

## El enfoque de procesos en la gestión institucional de las escuelas de idiomas

### *The processes approach in the institutional management of the languages schools*

**M Sc. Josefa Febrero Fernández.** Directora. Escuela de Idiomas Vladimir Ilich Lenin, de Guanabacoa,

Correo electrónico: josefaff@gmail.com

**Dra. C. Inidia Rubio Vargas.** Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana. La Coronela,

Correo electrónico: [inidiarv@ifal.uh.cu](mailto:inidiarv@ifal.uh.cu)

**Recibido: septiembre 2018**

**Aprobado: abril 2019**

---

#### RESUMEN

Los referentes sociopolíticos para el perfeccionamiento de la gestión de las instituciones educativas requieren de una visión transformadora de los modelos de gestión, en particular, la articulación de los diferentes enfoques de gestión que hoy prevalecen en las prácticas institucionales sin una sistematización de los fundamentos teóricos y empíricos. Sobre esta situación problemática se organizan las ideas de este trabajo cuyo objetivo es argumentar los componentes estructurales y funcionales de un modelo de gestión con enfoque de procesos que integra los elementos distintivos de los modelos de gestión estratégica, de gestión de la calidad y el modelo actuante estructura – función busca el aprendizaje organizacional de las escuelas de idiomas. Dentro de los métodos teóricos de investigación empleados se encuentran: Análisis – síntesis, inducción – deducción y modelación; estos han sido base para la determinación de los componentes del modelo, su caracterización teórica y la identificación de las relaciones entre estos. Respecto a la escuela que se estudia, se presenta el mapa de procesos y el contenido de los procesos, partiendo de la delimitación de su misión, visión, valores compartidos y líneas de desarrollo estratégicas de la institución. El organigrama ha sido parte de la propuesta, como elemento organizativo garante de la funcionabilidad del modelo que se propone. Se consideran los procedimientos para la ejecución de las tareas de los diferentes procesos, como la forma de gestión y también como núcleo

#### ABSTRACT

The sociopolitical referents for the improvement of the management in the educational institutions require of a transformer vision of the management models, in particular the articulation of the different management approaches that today prevails in the institutional practices without the theoretical and empiric basis, about this problematic situation the ideas of this work are organized whose objective is to argue the structural and functional components of a management model with a processes approach that integrates the distinctive elements of the strategic management models , of the quality management of and the actuated model structures - function looking for the organizational learning of the languages schools . Among the methods used are the analysis - synthesis. Induction - deduction and the modelati they have been base for the determination of the components of the model, their theoretical characterization and the identification of the relationships among these. Regarding the school that is studied it is presented the map of processes and the content of the same ones leaving of the delimitation of the mission, vision, shared values and strategic development lines of the institution, the organization chart has been part of the proposal as element organizational guarantor of the functionality of the models that intends. They are

integrador de los enfoques de gestión.

**Palabras clave:** gestión, proceso, modelo de gestión institucional con enfoque de procesos.

considered the procedures for the execution of the tasks of the different processes like the form of management of the same ones and also as integrative nucleus of the management approaches.

**Keywords:** management, process, institutional management model with processes approaches

---

## Introducción

Las diferentes etapas de desarrollo por las que ha transitado la humanidad han sido conocidas por nombres portadores de su característica esencial; la sociedad actual se conoce como la sociedad del conocimiento, justamente por el desarrollo exponencial de las ciencias informáticas y de la comunicación, el cual ha empoderado el conocimiento que se produce, modifica, diversifica y distribuye, con tal rapidez, que su envejecimiento es asombroso.

Este fenómeno impacta la gestión como ciencia y, por ende, a las prácticas institucionales, provoca un cambio paradigmático desde la eficiencia y eficacia hacia la competitividad, en el cual los recursos humanos se transforman en el principal recurso de las instituciones por el alto valor del conocimiento, la creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación, entre otros aspectos vinculados directamente con el potencial humano, elementos que son determinantes del uso más eficiente de los recursos materiales y financieros.

Si bien es cierto que estos cambios provienen inicialmente del sector empresarial con una visión económica, ellos también alcanzan a la gestión educativa desde dos perspectivas: La primera, relativa a que estas, en sí mismas, son entidades económicas cuya actividad produce un resultado social y debe ser perfeccionada; la segunda es atinente a los beneficios sociales de la educación, que alcanzan todos los ámbitos de la economía, maximizados, además, por el valor del conocimiento y la necesidad de su formación desde las diferentes instituciones educativas, en correspondencia con su misión.

