



## GESTIÓN BASADA EN PROCESOS EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS MANAGEMENT BASED ON PROCESSES IN PUBLIC UNIVERSITIES

<sup>1</sup>Mayra Chancay Mora

Analista de Presupuesto, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, [mchancay@utm.edu.ec](mailto:mchancay@utm.edu.ec), [mchancaymora@gmail.com](mailto:mchancaymora@gmail.com)

<sup>2</sup>Mónica Murillo Mora

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, [mmurillo@utm.edu.ec](mailto:mmurillo@utm.edu.ec), [moka021076@yahoo.com](mailto:moka021076@yahoo.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mayra Chancay Mora y Mónica Murillo Mora (2019): "Gestión basada en procesos en universidades públicas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-publicas.html>

### RESUMEN

Toda organización contempla un conjunto de procesos interrelacionados, que involucran una o varias de sus partes; las universidades son un reflejo de esta afirmación, pues resulta imposible representar de manera aislada las actividades que las caracterizan (formación, investigación y vinculación con la sociedad).

El presente artículo tiene como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos de la gestión basada en procesos y sus particularidades en universidades públicas, para su elaboración se consultaron fuentes actualizadas, que se corresponden con libros, artículos en revistas, ponencias, tesis y documentos web.

Los métodos usados para el trabajo son análisis bibliográfico, lógico - histórico, inductivo - deductivo, general a lo particular y descriptivo.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, procesos, universidades públicas.

### SUMMARY

Every organization contemplates a set of interrelated processes that involve one or more of its parts; the universities are a reflection of this affirmation, since it is impossible to represent in an isolated way the activities that characterize them (training, research and links with society).

The objective of this article is to systematize the theoretical foundations of process-based management and its particularities in public universities. For its preparation, updated sources

<sup>1</sup> Ingeniero Comercial; Estudiante de la Maestría en Dirección de la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría, Analista de Presupuesto de la Universidad Técnica de Manabí – Ecuador.

<sup>2</sup> Contador público autorizado; Licenciada en Contabilidad y Auditoría; Master en Contabilidad y Auditoría, PHD en Ciencias Contables y Financieras; Profesora Agregada a tiempo completo y Directora Financiera de la Universidad Técnica de Manabí – Ecuador.

were consulted, which correspond to books, articles in journals, papers, theses and web documents.

The methods used for the work are bibliographic analysis, logical - historical, inductive - deductive, general to the particular and descriptive.

**KEY WORDS:** Management, processes, public universities.

Los cambios permanentes y los contextos que determinan el perfil con que se administra una organización de cualquier tipo o tamaño, exigen de sus directivos el uso óptimo de herramientas que les permitan lograr la misión establecida.

Señalan Antúnez y Franch (2011), que el mundo empresarial moderno exige que las organizaciones, independientemente de su tamaño, esfera de actuación y tipo de propiedad, desarrollen su actividad de manera eficiente y eficaz; como condiciones, no suficientes, pero sí necesarias para lograr mantenerse en el negocio en que participan. Para alcanzarlo se requiere como nuevo paradigma que las entidades sean gestionadas con el enfoque de procesos.

Muchos autores han abordado en sus investigaciones la definición de procesos, entre ellos, Zariategui (1999); Membrado (2002); Nogueira (2002); Godínez (2004); Mallar (2010); Medina et al. (2010) y Ulloa (2012), que coinciden al identificarlos con una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada (*input*) en elementos de salida (*output*), en ocasiones denominadas resultados esperados, que en lo fundamental responden a la necesidad de un cliente (interno o externo).

Del mismo modo, Acevedo (2002), expresa que es la sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e *información* en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor o prestar servicios para el usuario o cliente, pero además, este autor señala que un proceso puede implicar a más de un área en la organización "*secuencia de actividades* que producen un resultado dado y para su obtención puede involucrar a distintas áreas" (p.5).

Navarro (2005), señala que un proceso puede ser definido como *un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas, también de materiales o información con valor añadido.*

El enfoque de Amaro (2012), concibe al proceso como un conjunto de actividades (materiales, informativas y financieras) repetitivas que transforman entradas en salidas o resultados, por lo que es necesario enfocarse hacia su mejoramiento.

