

La gestión organizacional en la universidad: perspectiva estratégica desde lo académico

Organizational management at the university: an academic strategic perspective

Rafael Ernesto Paulino¹, <https://orcid.org/0009-0006-2771-4398>

Clay Pérez Jiménez ^{2*}, <https://orcid.org/0009-0000-1236-3077>

¹ Universidad Tecnológica del Sur, Azua, República Dominicana

² Centro de Estudios en Ciencias de la Educación, Universidad de Camagüey, Cuba

*Autor de correspondencia: perezjimenezclay@gmail.com

Resumen

Objetivo: Proponer una estrategia de gestión organizacional desde una perspectiva estratégica-académica para optimizar los procesos universitarios.

Métodos: La investigación empleó un enfoque mixto aplicativo descriptivo, aplicando métodos como talleres de opinión crítica y construcción colectiva, análisis documental, revisión sistemática de literatura y cuestionarios a una muestra de 20 directivos y 23 docentes de la Universidad Tecnológica del Sur (UTESUR).

Resultados: Se elaboró una estrategia organizacional en cuatro etapas (diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y control), fundamentada en principios de adaptabilidad, liderazgo y mejora continua. La propuesta fue validada mediante talleres con expertos, demostrando su capacidad para integrar la gestión administrativa y académica.

Conclusiones: La estrategia desarrollada constituye un marco viable para la gestión universitaria, al promover una visión integral, fomentar la innovación educativa y fortalecer la alineación entre los procesos institucionales y los objetivos académicos.

Palabras clave: gestión organizacional, procesos universitarios, estrategia académica, dirección universitaria.

Abstract

Objective: Following an academic approach, the paper aims at devising an organizational management strategy to optimize university processes.

Methods: The research used a mixed-methods approach with a correlational scope, applying methods such as critical opinion workshops and collective construction, documentary analysis, systematic literature review, and questionnaires to a sample of 20 managers and 23 teachers from the Technological University of the South (UTESUR).

Results: The main finding is a four-stage organizational strategy (diagnosis, planning, execution, evaluation, and control), based on principles of adaptability, leadership, and continuous improvement. The proposal was assessed through expert workshops, where its capacity to integrate administrative and academic management was highlighted.

Conclusions: The developed strategy provides a viable framework for university management by promoting a comprehensive vision, fostering educational innovation, and strengthening the alignment between institutional processes and academic goals.

Keywords: Organizational management, university processes, academic strategy, university management.

Recibido: 18 de noviembre de 2025

Aprobado: 22 de diciembre de 2025

Introducción

La gestión organizacional en el ámbito universitario representa un desafío multidimensional, especialmente cuando se aborda desde una perspectiva estratégica centrada en lo académico. En un escenario de cambios acelerados, demandas sociales crecientes y requerimientos de calidad, las instituciones de Educación Superior deben repensar sus estructuras y mecanismos de gestión para no solo responder, sino también anticipar y liderar transformaciones (Baute Álvarez *et al.*, 2020; Kotter, 1996).

Autores como Freitag (2004) y Comas Rodríguez (2024) subrayan que la universidad, en tanto organización compleja, requiere de enfoques que integren sus procesos sustantivos, docencia, investigación y vinculación en un marco de actuación cohesionado y con visión de futuro.

Desde una valoración crítica, los aportes de estos autores resultan particularmente lúcidos al caracterizar a la universidad como un entramado de relaciones y procesos que excede lo puramente administrativo (Aveiga *et al.*, 2018; Castro Mbwiní, 2022; Cánovas Riverón, 2021; Calderón, 2022; Giler y Yoza, 2023; Ropa Carrión y Alama Flores, 2022; Ruiz Díaz, 2017). En este sentido, se coincide con estos autores en que solo mediante una reconceptualización de la gestión como fenómeno integral será posible superar las disfunciones organizativas que actualmente limitan el desempeño académico.