Las escuelas de idiomas son instituciones educativas que forman competencias básicas y específicas para la comunicación en la sociedad del conocimiento, donde el intercambio de información y su comprensión son altamente significativos, haciendo más enfática la necesidad del dominio de idiomas, en particular el Inglés, como lengua universal para el intercambio oficial, y que domina la mayor cantidad de publicaciones científicas que se publican en las fuentes socializadas en las diferentes plataformas de comunicación.

Además de las necesidades mencionadas en el párrafo anterior del dominio de un idioma, se añade un conjunto de elementos referenciales, como las transformaciones del modelo económico cubano y el énfasis en la competitividad de los profesionales para insertarse en el mercado laboral, los ejes de desarrollo estratégico del país hasta el 2030, la modificación de la Constitución de nuestra república, en los cuales se encuentran referentes importantes para el perfeccionamiento de la gestión de estas escuelas.

Estudios exploratorios realizados relativos a la gestión institucional de la escuela de idiomas Vladimir Ilich Lenin demostraron que, a pesar de las acciones que sistemáticamente se han realizado para su perfeccionamiento dentro del subsistema de educación de adultos, existe un grupo de problemáticas en su base que afectan la gestión y los resultados, desde el punto de vista de las autoras, en los últimos años estas no han sido priorizadas dentro del subsistema. Hoy el claustro de profesores se encuentra muy reducido, y limita la posibilidad de crecimiento de matrícula; se comparte tanto recursos materiales como inmuebles con otras instituciones educativas, sin la organización que se requiere para garantizar un funcionamiento óptimo hacia lo interno, los funcionarios y trabajadores no se encuentran preparados para afrontar los retos que implican los cambios que se producen en el plano internacional, nacional e, incluso, hasta el nivel local.

Desde esta situación problemática, se diseña una investigación para el perfeccionamiento del modelo de gestión institucional, en correspondencia con los vectores del cambio, descritos hasta aquí, parte de los resultados se presentan en este trabajo, que tiene como objetivo: argumentar los componentes estructurales y funcionales de un modelo de gestión institucional de las escuelas de idiomas, con enfoque de procesos, que integran. Los elementos distintivos de los modelos de gestión estratégica, gestión de la calidad y el modelo actuante estructura – función.

## **Desarrollo**

### **Métodos de investigación**

Enfoque de sistema: Para caracterizar las interdependencias entre los componentes de los elementos teóricos y prácticos que caracterizan el modelo. Modelación: Como método esencial que permite estructurar el modelo de gestión desde sus componentes y relaciones. Instrumentos empleadas para la recolección de los datos: Entrevistas y encuestas a directivos, funcionarios de los diferentes niveles y trabajadores, así como el análisis documental; Para la caracterización empírica del estado actual de la gestión institucional de la Escuela de Idiomas Vladimir Ilich Lenin.

### **Principales características de la gestión institucional y sus modelos, el modelo de gestión con enfoque de procesos**

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, sí es posible identificar aspectos comunes; en el presente análisis se destacan investigadores como Valera Alfonso, (1999), Salcedo, (2000), Ruiz, (2003), Iriarte, (2007), Valle, (2007, 2012, 2015), Ferriol. (2011).

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, 2007:9)

El modelo elaborado tiene como objeto la gestión institucional de las escuelas de idioma; 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, en la cual se

encuentran diferentes denominaciones y tipos de modelos, en este sentido se clarifica que el modelo; que se presenta tiene como objeto la gestión institucional.

Respecto a sus componentes, se asumen, en el marco de las ciencias pedagógicas, la propuesta de Valle Lima, (2010):

