

## Los modelos de gestión institucional en el contexto educativo actual y su articulación en las escuelas de idioma

### *Institutional management models in the present educative context of the language schools*

#### **AUTORES**

MS. c Josefa Febrero Fernández. Directora, Escuela de Idiomas Vladimir Ilich Lenin de Guanabacoa, E-mail: josefaff@yahoo.com

Dra. C Inidia Rubio Vargas. Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana, E-mail: [inidiarv@ifal.uh.cu](mailto:inidiarv@ifal.uh.cu)

Dra. C Martha Susana Neufville Morris. Profesora Titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José varona, E-mail: [marthasusananm@ucpejv.edu.cu](mailto:marthasusananm@ucpejv.edu.cu)

**Recibido: Febrero 2018**

**Aprobado: Noviembre 2018**

---

#### **Resumen**

El presente trabajo es parte del resultado de una investigación que se desarrolla para perfeccionar la gestión institucional de las escuelas de idiomas, instituciones pertenecientes al subsistema de la educación de adultos del Ministerio de Educación. La gestión institucional tiene dentro de sus propósitos que la organización crezca en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia. La investigación parte del análisis de los modelos de gestión que han antecedido los que prevalecen en la gestión actual de las referidas escuelas, se enfatiza en tres modelos; estructura – función, dirección estratégica y el enfoque de procesos los cuales se caracterizan en una gran diversidad de literatura científica y que en la práctica institucional se implementan de forma aislada. En la búsqueda realizada se encuentran investigadores que presentan enfoques para la integración de los modelos anteriores, aunque en contextos de gestión diferentes en su gran mayoría, por tal sentido se necesita identificar núcleos articuladores de estos modelos para el aprendizaje organizacional. Desde la problemática anterior se plantea como objetivo de este trabajo, caracterizar el proceso de integración de los modelos de gestión institucional que prevalecen en el Ministerio de Educación y en particular los que se implementan en las escuelas de idiomas. Para realizar el trabajo se utilizaron los métodos análisis documental, la inducción–deducción, análisis – síntesis e histórico –lógico.

Palabras clave: modelo, gestión, gestión institucional, modelos de gestión institucional, escuelas de idiomas.

#### **Abstract**

The present work is a result of an investigation that is in process to improve the institutional management of the language schools, these institutions belong to the subsystem of Adult Education. The institutional management has inside its purposes that the institution grows in efficiency, effective, pertinence and relevance. The research starts from the analysis of the management models that have preceded the present models in the referenced school, it is emphasized in three models; structure – function, strategic management and the processes approach which are characterized in a great diversity of scientific literature that in the institutional practice are implemented in isolated way. In the

research done it was found many researchers that present approaches for the integration of the previous models, although mostly in the context of different managements, that's why it is needed to identify articulated nucleus for these models for the organizational learning. From the previous problem the objective set in this work is to characterize the integration process of institutional management models that prevails in the Ministry of Education in particular the ones that are implementing in the languages schools using as methods the documents' analysis, the historical -logical, the inductive-deductive and the, analytical - synthetic.

**Keywords:** models, management institutional management, institutional model management, language schools

## Introducción

Los cambios y las transformaciones políticas y socio-económicas que ocurren en el mundo contemporáneo, los avances de la ciencia y la tecnología, los problemas globales, entre otros factores de cambio, impulsan a las instituciones educativas para que respondan a estas exigencias como entes sociedades.

Los modelos de gestión como elemento clave para la transformación institucional se orientan hacia su mejor a buscando mayor pertinencia de sus resultados. En Cuba el proceso de perfeccionamiento del sistema educativo se ha orientado también hacia la introducción de cambios en el proceso de gestión de las instituciones que se le subordinan, las escuelas de idiomas han sido objeto también del conjunto de acciones que se han estado implementando.

El análisis de las prácticas de gestión educativa en la actualidad muestra que hoy son las universidades, instituciones pertenecientes al Ministerio de Educación Superior, las que impulsan el cambio hacia una gestión transformadora desde las investigaciones que se desarrollan, las investigaciones de colectivos de investigadores de la Universidad de la Habana, de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, de la Universidad de Ciencias Técnicas José Antonio Echevarría se destacan aportes de diferentes autores que más adelante se detallan y que se orientan a la conversión de la gestión institucional en aprendizaje organizacional, donde los saberes individuales se transformen en colectivos.