Un proceso según Alonso, Michelena y Alfonso (2013), es *un conjunto de actividades* que producen valor en la entrega de un resultado o un producto.

Se coincide con Ricard (2017), al señalar que "los procesos son una secuencia de actividades interrelacionadas; transforman elementos de entradas en salidas con una nueva cualidad; agregan valor a los clientes externos o internos; se realizan sistemáticamente; son repetitivos; medibles; satisfacen una demanda; y cruza n límites organizativos funcionales recorriendo la organización horizontal y verticalmente" (p.34).

Alpízar (2013a), lo define como una secuencia de actividades que permiten obtener un resultado final o intermedio.

Del análisis de los conceptos de proceso enunciados anteriormente, se destaca la coincidencia en la mayoría de los autores en cuanto a:

- Definirlo como un conjunto de actividades (para Navarro 2005 y Ricard 2017, interrelacionadas).
- Transforman elementos de entrada en salidas (materiales, informativas y financieras para Amaro 2012 y Navarro 2005).
- Agregan valor en la transformación de las entradas en salidas (producen valor en la entrega de un resultado o un producto para Alonso, Michelena y Alfonso, 2013).

A partir de los criterios expuestos por Furniel (2015), se define que, para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe satisfacer los siguientes criterios: tener una misión o propósito claro; transformar entradas en salidas y en estas se pueden identificar los proveedores, usuarios, y el producto final; ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas; poder ser analizada mediante la aplicación de la

metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos); poder asignarle la responsabilidad a una persona y cruzar uno o varios límites organizativos funcionales, siendo capaz de atravesar vertical y horizontalmente la organización.

Los procesos se clasifican atendiendo a diferentes criterios y esta varía de un autor a otro Arrascaeta (2005), los cataloga como:

- Clave de negocio o sustantivos: producen salidas directamente relacionadas a la misión del negocio, agregan valor al cliente externo.
- Habilitadores o de soporte: producen salidas que alimentan a otros procesos clave. Agregan valor al cliente interno.
- Gobernadores o de control: producen salidas que regulan o determinan lineamientos para otros procesos.

Alonso et al. (2013); Ortiz (2014); Villasmil y Crissien (2015); Furniel (2015) y Ricard (2017), consideran la siguiente clasificación:

- Estratégicos: trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización, se gestionan por la alta dirección.
- Sustantivos o clave: relacionados directamente con los resultados a alcanzar, con las funciones básicas de la organización.
- Apoyo o soporte: responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios, facilitan y permiten la ejecución del resto de los procesos y en particular de los claves.

Aunque no esté declarada como una clasificación generalizada de los procesos (estratégicos, clave y de apoyo), se considera que bajo estos mismos criterios se pueden ordenar las actividades en cualquier tipo de organización. Ortiz (2014), considera que la clasificación depende de la proyección estratégica de la organización, o sea, su misión, visión y políticas. Así, un proceso puede ser clave, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de apoyo.

El enfoque basado en procesos se define como la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en una organización y en particular las interrelaciones o interacciones entre ellos, concibiendo la organización como un sistema compuesto por un conjunto de procesos interrelacionados que buscan un objetivo global que cumplir.

Furnier (2015), reconoce que es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí.

Antúñez y Franch (2011), concluyen que la amplia difusión de este enfoque en el contexto empresarial actual se debe a las limitaciones que se han manifestado en la gestión funcional toda vez que en ella la orientación interna de las actividades es hacia el jefe y los departamentos condicionan la ejecución de las mismas, por tanto, las mejoras obtenidas tienen un alcance limitado (p.2). Consideran, además, que las organizaciones de tipo funcional generan altos niveles de eficiencia en las operaciones especializadas abordadas por cada función sacrificando, a menudo, la eficacia global de la empresa y limitando la comunicación fluida entre las diferentes áreas de la misma. Mientras que la gestión por procesos surge como una forma de organización diferente, en donde los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades y por tanto existe una orientación hacia el cliente interno y externo, logrando la definición estructurada de todos los procesos que componen la misma. (p. 2)

La gestión por procesos es un sistema que apunta hacia la calidad de una forma integral, dejando de lado la gestión tradicional que se orienta hacia la especialización individual en la que, cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla de la mejor manera y conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con casi nada de información con relación al resultado final de su trabajo. Las personas carecen del conocimiento de cómo contribuye su trabajo al producto o servicio final (Evans y Lindsay, 2015).