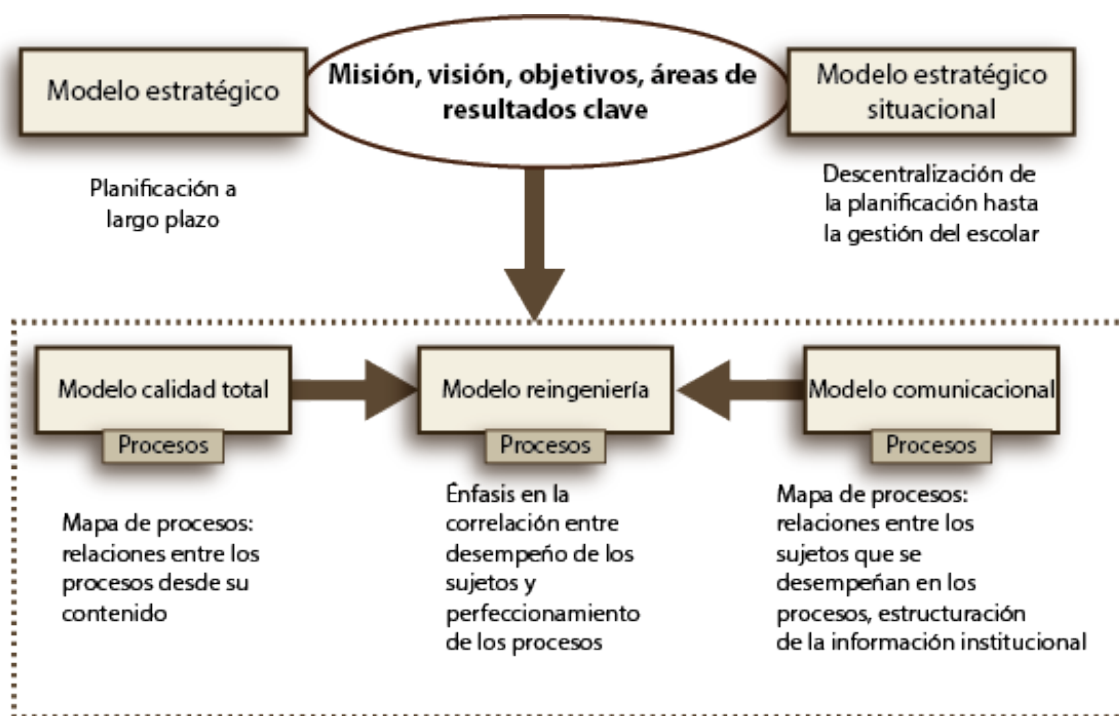
- Fin y objetivos
- Principios
- Caracterización del objeto de investigación
- Estrategia o Metodología
- Formas de implementación del modelo

Un concepto que precisa ser definido es el de gestión; sobre este ha existido una gran polémica, los estudiosos del tema lo han reconocido o no como sinónimo de dirección o administración; en ambos sentidos, se generan argumentos a favor o en contra, aportándose una diversidad de criterios en cuanto a su contenido y alcance. La génesis del concepto, así como el cuestionamiento del cuadro del mundo que estudian.

El análisis de los diferentes conceptos estudiados ha llevado a asumir la gestión como el proceso orientado por unos objetivos y unas metas concretas que se alcanzan al ejecutar las acciones planificadas y organizadas, al hacer uso de los recursos humanos, materiales y financieros. (León, et al. 2004)

Es conveniente, además definir, la gestión institucional, como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistema, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno. (Medina, 2010)

El análisis evolutivo de los modelos de gestión permite identificar diferentes modelos que se generan y buscan su perfeccionamiento en la práctica institucional. La propuesta de este trabajo es enfoque de procesos que parte de los modelos de gestión de la calidad total, reingeniería y el comunicacional debe abarcar además los modelos estratégico y estratégico situacional, que tienen como centro los procesos institucionales, por la significación teórica de esta relación se gráfica.



**Figura. 1.** Marco de relaciones entre los modelos de gestión institucional desde la perspectiva de los procesos.

Atendiendo al enfoque asumido sobre la gestión por “procesos,” es conveniente definir que estos son una secuencia de actividades de cuya interacción se genera un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, en este caso, de los estudiantes, y la calidad de su proceso de formación.

Respecto al concepto de proceso, Blanco, (2015), Alemán, (2016), citando a Amozarín, (1996), refieren un grupo de características de los procesos que tienen un alto valor metodológico y se citan a continuación:

1. El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
2. Atraviesa vertical y horizontalmente la organización.
3. Se pueden describir las entradas y las salidas.
4. Se requiere hablar de metas y fines, en vez de acciones y medios. El proceso responde al qué.
5. Debe ser comprendido por cualquier persona de la organización
6. El nombre asignado a cada proceso debe sugerir los conceptos y las actividades incluidos en él.

Existe coincidencia, en los autores estudiados, en cuanto a la interrelación que se da entre los procesos en la gestión institucional, se destacan Blanco, (2015), Normas ISO, (2015) de la Asociación Francesa de normalización; González, (2016), Salvador, (2018), consideran que esta va más allá de los procesos en sí, que resulta relevante la relación entre el proceso y la misión institucional, ya que esta constituye la base para la clasificación de los procesos en la más universal de todas:

- *Procesos estratégicos:* aquellos que establecen las políticas para la planificación y el control de las acciones orientadas hacia el crecimiento institucional, al

incremento de la cultura de la organización, la mejora continua y el cambio. Estos constituyen vectores para el cambio y el mejoramiento desde la misión y, por tanto, en un mapa de procesos se ubican en la parte superior.

