



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i5.1577>

Ciencias de la educación
Artículo de revisión

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

Process management model in higher education

Modelo de gestão de processos no ensino superior

María Verónica Campaña-Lara ^I
mcampana@stanford.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2131-516X>

Edison Marcelo Melendres-Medina ^{II}
edison.melendres@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0234-9594>

Jaime Vinicio Flores-Dávila ^{III}
jaime.floresdavila@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5632-0917>

Rosa de Lourdes Acosta-Velarde ^{IV}
rosa.acosta@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9943-0913>

Correspondencia: mcampana@stanford.edu.ec

***Recibido:** 17 de octubre de 2020 ***Aceptado:** 12 de noviembre de 2020 * **Publicado:** 07 de diciembre de 2020

- I. Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Ingeniera en Ecoturismo, Tecnóloga en Artes de la Imagen, Instituto Superior Tecnológico Stanford, Instituto Superior Tecnológico José Ortega y Gasset, Riobamba, Ecuador.
- II. Máster Universitario en Análisis del Entorno Económico, Magister en Seguridad Industrial Mención Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional, Economista, Técnico Superior en Programación de Sistemas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Magister en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional, Ingeniero de Empresas, Doctor en Ciencias de la Educación Especialización Administración Educativa, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- IV. Magister en Auditoría Integral, Ingeniera de Empresas, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (CPA), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Resumen

La educación superior integró a sus sistemas educativos los modelos de gestión por procesos sobre todo en países latinoamericanos e iberoamericanos como parte o componente principal de medidas establecidas a nivel estatal para la supervisión, regularización y categorización de las mismas, el objetivo de la investigación es establecer un estudio comparativo de las ventajas y desventajas que presenta la gestión por procesos incorporada a la educación superior tomando en cuenta casos de Europa, Estados Unidos, América Latina y Ecuador a través del análisis de inductivo- deductivo que permita establecer recomendaciones para la incorporación del mismo en universidades, institutos superiores tecnológicos y otros. Para esta tarea se toma en cuenta un enfoque cualitativo con metodologías analítico - sintéticas, descriptivas, deductivas, se plantea un estudio descriptivo, de nivel exploratorio, así como análisis documental, de revisión bibliográfica exhaustiva logrando determinar aspectos como la innovación y particularidad de una a otra institución cuartada al tratar de cumplir con las normas diseñadas para superar una evaluación externa mientras se va alejando la principal premisa “trabajar por la calidad basada en el cliente”, los estudiantes. Las instituciones han logrado avances importantes con la implementación de la gestión por procesos de manera global pero se requiere un equilibrio desde la regulación hacia lo que realmente le permite al estudiante (cliente) sentirse satisfecho.

Palabras claves: Gestión; procesos; educación superior; calidad.

Abstract

Higher education integrated process management models into its educational systems, especially in Latin American and Ibero-American countries as part or main component of measures established at the state level for their supervision, regularization and categorization, the objective of the research is to establish a comparative study of the advantages and disadvantages of process management incorporated into higher education taking into account cases from Europe, the United States, Latin America and Ecuador through inductive-deductive analysis that allows establishing recommendations for its incorporation in universities, higher technological institutes and others. For this task, a qualitative approach is taken into account with analytical-synthetic, descriptive, deductive methodologies, a descriptive study is proposed, exploratory level, as well as

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

documentary analysis, exhaustive bibliographic review, managing to determine aspects such as innovation and particularity of one to another institution is challenged by trying to comply with the standards designed to pass an external evaluation while moving away from the main premise "working for quality based on the client", the students. Institutions have made important progress with the implementation of process management in a global way, but a balance is required from regulation towards what really allows the student (client) to feel satisfied.

Keywords: Management; processes; higher education; quality.