Los factores que intervienen en la gestión de procesos son: Las personas, que con sus habilidades y conocimientos suficientes pueden desarrollar las tareas; los materiales donde está incluida la información (en el caso de un proceso de servicio) o materias primas (en el caso de elaboración de productos); los recursos físicos como instalaciones y equipamiento necesarios para la producción. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado,

su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y en muchos casos, interrelacionados (Schenone, 2011).

Para las universidades, la gestión basada en procesos cobra particular importancia si se tiene en cuenta que se reconoce como uno de los ocho principios de la calidad moderna, lo cual sugiere que los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso. Para gestionar basándose en los procesos, se debe primero identificarlos, definirlos y establecer su alcance; utilizar representaciones gráficas, como los mapas de procesos, ayuda a comprender la secuencia e interrelación entre estos, y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio final.

Las universidades más prestigiosas se caracterizan por reunir una alta concentración y atracción de talento, abundantes recursos, financiación y una gobernanza ágil y profesional p.25 (Vázquez, 2015).

Ver a la universidad como un ente integral e integrado a la sociedad, a la que pertenece, ya que trabaja con los diversos grupos económicos, sociales, políticos, productivos y culturales en la realización de investigación conjunta para plantear soluciones a las diversas necesidades y problemas reales que prevalecen, la posicionará como una institución de investigación y desarrollo actualizada innovadora que esté orientada hacia la población en general y no como un ente aislado e independiente de su entorno. (Sapiain, 2014).

Las Instituciones de Educación Superior, como organizaciones de peculiar naturaleza, son reconocidas por su práctica política y cultural, comprometida con la promoción y formación de los valores profesionales y sociales que orientan el pleno ejercicio de los hombres en el seno de la sociedad (Robaina, 2009).

El enfoque de la metodología de la Gestión por Procesos, se centra en establecer una guía, que permita a las IES implementar un modelo para gestionar la docencia, la investigación y la vinculación. Para entender esta visión se debe considerar a la gestión por procesos como un sistema cuyos elementos principales son los procesos claves, la coordinación, el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora. Estos deben ser enfocados a cada uno de los ejes fundamentales que las IES plantean dentro de la estructura (Flet, 2011). Actualmente, los procesos de gestión universitaria están caracterizados por la participación de nuevas tendencias en la gestión y evaluación para alcanzar calidad en la educación superior y sus procesos.

Bajo este criterio Aguilar, (2016) propone cinco elementos a considerar en el ámbito de la gestión universitaria; elementos que deberían ser tomados en cuenta en el planteamiento de un nuevo modelo de gestión:

1. Darle gobernanza a la Institución
2. Institucionalizar procesos para sustentar la gestión en políticas claras y dinámicas y menos en la toma de decisiones individuales y con alto peso en la subjetividad.
3. Modernizar mecanismos de gestión.
4. Configurar una estructura organizativa adecuada para una nueva gestión.
5. Importancia de la gestión de calidad.

Según Albán, Vizcaíno y Tinajero, (2014) los procesos que debe desarrollar una IES para la generación y prestación de servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos, se ordenan y clasifican a continuación en función del grado de contribución o valor agregado que ofrecen para el cumplimiento de la misión institucional:

- Procesos gobernantes o de dirección: son los responsables de establecer la legislación, el direccionamiento estratégico y la gestión institucional, a través de la formulación de normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen el logro de la misión y visión institucional y la eficiente toma de decisiones.
- Procesos agregadores de valor: son concomitantes a las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación y vinculación con la sociedad). Son los responsables de generar, con calidad y calidez, el portafolio de productos y servicios

primarios de educación, investigación, transferencia tecnológica y prestaciones sociales, que respondan a la misión y objetivos estratégicos. Denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la universidad.