Los resultados anteriores son referentes para orientar el cambio y la mejora de la gestión de las escuelas de idiomas, las cuales son instituciones pertenecientes al Ministerio de Educación cuya gestión tiene bases comunes con las mencionadas anteriormente y que precisan de su perfeccionamiento a tenor de las transformaciones que devienen de los procesos de cambio que se desarrollan a nivel de país con énfasis en la última década, siendo relevantes la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; la actualización del modelo económico cubano, la Reforma Constitucional que se encuentra en fase de discusión y debate para aprobarlo en referendo popular.

La revisión bibliográfica realizada identifica investigadores que aportan vías para integrar los modelos que hoy prevalecen en la gestión educacional buscando mayor efectividad en la articulación de los diferentes enfoques, lo cual permite superar la tendencia que existe en la práctica de implementar los aspectos que se derivan de cada uno de manera aislada, desde esta perspectiva se identifica el enfoque de procesos como una alternativa para articular el resto de los modelos para integrarlos sin romper con los aspectos legales y normativos que sustentan el uso del resto de los modelos objetos de análisis en este trabajo.

Desde las premisas anteriores se identifica como objetivo del presente trabajo caracterizar el proceso de integración de los modelos de gestión institucional que prevalecen en el Ministerio de Educación y en particular los que se implementan en las escuelas de idiomas. Los métodos utilizados:

**Enfoque de sistema:** para caracterizar las interdependencias entre los componentes de los elementos teóricos y prácticos que caracterizan a los modelos de gestión: estructura – función, estratégico, gestión de la calidad y enfoque de proceso.

**Análisis – Síntesis, Inducción – Deducción, Generalización,** como métodos que permiten sistematizar los referentes teóricos y determinar el marco conceptual para la gestión de las relaciones entre los procesos, los actores, las estrategias y metodologías de trabajo.

Los resultados de este trabajo se contextualizan en la escuela de idiomas “Vladimir Ilich Lenin” del municipio de Guanabacoa, institución que se subordina al subsistema de la Educación de Adultos de este municipio donde la autora principal de este artículo es su directora. La investigación se realiza

desde el 2014 inicialmente como parte del proyecto de investigación "Teoría y Práctica de la Dirección Educativa" que se dirige desde la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona y desde el 2016 se ha articulado además al proyecto de investigación "Modelo de gestión institucional con enfoque de procesos" que se realiza en el Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana.

## Desarrollo

### Sobre el concepto de modelo

El concepto de modelo ha sido profundamente estudiado por gran número de autores con enfoques diversos, dada su importancia teórica y metodológica en la investigación pedagógica y en las prácticas profesionales, aunque no existe uniformidad en el establecimiento de la definición de modelo, si es posible identificar aspectos comunes, en el presente análisis se destacan investigadores como Valera Alfonso, (1999), Salcedo (2000), Iriarte, (2007), Valle Lima, (2007, 2010, 2014), Ferriol, (2011), Ruiz Ariel, (2003).

"El *modelo científico* es la representación de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades de ese objeto de estudio con vistas a la transformación de la realidad". (Valle Lima, 2007)

Desde esta perspectiva el modelo científico es un reflejo mediatizado de la realidad sobre la base de la cual opera el científico en la ausencia del objeto, para estudiarlo y explicarlo, una vez descubiertas sus regularidades, pero además revela la necesidad objetiva de creación del modelo y por tanto su función transformadora de la realidad.

Tanto Valle Lima, (2007) como Ruiz Ariel, (2003) consideran que el modelo revela una unidad entre lo objetivo y lo subjetivo y permiten operar de manera práctica o teórica con un objeto o fenómeno, no de manera directa, sino utilizando el modelo como sustituto siempre que:

- ✓ Se encuentra en determinada correspondencia con el propio objeto.
- ✓ En determinadas etapas del conocimiento el modelo permite sustituir al objeto.
- ✓ Ofrece, en ausencia del objeto, información sobre el objeto.