En este contexto, la gestión organizacional debe trascender lo meramente administrativo para convertirse en un dispositivo estratégico de valor académico. Estudios recientes destacan que la agilidad, la capacidad de adaptación y el liderazgo transformacional son factores determinantes para la sostenibilidad de las universidades (Blanco García *et al.*, 2023; Cerdas Montano *et al.*, 2020; García *et al.*, 2021; Goodarzi *et al.*, 2018; Organización de Naciones Unidas, 2016; Peña Acuña, 2021; Torres Baque, 2024). Sin embargo, en la práctica persiste una brecha significativa



entre la planificación institucional y la operatividad de los procesos académicos, lo que limita el impacto real de las iniciativas de mejora.

Al analizar las contribuciones de Blanco García *et al.* (2023) y Cerdas Montano *et al.* (2020) se observa que sus planteamientos sobre agilidad y liderazgo transformacional resultan pertinentes, aunque en muchas ocasiones se quedan en un nivel declarativo. En la experiencia de los autores de este trabajo, la efectiva implementación de estos conceptos requiere no solo de voluntad política, sino de instrumentos concretos que operacionalicen dichos principios en la cotidianidad universitaria. Precisamente en esta necesidad de mecanismos aplicables encuentra sentido la propuesta estratégica que aquí se presenta.

Esta desconexión se evidencia cuando las funciones universitarias se desarrollan de forma fragmentada, sin una lógica sistémica que las articule. Como señalan Kahneman *et al.* (2019), la toma de decisiones en entornos complejos exige marcos de referencia claros y una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales. Por ello, resulta imperativo diseñar estrategias de gestión que, desde lo académico, orienten y den sentido a los procesos universitarios, integrando dimensiones como la cultura organizacional, la innovación educativa y la proyección social (Comas Rodríguez, 2024; García *et al.*, 2021; Jiménez Cruz, 2019; López, 2022; Salomón Olajide, 2014; Triana Hernández *et al.*, 2021; Viloria Escobar, 2016;).

Partiendo de este diagnóstico, la presente investigación se orienta a proponer una estrategia de gestión organizacional con enfoque estratégico-académico que permita articular de manera coherente y eficaz los procesos universitarios, potenciando su contribución a la formación integral, la generación de conocimiento y el desarrollo social.

Métodos

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto con alcance correlacional, orientado al diseño de una estrategia de gestión organizacional para los procesos universitarios desde la perspectiva académica. Como técnica principal se implementó el método de talleres de opinión crítica y construcción colectiva, que permitió recopilar y contrastar las perspectivas de los actores clave en la gestión universitaria. Este proceso se complementó con el análisis documental de normativas institucionales, revisión sistemática de literatura especializada y aplicación de instrumentos como cuestionarios, entrevistas y observaciones a una muestra de 43 participantes (20 directivos y 23 docentes) de la Universidad Tecnológica del Sur (UTESUR). El estudio se ejecutó entre enero de 2023 y marzo de 2024, período en el que se realizó la caracterización diagnóstica, el diseño progresivo de la estrategia y la validación inicial de sus componentes mediante los mecanismos de participación colectiva.

Resultados y discusión

La estrategia propuesta se sustenta 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.

Como resultado central de esta investigación se propone una estrategia de gestión organizacional para atender los procesos universitarios desde la perspectiva académica, la cual se fundamenta en tres pilares conceptuales interrelacionados: 1) los fundamentos de gestión organizacional (adaptación al cambio, capacidad de ajuste, toma de decisiones y resolución de problemas), 2) los procesos universitarios sustantivos (académico, investigación, extensión y gestión de calidad) y 3) los fundamentos de la gestión académica (diseño curricular, prácticas pedagógicas y seguimiento académico). Esta integración conceptual permite superar la fragmentación habitual entre las dimensiones administrativa y académica, generando una visión holística de la gestión universitaria.