- *Procesos sustantivos*: están en relación directa con la misión de la institución, en el caso de la gestión educativa, son aquellos atinentes a la formación integral de los estudiantes, en el mapa de procesos; se ubican en el centro, los estratégicos y los de apoyo están orientados hacia este.
- *Los procesos de apoyo*: constituyen la base para el funcionamiento institucional y, por ende de todos los procesos, en el mapa de procesos se ubican en la base, en la parte inferior

Sobre la metodología de Blanco, (2013), se reflexiona sobre su implicación metodológica en la organización de los procesos. Desde el punto de vista de las autoras de este trabajo se requiere:

- Determinación de los procesos, clasificación, líderes, integrantes de los equipos, tareas y funciones. Preparación para el cambio (formación y capacitación)
- Establecimiento de los procedimientos y el diagrama de flujo.
- Diseño e implementación de indicadores estratégicos y operativos asociados a los procesos
- Seguimiento a los procesos y retroalimentación

### **Los componentes del modelo de gestión institucional con enfoque de procesos de la Escuela de Idiomas Vladimir Ilich Lenin**

Siguiendo la propuesta de componentes del modelo de Valle Lima, (2012) y como parte sustancial del aporte de trabajo se presenta una estructuración del objeto de estudio desde el nuevo enfoque que se introduce, esta tiene, como referentes, las tesis de doctorado de González, (2016), Taboada, (2013), los resultados de proyectos de investigación de Rubio, (2017), Febrero, (2017).

Desde el principio del enfoque integrado de los modelos de gestión que se declara y partiendo de los elementos que devienen del enfoque estratégico, los cuales son determinantes para la estrategia de gestión de los procesos institucionales, se comienza a caracterizar la escuela al definir su misión, visión y valores compartidos; ellos constituyen referentes para identificar y estructurar los procesos institucionales.

En la literatura consultada se define la *misión* de una organización “(...) como el propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección (...)” y la *visión* “(...) como la aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección (...)” [Norma ISO 9000-2015]

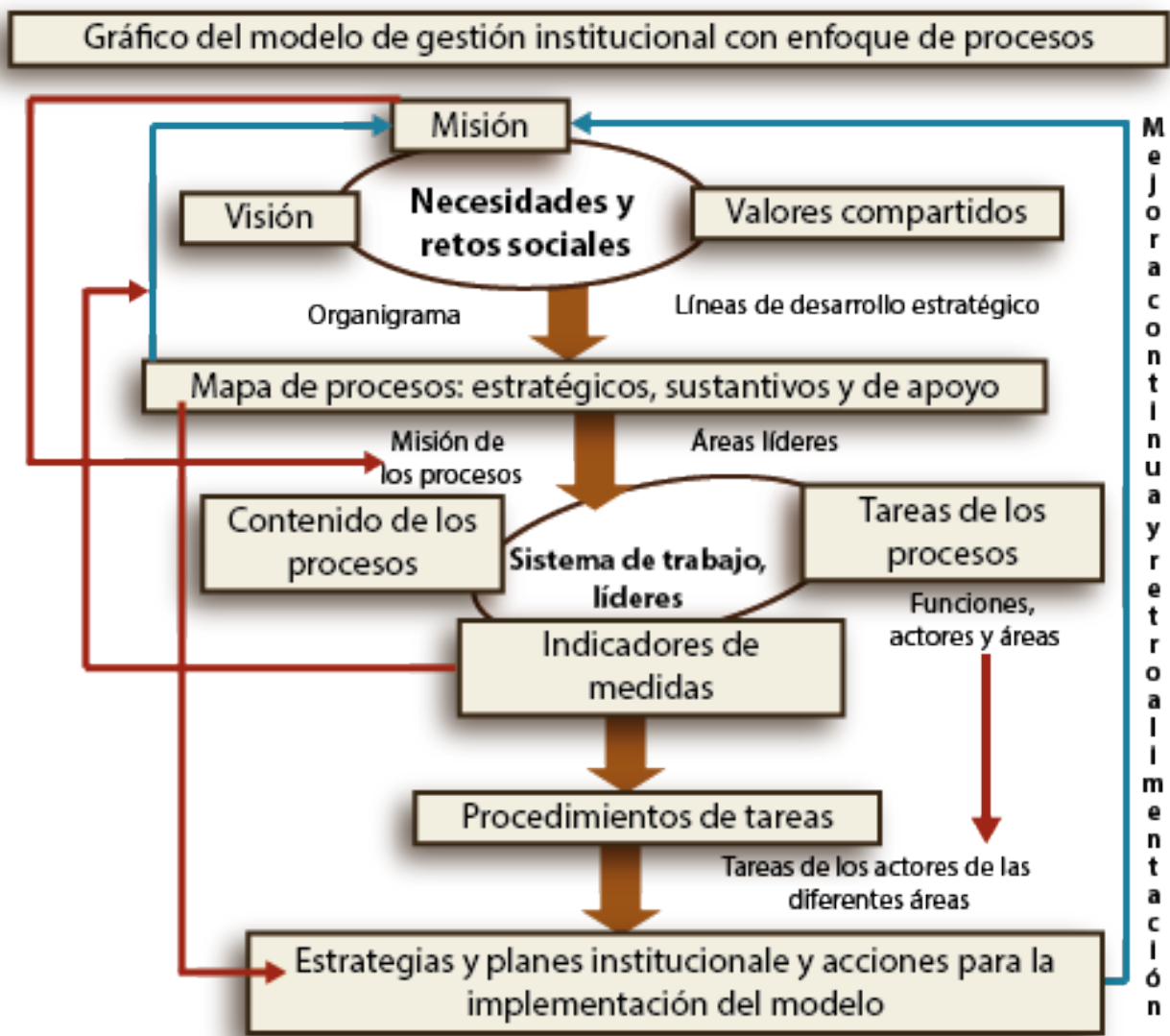
Partiendo de estos referentes, se define la misión y la visión de la escuela objeto de estudio.

