cruz (2019), la intervención sistémica y estratégica se fundamenta en la habilidad de impulsar métodos de cambio, que implica ampliar las competencias profesionales de todos los actores y apoyar la reinversión de situaciones y acciones, contemplando la totalidad del centro educativo y sus contextos. En ese sentido, las acciones obrarán como herramienta de gobernabilidad siempre y cuando exista la participación de toda la colectividad.





Mientras Jimenez-Cruz (2019), enfatiza en el cambio cultural como base, la estrategia propuesta, lo complementa con herramientas tecnológicas (etapa 3) y evaluación continua (etapa 4), cerrando así brechas entre teoría y práctica operativa.

Aveiga *et al* (2018), afirma que existen numerosas investigaciones a las que se les reconoce el aporte al desarrollo de procesos universitarios desde la organización académica. No obstante, en el contexto dominicano, se observan particularidades en el talento humano de los que se desempeñan como directivos en las universidades, al no abordar la gestión organizacional como campo del proceso para atender los procesos universitarios, ello se realiza de manera aislada.

Mientras Aveiga *et al.* (2018) se limitan a diagnosticar las carencias formativas, la estrategia diseñada, particularmente en las etapas 1 y 4, transforma ese diagnóstico en un proceso cíclico de mejora, mediante la incorporación de herramientas digitales para monitoreo continuo.

Baute *et al.* (2020) postulan, desde la teoría estudiada, y desde su experiencia en la formación posgraduada de los docentes universitarios que, la superación profesional, como vía para la gestión organizacional con respecto a la gestión académica del docente universitario, se debe desarrollar en función de: a) lo que el sistema de producción y servicios demanda en la formación de cada profesión para dar respuestas a los problemas de la sociedad, b) buscar los fundamentos metodológicos y científicos de cómo preparar a los docentes en su actividad académica, laboral e investigativa, inherentes a su profesión en la sociedad actual. Sin embargo, estas exigencias han sido poco tratadas y menos aún sistematizadas en la gestión organizacional para la atención de los procesos universitarios.

Mientras Baute *et al* (2020) se centra en la formación docente como solución a problemas sociales, la estrategia presentada, en las etapas 2-4, institucionaliza ese vínculo mediante la planificación basada en el PEI (que incorpora demandas sociales), mesas de trabajo multiactorales e indicadores de transferencia del conocimiento, al crear así un puente estructurado entre la capacitación individual y los resultados institucionales.

Las ideas abordadas con anterioridad permiten a los autores de la investigación, definir la gestión organizacional en la atención a los procesos universitarios, como el proceso integrado de administrar, sistematizar, optimizar los recursos y actividades dentro una organización para que sus objetivos se cumplan de manera eficiente, desde los componentes de planificación, organización, dirección y control de las normas, así como las funciones administrativas del talento humano, financiera, de la calidad educativa, del cambio, de la innovación, para lograr adaptación sostenible, coherencia y motivación desde la visión académica.





En la valoración teórica del diseño de la estrategia para la gestión organizacional que atiende los procesos universitarios desde la gestión académica, se utilizó el método de talleres de opinión crítica y construcción colectiva, al tomar como punto de partida la metodología esbozada por Cortina y Trujillo (2009).

El objetivo de los talleres estuvo encaminado a obtener criterios fiables que, desde una dimensión colectiva y sobre la base del análisis y la argumentación, se aportaran juicios y con posterioridad valoraciones de especialistas sobre la validez teórico y práctico de la propuesta.

Se planificaron y ejecutaron tres talleres, a los que fueron convocados profesionales de las siguientes áreas: Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", con la presencia de un Doctor en Ciencias Pedagógicas y profesor titular; Universidad Tecnológica del Sur, dos docentes con el grado científico de Doctores en Ciencias de la Educación y profesores titulares, con más de 20 años de experiencia en la docencia; ocho directivos de otros departamentos, de ellos, tres Máster en Ciencias Pedagógicas y un licenciado, con más de 25 años en la labor que desempeñan y cuatro Máster en Ciencias de la Educación de otras instituciones, con más de 15 años de experiencia, cuatro con categoría docente.

Los talleres realizados permitieron validar la estrategia propuesta, al obtener como resultados clave, el consenso entre expertos sobre la necesidad de integrar la gestión organizacional y académica mediante un modelo sistémico; la identificación de brechas críticas en la formación de directivos para abordar procesos universitarios con enfoque interdisciplinar y la priorización de herramientas tecnológicas (plataformas híbridas, IA) como facilitadoras de la adaptabilidad institucional.