La primera etapa (diagnóstico de necesidades) permitió identificar las brechas específicas en las capacidades de gestión directiva, particularmente en la integración entre los procesos organizacionales y las prácticas académicas. Este diagnóstico reveló que, si bien existía conocimiento individual sobre gestión académica, faltaban mecanismos sistémicos para articularlo con la gestión organizacional global.

En la segunda etapa (planificación y organización), se diseñó un sistema de capacitación diferenciado que incluyó talleres especializados, conferencias metodológicas y actividades científicas focalizadas en las necesidades identificadas. Como herramienta clave se elaboró un manual de gestión que establece procesos, roles y recursos necesarios para implementar la estrategia, incorporando indicadores de éxito tanto para la enseñanza (tasas de retención, evaluación de la calidad docente, desempeño académico) como para la investigación (producción científica, proyectos financiados, colaboraciones interinstitucionales).

La tercera etapa (ejecución) implementó la estrategia mediante un modelo híbrido que combina la presencialidad con la virtualidad, incorporando sistemas de gestión simultáneos y herramientas de automatización inteligente para los procesos de enseñanza e investigación. Se establecieron programas de mentoría entre docentes experimentados y noveles, mesas de trabajo tripartitas (administrativos, docentes y estudiantes) y ferias semestrales de innovación educativa que facilitaron la apropiación colectiva de la estrategia.

Finalmente, la cuarta etapa (evaluación y control) institucionalizó mecanismos de monitoreo en tiempo real que incluyen análisis predictivos, auditorías externas y evaluación permanente del clima organizacional. Este componente asegura que la estrategia mantenga su relevancia y efectividad frente a los cambiantes contextos universitarios.

La estrategia propuesta se estructura en las cuatro etapas secuenciales e interrelacionadas, representadas en la figura 1, que configuran un ciclo continuo de mejoras.