Resumo

O ensino superior integra modelos de gestão de processos em seus sistemas educacionais, especialmente em países latino-americanos e ibero-americanos como parte ou principal componente das medidas estabelecidas em nível estadual para sua supervisão, regularização e categorização, o objetivo da pesquisa é estabelecer um estudo comparativo das vantagens e desvantagens da gestão de processos incorporada ao ensino superior levando em consideração casos da Europa, Estados Unidos, América Latina e Equador por meio de análise indutivo-dedutiva que permite estabelecer recomendações para sua incorporação. em universidades, institutos superiores de tecnologia e outros. Para esta tarefa, é considerada uma abordagem qualitativa com metodologias analítico-sintéticas, descritivas, dedutivas, propõe-se um estudo descritivo, a nível exploratório, bem como uma análise documental, uma revisão bibliográfica exhaustiva, conseguindo determinar aspectos como inovação e particularidade de um a outra instituição é a quarta em tentar atender aos padrões elaborados para passar em uma avaliação externa, afastando-se da premissa principal "trabalhar pela qualidade com base no cliente", os alunos. As instituições têm feito progressos importantes na implementação da gestão de processos de forma global, mas é necessário um equilíbrio da regulamentação para o que realmente permite que o aluno (cliente) se sinta satisfeito.

Palavras-chave: gestão; procesos; educação superior; qualidade.

Introducción

La educación superior en el Ecuador ha sido innovada incorporando la gestión por procesos en la administración de universidades pública y privadas, sin embargo, no es el único país que la implementa, América latina la ha venido considerando con excelentes resultados, Europa considera a esta como una alternativa de calidad y con muchos más años de su práctica ha conseguido mayores ventajas.

El trabajo titulado “La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana” de los autores Alarcón, Alarcón y Guadalupe (2019) explica como a partir de la norma de gestión por procesos expedida en el 2011 en Ecuador, la cual es de implementación y uso obligatorio en las instituciones públicas del país, para elevar los estándares de calidad, el trabajo en un análisis de la Ley de Educación Superior y teoría de procesos propone un mapa de procesos estándar que sea utilizado en las universidades del país para optimización de la acciones a favor de toda la comunidad educativa alcanzando resultados favorables al disminuir el tiempo de respuesta de las actividades propuestas.

Por otra parte Castanedo (2019) establece que debe tomarse en consideración los requerimientos y las entradas singulares del sistema de gestión universitaria, las salidas y sus resultados concretados en las capacidades de los graduados que se generan como accionar propio de la rama, describe un esquema acerca de la gestión universitaria por procesos tomando en cuenta una universidad, presentando los resultados de la aplicación de esta gestión en función del apoyo al logro de la eficiencia y la eficacia en la dirección, consecución de su misión y su incidencia directa en el proceso enseñanza-aprendizaje en beneficio de sus estudiantes, concluyendo que se requiere la inclusión de normas ISO 9000-2000, el modelo EFQM de emprendimiento empresarial, la lógica de la resiliencia o plena adaptación a la dialéctica continua de los procesos, los mecanismos de control de la calidad, para la consecución del éxito deseado.

A través de un análisis de fuentes actualizadas, como libros, artículos en revistas, ponencias, tesis y documentos web los autores Mora, y Mora (2019), tuvo como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos de la gestión basada en procesos y sus particularidades en universidades públicas, para su elaboración estableciendo la importancia la interrelación que conlleva todo proceso en una organización, más aun las funciones sustantivas de la educación superior como son:

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

formación, investigación y vinculación con la sociedad, a través de métodos: lógico - histórico, inductivo - deductivo, general a lo particular y descriptivo, concluyendo que las innovaciones en el sistema educativo han permitido obtener resultados eficaces y eficientes cumpliendo con las metas y alcanzando objetivos propuestos.

El mejoramiento de la calidad en la educación es importante para el desarrollo adecuado de la formación de profesionales, comprendiéndose que una eficiente preparación es integral; universidades de todo el mundo emprendieron hace varios años atrás la tarea de incorporar modelos de gestión que permitan elevar los índices de calidad y los países incorporaron mecanismos de evaluación en las universidades con la tarea de mejorar la labor educativa con buenos resultados. Esto propone como antesala a una creciente necesidad de la innovación incluso en los modelos educativos enfrentados ante la masificación de matrícula a nivel superior según datos que permite conocer el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y Caribe-IIESALC, además de una sobreoferta de instituciones educativas que han ido incrementando, los esfuerzos estatales para permitir el funcionamiento de las instituciones de educación superior al contar con parámetros mínimos de calidad así como, una creciente demanda por parte del sector productivo de nuevos y mejorados perfiles de los profesionales, son la base para esta propuesta pone a discusión aspectos importantes como: las competencias y parte esencial de estas los procesos, lo que lleva a la incorporación de ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar, con un enfoque de la evaluación tripartito, basada en la implantación de la calidad como un hábito institucional. (Molina & Rivera, 2020). El mismo concluye que se requiere de un proceso de acreditación que se adecúe a la misión y visión institucional.