El modelo que se elabora tiene como objeto la gestión institucional de las escuelas de idiomas, luego este modelo tiene una tipicidad cuyas bases generales se encuentran en las Ciencias de la Educación y en particular en la metodología de la investigación donde se encuentran diferentes denominaciones y tipos de modelos, con autores como Salcedo, (2000), Alfonso, (1999), Valle, (2007), los cuales incursionan llegando a formular definiciones sobre los conceptos más utilizados.

"Las Escuelas de Idiomas constituyen entidades educativas caracterizadas por su conjunto de procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo con relaciones más o menos fuertes que se entrelazan desde su misión y los objetivos institucionales que caracterizan la gestión pedagógica contemporánea y la gestión educativa."(Febrero, 2017). Como instituciones educativas son factibles de modelar las características esenciales que distinguen su proceso de gestión para su mejora continua.

### Los modelos de gestión institucional

El concepto de gestión en su génesis se genera de dos enfoques, tendencias o corrientes teóricas relativamente coherentes y complementarias: de una parte la Escuela de la Administración Científica, surgida y desarrollada en los Estados Unidos y representada básicamente por los ingenieros Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence, entre los que algunos autores incluyen además a Henry Ford por haber aplicado sus principios y de otra parte, la corriente conocida como Teoría Clásica, de los anatomistas y fisiologistas de la organización, impulsada a partir de los trabajos del francés Henri Fayol, con representantes como James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, entre otros.

Esta naturaleza del concepto ya lo hace polémico, por la diversidad de criterios que existen en cuanto al contenido y alcance del mismo, muchos autores lo entienden como sinónimo de dirección y administración, otros lo distinguen de ambos presentándolo como concepto diferente asociado muchas veces a los procedimientos burocráticos que se realizan en las instituciones educativas; incluso existen autores que consideran la gestión como una función de la dirección.

Dado que una discusión epistemológica está fuera del alcance del objetivo de este trabajo se parte de presentar varias perspectivas de este concepto, Mintzberg, (1984) y Stoner, (1996) citado por (Medina, 2010) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados (Alonso Lujambio, et al.

2012), el énfasis aquí está en las personas y la organización de estas, aspecto que es relevante para este trabajo, aunque hay un conjunto de características que según nuestro criterio quedan sin abordar. El punto de vista semántico es útil en la comprensión de la polémica en cuestión y de la posición de un grupo importante de investigadores, Ruiz, (2009), Ugalde, (2006), Valle (2006), Ferriol, (2011), Alonso, (2002), Blanco, (2013), Bringas,(1997),Carbonell, (2015), González,(2016),Barril, (2016) Fuentes,et al.(2015) que no establecen diferencias sustantivas entre estos conceptos, aunque atendiendo al objeto de estudio de esta tesis se asume el término gestión porque está más ligado a la participación y los recursos humanos y sus enfoques actuales tanto a nivel internacional como en el ámbito nacional de actualización del Modelo Económico Cubano.

Con una visión más actual de la gestión institucional en Cuba, Blanco, (2013) hace un análisis sobre la necesidad de reorientar la gestión institucional hacia el paradigma de la competitividad, donde se generan ambientes de crecimiento personal, profesional e institucional como resultado del entramado de relaciones que se establecen para potenciar la creatividad, el trabajo en equipos, la comunicación entre los actores de los diferentes procesos.

Se comparte con este autor el punto de vista anterior atemperado por el proceso de cambio que genera la actualización del modelo económico cubano y en particular para el caso de las instituciones educativas el proceso de perfeccionamiento de los diferentes subsistemas, en particular el de la Enseñanza de Adultos que precisa de una mirada más profunda hacia las escuelas de idiomas.

Se asume en la definición de (Medina, 2010), al considerar la gestión institucional como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”

En el análisis evolutivo del concepto de gestión aparecen dos términos involucrados, la eficiencia y eficacia que han constituido referentes en la búsqueda de categorías e indicadores para medir la efectividad de la gestión en el diagnóstico del problema que se investiga, se concuerda con, Rubio, (2017), cuando presenta el análisis de estos conceptos en el contexto de la gestión institucional.