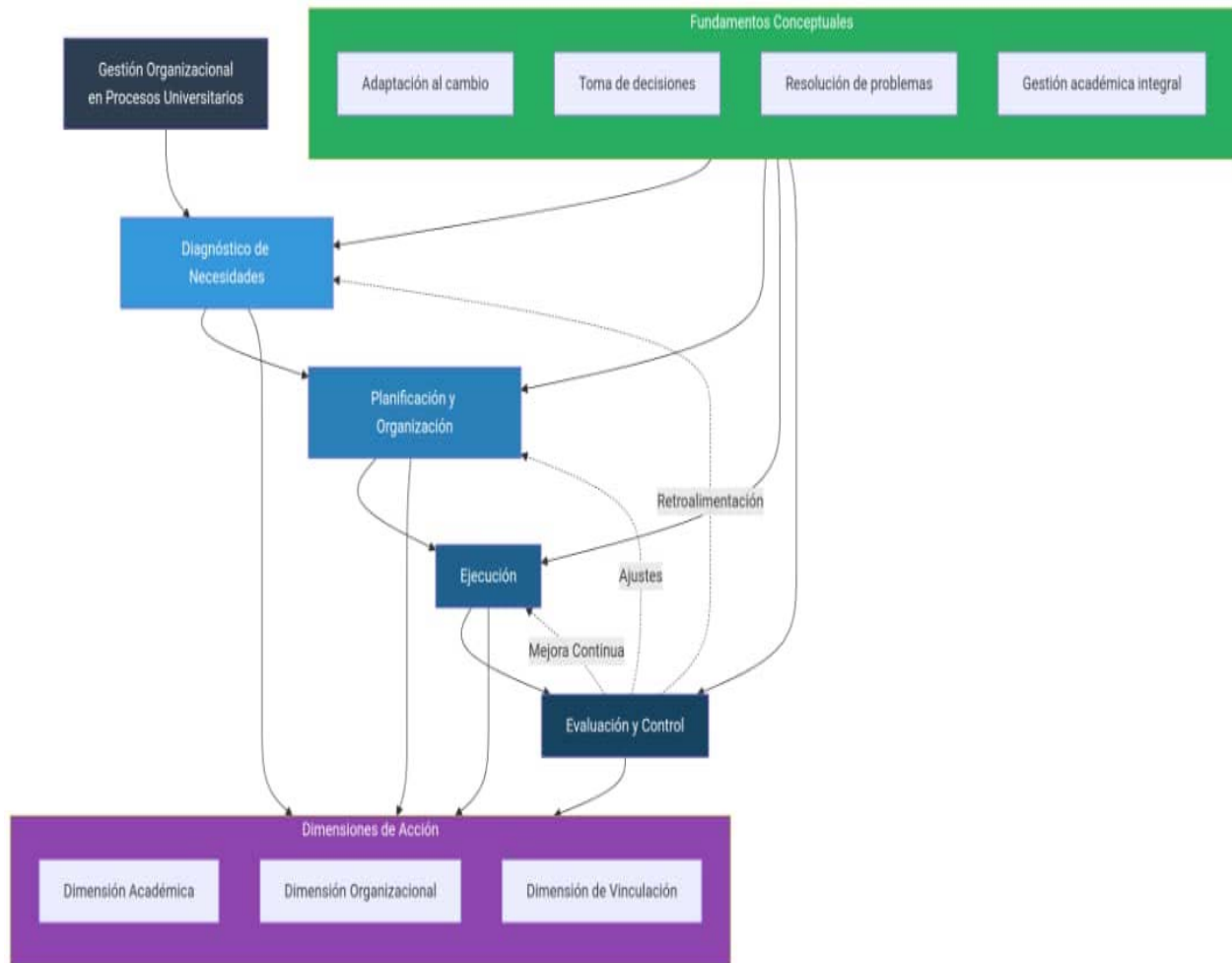


Figura 1. Estrategia de gestión organizacional para procesos universitarios desde la perspectiva académica (elaboración propia)

Fundamentos de la estrategia

El entorno universitario para quien se diseña la estrategia es favorable, se tienen 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, y las capacidades técnicas para el desarrollo de la estrategia para la gestión organizacional. Algunos elementos clave son los siguientes:

- Liderazgo y dirección efectiva: un liderazgo sólido y una dirección eficaz son fundamentales para guiar y motivar a todos sus miembros.
- Colaboración y trabajo en equipo: fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre

el personal docente, administrativo, estudiantes y familias en el logro de metas comunes constituye un prerequisite.

- c) Equidad e inclusión: promover la equidad, la diversidad y la inclusión garantiza a todos tengas igualdad de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- d) Evaluación del desempeño: realizar evaluaciones regulares del desempeño educativos y administrativo ayuda identificar áreas de mejoras y promover la excelencia académica.
- e) Innovación e investigación educativa: fomentar la creatividad, la innovación, la investigación y la actualización constante de las prácticas pedagógicas y tecnológicas favorecen la adaptación a los cambios, y promueve la mejora continua.
- f) Gestión del cambio: 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: promover el desarrollo profesional y la formación continua del personal es fundamental para impulsar la calidad educativa y el crecimiento profesional.

Objetivo general de la estrategia

El conocimiento, habilidades y competencias que se alcanza sobre la gestión organizacional en la atención de los procesos universitarios desde la gestión académica está sustentado en este propósito, lo que, conjugado con las intenciones declaradas por la política educacional respecto a la pertinencia de metas posibilitó la formulación del objetivo de la estrategia. Se declara como objetivo general: contribuir a la gestión organizacional de los directivos y docentes para la atención a los procesos universitarios desde la gestión académica, que permita mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación.

