



Artículo Original

Recibido: 03/06/2021
Aceptado: 11/07/2021
Publicado: 09/08/2021

LA GESTIÓN POR PROCESOS Y FLUJO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS UNIVERSITARIOS DESDE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

Management by processes and flow of university administrative processes from a theoretical perspective

LÓPEZ, HENRY¹
VIERA, DIEGO²
BASSANTE, VIVIANA³
GALLEGOS, LENIN⁴

AUTOR 1:

Magíster en Administración Financiera y Comercio Internacional, Docente, Instituto Superior Tecnológico Bolívar. Ambato, Ecuador. <https://orcid.org/0000-0002-8455-7572>

AUTOR 2:

Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, Docente, Instituto Superior Tecnológico Bolívar. Ambato, Ecuador. <https://orcid.org/0000-0002-4489-8268>

AUTOR 3:

Magíster en Literatura Hispanoamericana y Ecuatoriana, Docente, Instituto Superior Tecnológico Bolívar. Ambato, Ecuador. <https://orcid.org/0000-0002-8095-0369>

AUTOR 4:

Magíster en Informática Educativa, Docente, Instituto Superior Tecnológico Bolívar. Ambato, Ecuador. <https://orcid.org/0000-0001-9237-3223>

henryrobertlopez@gmail.com¹

diegosebas07@hotmail.com²

vibassante@gmail.com³

lening182@hotmail.com⁴

Correspondencia: henryrobertlopez@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación se centra en identificar conceptos y/o teorías relacionadas con la gestión por procesos en el contexto educativo, específicamente en las Instituciones de Educación Superior haciendo mención a los procesos administrativos universitarios. La metodología utilizada fue bajo un enfoque cualitativo de orden bibliográfico, con un universo de 40 documentos, los cuales fueron procesados en el software Atlas.Ti8 permitiendo descubrir patrones de relación. Dentro del análisis se identificaron un total de 47 códigos, los mismos que fueron agrupados en tres patrones generales (gestión por procesos, Instituciones de Educación Superior y procesos administrativos universitarios). Finalmente, resulta importante resaltar que, la gestión por procesos contribuye al impulso de la innovación para las Instituciones de Educación Superior; dado que, la estructura del modelo de este tipo de gestión imprime un carácter nuevo a los procesos, los actores, las dinámicas, lo que conlleva a una reestructuración de la propia cultura institucional.

PALABRAS CLAVE

Calidad en el servicio; Gestión por procesos; Instituciones de Educación Superior; Mejora continua; Procesos administrativos

ABSTRACT

The objective of this research is focused on the identification of concepts and / or theories related to process management in the educational context, specifically in Higher Education Institutions, mentioning those university administrative processes. The methodology used was under a qualitative approach of bibliographic order, with a universe of 40 documents, which were processed in the Atlas.Ti8 software allowing to discover relationship patterns. Within the analysis, a total of 47 codes were identified, which were grouped into three general patterns (management by processes, Higher Education Institutions and university administrative processes). Finally, it is important to highlight that process management contributes to the promotion of innovation for Higher Education Institutions; since, the structure of the model of this type of management gives a new character to the processes, the actors, the dynamics, which leads to a restructuring of the institutional culture itself.

KEYWORDS

Quality of service; Process management; Higher Education Institutions; Continuous improvement; Administrative processes

I. INTRODUCCIÓN

En la actual administración universitaria, un modelo de gestión por procesos resulta indispensable para que las universidades logren organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para conseguir una balanceada satisfacción de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que forman parte del sistema organizacional (Espinosa y Ramón, 2016). A partir de ello, un modelo de gestión por procesos constituye un importante desafío estratégico organizacional que implica tomar conciencia en qué punto se encuentra la institución, hacia dónde irá en un futuro y cómo se ejecutan sus actividades para dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos (Jiménez et al., 2018).

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. Por lo expuesto, estos deben ser enfocados a cada uno de los ejes fundamentales que las Instituciones de Educación Superior plantean dentro de la estructura (Albán et al., 2014).

Diferentes investigaciones aseguran que la gestión es un proceso que traspasa las actividades administrativas, abarcando lo concierne a los procesos administrativos, educativos, sociales, laborales y pedagógicos (Del Guidice et al., 2018). Asimismo, puede ser concebido como un proceso dinámico que vincula los ámbitos de la administración convencional con los de la institución, a través de la conducción de un liderazgo eficaz de la autoridad competente, que se enfoca hacia el cumplimiento de la misión institucional (Silva et al., 2015).