- Procesos habilitantes: son responsables de brindar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos secundarios institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.
- Procesos desconcentrados: están encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional (p.148)

Las instituciones de educación superior IES del sector público en el Ecuador, muestran altos índices de mejoramiento en la ejecución presupuestaria y gestión administrativa gracias al proceso de autoevaluación, evaluación-acreditación que deben pasar por el Consejo de Evaluación-Acreditación, y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; mejoran la investigación, la tecnología y el desarrollo debe ser reflejado en documentos físicos financieros y no financieros, que permitan medir el cumplimiento de sus objetivos planificados. (CEAACES, 2015).

Para satisfacer las demandas de la sociedad se deben cumplir los objetivos con eficiencia y eficacia. Se medirá la eficiencia a través de la relación que se presenta entre los recursos que entran al sistema y el uso que le dan los diferentes procesos para cumplir con la misión de la universidad y la eficacia por el impacto de los procesos sustantivos en la sociedad (Ortiz, 2014).

Autores que incluyen en su definición la eficiencia y eficacia como resultante de una adecuada gestión de los procesos, Medina et al. (2010), señalan que representan el hilo conductor que hacen que la organización sea un sistema dinámico y complejo, es por ello que al gestionarlos de forma integrada aportan un mayor avance de su gestión, dotando a los directivos de una visión sistémica, que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, el cumplimiento de los objetivos, racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia), así como la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia).

Lauchy y Acosta (2016), refieren la importancia y relevancia del uso eficiente de los recursos financieros para las universidades, al expresar que es evidente el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones públicas como consecuencia de las crecientes dificultades para reducir el gasto público sin disminuir el nivel de prestación de servicios en la cantidad y calidad que se demandan; y aun cuando se precisa de técnicas de gestión que mejoren la asignación de recursos financieros, la medición del rendimiento de las administraciones públicas es un tema no agotado. (p. 1).

A los efectos de esta investigación, en virtud del análisis realizado, se considera que *eficiencia* es el logro de las metas propuestas con el menor costo, o sea, mejorar el rendimiento o productos alcanzados con los mismos o inferiores recursos invertidos; la *eficacia* es cumplir el objetivo establecido en el tiempo previsto y con la calidad esperada; la *efectividad* involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados con calidad, en el tiempo propuesto y con los costos más razonables posibles.

El enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad, para Hernández, Medina y Nogueira (2009), el éxito de las organizaciones ya sean de producción de bienes o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos.

En la Norma ISO 9001:2015 se reconoce que, el enfoque de procesos cobra especial relevancia dado que *está incluido dentro de uno de los ocho principios de calidad moderna*, argumentándose explícitamente que: los niveles deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso.

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión, contienen cinco pasos fundamentales, que pueden ser estructurados en etapas y tareas según el objetivo que se persiga con su aplicación:

- La identificación y secuencias de los procesos (se puede representar gráficamente el resultado en un mapa de procesos).

- La descripción de cada uno de los procesos (incluir todas las actividades y organizar la información del proceso utilizando para ello una ficha según los requerimientos de cada organización).
- Establecer un sistema de indicadores que responda a la estrategia trazada.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos basada en el seguimiento y la medición realizada. Por la importancia que tiene la adecuada concepción de la mejora continua de los procesos como elemento potenciador del cambio, se analizan sus particularidades. Harrington (1997), enfatiza que “independientemente de cuán bueno sea usted y de la buena reputación que tengan sus productos o servicios, no puede dejar de mejorar. Cuando lo hace, realmente no se ha detenido, sino que retrocede, porque su competencia mejora constantemente” (p.35).

Razones por las que hay que mejorar los procesos:

- surgen nuevos métodos, tecnologías, programas y equipamiento.
- el ambiente de la organización cambia, por lo que los procesos eficientes se pueden convertir en obsoletos.
- las personas vinculadas al proceso incrementan sus capacidades, e implica un aumento de oportunidades para la depuración del proceso.

En relación a la mejora continua, Ishikawa (1988) y Juran (1990), la relacionaban estrechamente con la calidad; por su parte, Harrington (1997), introdujo el concepto ligado al logro de procesos más efectivos, eficientes y adaptables; unos años después la ISO 9000:2000 lo ratifica al plantearse como una actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir requisitos.