*Misión de la Escuela de Idiomas “Vladimir I. Lenin”*: La formación integral de los estudiantes, articulando el desarrollo de competencias comunicativas para el dominio de un idioma extranjero, con la formación de una cultura general expresada en el refuerzo de valores trascendentes, estéticos, culturales, éticos, morales profesionales, que contribuyen

al desarrollo humano sostenible y al perfeccionamiento de su desempeño personal y profesional en los diferentes contextos de actuación.

*Visión de la Escuela de Idiomas “Vladimir I. Lenin”:* La escuela transita hacia un nivel de desarrollo, en cual los estudiantes estén mejor preparados, con mayores niveles de satisfacción con su proceso formativo como resultado del perfeccionamiento sistemático de la gestión institucional de la escuela, al alcanzar un clima laboral favorable, mejores condiciones de vida, estudio y trabajo, mayor sentido de pertinencia y compromiso de estudiantes, y profesores con la calidad y pertinencia de los procesos.

El modelo de gestión con enfoque de procesos de la Escuela de Idiomas Vladimir Ilich Lenin (VIL) se presenta por vía deductiva, partiendo de la visualización de los componentes y relaciones para, posteriormente, determinar los elementos esenciales de cada uno de ellos.



**Figura. 2.** Gráfico contentivo de los componentes del modelo y sus relaciones

## Los procesos institucionales como núcleo del modelo de gestión

- A. *Proceso de desarrollo institucional*: Proceso que parte de la situación real de desarrollo que tiene la institución para con visión prospectiva planificar, organizar, regular, controlar, evaluar y retroalimentar el conjunto de acciones y relaciones que se establecen para alcanzar de manera sistemática y sostenible, los diferentes estadios de cambio y transformación. Elaboración propia teniendo como referentes Blanco, (2013), Lorenzo, (2013).

*Misión*: Lograr que el desarrollo institucional sea resultado de un sistema de acciones orientadas a gestionar el cambio y la apropiación de una cultura organizacional basada en los valores compartidos, que incluye a todos los actores de los procesos que se desarrollan en la escuela considerando su misión social.

- B. *Proceso de ingreso, tránsito y egreso*: Proceso que gestiona el ingreso de los estudiantes y su base documental, el seguimiento de los indicadores de resultados académicos y su legalidad, así como el egreso al culminar estudios con su certificación.

*Misión*: Garantizar la confiabilidad de la base documental resultante de la aplicación de las normativas y los procedimientos establecidos en las acciones que se ejecutan desde el ingreso de los estudiantes, su seguimiento y egreso.

- C. *Proceso docente educativo*: Proceso formativo escolar que, del modo más sistémico se dirige a la formación social de jóvenes, adultos y las nuevas generaciones, en el cual se educa, instruye y desarrolla a los estudiantes, con énfasis en la formación de competencias comunicativas, como parte del proceso de aprendizaje de un idioma Álvarez de Zayaz, (1999) Addine, (2002).