Por tanto, la gestión por procesos constituye un desarrollo de aprendizaje social que brinda asistencia a las instituciones y a los grupos humanos para identificar y clarificar sus metas y los medios para alcanzarlos. Se dirige hacia el futuro y a la incorporación de las necesidades de la sociedad, de los grupos humanos, de las instituciones o de las comunidades en sus propósitos y en sus prácticas (Álvarez, 2015). La gestión por procesos es una estructura facilitadora del aprendizaje colectivo que puede ser eventualmente utilizada dentro de una institución. Asimismo, es reconocida también como un poder para el manejo del cambio en la institución, pues empodera a los individuos, quienes comparten un sitio de trabajo, un empleo, a través de su propia experiencia y acción. Todo ello fomenta

la confianza entre las personas y crea más expectativas (Hernández et al., 2017).

Así pues, la gestión por procesos representa un modelo de gestión que entiende a la institución como un conjunto de procesos globales encaminados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del usuario (Monferrer, 2013). Es decir, se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés, llámense estos clientes, proveedores, entre otros (Turín, 2017).

Con estos antecedentes, la gestión por procesos, se constituye en una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que la visión del usuario prima sobre las actividades de la institución (Bravo, 2015). La mejora de los procesos tiene su fundamento en la de la propia institución. De esta manera, la gestión aporta una visión además de herramientas, las mismas que permiten mejorar y rediseñar el flujo de trabajo con la finalidad de convertirlo en más eficiente y sobre todo adaptado a las necesidades de los diferentes usuarios (Bonilla et al., 2019; Ojeda y García, 2008). No obstante, no hay que olvidar que los procesos los ejecutan los individuos, mientras que los productos y servicios también los reciben los individuos, por lo tanto, la gestión por procesos toma muy en cuenta la relación que se genera entre los diferentes clientes, usuarios, beneficiario y proveedores (Humanes, 2017).

La gestión de procesos se refiere a un grupo de actividades cuyo objetivo es crear un valor relevante para los clientes. A menudo, este tipo de gestión involucra seis aspectos: entrada de recursos, planificación de actividades, interacciones entre actividades (estructura de actividades), salida de resultados, cliente y realización de valor (Jaramillo y Maldonado, 2017). De acuerdo con la connotación básica de la gestión de procesos, todo el proceso de actividad organizacional puede considerarse como un proceso (Zhang, 2017).

Basado en la literatura, el concepto de proceso se refiere al flujo de trabajo, con tareas secuenciales, que involucran insumos de bienes tangibles, como materiales y equipos, así como también bienes intangibles, que pueden incluir información y conocimiento. Las organizaciones a menudo tienen muchos procesos, incluyendo procesos simples que operan dentro de un solo departamento y aquellos que fluyen horizontalmente, cubriendo varios departamentos. De esta manera, incluso las actividades más simples se componen de una red de procesos interconectados con sucesos secuenciales o concurrentes, cada uno de los cuales influye en todos los demás (Santamaría y García, 2015).

Dependiendo de la complejidad de la institución, se gestionarán varios procesos, que deben llevarse a cabo de manera integrada, con el objetivo de lograr la eficacia y la eficiencia en la gestión (Ruiz, 2018). Así pues, la integración de procesos ha brindado ventajas a las empresas, como la mejora del control de procesos y el servicio al cliente; mayor delegación de responsabilidades a los involucrados en los procesos; simplificación de procesos; y un mejor desempeño del proceso global a través de la transposición de los límites organizacionales (De La Cruz, 2018).

Los cambios en el panorama educativo mundial han obligado a las Instituciones de Educación Superior a transformar su funcionamiento (Bonilla et al., 2020). Los retos que se presentan para tal conversión tienen que ver con la cualificación de los procesos de gestión, teniendo en cuenta su inserción en la era competitiva de la globalización (Barrera y Galvis, 2014). En este escenario, los países latinoamericanos, desde los últimos años del siglo pasado, han venido adoptando políticas para evaluar y acreditar sus diferentes procesos, lo que ha provocado un conjunto heterogéneo de formas y mecanismos evaluativos de la calidad de la gestión (Rama et al., 2017). De esta forma, las Instituciones de Educación Superior asumen una reflexión crítica en su propio entorno frente a los mecanismos que garantizan los procesos de calidad (Bonilla et al., 2019). Con el propósito de mejorar sus procedimientos en los diferentes ámbitos, se han adoptado diferentes modelos de gestión que, además de cumplir con los criterios reglamentarios, proponen planes de mejora eficaces, efectivos y compatibles con las dinámicas institucionales, permitiendo una alta calidad en los procesos aplicados (Pincay, 2014).