La mejora continua es un cambio organizado para alcanzar niveles superiores de desempeño donde necesariamente no tiene que iniciarse por incumplimiento o daño del sistema instalado, sino también por el deseo de alcanzar estándares superiores (Ricardo, Medina, Abreu, Gómez y Nogueira, 2014).

La norma ISO 9004:2009, plantea que las actividades de mejora pueden variar desde pequeñas mejoras continuas en el lugar de trabajo hasta las más significativas en toda la organización, se aplica de manera coherente con el enfoque basado en proceso y la organización debe asegurarse que se establezca como parte de la cultura de la organización. En síntesis, los proyectos de mejora se tratan en la bibliografía con tres aristas, una dada por la mejora paulatina o continua, otra por saltos, o simplemente por una combinación entre ellas, en la investigación se asume la mejora continua como la de mayor relevancia para el tratamiento de los proyectos institucionales.

El proceso de mejora continua pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen tres maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: reprender a todos los que no logren hacer bien su trabajo; premiar a los individuos y grupos cuando alcancen una meta y realicen un importante aporte al proceso de mejora y la tercera es la combinación de las dos anteriores.

La mejora continua, como lo enfatiza el enfoque japonés, debe verse como una filosofía de vida que tiene por objetivo perfeccionar a las personas y, por consecuencia, el medio en que se desarrollan, que cada vez es más exigente (Ricardo, 2017).

Se destacan como ventajas de la mejora continua las siguientes:

- Se centra el esfuerzo en elementos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Proporciona recursos para preparar los procesos a los nuevos adelantos tecnológicos.
- Contribuye a la eliminación de procesos repetitivos.
- Se obtienen mejoras y resultados visibles en un corto plazo.

La mejora continua como el enfoque basado en procesos es uno de los principios de gestión de la calidad ratificado en la Norma ISO 9001:2015.

El tema de la gestión de la calidad en las IES es muy complejo, amplio y sigue tratándose desde diferentes posiciones y aristas. Almuiñas, Galarza y Passarini (2017) señalan que “atraviesa transversalmente todos los procesos universitarios. En él confluyen tres nudos críticos importantes: calidad, gestión y el objeto (procesos, recursos, sistemas, otros) que se gestiona y al cual se le pretende incrementar su calidad” (, p. 13). En este sentido, a pesar de los avances que se observan, muchas IES se rigen todavía por la costumbre y la tradición; sin embargo, otras abandonan la forma tradicionalista, reactiva y obsoleta en la gestión y

asumen una visión más moderna e innovadora en este ámbito para enfrentar los nuevos retos.

A continuación, se consideran las experiencias halladas en la literatura estudiada sobre la gestión basada en procesos de las universidades.

Mellado (2005), señala que “la universidad se puede comprender de manera esencial, como un todo integrado de procesos, en el cual las relaciones entre los procesos revelan las cualidades de la universidad y su concreción en un determinado contexto que le hacen propia y singular” (p. 69); los procesos coexisten en la universidad, independientemente que sean reconocidos o no. Nogueira (2002), Negrín (2003), Alfonso (2007) y Hernández (2010), concuerdan en que el avance de la gestión por procesos como enfoque de dirección, se corresponde con las soluciones a ciertas deficiencias de las universidades, impulsándose como instrumento de control de gestión para el cumplimiento de las necesidades de estas instituciones.

Se comparte lo expresado por Véliz (2017), la educación superior señala como sus ejes estratégicos a la investigación, la docencia, la vinculación con la sociedad y la gestión administrativa, los tres primeros coinciden con los procesos sustantivos que tienen lugar en una universidad, por tanto, cualquier proyección para lograr niveles superiores en la gestión universitaria debe partir de su consideración.

Alpízar (2016), destaca que la universidad, creadora y trasmisora de conocimientos y valores, agente activa del cambio, requiere innovar en la gestión de sus procesos sustantivos: la docencia, la investigación y la extensión, así como en la gestión de los procesos estratégicos y de apoyo, para lograr un desarrollo sostenible.

