

POSITION ARTICLE

**Management of the comprehensive education process of university students
from a competency-based approach**

*Gestión del proceso de formación integral de los estudiantes
universitarios desde el enfoque de competencias*

Yordanka Guzmán Mirás¹  
Dania Virginia Morales Batista¹  

¹ Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, Cuba

How to cite: Guzmán, Y., & Morales, D. V. (2026). Management of the comprehensive education process of university students from a competency-based approach. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_4), 139 –146. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_4.4236

Received: 29-05-2026

Accepted: 22-09-2026

Published: 15-10-2026

ABSTRACT

The comprehensive education of students represents an ongoing challenge for Higher Education Institutions, particularly in the face of social, academic, and organizational transformations that demand new approaches to university management. This article critically reflects on the management of the comprehensive education process of students in Cuban Higher Education Institutions from a competency-based approach. The study was developed from a qualitative and reflective perspective, supported by the review and analysis of specialized literature on university management, comprehensive education, and competency-based approaches. The analysis enabled the identification of conceptual relationships between management functions and the competencies required for their effective implementation. It is argued that managing the comprehensive education process requires the systemic articulation of planning, organization, implementation, and control functions. Likewise, systemic and strategic thinking, leadership, and organizational learning are identified as strategic components due to their contribution to the coherent management of university processes. It is concluded that managing comprehensive education from a competency-based approach requires managers capable of integrating knowledge, capabilities, values, and modes of action oriented toward continuous improvement, collective participation, and the articulation of the university's core functions.

Keywords: Comprehensive education; University management; Competencies; Higher education; Academic leadership.

RESUMEN

La formación integral de los estudiantes constituye un desafío permanente para las Instituciones de Educación Superior, particularmente ante las transformaciones sociales, académicas y organizacionales que demandan nuevas formas de gestión universitaria. El artículo reflexiona críticamente sobre la gestión del proceso de formación integral de los estudiantes en las IES cubanas, desde el enfoque de competencias. El estudio se elaboró desde una perspectiva cualitativa y reflexiva, sustentada en la revisión y análisis de literatura especializada sobre gestión universitaria, formación integral y enfoque de competencias. El análisis permitió identificar relaciones conceptuales entre las funciones de gestión y las competencias requeridas para su desarrollo. Se argumenta que la gestión del proceso de formación integral requiere una articulación sistémica de las funciones de planificación, organización, ejecución y control. Asimismo, se reconocen como componentes estratégicos el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo y el aprendizaje organizacional, por su contribución a la conducción coherente de los procesos universitarios. Se concluye que la gestión de la formación integral desde el enfoque de competencias exige gestores capaces de integrar saberes, capacidades, valores y formas de actuación orientadas al mejoramiento continuo, la participación colectiva y la articulación de los procesos sustantivos universitarios.

Palabras clave: formación integral; gestión universitaria; competencias; educación superior; liderazgo académico.



INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan el desafío de transformar sus estructuras, dinámicas y prácticas institucionales para responder de manera pertinente a las crecientes demandas asociadas con la formación integral de los estudiantes. Esta transformación implica cambios sustantivos en la cultura académica, los cuales requieren ser articulados de manera coherente mediante políticas institucionales orientadas al mejoramiento continuo y sustentadas en estrategias innovadoras y consensuadas. Tales estrategias deben promover la participación activa y coordinada de directivos, docentes, estudiantes y demás actores de la comunidad universitaria, así como favorecer la integración de las funciones sustantivas de la educación superior en correspondencia con los propósitos formativos institucionales (Alarcón et al., 2019).

En este contexto, los procesos que tienen lugar en las organizaciones requieren una actuación articulada de sus miembros para favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dicha articulación se concreta mediante la gestión, entendida como un proceso que integra capacidades, recursos y acciones orientadas a responder a las necesidades de la institución y a alcanzar los resultados previstos. Desde esta perspectiva, la gestión constituye un componente esencial para vincular la planificación con la ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos (Guzmán et al., 2018).