La *eficacia* está referida a la medida y proporción en que se logra el cumplimiento de los objetivos, dentro de ellos los institucionales, Es lo que se observa y se valora como impacto de la educación.

La *eficiencia* se refiere a la relación entre los objetivos que se esperan alcanzar y los logrados, lo que incluye estudios de correlación entre recursos utilizados y resultados alcanzados. También se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un periodo determinado.

En la actualidad uno de los enfoques dados a nivel internacional como parte del perfeccionamiento de la gestión ha sido la búsqueda de otras posiciones paradigmáticas cuyo alcance supere los paradigmas de la eficiencia, eficacia y efectividad. Penetrando a otros que van hacia la creación de valores agregados como producto y resultado de los procesos que se gestionan y que centran su punto de mira en el crecimiento del capital intelectual, la generación de conocimientos, su difusión, diversificación y reestructuración del entramado de relaciones inter institucionales (Gutiérrez, 2013). Este paradigma se reconoce por autores diversos como el de la competitividad mencionada anteriormente.

Es común en todas las definiciones analizadas la participación de los individuos, los objetivos, metas y fines, el uso de los recursos de la institución la diferencia se marca por el concepto superior que asumen: proceso, capacidad, actividad entre otros, es evidente que este trabajo la asume como proceso como la presentada anteriormente.

Los modelos de gestión institucional en la literatura científica se clasifican en una tipología que son resultantes del desarrollo que se va alcanzando en este campo, como necesidad del cambio y la transformación en la filosofía de la gestión propiamente. Por la importancia que estos tienen para los resultados que aquí se presentan, por su alcance en el campo de acción de la investigación y la relevancia se detallan estos modelos: Lujambio, Alonso, (2012).

*Modelo Normativo*: dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una *visión lineal* desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. *Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema*. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo: Ferriol,(2011),Blanco,(2013), Ramírez,(2013).

*Modelo Prospectivo*: Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. *Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.*

Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

*Modelo Estratégico:* Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

*Modelo Estratégico-situacional:* Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

*Modelo calidad total:* Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el *diseño de procesos* que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

Surgen dos hechos importantes,

1. Se reconoce la existencia de un “usuario”
2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.

Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

*Modelo Reingeniería:* Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un *rediseño radical de los procesos*. Principales exponentes son Hammer y Champy.

Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. *En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.*

*Modelo Comunicacional:* Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los *procesos de comunicación* facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo, con responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Como puede apreciarse los tres últimos modelos se desarrollan casi simultáneamente y tienen en común que se enfocan en los procesos que se dan en la institución, esta visión constituye la base de varios enfoques muy usados hoy en la gestión empresarial, dentro de los cuales se destacan las normas ISO, la gestión por competencias, los procesos de mejora continua y aprendizaje organizacional (Blanco, 2013)

El modelo estructura – función que se implementa en todas las instituciones educativas desde las bases legales y jurídicas del país y en particular del Ministerio de Educación se ha perfeccionado gradualmente, considerando resultados de otros sectores de la economía cubana, en particular del sistema empresarial, gradualmente se han sistematizados aspectos devenidos básicamente de tres enfoques: la gestión estratégica, por objetivos y por procesos, puesto que estos responden a modelos diferentes en la práctica institucional se hace complejo la armonización de los mismos, ya que tienen diferencias desde sus bases conceptuales.

Puesto que los resultados que se presentan son atinentes a las escuelas de idiomas la discusión que se realiza a continuación utilizando los métodos descritos en la introducción se contextualizan en este ámbito de la gestión educacional.

### **Modelos actuantes en las escuelas de idiomas**

*Estructura –función:* las estructuras organizativas funcionales se basan en la división de atribuciones y responsabilidades, la especialización y las relaciones jerárquicas asociadas, lo que hace que predomine el interés en los departamentos por encima de los intereses del cliente (estudiante, comunidad y sociedad) y la institución. Rubio, (2017). Blanco,(2013),Ramírez,(2013).