Villasmil y Crissien (2015), consideran que los procesos en las universidades están conformados por una serie de actividades de trabajo que se relacionan lógicamente, y producen un resultado final específico para un cliente interno o externo. Los esfuerzos en la gestión de las universidades deben dirigirse hacia los procesos y no hacia las estructuras orgánicas, criterio que se comparte.

Se analizaron modelos, tecnologías y procedimientos con enfoque de procesos, derivados de investigaciones desarrolladas en los últimos 15 años aplicadas a universidades, pudiéndose constatar que los modelos desarrollados para la gestión universitaria, parten de conceptualizaciones muy amplias sobre sus actividades fundamentales y tienen diferentes enfoques según el país donde se desarrollen.

Valle (2005); Brull (2007); Mejía (2008); Sánchez (2009); Lopes da Graca (2010); Álvarez, Chaparro y Ruiz (2010); Gómez, Llerena y Castro (2015); Álvarez (2016); Oviedo, Medina, Negrín y Carpio (2016) y Véliz (2017), entre otros autores han realizado investigaciones en el ámbito internacional (Europa y América Latina), sobre modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria con enfoque basado en procesos.

De igual forma, en Cuba se ha avanzado en la concepción de modelos, procedimientos, tecnologías y estrategias de gestión para las IES. Autores como González (2002); Mellado (2005); Villa (2006); Velázquez (2009); Gimer, Michelena y Hernández (2010); Prado (2011); Guerra y Meisozo (2012); Batista (2013); Crespo et al. (2013); Ortiz (2014) y González (2014), han tratado la temática enfocándose, en lo fundamental, a la gestión de procesos específicos como extensión universitaria, investigación, ciencia e innovación, formación y planeación estratégica.

Solamente Ortiz (2014), aborda la tecnología para la gestión integrada de todos los procesos, la propuesta se basa en herramientas para la gestión integrada de los procesos en universidades, con un procedimiento general y otro específico para el diseño de los procesos y su nivel de integración.

Zariategui (1999); Alfonso (2007); Antúnez y Franch (2011); Álvarez (2011); Alonso et al. (2013); Ortiz (2014); Véliz (2017) y Ricard (2017) enfatizan los beneficios de la gestión basada en procesos en las universidades. Por su importancia y pertinencia se destacan los siguientes:

- Los procesos se constituyen en la base organizativa y operativa, sobre los que se basa el diseño de políticas y estrategias.
- Concibe las universidades como un sistema, donde los procesos se interrelacionan e integran para el logro de los objetivos.

- Conduce a la institución a la definición sistemática de las actividades que componen cada proceso.
- Estimula la participación de los trabajadores y la fijación de sus responsabilidades.
- Facilita la comunicación y el flujo de la información entre las áreas.
- Introduce la gestión horizontal, cruzando los límites funcionales, enlazando las barreras que se levantan entre diferentes unidades funcionales, unificando sus metas para cumplir los objetivos estratégicos como un sistema.
- Permite centrarse en los recursos y métodos que conducen a la mejora del proceso.
- Permite analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso a partir de la definición de indicadores.
- Contribuye a la obtención de los resultados deseados con eficiencia a partir de gestionar las actividades y los recursos relacionados como un proceso.
- Sienta las pautas para el diseño de un sistema de gestión de la calidad acorde a las tendencias más actuales (modelo EFQM, Normas ISO).
- Permite realizar una gestión universitaria enfocada en los resultados.
- Constituye una alternativa viable que permite centrar esfuerzos en el logro de mejores desempeños en las universidades.