Las IES experimentan procesos de transformación en correspondencia con las crecientes demandas sociales, económicas y educativas del entorno. En este escenario, la gestión universitaria adquiere una relevancia estratégica, en tanto constituye uno de los componentes que debe adaptarse y perfeccionarse de manera continua para responder con pertinencia, eficiencia y calidad a dichas exigencias.

En esta línea, la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC-UNESCO, 1996) destacó:

(...) la gestión de la educación superior debe coadyuvar a que los sistemas y las instituciones identifiquen plenamente los cambios del entorno y de las condiciones históricas prevalecientes y ganen capacidad para articularse a las velocidades de los fenómenos que ocurren en los diferentes terrenos (p.15).

En el contexto de la educación superior cubana, se mantiene como propósito estratégico la consolidación de un modelo de universidad moderna, humanista, científica, tecnológica e innovadora, estrechamente vinculada con la sociedad y comprometida con el desarrollo sostenible. Este modelo concede especial relevancia a la formación de valores y al aseguramiento de la calidad de los procesos sustantivos universitarios, con el propósito de formar profesionales que integren cualidades personales, una sólida cultura general y competencias para el desempeño profesional responsable. Asimismo, se procura que los egresados desarrollen capacidades que favorezcan el aprendizaje permanente y una actuación socialmente comprometida a lo largo de la vida (Ministerio de Educación Superior [MES], 2016)

La gestión universitaria ha evolucionado hacia enfoques de carácter más estratégico, participativo e integral, en los que convergen diversos factores institucionales y se supera progresivamente la concepción tradicional centrada fundamentalmente en funciones administrativas. En este marco, el enfoque por competencias puede constituir un referente pertinente para fortalecer la gestión universitaria, al favorecer la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos para la conducción efectiva de los procesos institucionales.

No obstante, en el ámbito de la educación superior persisten insuficiencias en la gestión del proceso de formación integral, particularmente en la articulación sistémica de las funciones de gestión con el enfoque de competencias. Tales limitaciones pueden afectar la capacidad de las IES para responder de manera pertinente y sostenible a las demandas y transformaciones del contexto social (Guzmán et al., 2018).

El presente estudio tiene como objetivo reflexionar críticamente sobre la gestión del proceso de formación integral de los estudiantes en las IES cubanas, desde el enfoque de competencias. Tiene el propósito de fundamentar los principales ejes conceptuales y estratégicos que favorecen su articulación con las funciones de planificación, organización, ejecución y control en los diferentes niveles de gestión universitaria.

METODOLOGÍA

El artículo se desarrolla desde una perspectiva cualitativa y reflexiva, sustentada en la revisión y análisis de literatura especializada sobre gestión universitaria, formación integral y enfoque de competencias. La revisión documental constituye el soporte teórico para la construcción de la posición asumida en el trabajo, en tanto posibilita examinar, interpretar y relacionar conocimientos previamente producidos acerca del objeto de estudio. En este sentido, la investigación documental permite recurrir a fuentes bibliográficas y documentales para fundamentar conceptualmente el análisis y construir nuevas interpretaciones sobre una problemática determinada (Baena, 2017; Palacios et al., 2023).

El análisis de las fuentes se orientó a identificar convergencias conceptuales, relaciones entre categorías y planteamientos relevantes acerca de la gestión de los procesos universitarios. A partir de este ejercicio de análisis e interpretación, se construyó una reflexión argumentada sobre la gestión del proceso de formación integral desde el enfoque de competencias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión como componente articulador de la formación integral

En la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC-UNESCO, 1996) se plantea que: (...) la gestión de la Educación Superior debe contribuir a que las instituciones identifiquen los cambios del entorno y de las condiciones históricas prevalecientes y ganen capacidad para articularse a las velocidades de los fenómenos que ocurren en los diferentes terrenos (p.15). Este planteamiento refuerza la necesidad de una gestión universitaria más flexible y estratégica.