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 que se desea transformar; para ello se establecieron los siguientes nodos teóricos:

- El planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad que desarrollan por parte del investigador y tutores designados, lo cual le va a dar la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos.
- Se requiere tener claro hacia donde ir, donde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados, pensando en la sostenibilidad y direccionamiento de la estrategia.
- Es 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 de los recursos, con el uso óptimo con los que se cuenta y a su vez el establecimiento de alianzas para la obtención de otros que pueden ser necesario.
- Tener un amplio conocimiento de los riesgos a nivel interno y externo, elemento importante para la toma de decisiones, como elemento de continuidad.
- Establecer el tiempo necesario, para el logro de una participación continua de los beneficiarios, impulsar nuevas decisiones.
- Trazar 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 estos elementos quedó 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 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, las interacciones 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. El plan de acción general:

Semanas 1-2: Revisión de la literatura y análisis de la estrategia actual.

Semanas 3-4: Identificación de elementos faltantes y desarrollo de recomendaciones (desarrollo de los talleres de opinión crítica y construcción colectiva).

Semanas 5-6: La elaboración de un informe final con propuestas concretas.

Semanas 7-8-9: Presentación de resultados a las partes interesadas y discusión de los próximos pasos y planteamiento de la estrategia.

Planteamiento de las etapas de la estrategia:

La estrategia para la gestión organizacional para atender los procesos universitarios desde la gestión académica se sustenta en los fundamentos planteados con anterioridad y las cuatro etapas que la componen. Para cada etapa se definen los objetivos específicos y las acciones estratégicas con un carácter de sistema.

La primera etapa (diagnóstico de necesidades) tiene como objetivo constatar la situación del aprendizaje de los directivos, relacionado con el proceso de gestión organizacional en los procesos universitarios e incluye las siguientes acciones:

- Aplicación de instrumentos, a través de ellos se analizan las dificultades y fortalezas, se realiza el intercambio con expertos para integrar el proceso de gestión organizacional en los procesos académicos universitarios.
- Definición de las diferentes formas de organización de capacitación en: 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.

La segunda etapa (planificación y organización) tiene como objetivo diseñar las acciones de capacitación según el diagnóstico, caracterización y contexto e incluye las siguientes acciones:

- En esta etapa se planifican y organizan las tareas a partir de la identificación de las necesidades, selección de prioridades, determinación de los recursos humanos, técnicos, materiales y de tiempo, 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.
- Es una etapa en la que 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 expresan sus opiniones sugerencias. Uso de herramientas de inteligencia artificial.
- Propuesta de indicadores de éxitos, a saber:
 - 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 estudiante 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.

La tercera etapa (ejecución) tiene como objetivo implementar la estrategia de manera eficiente, con la utilización de la personalización académica desde una gestión ágil y adaptativa, y la automatización inteligente. Incluye las siguientes acciones:

- 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 con gestión simultáneas.
- Elaboración de materiales por disciplinas para la adaptación de rutas de aprendizaje basados en el desempeño individual.
- Mesas de trabajo para definir cómo se aplicará las nuevas políticas académicas con la participación de administrativos, docentes y estudiantes.
- Estructurar programas donde docentes experimentados guíen a colegas noveles para acompañar en la implementación de nuevas metodologías.
- Aplicar enfoques de visualización en tableros físicos del avance de actividades clave, que permita gestionar proyectos académicos.
- Ferias de innovación educativa semestrales, donde los profesores, directivos, estudiantes y futuros empleadores compartan estrategias exitosas.
- Implementar buzones físicos o murales participativos para recoger sugerencias y críticas sobre procesos académicos.
- Creación de los manuales colaborativos que representa la visión compartida en la universidad vs empresas.

La cuarta etapa (evaluación y control tiene como objetivo monitorear y ajustar la estrategia en tiempo real desde la participación de la comunidad universitaria en todo el proceso.

- Para evaluar los resultados se tendrá en cuenta el cumplimiento del objetivo general, de los fundamentos de la estrategia, 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, para obtener retroalimentación de profesores y estudiantes.
- Visualización dinámica de datos académicos y administrativos para toma de decisiones inmediatas.
- Usar modelos predictivos para anticipar problemas y prescriptivos para sugerir soluciones.
- Auditorías externas para detectar sesgos en sistemas de inteligencia artificial, usados en admisiones, evaluaciones e investigaciones.
- Monitorear el clima organizacional mediante análisis de comentarios en foros universitarios u otros espacios de intercambio.