La gestión de procesos es un sistema de gestión de la calidad orientado a la excelencia, es decir, orientado a organizar individuos y recursos para obtener los mejores resultados en términos de eficiencia, efectividad, satisfacción de profesionales y usuarios y de impacto social (Pérez y Alarcón, 2017). Con estos antecedentes, el objetivo del presente estudio se centra en la identificación de conceptos y/o teorías relacionadas con la gestión por procesos en el contexto educativo, específicamente en las Instituciones de Educación Superior haciendo mención a los procesos administrativos universitarios.

2. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo del estudio, fue el enfoque cualitativo, apoyado por una modalidad de investigación bibliográfica, de tipo descriptivo. Con estas consideraciones, se trabajó con información proveniente de diferentes fuentes secundarias entre las cuales destacan: libros, capítulos

de libros, investigaciones realizadas con anterioridad como tesis, proyectos, y artículos de revistas científicas (Lalaleo et al., 2021), éstas últimas obtenidas de base de datos especializadas como EBSCO, Google Scholar, PubMed, Web of Science.

Para el sustento se tomaron en cuenta 40 documentos, considerando dentro de los criterios de inclusión aquellos estudios que abordaron de forma exclusiva información sobre la gestión por procesos y los procesos administrativos universitarios con una alta dotación bibliográfica. Mientras que, los criterios de exclusión se encuentran asociados a la omisión o descarte del estudio de escritos que no tienen un fundamento bibliográfico adecuado que sustente el contenido presentado.

Posterior a la definición de la población, el siguiente paso fue el procesamiento de la información, para lo cual

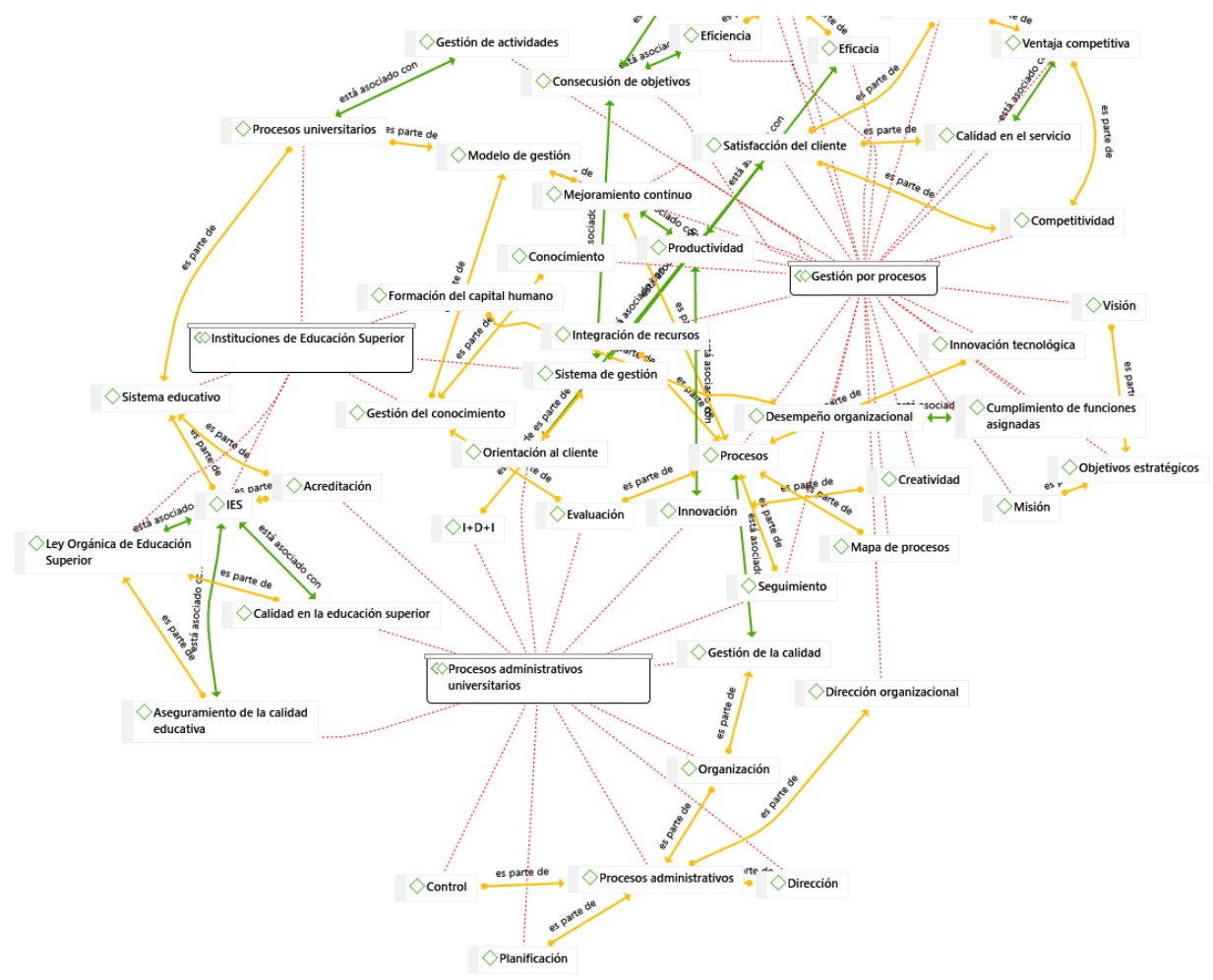
se utilizó el software ATLAS.ti que constituye “un paquete de software especializado en análisis cualitativo de datos que permite extraer, categorizar e inter-vincular segmentos de datos desde diversos documentos. Basándose en su análisis, el software ayuda a descubrir patrones” (Sabariego et al., 2014, p. 123).