La formación integral exige transformaciones profundas en la educación superior, orientadas a responder a los retos y desafíos del contexto actual (Guzmán et al., 2018). En este sentido, se evidencia la urgencia de fortalecer el desarrollo de competencias en docentes y directivos para la gestión del proceso de formación integral. Asimismo se identifica la necesidad de contar con gestores universitarios capaces de enfrentar la complejidad institucional.

En este sentido, la gestión de los procesos universitarios constituye un desafío relevante para quienes asumen responsabilidades en los distintos niveles académicos, en tanto exige articular de manera coherente la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Las decisiones pedagógicas, el desarrollo de proyectos extensionistas y las acciones investigativas representan expresiones concretas de la gestión universitaria y adquieren especial importancia por su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y por su potencial impacto social.

Desde esta perspectiva, la actuación del gestor universitario adquiere especial relevancia en la conducción del proceso formativo, particularmente en la planificación estratégica y en la coordinación de las acciones desarrolladas en los distintos niveles académicos. Su función implica asegurar la correspondencia entre los objetivos establecidos en el modelo del profesional, las estrategias educativas y las decisiones adoptadas en el departamento, la carrera o la facultad, según corresponda. De este modo, la gestión favorece la coherencia entre las orientaciones institucionales y las acciones concretas que sustentan la formación integral de los estudiantes.

La gestión de este proceso supone la definición y distribución de responsabilidades, así como la coordinación sistemática de las acciones desarrolladas por los diferentes actores del colectivo académico. En este marco, resulta esencial establecer mecanismos de articulación entre quienes ejercen funciones de dirección, los docentes de las asignaturas, los profesores guías y los estudiantes, de modo que sus actuaciones converjan en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la estrategia educativa.

Se determinan así algunos ejes críticos que sustentan la gestión del proceso de formación integral desde las competencias: a) la gestión, como eslabón fundamental dentro del proceso de formación integral; b) la gestión desde el enfoque de competencias como saber de síntesis; c) el ciclo funcional de la gestión sustenta las competencias; y d) dimensión estratégica de la gestión por competencias.

El ciclo funcional de la gestión y su relación con las competencias

La gestión constituye un componente esencial para articular los procesos teóricos y prácticos que intervienen en la formación integral, tanto en sentido horizontal como vertical. Desde esta perspectiva, Ruiz (2008) la concibe como una actividad fundamental para organizar, en un momento determinado, el funcionamiento y desarrollo de un sistema. Esta aproximación permite comprender la gestión no como una acción aislada, sino como una función dinámica que responde a las condiciones y necesidades específicas de la organización.

En el ámbito universitario, esta concepción adquiere una dimensión más amplia. Galarza (2007) sostiene que la gestión debe favorecer el funcionamiento equilibrado de la universidad en relación con su entorno, mediante la integración coherente de los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión y de la propia gestión institucional. Asimismo, destaca la necesidad de anticiparse a los cambios, propiciar la participación efectiva de los actores y orientar los procesos hacia resultados con impacto individual, colectivo, institucional y social.

Desde esta perspectiva, también considera que la gestión del proceso de formación integral se concibe como la activación articulada de sus diferentes dimensiones en cada nivel académico desde una visión holística que permite integrar la función educativa, instructiva y el desarrollo de competencias. En la medida en que esta concepción incide de manera coherente, en las dimensiones académica, laboral e investigativa, se favorece la integración de los procesos sustantivos de la educación superior: docencia, investigación y extensión universitaria, así como su articulación con las dimensiones formativas: instructiva, educativa y desarrolladora. Esto contribuye al cumplimiento de los objetivos del proceso de formación integral en las carreras universitarias.

En este sentido, Villela (2011) señala que, aunque los contextos determinan el tipo de sistema de educación superior y el rol del académico en materia de gestión el profesor universitario se prepara para tareas de docencia e investigación, sin recibir preparación sistemática para la gestión, la cual se convierte progresivamente en una función inherente a su desempeño académico.