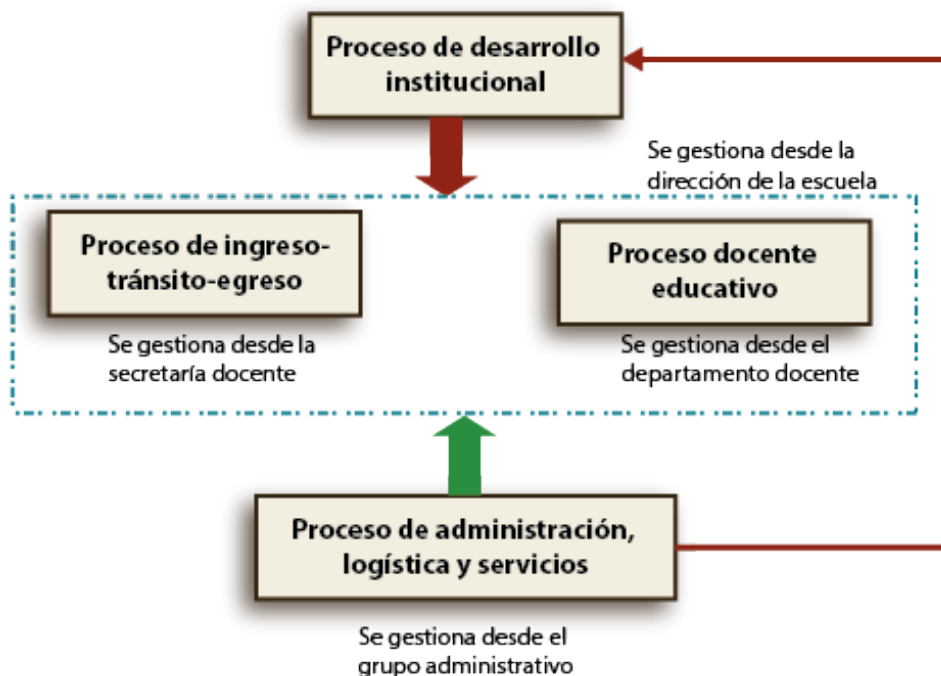
*Misión*: Articular el conjunto de acciones formativas que se dan desde todos los procesos institucionales hacia el desarrollo integral de los estudiantes para aportar mejoras a su desempeño profesional y personal en los diferentes contextos de actuación.

- D. *Proceso de administración, logística y servicios*: Proceso conformado por los soportes para el funcionamiento de la institución, que aseguran los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de la misión y los objetivos que se planifican desde el largo plazo hasta el curso escolar (Rubio, 2018)

*Misión*: Gestionar el aseguramiento humano, material, financiero y logístico, así como los servicios, que garantizan el funcionamiento de todos los procesos institucionales, con un enfoque de mejoramiento continuo o incremento de los niveles de satisfacción de estudiantes y profesores.

Entre estos procesos se establece un conjunto de relaciones desde su relación con la misión de la escuela, que tiene una primera representación, cuyas relaciones tienen un carácter más general.





**Figura 3:** Mapa de relaciones entre los procesos Escuela de Idiomas Vladimir Ilich Lenin. Elaboración propia

El contenido de los procesos, las tareas y las variables e indicadores de medidas: este contenido se deriva de los principales núcleos que aparecen en la definición del proceso y su misión, las tareas son determinadas, y han tenido un reordenamiento desde la visión de proceso.

En cuanto a los indicadores de medida son más cambiantes, estos se identifican al tener como referente los indicadores de medidas para las áreas de resultados clave que varían anualmente, según las derivaciones que se realizan desde las identificadas por el Ministerio de Educación, pero que además, incorporan aspectos específicos del conjunto de normativas legales que se implementan en la escuela y el sistema de control diseñado.