Este diseño permite atender las dimensiones e indicadores asumidos:

Primero: un proceso de información y toma de decisiones

Segundo: carácter cíclico como eslabón primario, que conlleva a la permanente autorregulación en función de las inferencias, las predicciones, las anticipaciones, los cambios, las reformulaciones.

La discusión acerca de la temática se entrelaza con los criterios de como García Solarte, 2009; Triana Hernández, García y Alarcón, 2021, sus análisis tienen puntos de contacto con los resultados planteados con respecto a los fundamentos básicos y teóricos conceptuales, referentes a elementos de gestión, los rasgos distintivos, las dimensiones e indicadores al considerar como factores influyentes: 1) Sus partes componentes (el núcleo operativo, ápice estratégico, línea intermedia, tecno- estructura, personal de apoyo e ideología); 2) los mecanismos de coordinación entre las partes (ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo, y estandarización de destrezas de trabajadores); 3) las estructuras organizativas, formales e informales, académicas y administrativas están en continua interrelación, lo que hace que generalmente sea imposible establecer la separación entre ambas, al presentarse continuas interdependencias, pero atender procesos en el contexto universitarios y otros; 4) los tipos de organizaciones (de estructura funcional simple, de burocracia maquina, de burocracia profesional, de forma divisional), en dependencia de sus partes componentes, la definición de la estructura organizacional, y los mecanismos de coordinación, entre ellas:.

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 Jiménez 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 este sentido, las acciones obrarán como herramienta de gobernabilidad siempre y cuando exista la participación de toda la colectividad.

Aveiga Macay *et al.* (2018) afirman que existen numerosas investigaciones a las que se reconoce el aporte al desarrollo de procesos universitarios desde la organización académica. No obstante, en el contexto dominicano, se observa que un número directivos asume los procesos universitarios de formar aislada por no tomar en cuenta la gestión organizacional como campo del proceso.

Investigadores como Baute *et al.* (2020); Escobar y Pintos (2016); García (2009) proponen, 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.

Evaluación de la estrategia propuesta

Para valorar teóricamente el diseño de la estrategia para la gestión organizacional para atender 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 & 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 aporten juicios y con posterioridad valoraciones de especialistas sobre la validez teórico y práctica.

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

Los talleres de opinión crítica y construcción colectiva reflejaron un consenso entre los expertos respecto a la pertinencia y solidez teórica de la propuesta. Los participantes destacaron la claridad y coherencia de su estructura en cuatro etapas, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación y control, así como su capacidad para integrar de manera efectiva la gestión organizacional y académica.

Valoraron especialmente el enfoque holístico, que supera la fragmentación tradicional entre lo administrativo y lo sustantivo y la incorporación de principios como la adaptabilidad, el liderazgo transformacional y la mejora continua como ejes articuladores. Enfatizaron en los mecanismos híbridos de gestión y los indicadores de éxito en enseñanza e investigación, que garantiza recursos adecuados, el compromiso institucional y la superación continua para su implementación efectiva.

En conjunto, las valoraciones confirmaron que la propuesta no solo responde a necesidades reales del contexto universitario, sino que constituye un marco viable para la innovación y la gobernabilidad en instituciones de educación superior.

Conclusiones

La estrategia de gestión organizacional propuesta, estructurada en las cuatro etapas secuenciales e interrelacionadas de diagnóstico, planificación y organización, ejecución, y evaluación y control, demuestra ser un marco viable y robusto para optimizar los procesos universitarios. Este ciclo continuo de mejora permite superar la fragmentación tradicional entre la gestión administrativa y la académica, fomentando una visión integral de la institución.