Con estos antecedentes, para el presente trabajo el uso del software permitió, en primer lugar, la generación de redes visualizando las relaciones establecidas entre los diferentes documentos puestos a consideración (artículos, libros, tesis), posterior a esto, el programa permite también visualizar tablas de concurrencia donde se establece el número de coocurrencias entre los diferentes códigos que han surgido posterior a la codificación realizada.

Una vez realizados los respectivos procesos de sistematización bibliográfica, se llevó a cabo la fase de

Figura 1

Comparación de dimensiones entre la perspectiva de gestión por procesos, Instituciones de Educación Superior y procesos administrativos universitarios mediante la triangulación teórico/conceptual con ATLAS.ti8



Nota. Dentro de la figura 1, se presenta la comparación entre la perspectiva sobre la gestión por procesos, Instituciones de Educación Superior y procesos administrativos.

contraste de perspectivas, para lo cual, la información obtenida se presenta a través de gráficos de redes a fin de determinar las relaciones de los ejes dimensionales identificados.

3. RESULTADOS

Dentro de este apartado se presentan los principales resultados obtenidos tras el procesamiento de la información de orden cualitativo en el software ATLAS.ti8.

Análisis dimensional

Dentro de la figura 1 se observan los puntos de encuentro entre las perspectivas en los ejes dimensionales de gestión por procesos, Instituciones de Educación Superior y procesos administrativos universitarios.

La figura 1, muestra un análisis de código-documento generado por ATLAS.ti.8, elaborado con el propósito de mostrar gráficamente las relaciones de los ejes dimensionales. Esto permite identificar los puntos de encuentro y desacuerdo entre “gestión por procesos”,