### **Metodología para la elaboración del mapa de procesos y la implementación del modelo en la escuela de idiomas Vladimir Ilich Lenin**

El estudio de las diferentes metodologías para elaborar el mapa de procesos institucionales permite la estructuración de la siguiente para la escuela objeto de estudio:

- a) *Lista de procesos:* Se consideran todas las propuestas realizadas por el conjunto de participantes para generar la mayor cantidad posible, al utilizar como fuentes: encuesta a trabajadores y miembros del Consejo de Dirección, encuesta a directores de escuelas de idiomas. Estos resultados se integran a las fuentes anteriores se confecciona un listado primario de 16 procesos, en la mayoría de los casos desde las ideas de este trabajo más bien se trata de actividades o contenidos, pero son de mucho valor metodológico para la identificación de los procesos y su posterior estructuración, por tal motivo, se consideró el 100% de las propuestas realizadas.
- b) *Análisis de la lista de procesos:* Para su enriquecimiento se consideran los documentos normativos del Ministerio de Educación y de la Enseñanza de Adultos,

así como las bases normativas y legales que amplían la visión en la gestión institucional de las escuelas de idiomas, reducción – reordenamiento, no se elimina ninguno de los procesos y actividades – contenidos en la lista del grupo A, se incrementa la cantidad listada anteriormente al añadir 63 nuevos elementos en la lista B.

- c) *Establecimiento de los procesos y sus nombres*: En este paso de la metodología se consideran los resultados de los pasos anteriores, sobre la base del establecimiento de relaciones entre lo general-particular – singular, así como la inducción – deducción, se analiza cada proceso y se establece como elementos de base: la misión institucional, el tipo de escuela (pequeña respecto a su matrícula), la estructura organizativa del organigrama, puesto que estos deben quedar ubicados en áreas institucionales con responsabilidad legal sobre su gestión y el potencial humano para la selección de los líderes.
- d) *Identificación del contenido de cada proceso*: Se considera como fuente primaria, la identificación inicial de procesos – actividades – tareas institucionales, donde los procesos más particulares pasan como contenido de los procesos más generales; una idea relevante es que ninguno de los elementos de las listas A y B queden excluidos, los 81 elementos identificados se encuentran incluidos, bien como contenido o como tareas de los procesos que se estructuran.
- e) *Clasificación de los procesos* (sustantivos, estratégicos y de apoyo), esto se hace al tener como referente las normas ISO, en particular la norma ISO 9001/2015 que considera como base de la clasificación la relación de los procesos con la misión institucional.
- f) *Perfeccionamiento de los procesos y su contenido*: Por criterio de especialista, dado el nivel de experticia en la gestión de las escuelas de idiomas, considerar los criterios de estos directivos y funcionarios da más confiabilidad en la completitud y estructuración de cada proceso y del conjunto, así como de su clasificación. De esta manera, se llega a un segundo nivel de obtención de información para la generación de los resultados de la investigación, desde el enfoque de transformación del conocimiento individual en conocimiento compartido y transformado en conocimiento institucional.
- g) *Elaboración del mapa de procesos institucionales*: En este paso, con los procesos perfeccionados, se elabora el mapa, y se establece las relaciones entre los procesos identificados, se considera su contenido y tareas, y se ubican en áreas del organigrama que lideran como base para la identificación de los líderes.
- h) *Determinación de las tareas de los líderes de los procesos y de sus actores*: Estas tareas parten del análisis de las funciones establecidas desde el Ministerio de Educación para los diferentes actores, las tareas institucionales derivadas de la aplicación de las políticas de gestión institucional y los resultados alcanzados en los pasos anteriores de la metodología.

Respecto a la implementación del modelo, el conjunto de acciones se organiza por fases, en las cuales pueden coincidir temporalmente acciones de una y otra fase, dependiendo de la organización interna que se logre en este proceso; a continuación, se despliegan.

Fase 1: *Familiarización y socialización del modelo con todos los actores.*

Objetivo: Creación de las bases para el cambio en el modelo de gestión, a partir de comprometer a los actores e involucrarlos en las transformaciones a realizar desde sus tareas y funciones.

*Fase 2: Preparación de los actores para la implementación del modelo.*

Objetivo: Incrementar los niveles de preparación de líderes y actores de los procesos para el desarrollo de sus tareas y funciones, que se actualizan, reorganizan y enriquecen en el modelo de gestión que se implementa.

*Fase 3: Organización de las acciones con los líderes para la implementación del modelo de gestión con enfoque de procesos.*

Objetivo: Reorganizar las acciones a ejecutar por los líderes y actores en el sistema de trabajo de la institución para la implementación de los procedimientos.

*Fase 4: Determinación de las estrategias para la ejecución de los procesos.*

Objetivo: Organizar las acciones a ejecutar por los líderes y actores en la gestión de los procesos para alcanzar y sostener niveles de desarrollo superior en cada proceso, con simetría a nivel institucional.

*Fase 5: Elaboración-actualización de los procedimientos atinentes a las tareas de cada proceso para actualizar el Manual de gestión institucional.*

Objetivo: Organizar la secuencia de acciones a ejecutar en cada tarea en la gestión de los procesos, considerar los cambios en las bases normativas y en los componentes dinámicos de la planificación estratégica.