Recursos muy grandes son inyectados estatalmente para la educación a nivel estatal (Ramos, 2019), a nivel público en las universidades una parte de estos recursos son devueltos al estado al finalizar el periodo fiscal en Ecuador, si bien las necesidades son muchas y se ha realizado mejoras a nivel de infraestructura la gestión presenta dificultades no solo a nivel de recursos financieros sino también en las áreas del que hacer en la formación profesional como la docencia, la investigación y vinculación como acciones de prácticas sociales esenciales como procesos de formación profesional. (Rueda, Acosta, & Cueva, 2020)

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

El presente trabajo tuvo como objetivo establecer un estudio comparativo de las ventajas y desventajas que presenta la gestión por procesos incorporada a la educación superior tomando en cuenta casos de Europa, Estados Unidos, América Latina y Ecuador a través del análisis de casos de manera inductiva- deductiva que permita establecer recomendaciones para la incorporación del mismo en universidades, institutos superiores tecnológicos y otros.

Metodología

El trabajo investigativo aplica un enfoque cualitativo con metodologías analítico - sintéticas, descriptivas, deductivas, correspondiéndose a un estudio descriptivo, de nivel exploratorio, así como análisis documental, de revisión bibliográfica. El estudio partió de la revisión exhaustiva de documentos y fuentes bibliográficas actuales con un análisis crítico para permitir el cumplimiento de los objetivos, describir de manera clara las ventajas y desventajas de la gestión por procesos en la educación superior; así como establecer las recomendaciones que permitan una aplicación de esta en instituciones superiores tecnológicas con mejores resultados.

Basados en los objetivos se presenta en la introducción la problemática y preocupaciones relacionados con el tema, así como la revisión de la literatura y discusión, se contempla además factores para una incorporación de la gestión por procesos con mayor pertinencia. Se aplica por tanto un total de 84 encuestas, a través del envío de un enlace, al cual los participantes accedieron para completar el cuestionario, dividido en 4 apartados, el inicial con el consentimiento informado, garantizando la confidencialidad de los datos proporcionados, seguido los datos de carácter general (edad y sexo), a continuación preguntas relacionadas a la disponibilidad y calidad de los insumos de bioseguridad dotados en sus lugares de trabajo y la sección final destinada a interrogantes sobre el estado psicológico de los profesionales.

Resultados

Para iniciar es importante conocer cómo nace y se desarrolla la gestión por procesos para llegar a aplicarse en la educación superior

La gestión por procesos deja de lado la clásica dirección vertical, (Escudero, 2017) ya que exige atender al cliente externo puesto que es éste quien mide la calidad del servicio prestado, mientras

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

la administración anterior atiende las necesidades técnicas la gestión por procesos debe precisar la satisfacción de cliente. Comenzó a utilizarse en organizaciones industriales o de flujo de operaciones concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación o complementos de la Organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos etc.) (Mallar, 2010).

Para Bravo (citado en Hernández, Martínez y Cardona 2015) un sistema de gestión: “se ocupa de recoger las metodologías necesarias, que una organización pueda requerir, para establecer, documentar y controlar las actividades que realiza, bajo estándares de calidad” (Hernandez, Martinez, & Cardona, 2015, pág. 142), desde esta perspectiva se suman normas con gran trayectoria como las ISO 9001 que enumera 8 principios en los cuales se basa la calidad: Enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso del personal, el enfoque basado en procesos, la mejora continua, la toma de decisiones basado en hechos, la gestión de relaciones y finalmente el enfoque de sistemas para la gestión.

La gestión por procesos tiene como fundamento el ciclo Deming (Planificar, hacer, verificar y actuar) lo que la convierte en una poderosa herramienta para organizaciones de todo tipo incluidas las gubernamentales; con el concepto de calidad definida como la satisfacción del cliente; la innovación, al buscar herramientas en el diseño de procesos que se ajusten a las necesidades de la empresa para exteriorizar el cumplimiento de su planificación. (Salazar, y otros, 2020).