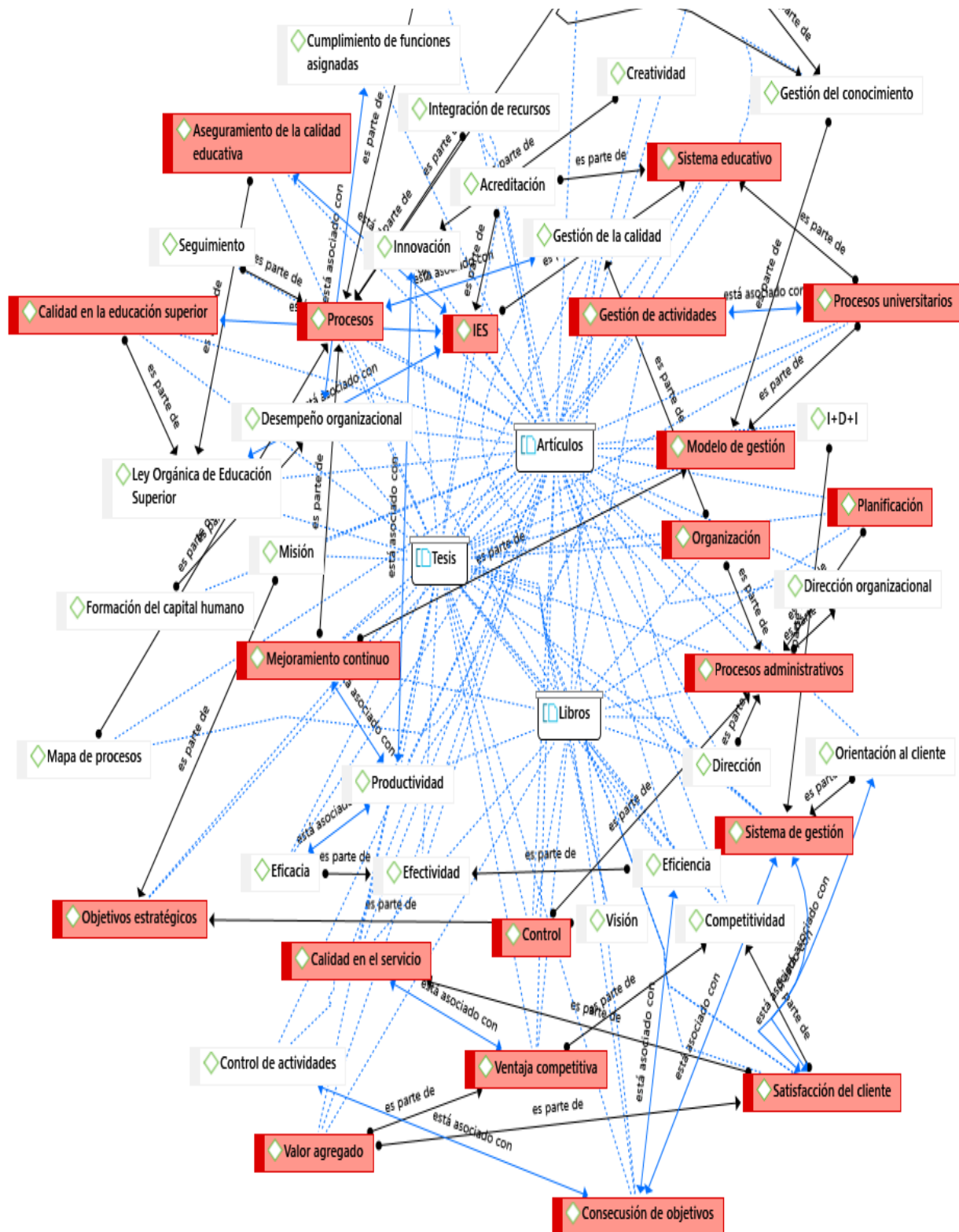
Tabla 1

Codificación de documentos utilizados

	Artículos Gr=65; GS=6				Libros Gr=10; GS=2			
	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la columna	Relativo de la tabla	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la columna	Relativo de la tabla
Gestión por procesos Gr=96; GS=27	62	29,24%	45,25%	15,08%	91	43,07%	66,67%	22,22%
Instituciones de Educación Superior Gr=49; GS=7	34	40,44%	24,82%	8,27%	18	21,73%	13,33%	4,44%
Procesos administrativos universitarios Gr=63; GS=14	41	35,69%	29,93%	9,98%	27	23,85%	20,00%	6,67%
Totales	137	33,33%	100,00%	33,33%	137	33,33%	100,00%	33,33%
	Tesis Gr=25; GS=2				Totales			
	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la columna	Relativo de la tabla	Absoluto	Relativo de la fila	Relativo de la tabla	
Gestión por procesos Gr=96; GS=27	59	27,69%	42,86%	14,29%	212	100,00%	51,59%	
Instituciones de Educación Superior Gr=49; GS=7	32	37,83%	23,21%	7,74%	84	100,00%	20,45%	
Procesos administrativos universitarios Gr=63; GS=14	46	40,46%	33,93%	11,31%	115	100,00%	27,95%	
Totales	137	33,33%	100,00%	33,33%	411	100,00%	100,00%	

Nota. Dentro de la tabla 1, se presenta la codificación de los documentos utilizados (artículos, libros y tesis).

Figura 2
Categorías emergentes entre la perspectiva de la gestión por procesos, Instituciones de Educación Superior y procesos administrativos universitarios mediante triangulación teórico/conceptual con ATLAS.ti8



Nota. Dentro de la figura 2, se presenta las categorías emergentes entre la gestión por procesos, Instituciones de Educación Superior y procesos administrativos.

“Instituciones de Educación Superior” y “procesos administrativos universitarios”.