Los participantes coincidieron en que la estrategia satisface el objetivo de los talleres, al demostrar la coherencia entre sus etapas y los desafíos reales de las universidades participantes; la factibilidad operativa mediante acciones concretas y el potencial innovador al vincular la mejora continua, con evaluación dinámica, superando propuestas estáticas reportadas en la literatura. Esos hallazgos refuerzan la pertinencia de las cuatro etapas propuestas en la estrategia, como respuesta integral a las necesidades identificadas.

### **Conclusiones**

1. El tratamiento teórico a la gestión organizacional se contextualiza como un proceso orientado a la proyección, ejecución, valoración, contextualización y toma de decisiones. Ese proceso genera unidad e integridad institucional, estabilidad relativa, identidad organizacional y sostenibilidad; articula funciones, relaciones e interacciones entre sus miembros.





2. La evaluación concebida mediante los talleres de opinión crítica y construcción colectiva, demostró la validez y pertinencia de la propuesta de la estrategia de gestión organizacional en la atención a los procesos universitarios desde la gestión académica.
3. La estrategia de gestión organizacional propuesta, estructurada en sus cuatro etapas (diagnóstico, planificación y organización, ejecución, evaluación y control), aporta una propuesta integral y escalable que beneficia a instituciones universitarias mediante, la sistematización de procesos académicos-administrativos, reduciendo duplicidades y mejorando la coordinación interdepartamental, la incorporación de tecnologías ágiles con impacto en la calidad educativa e investigativa que se traduce en priorizar lenguaje orientado a resultados.

### Referencias

- Aveiga, V.I., Rodríguez, L.A., & Zegovia, S.R. (2018). Superación Profesional y Formación Académica: ¿Conceptos iguales o diferentes? *Revista Didáctica y Educación*, 9(3), 205-216.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6715783.pdf>
- Baute, L.M., Iglesia, M., León, J.L., & Pérez, C.J. (2020). Profesionalización del docente universitario desde la solución de los problemas profesionales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 178-182.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000500178](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000500178)
- Blanco, Y. & Moros, H. (2023). Caracterización de patrones de toma de decisiones en directivos. *Retos de la Dirección*, 17(3), e23310. <https://retos.reduc.edu.cu/>
- Calderon, L. (2022). Proceso organizacional y su incidencia en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Unidad Educativa Fiscal "Quince de Octubre" [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Manabí, Ecuador]. Jijipijapa. UNESUM. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3521?mode=full>
- Cánovas, G., Adán, A., Calderón, L., & Loredó, N.A. (2021). La gestión de la satisfacción del cliente como fuente de ventaja competitiva sostenible de una microempresa. *Técnica Administrativa*, 20(85), 1-26.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7833563>





- Castro, D.N. (2022). La Gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador, *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200547](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200547)
- Cerdas-Montano, V., Mora-Espinoza, A., & Salas-Soto, S.E. (2020). Educación remota en el contexto universitario: necesidad del trabajo colaborativo para la mediación pedagógica docente en tiempo de COVID. *Revista electrónica Educare*, 24, 3-36. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v24s1/1409-4258-ree-24-s1-33.pdf>
- Comas, R. (2024). La investigación Científica universitaria y su impacto en la sociedad. *Revista Uniandes Episteme*, 11(1), 1-2. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3329>
- Cortina, V. & Trujillo, Y. (2009). Talleres de opinión crítica y construcción colectiva: Un método para corroborar resultados en la investigación pedagógica. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Congreso+Internacional+Pedagog%C3%ADa+2009>
- Escobar, J. M., & Pintos, J. B. (2016). Comportamiento Organizacional del departamento de atención al cliente de la Universidad Privada del Este. *ScientiAmericana*, 3(2), 12-26. <https://doi.org/10.30545/scientiamericana.2016.agost.2>
- Freitag, M. (2004). *El Naufragio de la universidad*. POMARES. [https://www.alonsolibros.com/libro-el\\_naufragio\\_de\\_la\\_universidad\\_y\\_otros\\_ensayos\\_de\\_epistemolog%EDa\\_pol%EDtica-G130010010](https://www.alonsolibros.com/libro-el_naufragio_de_la_universidad_y_otros_ensayos_de_epistemolog%EDa_pol%EDtica-G130010010)
- García, J., Villiers, C., & Li, L. (2021). Is a client's corporate social responsibility a source of audit complexity?. *International Journal of auditing*, 25(1) 75-102. <https://doi.org/10.1111/ijau.12207>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. [https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/413/10487](https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413/10487)