Considerada como buenas prácticas empresariales su aplicación es muy amplia, el sector privado de empresas de México, Colombia, España las han adaptado para sectores como la salud, educación, gobiernos seccionales o locales logrando mayor efectividad en sus acciones con el objetivo de satisfacer a la ciudadanía asignándole valor a los clientes donde la ciudadanía pasa a ser el factor fundamental de la prestación de servicios públicos, como estrategia en la participación ciudadana es lograr la satisfacción con la participación, al dar solución a las demandas, en su aplicación se tiene como resultado la reducción de actividades que no agregan valor al resultado final, así como los tiempos de ciclo para tramitación y solución de problemas, su implementación permite la gestión participativa de todos los funcionarios reconociendo cada uno de los elementos implícitos en la participación. (Salvador, Llanes, Velasquez, & R., 2019)

En Iberoamérica

Para principios de los años 90 los sistemas de aseguramiento de la calidad, sin embargo estos se caracterizan por un enfoque hacia la rendición de cuentas, de manera muy especial en las instituciones de educación superior a través de la acreditación de carreras o programas. Para Torre y Zapata (2012) en Iberoamérica (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, España, México y Portugal) “no es cosa fácil dar garantía pública de la calidad y promover el mejoramiento de manera simultánea. Se requiere de un equilibrio y, en ocasiones, de varios mecanismos de AC que operen coordinadamente” (pág. 119). Los cambios más relevantes que se encontraron en instituciones que aplicaron la gestión por procesos fueron: la institucionalidad del aseguramiento de calidad como parte de la gestión, la información y el nuevo papel del Estado en educación superior y su relación con las instituciones, la internacionalización, la articulación de los distintos niveles de formación y conciencia pública en torno al tema de la calidad/acreditación que incluye como política de estado y de institución.

Desde 2012 el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) en su observatorio puede evidenciar los avances que ha tenido el tema de la educación superior para la región, los países cuentan con organismos de control, evaluación externa y acreditación que promueven la calidad en el que hacer de la educación superior, países como Ecuador revisan sus leyes o reglamentos sobre el tema, Brasil implementa una evaluación de desempeño a alumnos (ENADE), un número de instancias con funciones similares las tiene Cuba y Panamá; Chile cuenta con tres instituciones que interactúan para realizar supervisiones y licenciamientos a nuevas instituciones privadas, para evaluación externa y acreditación de las ya existentes y el MINEDUC en manejo estadístico, Colombia integra cuatro instancias a más de las obligaciones y gestiones mencionadas anteriormente para coordinar la ejecución de la política de Educación que también lo tiene México. Paraguay y Ecuador mantienen una sola institución en sus esfuerzos para reducir el tamaño del estado; Perú, España y Portugal cuentan con tres instancias. En caso de los países como: Bolivia, Guatemala, Honduras, Venezuela, Uruguay y Nicaragua se encuentran en una reestructuración de los sistemas de calidad. (CINDA, 2016)

Analizar la calidad en los países iberoamericanos requiere la discusión de aspectos como la gobernanza para el control de la calidad, la privatización como una variedad de capitalismo de alto

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

privatismo como es el caso de Chile, las dinámicas de control, las tensiones y reflexiones de los procesos de evaluación externa, la exigencia de la implementación de la innovación versus el cumplimiento de modelos que al parecer resultan contradictorios ante la creciente preocupación sobre la calidad en la región latinoamericana; se integra otro elemento: la investigación de la educación conjuntamente con la formación de investigadores del currículo que permite la incorporación de variables que permiten la comprensión del currículo para su mejoramiento. Las críticas sobre la valoración durante la aplicación de modelos de evaluación se hacen notoria desde todos los actores involucrados entre otros aspectos. (E-Book Dykinson, 2018).