Sobre esta base, de forma general, la figura 1 indica que, una adecuada gestión de procesos mejora la gestión de actividades, aumenta la productividad, integra recursos, genera mayor competitividad. Mientras que, por el lado de las Instituciones de Educación Superior, forman parte del sistema educativo y se encuentran reguladas por la Ley Orgánica de Educación Superior, las mismas dentro de su gestión se enfocan en el aseguramiento de la calidad en la educación a través de instituciones acreditadas que garanticen una educación de calidad.

Finalmente, en torno a los procesos administrativos universitarios son parte de ello, la planificación, organización, ejecución y control a través de los cuales las instituciones buscan alcanzar las metas u objetivos previamente definidos.

Del 100% de artículos analizados en el estudio, el 45,25% de ellos abordó temas relacionados con la gestión por procesos, el 29,93% enfocó aspectos sobre los procesos administrativos universitarios, y el 24,82% restante habló de las Instituciones de Educación Superior.

En relación a los libros, el 66,67% reflejó información sobre la gestión por procesos, el 20,00% tuvo un enfoque en procesos administrativos universitarios, y el 13,33% restante abordó temas relacionados con las Instituciones de Educación Superior.

En torno a la información proveniente de tesis se evidencia que, el 42,86% de las mismas abordó temáticas relacionadas con la gestión por procesos, el 33,93% direccionó su estudio hacia temas asociados con los procesos administrativos universitarios, y apenas el 23,21% presentó información correspondiente a Instituciones de Educación Superior.

Con estos antecedentes, en un análisis general, se determina que, dentro del presente estudio, entre los documentos considerados los artículos científicos fueron los que presentaron mayor injerencia, con una participación del 60%, seguidos por los libros y las tesis con porcentajes similares, es decir, el 20% para cada caso.

Para concluir este apartado, se presenta el contraste o interpretación a través del cálculo del índice de emergencia (IDE) (ver anexo 1) que permite establecer categorías emergentes, el procedimiento para obtener este indicador esta dado de la siguiente manera:

1. Se toman en consideración todos los códigos obtenidos, que para el presente caso fueron 47.

2. Para obtener el índice de emergencia se suman los valores obtenidos en las dimensiones “Enraizamiento” y “Densidad” cálculo proporcionado por el software Altas. Ti8, posterior a esto, una vez que se han obtenido las sumas se procede a sacar el valor promedio $(C1+C2+C3+...+C47) / 47$.

3. Aquellos valores superiores al valor promedio obtenido son considerados como las categorías emergentes, razón por la cual dentro de la figura 2, se presentan estas categorías de forma gráfica.

4. DISCUSIÓN

El proceso empresarial se puede definir como un conjunto de tareas o actividades conectadas que dan como resultado un producto o servicio específico. En tal virtud, se puede dividir todos los procesos en tres categorías: procesos de gestión (que dirigen la operación del sistema), procesos operativos (la esencia del negocio y una fuente de valor agregado) y procesos de apoyo (respaldan los procesos principales) (Wiechete et al., 2017).

La gestión basada en procesos surge a raíz de la necesidad de las diferentes instituciones por integrar las actividades de sus distintas áreas o departamentos en post de identificar la interrelación de los procesos y de definir las responsabilidades, factores clave para garantizar la eficacia de los procesos (Hernandez et al., 2015). Uno de los beneficios del sistema de gestión fundamentado en procesos; radica en que, este aporta a la institución una visión general clara de sus relaciones internas, además, define también los responsables de cada proceso, lo que sugiere que todos los colaboradores conozcan su rol en cada uno de los procesos siendo consciente de como esto contribuye a alcanzar los objetivos de la organización (Marrero et al., 2016).

Las diferentes instituciones de educación superior del país sean públicas o privadas, deben dar relevancia a la aplicación de un modelo de gestión por procesos que garantice la calidad, compromiso y participación colectiva e individual de todos los integrantes de la institución con la finalidad de optimizar los diferentes procesos administrativos con eficiencia y eficacia (Moreta y Moyolema, 2017).

Por tanto, la gestión de procesos juega un papel importante en la búsqueda de la calidad universitaria, dado que en la actualidad se ha convertido en una herramienta que promueve una eficacia técnica a nivel organizacional (López et al., 2018). En esencia, y de manera general,

asegura no solo la eficiencia y éxito institucional, sino que además promueve la innovación y alcance de una calidad total (Bonilla et al., 2018). Sobre esta base, las ventajas que ofrece la gestión por procesos implica una fácil colaboración con diversas prácticas de gestión, como la gestión de recursos humanos o la gestión del desempeño, puntos clave para un modelo de Educación Superior que se enfoca en la gestión de la calidad total.