La estrategia se distingue por integrar tres pilares conceptuales fundamentales: los principios de la gestión organizacional (adaptación, liderazgo, toma de decisiones), los procesos universitarios sustantivos (docencia, investigación, extensión) y los fundamentos de la gestión académica (diseño curricular, prácticas pedagógicas). Esta integración proporciona una hoja de ruta clara para alinear los objetivos institucionales con las prácticas académicas diarias.

Se evidencia que el éxito de la gestión universitaria moderna depende críticamente de factores como el liderazgo efectivo, la colaboración entre todos los estamentos, la gestión proactiva del cambio y la promoción de una cultura de innovación e investigación educativa. La estrategia aborda estos elementos de manera explícita, proponiendo mecanismos como la mentoría, las mesas de trabajo tripartitas y las ferias de innovación.

La evaluación realizada, mediante el método de talleres de opinión crítica y construcción colectiva con expertos, confirmó la pertinencia, coherencia y aplicabilidad de la estrategia. Este proceso participativo no solo enriqueció el diseño inicial, sino que también garantizó que la propuesta responda a las necesidades reales del contexto universitario, específicamente en la Universidad Tecnológica del Sur (UTESUR), y fortaleció su validez teórica y práctica.

Finalmente, la estrategia representa una herramienta de gobernabilidad que, al institucionalizar mecanismos de evaluación continua y monitoreo en tiempo real, garantiza la adaptabilidad y la mejora permanente de los procesos universitarios.

Referencias

- Aveiga Macay, V. I, Rodríguez Alana, y L. A, Zegovia Meza, S.R. (2018). Superación Profesional y Formación Académica: ¿Conceptos iguales o diferentes? *Revista Didáctica y Educación*, 9(3), 205-216. <https://revista.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/783>
- Baute Álvarez, L. M, Iglesia León, M, León González, J.L, Y Pérez Maya, C.J. (2020). Profesionalización del docente universitario desde la solución de los problemas profesionales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 178-182. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1697>
- Blanco García, Y. y Moros Fernández, H. (2023). Caracterización de patrones de toma de decisiones en directivos. *Retos de la dirección*, 17(3), e23310. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/23310>



- Calderón, L. (2022). *Proceso organizacional y su incidencia en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Unidad Educativa Fiscal "Quince de Octubre", del cantón Jipijapa, período 2019*. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3521>
- Cánovas Riverón, G., Adán González, A., Calderón Rodríguez, L., & Loredó Carballo, 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 Mbwiní, D. N. (2022). La Gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador, *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2736>
- Cerdas Montano, V, Mora Espinoza, A, y 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://doi.org/10.15359/ree.24-5.9>
- Comas Rodríguez, R. (2024). La investigación Científica universitaria y su impacto en la sociedad. *Uniandes Episteme. Revista digital*, 11(1), 001-002., <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3329>
- Cortina, V. y Trujillo, Y. (2009). Talleres de opinión crítica y construcción colectiva: Un método para corroborar resultados en la investigación pedagógica. Ponencia presentada en el *Congreso Internacional Pedagogía 2009*, La Habana, Cuba.
- Escobar, J. M., y Pintos, J. B. (2016). Comportamiento Organizacional del departamento de atención al cliente de la Universidad Privada del Este. *Scientific Americana*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.30545/scientiamericana.2016.agost.2>
- Freitag, M. (2004). El naufragio de la universidad y Otros Ensayos de Epistemología Política. Colección Educación y conocimiento. Educación y conocimiento. Pomares Corredor, Ediciones, S,A, ISBN 8487682502, 9788487682506.
- García, J., Villiers, C., Li, L. (2021). Is a clients' corporate social responsibility a source of audit complexity? *International Journal of auditing*, 25(1) 75-102. <https://doi.org/10.1111/ijau.12207>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-53. <https://doi:10.25100/cdeav25i42.413>
- Giler, G., & Yoza, 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://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/tejedora/article/view/481/783>.