Por ello, quienes tienen o asumen responsabilidades en la gestión del proceso de formación integral requieren desarrollar competencias que les permitan comprender el cómo y el por qué de dicha gestión, con un alto sentido de pertinencia, responsabilidad y trabajo en equipo, así como sus capacidades de liderazgo (Cruz et al., 2020). En la práctica, esto es posible solo cuando profesores y estudiantes participan de manera conjunta en el cumplimiento de los objetivos formativos, lo que exige una gestión transversal del proceso de formación integral, articulando dimensiones y los restantes procesos sustantivos.

La gestión desde el enfoque de competencias como saber de síntesis

La gestión del proceso de formación integral desde el enfoque de competencias se concibe como un saber de síntesis que articula conocimiento y acción, ética y desempeño, así como la dirección de los procesos institucionales, orientados al mejoramiento continuo de la formación integral (Sandoval et al., 2023). Se reconoce que la incorporación del enfoque por competencias en la gestión universitaria favorece la transformación de la práctica educativa de quienes dirigen los procesos de los diferentes niveles académicos, al propiciar desempeños más pertinentes y contextualizados.

En este sentido, la gestión basada en competencias supone una transformación en las formas de concebir, planificar y desarrollar la acción universitaria, al favorecer una actuación más integrada, reflexiva y contextualizada. La gestión trasciende las funciones tradicionales de organización y dirección de los procesos, al propiciar también el desarrollo de competencias en los actores implicados. Ello fortalece sus capacidades para analizar situaciones, tomar decisiones fundamentadas y orientar sus actuaciones hacia el mejoramiento continuo y la calidad del proceso de formación integral.

La gestión del proceso de formación integral desde el enfoque de competencias se concreta a través del ciclo funcional de la gestión, entendido como un proceso continuo que integra la planificación, organización, ejecución y control de las acciones formativas. Estas funciones se articulan de sistémica a lo largo de todo el proceso, y posibilita la orientación de las acciones, y definición de metas y criterios claros que contribuyan a la calidad de las propuestas formativas. En cada una de las funciones del ciclo directivo se deberá fomentar un grupo de habilidades básicas que tributen al logro de una gestión efectiva del proceso de formación integral.

Planificación

En cada una de las funciones del ciclo se promueve el desarrollo de habilidades que tributan a una gestión efectiva del proceso de formación integral. En particular, la planificación se concibe como un proceso participativo en el que intervienen los diferentes actores del contexto educativo: docentes, estudiantes y directivos. Por tanto, favorece la construcción colectiva de las actividades formativas.

Estas acciones se estructuran a partir del modelo del profesional, el plan de estudios y las orientaciones normativas del Ministerio de Educación Superior, en articulación con la estrategia educativa y la planificación estratégica por áreas de resultados claves. Desde esta función, se potencia el desarrollo de habilidades relacionadas con el diagnóstico de los problemas que afectan la gestión del proceso de formación integral, el trabajo en equipo para la toma de decisiones, el ejercicio de un liderazgo consciente y coherente, así como la capacidad de jerarquizar problemáticas, generar alternativas de solución y proyectar acciones en correspondencia con las necesidades e intereses formativos.

Organización

En cuanto a la función de organización, esta se orienta a la estructuración de actividades formativas que respondan a criterios de innovación, flexibilidad y motivación en correspondencia con las necesidades y características de los estudiantes. Esta función implica la articulación del trabajo colectivo. Asimismo exige adecuar la estructura de la organización a las metas propuestas y a los recursos disponibles, por lo que demanda una gestión eficiente del tiempo y una adecuada respuesta a situaciones de incertidumbre.

Desde el enfoque de competencias, la organización potencia el desarrollo de habilidades comunicativas, la capacidad de escucha activa y la transmisión clara y argumentada de ideas, así como informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones. De igual forma promueve la construcción de consensos y el compromiso colectivo, elementos esenciales para la efectividad del proceso de formación integral.