Una particularidad de este modelo es la atribución de funciones tanto a las áreas organizativas como a los órganos de dirección, asesores y a los actores de la institución, esto permite una organización estructural de la institución que hace factible el desempeño tanto a nivel individual como colectivo e institucional. Este modelo se caracteriza por Barril, (2016):

1. Especialización
2. División del trabajo
3. División de responsabilidades
4. Sistemas de control y de medición funcionales
5. No se tiene en cuenta los cambios del entorno (criterio de las autoras del trabajo)

Las barreras que implican este modelo llevan en sí la génesis de otros enfoques de gestión para superarlas en tal sentido Blanco,(2013) plantea que, “las mejoras sustanciales de tiempo, costo y calidad están en los procesos, no en las funciones”, este autor le sugiere a la administración de las organizaciones hacer coexistir el enfoque funcional con el de gestión por procesos.

Por otra parte se identifican por Blanco, (2013),Barril, (2016), Rubio,(2017) otras limitaciones como son la falta de nitidez de la comunicación institucional, que las mejoras se enfocan en las funciones y la estructura, la mirada limitada al entorno externo, e incluso a los actores internos, entre otras.

*Dirección estratégica* se explicó en los modelos que antecedieron los que prevalecen hoy en las escuelas de idiomas. Este modelo es proactivo con vista futurista y se comienza a implementar en Cuba en 1997.

Según (Ferriol, 2011) “En el caso de la planificación estratégica se parte de un análisis proactivo, estratégico del entorno cambiante, para proyectar la organización hacia el futuro (va del futuro al presente), privilegiando la intuición y la información cualitativa, lo que no se puede hacer ni de manera aislada, ni por planificadores profesionales, sino liderada por la alta dirección de la organización”.

Ferriol,(2011), Velázquez,(2006), Alonso,(1997) también nos plantea para la planificación estratégica esta exigencia básica en relación a los aspectos metodológicos, al menos la formulación de la misión y la visión, la definición de los implicados externos e internos, el diagnóstico, los objetivos estratégicos con sus criterios de medida y los indicadores de desempeño y el sistema de control.

Características de este enfoque:

1. Enfoque proactivo
2. No solamente considera el interior de la organización, sino el entorno
3. Se trabaja en la cultura organizacional (valores compartidos)
4. Identificación de la misión, visión y objetivos estratégicos para lograr las metas

*La gestión por procesos* constituye la base de varios enfoques de amplio uso y divulgación en el mundo de la administración contemporánea, dentro las cuales se destacan las normas ISO, la gestión por competencias, los procesos de mejora continua y aprendizaje organizacional, entre otros, todos los cuales reconocen explícitamente la necesidad de aplicarla para implementar sus propuestas y modelar los resultados esperados en la mejora de la gestión, Blanco, (2013), Ramírez,(2013),González, (2016),

Desde este enfoque la institución educativa puede describirse como un conjunto de procesos con relaciones más o menos fuertes que se entrelazan desde los procesos sustantivos que caracterizan la gestión pedagógica contemporánea. Siendo estos los más complejos, ya que fluyen por todo el sistema organizativo y de trabajo involucrando a los diversos actores de los diferentes departamentos y niveles de organización jerárquicos. Desde esta perspectiva se asume entonces que “la gestión por procesos es la organización del sistema de trabajo de la institución basada en la gestión de sus procesos, con el compromiso y la participación de todos sus actores” (Rubio, 2017)