En EEUU

EEUU planea una medición de la calidad basada en resultados, donde la evaluación de la misma se aplica directamente a los profesionales, así la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y la Reforma Educativa del año 2013 (DOF, 2013) llevan a las Universidades Públicas Estatales (UPES) a la búsqueda de evaluaciones y acreditaciones externas con acciones de evaluación en educación enfocadas en la demostración de la calidad. Un análisis de la relación calidad-evaluación como herramientas que la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) ha considerado para su legitimación frente al resto de las UPES como es el Examen General para el Egreso de Licenciatura (EGEL) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval). En sus estudios establece que no existe una definición clara respecto al término calidad aplicada a la educación que especifique el camino a seguir para las universidad, el uso de las pruebas estandarizadas para medir la calidad para el uso que se le otorga; la incongruencia discursiva institucional entre la calidad que posee y los resultados que obtienen sus estudiantes en la prueba EGEL (Jimenez & Gutierrez, 2017)

Para Guillén (2017), la calidad, aunque difícil de definir debe estar establecida desde la planificación estratégica de una institución, la pertinencia de su misión y objetivos fundamentales determinando dos tipos de garantía una interna y la otra externa donde se analizan los procesos e intervienen todos los actores. Por otra parte la evaluación consiste en la identificación de las deficiencias para acompañarlas de un plan que permita su eliminación y a acreditación como un medio de reconocimiento oficial y público del nivel de calidad alcanzado. En EEUU la acreditación

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

no tiene realmente un sistema, el gobierno no controla ni regula la calidad de programa universitarios, estos se realizan por organismos privados sin fines de lucro homologadas por el Departamento de Educación de los Estados Unidos quienes establecen los estándares mínimos y verifican su aplicabilidad, este mecanismo se reconoce como no centralizado; la calidad es parte de la cultura institucional implementándose de manera voluntaria y a través de procesos de pares académicos. La acreditación en EEUU cumple con las siguientes funciones:

- a) Garantiza la calidad
- b) Abre el acceso a fondos públicos
- c) Generación de confianza
- d) Posibilita la transparencia

Cuenta con un organismo de control la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación (EQAC) la cual goza de la credibilidad para los estudiantes estadounidenses puesto que si otra institución superior fuera del territorio no cuenta con este respaldo no es considerada con buenos parámetros de calidad. Para Europa es importante la consideración de las particularidades de cada país en cuanto a sus sistemas de educación superior, la acreditación no solo se establece para las IES sino también para los graduados.

En América Latina

Si bien cada país ha ido trazando su propio modelo de aseguramiento de la calidad en la región los sistemas se vuelven cada vez más complejos al desarrollar actividades que permitan el control de la calidad desde el ámbito gubernamental, ya que estos organismos han tomado la responsabilidad de la misma en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, México, República Dominicana, Uruguay Ecuador; existen otras públicas, pero autónomas en Colombia, Chile, Perú para esta tarea, sin embargo podemos encontrar instancias privadas en Chile y Panamá o vinculados a las universidades en los casos de: Bolivia, Costa Rica, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay, sin embargo el control se ve más marcado a nivel de Ecuador, Argentina, Perú y Chile donde se convierte en un mecanismo regulatorio para la educación superior; la acreditación de programas de pregrado y posgrado es el principal objetivo, sin embargo para países como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador y Panamá las evoluciones de

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

aseguramiento de la calidad están destinadas solo a las instituciones y no a los programas, para Colombia y Brasil el foco de atención está en los individuos mas no en las instituciones. (UNESCO, 2017)

Uno de los problemas que la educación superior enfrenta en América latina es el incremento del aparato burocrático desde el Estado para su regulación hasta el interior de las IES dificultando el grado de participación para la acreditación. (Martínez, Tobón, & Romero, 2017). Por otra parte surge otro conflicto, el establecimiento de rankings producto de la aplicación de modelos en construcción son legítimos pero no logran aplicar la objetividad ante el tamaño de las universidades y sus particularidades que los mecanismos actuales no logran integrar. (Montané, Beltrán, & Teodoro, 2017)

En Ecuador

En Ecuador el aseguramiento de la calidad en la educación superior es regulado a partir del estado con un organismo de regulación externa a las instituciones denominado el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) también se enfoca en el aseguramiento de un servicio educativo de calidad en todas las funciones sustantivas de la educación superior, y la implementación de estrategias de mejora continua. En este sentido la Universidad de Otavalo implementa un sistema de gestión de calidad en una de las unidades de gestión como es la investigación basando su diagnóstico inicial en el análisis FODA, se levantan los procesos basados en las exigencias y planificación de la institución como los planes operativos anuales y la planificación institucional, así como el ciclo PHVA y la incorporación de la norma ISO 9001:2015 para el diseño e implantación del SGC, (Becerra, Andrade, & Díaz, 2018) permitiendo conocer que la gestión por procesos es una receta única para cada institución de acuerdo a sus características, fines y objetivos pero que deben observar cómo resultados los documentos que solicitan las instituciones de regulación para el éxito instruccional en la acreditación, en este sentido la integración de sistemas de calidad se ve desenfocada del cliente al desviar su atención hacia las peticiones de un ente regulador más que en la satisfacción del cliente. Universidad de Fuerzas Armadas UFA-ESPE ha implementado la gestión por procesos desde el 2020 y los ha venido actualizando teniendo como base el modelo DEMING y como instrumentos