Ejecución

En relación con la función de ejecución, la gestión de formación integral se desarrolla en escenarios reales, de interacción entre estudiantes, profesores y directivos. Esto permite ajustar, de manera continua, las acciones en función de las condiciones del contexto. Esta función implica la capacidad de establecer un ambiente adecuado, lo cual ayuda a que los demás ofrezcan sus mejores esfuerzos.

Asimismo, la ejecución favorece la implementación de acciones a mayor escala promoviendo la participación y el compromiso de los actores involucrados. De igual forma, esta función propicia espacios de intercambio, debate y reflexión entre los actores, lo que estimula la creatividad e iniciativa del colectivo dentro del proceso de formación integral.

Control y evaluación

En relación con la función de control y evaluación, se puede plantear que constituye un momento esencial para valorar los resultados del proceso de formación integral, a partir de los criterios previamente definidos en la gestión de aquellos que emergen durante su desarrollo. Esta función permite identificar logros y áreas de mejorar, así como detectar insuficiencias o discrepancias que pudieran incidir en la toma de decisiones.

También favorece la revalorización del uso de los recursos del talento humano, del tiempo de acuerdo con lo planificado. Desde el enfoque de competencia, el control y la evaluación promueven la autoreflexión de los estudiantes, profesores y directivos así como la autoevaluación del desempeño individual y colectivo. De igual forma, permiten la identificación y gestión de situaciones de conflictos, contribuyendo a su solución en función de los objetivos formativos. Finalmente, esta función facilita la comparación entre lo planificado y lo ejecutado. De esta manera, se garantiza el carácter cíclico de la gestión, orientado al mejoramiento continuo del proceso de formación integral.

Dimensión estratégica de la gestión del proceso de formación integral

La gestión del proceso de formación integral desde el enfoque de competencias implica y promueve la integración de un conjunto de capacidades estratégicas fundamentales que orientan la conducción de los procesos universitarios. En este sentido, se identifican tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles, pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados: el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo y el aprendizaje organizacional (Bedoya-Dorado et al., 2020). Estos funcionan como ejes articuladores de la gestión en el contexto universitario contemporáneo. Seguidamente se reflexiona sobre los componentes estratégicos que sustentan la gestión del proceso de formación integral.

El pensamiento sistémico y estratégico

Comienza con la observación y comprensión del proceso de gestión de formación integral lo que permite identificar sus elementos esenciales y proyectar posibles dinámicas orientadas al logro de los objetivos institucionales. En este sentido, resulta pertinente asumir lo declarado por Senge (1995), quien señala que el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder.

Desde esta perspectiva, la formación integral se concibe como un proceso orientado al desarrollo de una personalidad responsable, ética, crítica, participativa, creativa, solidaria y con capacidad de reconocer e interactuar con su entorno para que construya su identidad cultural. De ahí que su gestión tiene que ayudar a que el sujeto aprenda de manera efectiva, y atienda los procesos sociales que hacen que el conocimiento se transforme en acciones. Asimismo el desarrollo de esta perspectiva requiere de procesos sistemáticos de diagnóstico institucional, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), y definir la visión y misión que reflejen el rol social y regional de la institución.

Desde una perspectiva estratégica, el directivo universitario requiere desarrollar un pensamiento abierto, flexible y reflexivo, capaz de favorecer la escucha activa, la participación colectiva y la adaptación institucional ante los cambios del entorno. Asimismo, el pensamiento estratégico implica promover formas de liderazgo participativo, evitar prácticas rutinarias y estimular la búsqueda de soluciones innovadoras en los procesos de gestión. En este sentido, la actuación directiva debe orientarse a comprender de manera sistémica la relación entre la universidad y su entorno, anticipar escenarios de cambio y adoptar decisiones coherentes con las prioridades institucionales y las proyecciones de desarrollo futuro (Galarza & Almuiña, 2015).