- Giler-Cedeño, G., & Yoza-Rodríguez, N. (2023). Proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Unidad Educativa Fiscal "21 de mayo". *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*, 6(11), 173–187. <https://doi.org/10.56124/tj.v6i11.0083>
- Goodarzi, B., Shakeri, K., Ghaniyoun, A., & Heidari, M. (2018). Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Theran Emergency Center. *Journal of Education and Health Promotion*, 7(1), 109-180. [https://dx.doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_109\\_18](https://dx.doi.org/10.4103/jehp.jehp_109_18)
- Jimenez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: Hacia un cambio de mentalidad. *Revista Praxis*, 15(2), 223-235. <https://dx.doi.org/10.21676/23897856.2646>
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2019). Un enfoque estructurado para las decisiones estratégicas. *Harvard Deusto business review*, (293), 6-16. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/7092737>
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard business review prees. Library of Congress Cataloging-in-publication. [https://books.google.com/cu/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL\\_EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kotter,+J.P.+\(1996\).+Leading+change.+Harvard+business+review+prees&ots=TeX7LiMoKy&sig=YdHSS8qzqu-N8kz12AtSCwBFLyl&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/cu/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL_EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kotter,+J.P.+(1996).+Leading+change.+Harvard+business+review+prees&ots=TeX7LiMoKy&sig=YdHSS8qzqu-N8kz12AtSCwBFLyl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- López, M. (2022). *La gestión organizacional y la innovación en los emprendedores del sector universitario* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador]. Repositorio. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/35443>
- Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. [https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinemnt\\_Spa.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinemnt_Spa.pdf)





- Peña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740.  
<https://doi.org/10.19052/rvglu.27.95.18>
- Ropa-Carrión, B & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional, un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103.  
<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Ruiz-Díaz, A., Roque-Doval, Y., & Rodríguez-Ruiz, M., (2017). Acciones de superación profesional para potenciar la competencia en comunicación de resultados científicos. *Revista Electrónica Educare*, 21(2), 28-50.  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582017000200028&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582017000200028&script=sci_abstract&tlng=es)
- Solomon, F. (2014). Corporate Social Responsibility (CSR) Practices and Stakeholders Expectations: The Nigerian Perspectives. *Research in Business and Management*, 1(2), 13-26.  
[https://www.researchgate.net/publication/307831148\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_CSR\\_Practices\\_and\\_Stakeholders\\_Expectations\\_The\\_Nigerian\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/307831148_Corporate_Social_Responsibility_CSR_Practices_and_Stakeholders_Expectations_The_Nigerian_Perspectives)
- Torres, J., & Pibaque, M., (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento institucional. *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 183-193.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- Triana, B.M., García, J., Alarcón, R., & Gibert, R. (2021). Gestión organizacional para favorecer las influencias educativas en el colectivo de año académico universitario. *Retos de la Dirección*, 15(1), 178-201.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552021000100178&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552021000100178&script=sci_abstract&tlng=es)
- Viloria, J., Pertuz, S., Daza, A., & Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 33-58.



[https://scielo.sld.cu/scielo.php?scrip=sci\\_arttext&pid=S086434662016000100009  
&lng=es&nrm=iso](https://scielo.sld.cu/scielo.php?scrip=sci_arttext&pid=S086434662016000100009&lng=es&nrm=iso)

### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

El autor de correspondencia del artículo declara la originalidad del manuscrito, sin compromiso editorial con otra revista. No existen plagios, conflictos de interés, ni conflictos éticos; se libera a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.

### **Declaración de contribuciones de los autores**

Rafael Ernesto Paulino. Conceptualización (líder). Redacción - borrador original. Investigación.

Sandra Margarita Brito Martínez. Conceptualización Redacción - borrador original. Investigación.

Jorge García Batán. Conceptualización (apoyo). Redacción - revisión.

Clay Pérez Jiménez. Conceptualización (apoyo). Redacción revisión y edición.