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

de implementación el Estatuto institucional, compromiso y el desarrollo de un manual de procesos exhaustivo para la aplicación de los procesos dando importancia para la obtención de certificaciones a la documentación a reunir basados en una política de calidad como los manuales e instructivos con objetivos de estandarización de tareas a desarrollar y cumplir, la asignación de responsabilidades y la obtención de documentación solicitante para la acreditación estatal. (Zaldumbide, 2019) Se puede evidenciar una mejor coordinación de los diferentes niveles de gestión para el cumplimiento de las metas propuestas, un exitoso manejo documental y optimización de recursos.

Universidad de Guayaquil, emprendió la adaptación del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM (European Foundation Quality Management) evidenció el requerimiento de un largo período para su implementación, sin embargo permitió medir el funcionamiento no solo de los procesos por separado sino el rendimiento de toda la organización, por varios autores se recomienda su utilización para diferentes tipos de organización con un enfoque que permita mejorar la calidad de la administración, las herramientas utilizadas debieron ser ajustadas a los requerimientos del CACES abarcando los seis criterios de evaluación: Organización, Academia, Investigación, Vinculación, infraestructura y estudiantes permitiendo una autoevaluación que permita identificar fortalezas y debilidades, si bien seguir el método resulta accesible si este es dirigido por quienes tienen un buen conocimiento y experticia del EFQM no se logra sensibilizar a la comunidad educativa hacia una cultura de calidad. (Henriquez & Henriquez, 2019)

La integración de la calidad como parte de la gestión educativa le otorga valor a la misión encomendada, en el año 2010 se conforma la Red Educativa Integral (REDEI), conformada por 110 universidades del país entre otras instituciones de educación superior, educación media y básica en su preocupación de obtener ventajas competitivas pretenden unir sus fortalezas para procurar una mejora continua de sus servicios, reconoce en sus estudios la importancia de la incorporación de las buenas prácticas de la gestión educativa y fundamentar de manera teórica y metodológicamente un modelo generador de valor en procesos y toma de decisiones en la gestión educativa con el uso de las TIC. (Villagomez, G., & Passailaigue, 2019)

Discusión

La incorporación de la gestión por procesos en la gestión institucional permite aportar a la actividad valor científico procura para los miembros de un equipo la mejora y para los líderes la toma de decisiones basados en evidencias , un manejo eficiente del tiempo, participación, activa para un aprendizaje y compromiso para brindar soluciones a los clientes que permitan su satisfacción a los servicios recibidos (Medina, Noriega, Hernandez, & Comas, 2019), pero requieren también un esfuerzo notable para que la empresa o institución en estos casos los formalice nos solo con fines de acreditación o normativa legal, sino como una forma de internalización de la política de calidad como parte del quehacer de la institución para todos sus actores. (Lago, Gamboa, & Montes, 2014)

La implementación de la gestión por procesos requiere de una combinación de varias herramientas de gestión que permitan una adecuada adaptación a las realidades institucionales (Hernandez, Martínez, & Rodriguez, 2017); como aliados encontraremos a las normas ISO 9000 y 9001-2000, el modelo EFQM de emprendimiento empresarial, de esta manera los modelos de gestión se presentan como un mecanismo que le agrega valor a la misión de formar profesionales, pero se requiere de una mentalidad abierta por parte de las autoridades institucionales para una reingeniería estratégica basada en la innovación gerencial sistémica. (Castanedo, 2019). La intervención estatal sin embargo debe procurar no solo la regulación sino la particularización de cada institución en base a marcos generales de estandarización más no globales. (Espinoza, 2016)