5. CONCLUSIONES

La ejecución de una adecuada gestión por procesos permitirá implementar de forma eficaz las técnicas y herramientas con la finalidad de lograr un lenguaje común, que ayude a documentar y comunicar las diferentes actividades a todo el personal de la institución involucrado.

La gestión por procesos contribuye al impulso de la innovación para las instituciones de educación superior;

dado que, la estructura del modelo de este tipo de gestión imprime un carácter nuevo a los procesos, los actores, las dinámicas, lo que conlleva a una reestructuración de la propia cultura institucional.

Finalmente, la gestión de los procesos universitarios requiere ser realizada a través de enfoques nuevos, incluyendo el manejo de distintos procedimientos, los cuales deben ayudar a la integración de la gestión de forma continua, con el rumbo estratégico de la institución bajo el empleo de registros documentales de procesos, herramientas de calidad, y por último, desarrollando un trabajo en equipo.

6. CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declararon que no tienen ningún conflicto de interés.

REFERENCIAS

- Albán, M., Vizcaíno, G., y Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las instituciones de educación superior. *UTC Ciencia y Tecnología*, 1(3), 140-149. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/viewview/17>
- Álvarez, M. (2015). *La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa* [Tesis doctoral, Universidad de Deusto]. Repositorio Institucional de la Universidad de Deusto. <https://www.educacion.gob.es/teseo/impresionFicheroTesis.do?idFichero=H5kOYEplMgo%3D>
- Barrera, R., y Galvis, L. (2014). *Propuesta de gestión por procesos para el ejercicio de autoevaluación con fines acreditación de alta calidad de LEA UD* [Tesis de posgrado, Universidad Libre de Colombia]. Repositorio Institucional de la Universidad Libre de Colombia. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/8617>
- Bonilla, D., Macero, R., y Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Revista Conrado*, 14(63), 268-273. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/762/794>
- Bonilla, D., Noboa, G., Ruiz, K., y Cabrera, J. (2020). Academia, gobierno y empresas una perspectiva desde la vinculación con la colectividad. *Revista Enlace Universitario*, 19(2), 60-71. <https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/126>
- Bonilla, D., Ocampo, C., Camacho, M., y Pinos, G. (2019). Estudio legal y estrategias sobre vinculación universitaria con la colectividad, caso Ecuador. *Revista Killkana Sociales*, 3(2), 57- 65. https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/465
- Bonilla, D., Ríos, M., y Álvarez, J. (2019). Gestión del personal como efecto de las capacitaciones y su impacto en el cumplimiento del Plan Operativo Anual Institucional. Caso Universidad Técnica de Ambato *Universidad Ciencia y Tecnología*, (1), 142-149. <https://uctumexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/65>
- Bravo, J. (2015). *Gestión de Procesos (alineados con la estrategia)*. Editorial Evolución S.A.

- De La Cruz, K. (2018). *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3526>
- Del Guidice, M., Soto, P., Carayannis, E., y Scuotto, V. (2018). Emerging perspectives on business process management (BPM): It-based processes and ambidextrous organizations, theory and practice. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1070–1076. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-336>
- Espinosa, Y., y Ramón, C. (2016). Business Process Modeling: Evolution of the Concept in a University Context. *Computación y Sistemas*, 17(1), 79–93. https://redib.org/Record/oai_articulo408635-business-process-modeling-evolution-concept-a-university-context
- Hernández, A., Garay, M., Sherwood, L., Rodríguez, M., Castañeda, Y., y De León, L. (2017). Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. *Revista Archivo Médico de Camaguey*, 21(6), 717–728. <http://www.revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/5273>
- Hernandez, H., Martinez, D., y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. Saber, *Ciencia y Libertad*, 11(1), 141–150. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499>
- Humanes, D. (2017). *Enfermero/a Servicio Extremeño de Salud*. Editorial CEP S.L.
- Jaramillo, D., y Maldonado, C. (2017). Diseño de un sistema de gestión de calidad para el proceso de infraestructura de la Universidad de Otavalo. *Revista Sarance*, (38), 69–80. <https://www.uotavalo.edu.ec/repositorio/libros/SARANCE38.pdf>
- Jiménez, W., Gallardo, W., y Ortíz, W. (2018). Modelo de gestión por procesos en las Universidades del Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 1(17), 1–14. <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/204/293>
- Lalaleo, F., Bonilla, D., y Robles, R. (2021). Tecnologías de la Información y Comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 147–164. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.09>
- López, H., Caicedo, F., y Bonilla, D. (2018). Indicadores clave para la evaluación institucional de universidades; caso investigación científica, Ecuador y otros países. *Revista Sarance*, (40), 57–65. <https://www.uotavalo.edu.ec/repositorio/libros/SARANCE40.pdf>
- Marrero, M., Domínguez, J., y Fajardo, B. (2016). La gestión por procesos como técnica para el éxito de las organizaciones. *Revista Cubana de Medicina*, (3), 1–11. <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/352>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Universitat Jaume I. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf;sequence=3>
- Moreta, K., y Moyolema, A. (2017). *Modelo de gestión por procesos de la Facultad de Ciencias Administrativas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26267/1/392%20o.e..pdf>
- Ojeda, Y., y García, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Málaga. https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos.pdf
- Pérez, V., y Alarcón, P. (2017). La gestión por procesos. *Sociedad de Calidad Asistencial Castilla*, 4(1), 275–287.