La toma de decisiones en la gestión del proceso de formación integral requiere un análisis reflexivo de las condiciones institucionales, las prioridades formativas y los objetivos que se pretenden alcanzar. En este sentido, el mejoramiento de la gestión demanda una articulación efectiva entre los niveles estratégico, táctico y operativo, de manera que las decisiones adoptadas mantengan coherencia desde la proyección institucional hasta su concreción en las prácticas académicas. Esta articulación supone la participación de directivos, docentes y estudiantes y, por tanto, requiere el desarrollo de competencias que favorezcan la coordinación, la comunicación, la toma de decisiones y la actuación colaborativa en función de los objetivos de la formación integral.

El diagnóstico debe concebirse como un ejercicio sistemático y participativo que permita identificar la situación real de la gestión del proceso de formación integral, reconocer sus principales dificultades y orientar la toma de decisiones. A partir de sus resultados, es posible definir prioridades, proyectar objetivos con visión de futuro, seleccionar alternativas de solución e implementar acciones con intencionalidad formativa. Asimismo, el establecimiento de criterios e indicadores de seguimiento facilita la valoración de los logros alcanzados, la identificación de áreas de mejora y la formulación de nuevas estrategias orientadas al perfeccionamiento continuo de la gestión.

El liderazgo

Lo anterior solo es posible mediante un liderazgo académico transformador, que consiga fomentar la motivación, pertenencia y compromiso y pueda capacitar en gestión universitaria moderna (planeamiento, calidad, finanzas, gestión del cambio) y promover la colaboración y la internacionalización. El liderazgo, como aspecto de la gestión y en unidad con ella, considera que los cambios a emprender requieren identificar y plantear los problemas del colectivo, reconocer sus conflictos y evaluarlos para realizar resultados socialmente útiles.

Este análisis de liderazgo reconoce que dicha transformación incluye procesos específicos y procesos colectivos de formación que promuevan múltiples creatividades, compromisos y responsabilidades de los sujetos. Para ello, en la gestión del proceso de formación integral se debe asumir el liderazgo como las múltiples actividades que desarrolla el gestor y que supone reflexionar, planificar y dirigir las actividades derivadas de la estrategia educativa.

Las IES demandan gestores capaces de afrontar la complejidad de los procesos universitarios mediante una actuación proactiva, colaborativa y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este contexto, el liderazgo adquiere especial relevancia al promover acciones formativas e innovadoras que favorezcan la negociación, la cooperación y la coordinación entre docentes, directivos y tutores involucrados en el proceso de formación integral. Estas prácticas contribuyen a fortalecer el trabajo colectivo, la coherencia de las acciones académicas y la gestión del año académico, con incidencia en la formación de los estudiantes.

Desde esta lógica, implica liderar con propósito, optimizar recursos y alinear a toda la comunidad académica con la misión institucional. Esto determina que dicha gestión sea participativa, donde se integre toda la comunidad en los procesos de decisión. Debe estar basada en evidencias como indicadores académicos, financieros y de desarrollo social y ser transparente en las rendiciones de cuentas mediante una comunicación de los resultados en informes periódicos y auditorías.

Aprendizaje organizacional

Entre las particularidades de las nuevas formas de gestión, está la constitución de un equipo. Para ello, las formas de operar en el nivel académico deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje, potenciando la tendencia de la organización que aprende. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros de cada colectivo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades, nuevos esquemas de observación y auto observación.

Para la gestión del proceso de formación integral, resulta esencial que el gestor sea capaz de generar una visión compartida del proyecto formativo, fomentando el sentido de pertenencia, la motivación colectiva y la capacidad de respuesta ante los retos permanentes que impone el cumplimiento de las metas institucionales.

La consideración de las evidencias anteriormente analizadas en cada decisión docente, en cada proyecto de extensión y en cada actividad investigativa, constituye una expresión concreta de la gestión del proceso de formación integral y en general, de la gestión universitaria, la cual adquiere un marcado impacto social en la medida en que integra de forma coherente los procesos sustantivos de la educación superior.