La implementación de sistemas de mejoramiento de la calidad no debe darse solo por requerimiento de entidades de control, en el quehacer propio de una institución debe considerarse la calidad como una práctica permanente. (INEE, 2018). La incorporación de la calidad en la educación debe permitir la práctica de la innovación y la particularización de la enseñanza teniendo en cuenta las diversidades de los educandos para quienes son creadas las instituciones. (Corredor, 2019)

La implementación de la gestión por procesos demanda de documentos de salida que permitan evidenciar un seguimiento y evaluación de las actividades lo que conlleva la impresión de documentos aumentada en al menos 4 veces más, sobre todo porque estas se convierten en evidencias de cumplimiento para las evaluaciones externas, mostrándose desde esta perspectiva poco amigable con el ambiente no en sí por la aplicación de una gestión por proceso sino ante la demanda de evaluadores externos que mantienen una deficiente cultura ambiental para el

cumplimiento de evidencias de tipo documental, recordemos que parte del desarrollo es la implementación de una cultura ambientalmente sustentable, y es parte de la educación en sí incorporar actitudes, costumbres y creencias que den ejemplo de cuidado a este planeta que es la casa de todos. (Severiche, Gomez, & Jaimes, 2016)

Conclusiones

La investigación permitió determinar cómo ventajas: en Iberoamérica: la institucionalización de la gestión de calidad a todo nivel, avances en los sistemas de información para la toma de decisiones, la participación, la valoración de la profesionalización universitaria, el reconocimiento de la docencia como función prioritaria, para la gerencia los resultados de la evaluación se convierte en un insumo importante para la planificación, la acreditación en los procesos de enseñanza-aprendizaje son considerados como motores de cambios para el mejoramiento continuo de programas., Optimización de actividades y recursos, la obtención de acreditaciones y cumplimiento de disposiciones de los entes reguladores. Como desventajas de identifican: a nivel de autoridades gubernamentales el desconocimiento de las implicaciones de la aplicación y aseguramiento de la calidad complicando la aplicación con estándares poco eficientes para medir la calidad y por ende la acreditación; Se ve limitada la innovación y creatividad, así como la diferenciación institucional, el desenfoco de la satisfacción al cliente con la intervención de entes reguladores que proporcionan sus propias reglas; se evidencia una preocupación latente por reunir la documentación que permita la evaluación que la razón de ser del que hacer de las instituciones de educación superior. Se recomienda para las instituciones de educación superior mantener un diálogo abierto con organismos de control en función del conocimiento que se tiene de la calidad y de modelos de gestión como los de procesos que permitan realmente optimizar los recursos y no perder de vista conceptos que las distinguen el en mercado como la innovación y la particularización, para las organizaciones estatales encargadas del control y categorización establecer bases mas no estructuras ya que estas

con el tiempo se vuelven obsoletas y poco adaptadas a las realidades cambiantes haciendo que el concepto de calidad se desenfoque.

Referencias

1. Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios*, 40(19). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/19401904.html>
2. Becerra, F., Andrade, A., & Díaz, L. (2018). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. Actualizaciones investigativas en Ecuador. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
3. Castanedo. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo xxi. *Revista cubana de educación superior*, 38(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200011
4. CINDA. (2016). Educación Superior en Iberoamérica Informe 2016. Chile: CINDA. Obtenido de <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2016/12/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016-aseguramiento-de-la-calidad.pdf>
5. Corredor, N. (2019). Factores de la calidad educativa desde una perspectiva multidimensional: Análisis en siete regiones de Colombia. *Plumilla educativa*, 23(1), 121. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JvKXfzct3u4J:https://dia1net.unirioja.es/descarga/articulo/6943364.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
6. E-Book Dykinson. (2018). Calidad de la Educación. Madrid: DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés. Obtenido de file:///C:/Users/CORE%20i7/Downloads/ebooks_978-84-9148-910-8_R2e48b6.pdf
7. Escudero, A. (2017). Aportaciones al proceso horizontal de transversalización de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior. *Revista de la*