## CONCLUSIONES

- De manera general, la gestión por procesos ha evolucionado de acuerdo a las exigencias del desarrollo humano, físico, cultural y tecnológico, aplicando normas de calidad y planes de mejora continua que hace que las instituciones privadas y públicas sobre todo las de educación superior cuenten con innovaciones en el sistema educativo, obteniendo resultados eficaces y eficientes cumpliendo con las metas y alcanzando objetivos propuestos.
- La eficiencia y eficacia se alcanza cuando actividades de gestión que son concomitantes se integran de una manera ágil, permitiendo alcanzar los objetivos y la mejora continua de los procesos y procedimientos del sistema, a nivel internacional las universidades muestran resultados satisfactorios de la gestión por procesos.
- El tema sobre de la calidad de la educación superior a partir de la oferta académica está en crecimiento, así como el número de alumnos e instituciones en los últimos años. Además del incremento de la educación superior, la reducción del gasto público obliga a rediseñar los procesos de gestión tomando en cuenta los métodos de enseñanza actuales y los recursos materiales y humanos necesarios para una innovadora oferta académica bajo los términos de docencia, investigación y extensión universitaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. (2002). Análisis, mejoramiento y control de la gestión de procesos. La Habana. Cuba: ISPJAE.
- Aguilar F, Victor Gerardo Msc.(2016) La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas. Anales 57 / 2015 / pp. 41-51. Universidad de Cuenca. Cuenca - Ecuador.
- Albán, M., Vizcaíno G. y Tinajero, F. 2014. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. Artículo 1(3): 140-149. 2014 UT Ciencia. Universidad Técnica de Cotopaxi. Cotopaxi, Ecuador.
- Alfonso, R. D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
- Almuiña, R.L., Galarza, L. J. y Passarini, D.J (2017). Introducción. En Gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior (págs. 13-15). Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Guayaquil. Ecuador.
- Alonso, A., Michelena, E., y Alfonso, D. (2013). Dirección por procesos en la universidad. Revista de Ingeniería Industrial, XXXIV (1), 87-95.



- Alpizar, S. M. (2013a). Perfeccionamiento del modelo de gestión económico financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Alpizar, S. M. (febrero de 2016). La innovación en la gestión económico- financiera de la universidad. Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de la Educación Superior "Universidad 2016". La Habana, Cuba.
- Álvarez, G. S. (2016). Estrategia para la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Álvarez, B. J., Chaparro, S. E., & Ruiz, T. J. (2010). Diseño de un modelo y programa de implantación de sistemas de gestión integral para instituciones de educación superior en México, basados en la gestión del conocimiento, caso estudio facultad de contaduría y administración (FCA) UAEM. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. La Habana, Cuba.
- Amaro, M. D. (2012). Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Tesis presentada en opción al título de Magister - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría- CUJAE. La Habana, Cuba.
- Antúnez, S. y Franch, L. (2011). Hacia una gestión por procesos en el CETED Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. COFIN HABANA. Revista de Contabilidad y Finanzas 6.
- Arrascaeta, R. (2005) Los sistemas de gestión y el enfoque a procesos. Villa Hermosa, Tabasco, 2005.
- Batista, Z. M. (2013). Tecnología de gestión para la ciencia e innovación en las filiales universitarias municipales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.
- Brull, E. (2007). Global: Un modelo de gestión de procesos. Alineados con los requisitos del modelo EFQM de excelencia y de la norma ISO 9001. Tarragona, España. Recuperado de [www.brullalabart.com](http://www.brullalabart.com)
- CEAACES (2015) Evaluación, acreditación y categorización institucional 2015. Recuperado el 29 de septiembre del 2016.
- Crespo, L. E., Castellanos, C. J., y Machado, N. N. (2013). Modelo de gestión universitaria. Aplicación en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Revista científica de RED - DEES Estrategia y Gestión Universitaria, I(1). Obtenido de <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/22>.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2015). Administración y control de la calidad, 9a. edición.
- Fleet, N. y E. Rodríguez-Ponce. 2011. Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile.
- Furniel, F. I. (2015). Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas cubanas. Tesis en opción por el Grado Científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras Universidad de Camagüey, Cuba.
- Gimer, I., Michelena, E., y Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. Ingeniería Industrial, XXXI(2), 1-6.
- Godínez, I. C. (2004). Modelo de gestión integrada calidad - medio ambiente (CIMA) aplicado en Organizaciones Gubernamentales Cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas ISJAE.
- Gómez, A. C., Llerena, B. F., y Castro, S. F. (2015). Modelo para el desarrollo de la investigación e innovación en la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES, República del Ecuador). Revista Avanzada Científica, XVIII (3).