CONCLUSIONES

La gestión del proceso de formación integral, más que un mecanismo de control sobre los actores universitarios, se concibe como un proceso orientado a la creación de múltiples espacios para el desarrollo de competencias, que involucran a todos los miembros del colectivo académico. Este enfoque favorece la generación de sinergias institucionales que contribuyen a la consolidación de una organización inteligente caracterizada por la creatividad, la innovación, la participación activa, la responsabilidad y el compromiso de sus integrantes.

Asimismo se sustenta en un enfoque de mejora continua, que articula de manera sistemática las funciones de planificación, organización, ejecución y control en los distintos procesos universitarios, garantizando la coherencia y pertinencia de la formación.

La articulación entre el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo y el aprendizaje organizacional constituyen un fundamento esencial para desarrollar la gestión del proceso de formación integral desde las competencias. Favorecen una visión integral de los procesos institucionales, fortalecen la capacidad de conducción de los gestores universitarios y permiten responder a las transformaciones del entorno.

REFERENCIAS

- Alarcón O, R., Guzmán M, Y., & García G, M. (2019). Formación integral en la educación superior: una visión cubana. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(#). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10217156>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed.) Grupo Editorial Patria.
- Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Bianchi, M. (2025). *Metodología de la investigación: apuntes para estudiantes de ciencias sociales que desean investigar*. Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Cruz, R. B., Contreras, F. G., & Zayas, S. M. (2020). Gobernanza universitaria en Cuba: agenda 2030. *Utopía y Praxis latinoamericana*, 25(13), 41-56. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4292700>
- Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [CRESALC] & Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1996). *Declaración sobre la educación superior en América Latina y el Caribe: Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161857>
- Galarza López, J. (2007). La evaluación de la gestión de los procesos estratégicos en las instituciones de educación superior: Una perspectiva para el desarrollo de la gestión institucional. *Revista Cubana de Educación Superior*, 27(1), 106-116.
- Galarza, J. & Almuiñas, J. L. (2015). Dirigir personas. Un factor crítico de éxito en la universidad actual. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 28-33. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/255>
- Guzmán Mirás, Y., García González, M., & López Domínguez, A. (2018). Gestión del profesor principal del año académico de las instituciones de educación superior de Cuba. *Atenas*, 4(44), 127-143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478055154008>
- Ministerio de Educación Superior [MES]. (2016, 12 al 17 de diciembre). Apropriación, aplicación y uso solidario del conocimiento. *Simposio Internacional de Educación y Pedagogía*, Santiago de Cali, Colombia. <https://redipe.org/wp-content/uploads/2019/04/Libro-cuba-2016-1.pdf>
- Palacios Alvarado, W. L.; Caicedo-Rolón Jr, A.; Caicedo Rolon Jr, A.; Cely Calixto, N. J., & Palacios Alvarado, W. (2023). *Conceptos y enfoques de metodología de la investigación*. Universidad Francisco de Paula Santander. https://redcol.minciencias.gov.co/Record/RUFPS2_b06cfa213b830cda444709647d773b16
- Ruiz Calleja, J. M. (2008). *La gestión universitaria y el rol del profesor*. Universidad de Santander.

- Sandoval Trigos, J. C., Gutiérrez Martínez, F., Gutiérrez Meza, F. P., Pariona Amaya, D., & Chuquin Berrios, J. G. (2023). Influencia de la gestión por competencias en el desempeño docente en una universidad de la Selva Central-Perú, 2018. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.39>
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Editorial Granica.
- Villela, A. (2011). *Gestión en Educación Superior: funciones, capacidades y necesidades directivas*. Revista *Akademia*. Universidad UCINF. <http://www-revistaakademeia.cl/wp/wp-content/uploads/2011/09/Gestión-en-educación-superior.pdf>

Conflicts of Interest:

The authors declares no conflicts of interest.

Author Contributions:

The authors were responsible for all aspects of the study, including conceptualization, methodology, analysis, and writing.

Disclaimer/Publisher's Note:

The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the authors and individual contributors and not of Revista San Gregorio or the editors. Revista San Gregorio and/or the editors disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.