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

- Educación Superior, 46, 57-69. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0185276017300274?token=EA143313B8A97EDE75F9426277A0C7D4948F70436E6F6F3E791ED4E5D9F51C856028CBD26E4A7386CFB5447E07F06CCD>
8. Espinoza, C. (2016). CALIDAD de la educación e índices de gestión en relación con el presupuesto de las universidades de Ecuador en el año 2015. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuego*, 8(2). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus27216.pdf>
 9. Guillén, X. (2017). Acreditación universitaria en los Estados Unidos de América y Europa. *Revisión sistémica*. San Gregorio, 136-145. Obtenido de <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/490/12-XIME>
 10. Henriquez, L., & Henriquez, V. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *ESpacios*, 40(29), 22. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n29/a19v40n29p22.pdf>
 11. Hernandez, G., Martinez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad*, 11(1), 141-150. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006>
 12. Hernandez, H., Martínez, D., & Rodriguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Espacios*, 38(20), 29. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p29.pdf>
 13. INEE. (2018). El concepto de calidad en la educación: construcción, dimensiones y evaluación. *Gaceta*. Obtenido de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/G10ES.pdf>
 14. Jimenez, J., & Gutierrez, A. (2017). La calidad educativa en educación superior: La importancia de su definición por parte de las IES y la evaluación de sus estudiantes al egreso de la licenciatura. (I. D. (IIDE-UABC), Ed.) Congreso Nacional de

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

- investigación educativa. Obtenido de <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2046.pdf>
15. Lago, D., Gamboa, A., & Montes, A. (2014). Calidad de la educación superior: Un análisis de sus principales determinantes. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/327471557_Calidad_de_la_educacion_superior
16. Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
17. Martínez, J., Tobón, S., & Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 17(73). Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n73/1665-2673-ie-17-73-00079.pdf>
18. Medina, A., Noriega, D., Hernandez, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
19. Molina, A., & Rivera, M. (2020). Importancia del aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *CienciaCierto*(61). Obtenido de <http://www.cienciacierto.uadec.mx/2020/01/09/importancia-del-aseguramiento-de-la-calidad-en-la-educacion-superior/>
20. Montané, A., Beltrán, J., & Teodoro, A. (2017). La medida de la calidad educativa: acerca de los rankings universitarios. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación (RASE)*, 10(2), 283-300. Obtenido de <https://www.toinn.org/wp-content/uploads/2017/01/Article-Web-Julio.pdf>
21. Mora, M., & Mora, M. (Abril de 2019). Gestión basada en procesos en universidades públicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/index.html>

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

22. Ramos, G. (29 de noviembre de 2019). Promover la calidad, equidad y relevancia del sistema de educación superior en México. Promover la calidad, equidad y relevancia del sistema de educación superior en México. México, México. Obtenido de https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/GR_ESPANOL_PPT%20Estudios%20de%20Educación%20Superior%20-%20Gabriela%20Ramos_REV.pdf
23. Rueda, I., Acosta, B., & Cueva, F. (2020). Las universidades y sus prácticas de vinculación con la sociedad. *Campinas*, 41. doi:<https://doi.org/10.1590/es.218154>
24. Salazar, A., Garro, L., Aliaga, A., Prado, H., Díaz, J., & Uribe, Y. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 5(1), 85 - 103. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DF1XgfhbhUgJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468013.pdf+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
25. Salvador, Y., Llanes, M., Velasquez, & R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. *Aplicación. Ingeniería Industrial*, XL(1). Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dugMaeh9684J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6807953.pdf+&cd=9&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
26. Severiche, C., Gomez, E., & Jaimes, J. (2016). La educación ambiental como base cultural y estrategia para el desarrollo sostenible. *Telos*, 18(2), 266-281. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99345727007.pdf>
27. Torre, D., & Zapata, G. (2012). Impacto de procesos de aseguramiento de la calidad sobre las instituciones de educación superior: un estudio en siete países. *Centro Interuniversitario de Desarrollo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277589270_Impacto_de_procesos_de_aseguramiento_de_la_calidad_sobre_las_instituciones_de_educacion_superior_un_estudio_en_siete_paises
28. UNESCO. (2017). *Educación Superior y Sociedad*. Instituto Internacional de Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/36>

Modelo de gestión por procesos en la educación superior

29. Villagomez, P., G., L., & Passailaigue, R. (2019). Generación de valor en la gestión educativa. Tendencias y estado actual en la REDEI, Ecuador. Espacios, 40(9).
Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n09/19400902.html>
30. Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa, IV(7), 31 - 43.
Obtenido de <http://geo1.espe.edu.ec/wp-content/uploads//2019/03/7art3.pdf>

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).