- Goodarzi, B., Shakeri, K., Ghaniyoun, A., Heidari, M. (2018). Assesment correlation of the organizational agility of human resources whit the performnace staff of Theran Emergency Center. *Journal of Education and Health Promotion*. 7(1). 142-152. [DOI:10.4103/jehp.jehp_109_18](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_109_18)
- Jiménez 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://www.harvard-deusto.com/un-enfoque-estructurado-para-las-decisiones-estrategicas>.
- Kotter, J.P. (1996). Leading change. Harvard business review prees. Library of Congress Catologing-in- publication.
- López, M. (2022). *La gestión organizacional y la innovación en los emprendedores del sector universitario. Maestría en Dirección de Empresas*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/35443>.
- Organización de Naciones Unidas. (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas - CEPAL. https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Spa.pdf.
- Peña Acuña, 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 y Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional, un análisis teórico para la acción. *Revista Asunción*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/24098752/2022.009.01.081>.
- Ruiz Diaz, 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://dx.doi.org/10.15359/ree.21-2.2>.
- Solomon Olajide, F. (2014). Corporate social responsibility (CSR): Practices and Stakeholders Expectations: The Nigerian Perspectives. *Research in Business and Management*, 1(2), 13-31. <http://dx.doi.org/10.5296/rbm.vli2.5500>
- Triana Hernández, B. M; García Batan, J; Alarcón Ortiz, R y Gibert Delgado, R. (2021). Gestión organizacional para favorecer las influencias educativas en el colectivo de año académico universitario. *Revista Retos de la Dirección*, 15(1), 178-201. https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230691552021000100178&Ing=es&ti ng=es.

Torres Baque, J., Pibaque Pionce, M., (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento institucional. 593 Digital Publisher CEIT, 9(2), 183-193, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>

Viloria Escobar, J; Pertuz Gutiérrez, S; Daza Corredor, A; Pedraza Álvarez, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1).
https://scielo.sld.cu/scielo.php?scrip=sci_arttext&pid=S086434662016000100009&lng=es&nr_m=iso

Declaración de contribuciones de los autores

Rafael Ernesto Paulino: Tuvo a su cargo la indagación teórica y la construcción de la estrategia, dirigió los talleres de opinión crítica y construcción colectiva en la Universidad Tecnológica del Sur.

Jorge García Batán: Tuvo a su cargo la dirección metodológica de la investigación, contribuyó a la elaboración de la estrategia y la sistematización de los resultados.

Clay Pérez Jiménez: contribuyó a la elaboración de la estrategia y la sistematización de los resultados dirigió los talleres de opinión crítica y construcción colectiva en la Universidad de Camagüey.

Síntesis curricular

Rafael Ernesto Paulino: Director de asuntos legales de la Universidad Tecnológica del Sur (UTESUR) en República Dominicana; reconocido como “Maestro del Año 2025” por sus méritos investigativos y académicos, doctorando de la primera corte del convenio de formación doctoral en Ciencias de la Educación entre República Dominicana y Cuba.

Jorge García Batán: Máster en Educación Superior y Doctor en Ciencias Pedagógicas, ejerce como profesor titular y director del Centro de Estudios en Ciencias de la Educación, Universidad de Camagüey, Director del Programa de Doctorado en educación, premio a la calidad del posgrado de la AUIP.

Clay Pérez Jiménez: Máster en Ciencias de la Educación y Doctor en Ciencias de la Educación, ejerce como profesor titular y profesor investigador del Centro de Estudios en Ciencias de la Educación, Universidad de Camagüey.

Editado por: Dr. C. Manuel N. Montejo Lorenzo.

Este es un artículo en Acceso Abierto distribuido según los términos de la Licencia Creative Commons: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES que permite el uso, distribución y reproducción no comerciales y sin restricciones en cualquier medio, siempre que sea debidamente citada la fuente primaria de publicación.