1. Enfoque en las necesidades de los usuarios.

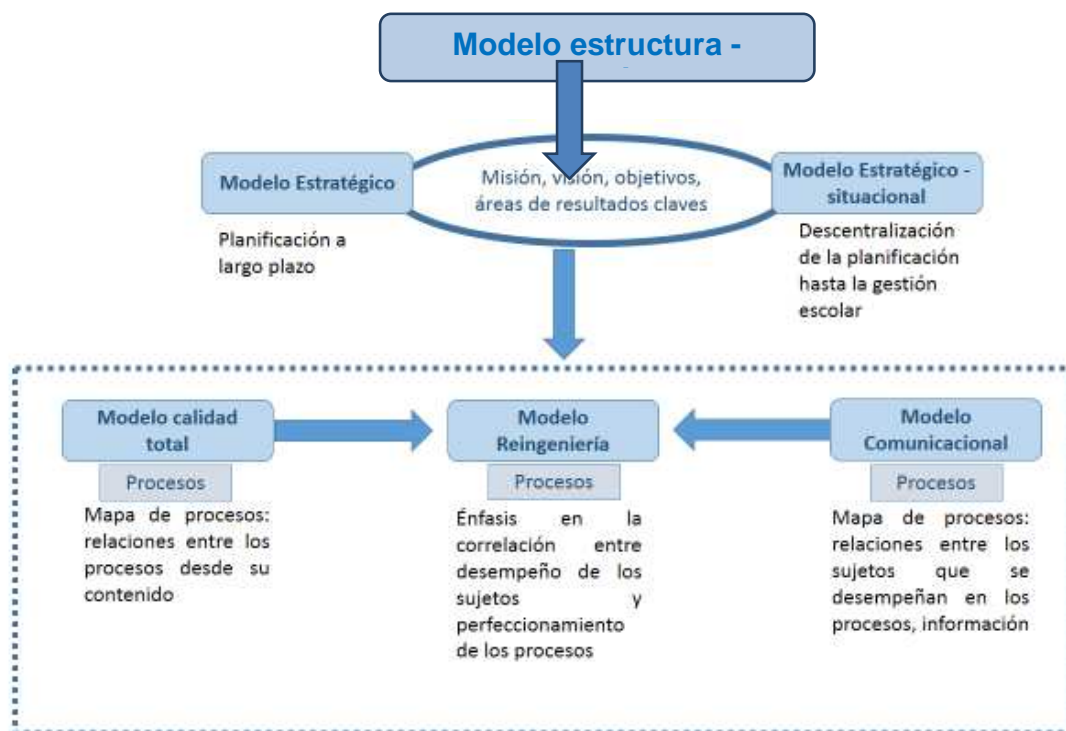
2. El trabajo en equipo con enfoque multidisciplinario para la ejecución de las tareas.
3. Identificación de líderes para conducir el trabajo en equipos.
4. Responsabilidad y compromiso de todos los actores.

### Relaciones que se obtienen entre los modelos de gestión estructura – función; estratégico y por procesos

Del análisis de las características de los modelos presentados hasta aquí y como resultado de la aplicación de los métodos de investigación se determinan primero las relaciones entre los modelos de gestión institucional teniendo como elemento articulador la gestión por procesos, los criterios que fundamentan la visión anterior son los siguientes:

- ✓ La estructuración de la gestión institucional sobre la base de procesos orientados a la formación de los estudiantes que se revelan en su misión social, aun cuando estos sean de tipo administrativo.
- ✓ La gestión en el nivel de departamentos y áreas se organiza desde una concepción mucho más participativa y generadora de oportunidades para el crecimiento institucional, la creación de grupos multidisciplinarios trabajando sobre los procesos permite utilizar el potencial científico como líderes activos y generadores de conocimientos que pasan a ser parte de los activos intangibles de la institución.
- ✓ Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como facilitadores del entramado de relaciones entre los procesos para el cumplimiento de las tareas y funciones propias de la gestión institucional.
- ✓ Los trabajadores se concentran más en las necesidades propias del proceso formativo aun cuando la relación con este sea más indirecta como es el caso de los procesos de apoyo.

**Figura 1:** “Marco de relaciones entre los modelos de gestión institucional desde la perspectiva de los procesos”



Elaboración propia

**Caracterización del enfoque integrado de los modelos de gestión estructura – función; estratégico y por procesos:**

1. Enriquecimiento y actualización de las funciones de los actores desde las acciones que desarrollan en los diferentes procesos institucionales.
2. Articulación de acciones de actores de diferentes áreas funcionales del organigrama para el desempeño de las funciones dentro del sistema de trabajo.
3. Perfeccionamiento de la comunicación institucional a partir de los flujogramas de los procesos, los cuales constituyen la base primaria para la elaboración del flujograma institucional.
4. Mejora continua de las estrategias institucionales para el cumplimiento de los indicadores relativos a los objetivos de las áreas de resultados claves estructurando estas para los diferentes procesos que se desarrollan en las áreas funcionales.
5. Enriquecimiento sistemático del conocimiento como activo intangible de la institución desde la documentación de los procesos, la introducción de Manuales de Gestión Institucional, el seguimiento a las áreas de resultados claves.
6. Coherencia entre aspectos identitarios de la entidad como su misión – visión – valores compartidos – líneas de desarrollo estratégicas- procesos y su contenido – tareas de las áreas funcionales – funciones de los actores – indicadores de medidas; entre otros.