*Fase 6: Perfeccionamiento del flujo grama institucional*

Objetivo: Graficar las relaciones entre actores y procesos para establecer el flujograma, y considerar la base informativa de los procedimientos.

*Fase 7: Implementación del manual de procedimientos.*

Objetivo: Utilizar los procedimientos, como elemento articulador de los modelos de gestión que se integran en el modelo desde el enfoque de procesos, penetrando desde la relación acción del procedimiento –actor a las diferentes áreas de la estructura organizativa al aplanar la misma y perfeccionar tanto la ejecución como el control.

*Fase 8: Evaluación, control y retroalimentación de los resultados del conjunto de acciones y rediseño de las estrategias.*

Objetivo: Evaluar el efecto de la implementación del modelo en la gestión institucional y rediseño de sus componentes.

## **Conclusiones**

La sistematización teórica sobre la gestión institucional permitió determinar que existen tres modelos actuantes en la escuela de idiomas: modelo estructura – función, modelo estratégico y el modelo con enfoque de procesos, los cuales se trabajan por separado, sin integrar los elementos provenientes de cada uno de ellos para incrementar los niveles de efectividad de la gestión institucional, esto demuestra, la necesidad de integrar el conjunto de acciones institucionales como integrantes de un mismo modelo.

La implementación del modelo consta de ocho fases con sus objetivos y acciones, las fases contienen la familiarización con los actores, la preparación, la organización de las acciones con los líderes, determinación de la estrategia para la ejecución del modelo, elaboración-actualización de los procedimientos atinentes a las tareas de cada proceso para actualizar el Manual de gestión institucional

## Referencias Bibliográficas

- Addine, F. (2002). *Caracterización del modo de actuación del profesional de la educación*. En: Informe de Resultados del Proyecto de Investigación Modelo para el Diseño de las Relaciones Interdisciplinaria en la Formación de Profesionales de Perfil Amplio. Ciudad de la Habana. Cátedra de Didáctica. ISP "Enrique José Varona".
- Alemán, S. (2016). *La mejora de los procesos en el Hostal Valencia*. (Tesis presentada en opción del grado académico de Máster en Ciencias). La Universidad de La Habana. La Habana.
- 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 Máster en Educación de Avanzada). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. La Habana.
- Álvarez de Zaya, C. (1999). *Didáctica: La escuela en la vida*. (3ra Ed.). Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Blanco, H. (2013). *Buscando la competitividad de la empresa estatal cubana: del perfeccionamiento empresarial a la dirección integrada de la gestión*. La Habana.
- Blanco, J. (2015). *Propuesta de mejora de los procesos de apoyo en INEL para lograr un buen desempeño en la UEB de explotación*. (Tesis presentada en opción del grado académico de Máster en Dirección). Centro de estudios de Técnicas de Dirección, La Universidad de La Habana. La Habana.
- Febrero, J. (2017). *La organización de los procesos institucionales y su impacto en la clase*. Evento Por una clase mejor. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José 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.
- González, O. (2016). *Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria en la universidad de La Habana*. (Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de La Habana. La Habana.
- 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.
- León, M. et al. (2004). *Principios de Gestión. Selección de Lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.

- Lorenzo, R. (2013). *Talento creatividad empresa*. La Habana: Editorial Academia.
- Medina, M. (2010). *Una gestión para el desarrollo el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva*". Chile.
- Norma ISO -9000. (20159). *Sistemas de gestión de la calidad*. Suiza: Publicado por la Secretaría Central de ISO.
- Rubio, I. (2017). *Modelo de gestión con enfoque de procesos. Gestión, dirección y liderazgo*. La Habana: Editorial REDIPE.
- 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. Departamento de Dirección Educacional. La Habana.
- Salvador, J. (2018). *Organización por procesos. Identificación de los procesos. Gestión Sanitaria*. Recuperado: [htt: //ww,gestión sanitaria.com](http://www.gestiónsanitaria.com)
- Taboada, A. (2010). *Modelo integrado de gestión de la ciencia, la innovación tecnológica y el conocimiento, para la universidad agraria de La Habana*. (Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). La Habana.
- Valle Lima, A. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica*. Ciudad de La Habana: ICCP.
- Valle Lima, A. (2012). *La investigación pedagógica. Otra mirada*. La Habana: Instituto de Ciencias Pedagógicas.
- Valle Lima, A. (2015). *La investigación pedagógica. Otra mirada*. La Habana. Instituto de Ciencias Pedagógicas.