- González, C. E., (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas: Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba
- González, F. L. (2002). Un modelo de gestión para la Extensión Universitaria en la Universidad de Pinar del Río. Tesis para optar por el Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.
- Guerra, B. R., y Meisozo, V. M. (2012). Gestión de la calidad, conceptos, modelos y herramientas. Facultad de Artes y Letras Universidad de la Habana. La Habana, Cuba: Editorial UH.
- Harrington, J. (1997). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, Medina, y Nogueira. (2009). Procedimiento de gestión por procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba. *Negotia: Revista de investigación de negocio*, v (19), 3-22.
- Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es control total de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana: Ciencias Sociales.
- Hernández, N. A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba.
- Lauchy, S. A., y Acosta, C. E. (2016, febrero). Indicadores de la eficiencia económico financiera en la gestión del gasto público del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de la Educación Superior "Universidad 2016". La Habana, Cuba.
- Lopes da Graca, A. E. (2010). Modelo de gestión emprendedora y competitiva aplicado a instituciones de educación superior: aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente.
- Mallar, M. A. (2010). *Process Management: An Effective Management Approach*. *Visión del Futuro*, 13(1).
- Medina, L., Nogueira, R., Hernández, N., y Viteri, M. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planeación estratégica y la mejora continua. *Revista eídos* (2), 1-14.
- Mejía, G. R. (2008). Sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios sobre la base de la auditoría como proceso para la Universidad Católica de Oriente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saiz de Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.
- Mellado, P. B. (2005). Modelo de gestión extensionista del proceso de internacionalización de la universidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Navarro, E. (2005). Calidad, gestión de procesos y tecnologías de la información.
- Negrín, S. E. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba.
- Nogueira, R. D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Ricard, D. M. (2017). Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de control interno con enfoque por procesos en universidades cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Ricardo, C.H., Medina, L.A., Abreu, L.R., Gómez, D.L., y Nogueira, R.D. (2014). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Revista Ingeniería Industrial*, 35(1), 25-37.

- Ricardo, C. H. (2017). Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba.
- Organización Internacional de Normalización. (2000). ISO: 9000:2000. Sistemas de gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO: 9001:2015. Sistemas de gestión de la Calidad - Requisitos. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Organización Internacional de Normalización. (2009). ISO: 9004:2009. Sistemas de gestión de Calidad - Gestión del éxito sostenido en una organización. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Ortiz, P. A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Cuba.
- Oviedo, R. M, Medina, L. A., Negrín, S. E y Carpio, V. D. (2016). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades de Ecuador. Revista Ingeniería Industrial, XXXVIII (1), 116-127.
- Prado, A. G. (2011). Modelo para la gestión del proceso de investigación científica en facultades de cultura física. Didáctica y Educación (3, 12-136)
- Robaina, L. 2009. Gestión de los Procesos Universitarios. Universidad de Oriente, Ed. Santiago de Cuba, Cuba.
- Sánchez, M. (2009). Bases para el diseño de un modelo en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Sapiain García, PhD. Ernestina I. (2014). Los procesos docentes mediante un cuadro de mando integral. México.
- Schenone, D. S. (2011). Introduction a Business Process Management (BPM).
- Velásquez, E. (2009). Calidad en la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Itapúa. Encarnacion, Paraguay.
- Véliz, B. V. (2017). Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.
- Ulloa, M. A. (2012). Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad. Caso de Estudio Empresa de Cárnicos S. A. de Latacunga, Ecuador. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Cuba.
- Valle, B. M. (2005). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. Obtenido de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.pdf>. consultado 15/09/2016.
- Vázquez García, Juan A. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. Revista de Investigación Educativa, 33(1), 13-26. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.1.211501>.
- Villa, G. d. (2006). Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Villa Clara, Cuba.
- Villasmil, M. M., y Crissien, B. T. (2015). Cambio de paradigma en la gestión universitaria basado en la teoría y praxis de la reingeniería. Económicas CUC, 36(1), 245-274.
- Zariategui, J. (1999). Gestión por procesos, su papel e importancia en la empresa. Revista de Economía Industrial (330), 81-88.