### Conclusiones

La gestión institucional de las escuelas de idiomas necesita una contextualización para responder con eficiencia y eficacia a la actualización del modelo económico cubano y la reforma constitucional que se está llevando a cabo.

Se evidencia la necesidad de integrar los enfoques que prevalecen en estas escuelas par el perfeccionamiento de su gestión y el logro de sus objetivos y su misión

El enfoque por procesos es el más utilizado a nivel nacional e internacional por todas las ventajas que proporciona a la institución no solo interna, también desde el entorno

### BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, A. (1997). *Proyecto de dirección estratégica con un enfoque participativo en instituciones educativas: Una factibilidad a la educación avanzada*. (Tesis en opción del Título de Master en Educación de Avanzada). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. La Habana
- Alonso, R. H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*(Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias en Pedagógicas). Instituto Superior Pedagógica Enrique José Varona. La Habana
- Barril, A. (2016). *Clase dictada en la Facultad de Ingeniería – UBA*. Soporte digital
- Blanco, H. (2013). *Buscando la competitividad de la empresa estatal cubana: del perfeccionamiento empresarial a la dirección integrada de la gestión*. En: Colectivo de autores. Economía cubana ensayos para una reestructuración necesaria, pp258-277. Molinos
- Bringas, J. (1999). *Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria*. (Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana.
- Fayol, (1982). *“Administration Industrial et General, Prevoyance, Organization Commandement, Coodinación, Controle (1916) GauthierVillards”* Paris
- Febrero, J. (2017). *La organización de los procesos institucionales y su impacto en la clase*. Ponencia presentada en el evento Por una clase mejor. La Habana: Editorial Universitaria Pedagógica Varona.
- Ferriol, F.S. (2011). *Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba*. (Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de La Habana. La Habana.
- Freije, A. y Rodríguez, S. (1993). *Control de gestión*. Madrid. Editorial IEE S. A.,
- Fuentes, O. et al. (2015). *La Enseñanza Basada en problemas en la gestión de proyectos educativos*. (Congreso Internacional Pedagogía). La Habana: Editorial Sello editor Educación Cuba.
- García, A. et al. (2006). *Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos*. Recuperado en <http://www.gestiopolis.com>. Consultado 14 de marzo 2014
- Gómez, S.C. (2016). *El contexto en que se produce el cambio educativo en la educación superior latinoamericana*. Editorial Managua



- Gutiérrez, O. (2013). *Retos de la formación de directivos empresariales en Cuba desde la perspectiva de la contextualización de los modelos gerenciales*. En: Colectivo de autores. Economía cubana ensayos para una reestructuración necesaria, pp221-243. Molinos Trade SA
- Iriarte, L. M. (2007). *Modelo de gestión de información para la producción de contenidos destinados al proceso de enseñanza y aprendizaje en la nueva universidad cubana*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". La Habana.
- Lujambio, A. (2012). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México
- Medina, M. (2010). *Una gestión para el desarrollo el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva*". Chile.
- Ramírez, J. R. (2013). *La integración del sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad: una opción de mejora en la empresa*. La Habana: Editorial Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Rubio, I. (mayo2017). Modelo de gestión con enfoque de procesos. Gestión, dirección y liderazgo. *REDIPE*, Vol. 76.
- Ruiz Aguilera, A. (2003). *La investigación educativa*. La Habana: ICCP.
- Salcedo, A. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. (Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. La Habana.
- Taylor, F. (1996). *Scientific Management* Harper and Row, New York.
- Ugalde, L. (2006). *Selección de lecturas*. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Valle Lima, A. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica*. Ciudad Habana ICCP.
- Valle, A. (2006). *Dirección, Organización e Higiene Escolar*. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Velázquez, R. M. (2006). *Modelo teórico para la dirección estratégica del proceso de adaptación del estudiante de nuevo ingreso al preuniversitario interno*. (Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José de la Luz y Caballeros. Holguín.