- Pincay, Y. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la formación académica que ofrece la carrera de gestión empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, año 2013* [Tesis de posgrado, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja. <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/11049>
- Rama, C., Domínguez, J., y Rodríguez, J. (2017). *El aseguramiento de la calidad de la educación virtual*. Lima, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Ruiz, N. (2018). *Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén*. Madrid.
- Sabariego, M., Vila, R., y Sandín, M. (2014). El análisis cualitativo de datos con Atlas.ti. *Reire Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 7(2), 119-133. <https://raco.cat/index.php/REIRE/article/view/278698>
- Santamaría, K., y García, C. (2015). *Estudio y análisis de la gestión por resultados en la administración de las Universidades Públicas Categoría A* [Tesis de pregrado. Universidad de las Fuerzas Armadas]. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/11529>
- Silva, R., Cruz, E., Méndez, I., y Hernández, J. (2015). Sistema de gestión digital para mejorar los procesos administrativos de Instituciones de Educación Superior: caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. *Perspectiva Educacional*, 52(2), 104-134. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.52-Iss.2>
- Turín, N. (2017). *Organización y gestión por procesos*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Wiechetek, L., Medrek, M., y Banas, J. (2017). Business process management in higher education. The case of students of logistics. *Problemy Zarzadzania*, 15(71), 146-164. doi. 10.7172/1644-9584.71.10
- Zhang, J. (2017). Analysis on process management and its application in university library management. *Advances in Social Science*, 119, 479-483. <https://doi.org/10.2991/essaeme-17.2017.97>

Anexos

Anexo 1*Cálculo del índice de emergencia*

Código	Enraizamiento	Densidad	IDE
Procesos	46	7	53
Satisfacción del cliente	28	5	33
IES	26	5	31
Aseguramiento de la calidad educativa	28	2	30
Calidad en la educación superior	28	2	30
Calidad en el servicio	25	2	27
Consecución de objetivos	23	3	26
Modelo de gestión	20	3	23
Ventaja competitiva	20	3	23
Mejoramiento continuo	19	3	22
Sistema educativo	18	3	21
Procesos universitarios	17	3	20
Objetivos estratégicos	17	2	19
Procesos administrativos	14	5	19
Valor agregado	15	2	17
Gestión de actividades	15	1	16
Sistema de gestión	12	4	16
Control	14	1	15
Organización	13	2	15
Planificación	14	1	15
Dirección	13	1	14
Acreditación	11	2	13
Gestión del conocimiento	8	3	11
Control de actividades	9	1	10
Dirección organizacional	9	1	10
Eficiencia	8	2	10
Gestión de la calidad	8	2	10
Productividad	7	3	10
Eficacia	7	2	9
Innovación	7	2	9
Competitividad	6	2	8
Cumplimiento de funciones asignadas	7	1	8
Visión	7	1	8
Desempeño organizacional	5	2	7
Misión	6	1	7
Efectividad	4	2	6
Innovación tecnológica	5	1	6
Ley Orgánica de Educación Superior	3	3	6
Conocimiento	4	1	5
Evaluación	3	2	5
Formación del capital humano	4	1	5
Mapa de procesos	4	1	5
Orientación al cliente	3	2	5
Seguimiento	4	1	5
Creatividad	3	1	4
I+D+I	3	1	4
Integración de recursos	3	1	4
IDE			14

