

Desafíos y oportunidades de la gestión por procesos en el contexto educativo

Challenges and Opportunities of Process Management in the Educational Context

Angy Yolimar Zambrano-Toapanta^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-9010-326X>

Flor Maribel Lasso-Cambo¹ <https://orcid.org/0000-0001-9935-3073>

Rafael Antonio Pinto-Arboleda¹ <https://orcid.org/0000-0002-7262-6745>

¹Universidad César Vallejo, Piura, Peru

* Autor para correspondencia p7001257488@ucvvirtual.edu.pe

RESUMEN

En el contexto actual, la gestión por procesos se ha consolidado como un factor determinante en la eficacia y la calidad a nivel educativo. En este artículo de revisión se analizan los principales desafíos y oportunidades que se asocian con la implementación de este enfoque en el ámbito educativo, con especial atención al contexto ecuatoriano. La metodología empleada se basa en un enfoque cualitativo, con análisis documental y revisión bibliográfica de trabajos publicados entre 2016 y 2024 en diversas bases de datos científicas. Se encontraron diversos argumentos que indican los beneficios de la gestión por procesos, al enfocarse en la interconexión de actividades y la satisfacción del usuario. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos significativos, entre ellos, la tendencia a priorizar la documentación para cumplir con requisitos de acreditación externa, a expensas de una internalización genuina de una cultura de calidad. Se concluye que el éxito de la gestión por procesos en el ámbito educativo depende de un equilibrio entre el cumplimiento de regulaciones externas y la promoción de una cultura de calidad interna, que involucre a todos los actores educativos.

Palabras clave: educación; calidad; evaluación; innovación pedagógica; transformación organizacional.

ABSTRACT

In the current context, process management has been consolidated as a determining factor in the effectiveness and quality of education. This review article analyzes the main challenges and opportunities

associated with the implementation of this approach in the educational field, with special attention to the Ecuadorian context. The methodology used is based on a qualitative approach, with documentary analysis and bibliographic review of works published between 2016 and 2024 in various scientific databases. Various arguments were found that indicate the benefits of process management, by focusing on the interconnection of activities and user satisfaction. However, its implementation faces significant challenges, including the tendency to prioritize documentation to comply with external accreditation requirements, at the expense of a genuine internalization of a quality culture. It is concluded that the success of process management in the educational field depends on a balance between compliance with external regulations and the promotion of an internal quality culture, involving all educational actors.

Keywords: *education; quality; evaluation; pedagogical innovation; organizational transformation.*

Recibido: 5/9/2024

Aprobado: 8/12/2024

INTRODUCCIÓN

En tiempos actuales, el mantener vigente un modelo de gestión por procesos es determinante para que una empresa exista (Viteri-Quishpi et al., 2022), por lo que constituye una necesidad de las instituciones educativas analizar y evaluar la calidad del servicio, con el objetivo de cumplir las expectativas de sus usuarios. Para que la evaluación genere los resultados esperados, es necesario que se implemente la gestión por procesos, la cual se relaciona en la conjunción de las distintas actividades que los diferentes departamentos de una institución realizan, compartiendo partes del proceso en la generación de un servicio (Soto-Grant, 2022).

Albán et al. (2014) indican que el uso de la gestión por procesos se da en el ámbito empresarial, sin embargo, actualmente ha tomado un papel relevante en el contexto educativo, siendo su propósito el asegurar que los procesos principales de las instituciones educativas puedan complementarse para lograr un máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y asegurar una calidad en sus servicios educativos.

La educación del siglo XXI presenta cambios constantes en distintos ámbitos, lo cual plantea nuevos escenarios en donde la comunidad educativa está obligada a ajustarse al desarrollo de directrices que permitan el mejoramiento de sus servicios mediante la integración de los procesos de una organización

(Jiménez-Cruz, 2019a). En este sentido, se destaca que es importante establecer estructuras claras de colaboración y promover una comunicación efectiva entre los departamentos académicos y administrativos (Díaz et al., 2024).

La gestión por procesos constituye una herramienta esencial para las organizaciones, permitiendo alcanzar objetivos de eficacia y eficiencia, fomentando la mejora continua y la productividad (Piñuela-Espín & Quito-Godoy, 2020). La implementación en instituciones educativas es relevante, pues fomenta enfoques de calidad de los servicios hacia la satisfacción de los usuarios (Matute-Calle & Murillo-Párraga, 2021). La calidad en el sistema educativo crea condiciones para una instrucción integral, accesible y duradera (Barriga et al., 2023).

En las últimas décadas, la relación entre la gestión por procesos y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha sido clave para el desarrollo organizacional. Los sistemas de información han evolucionado de soluciones verticales orientadas al organigrama hacia enfoques transversales integrados en los procesos (Piñuela-Espín & Quito-Godoy, 2020). Este cambio permite alinear los procesos organizacionales con la estrategia, misión y objetivos de las instituciones, incrementando la satisfacción del cliente, el valor aportado y la capacidad de respuesta (Medina et al., 2021).

El éxito de la gestión por procesos requiere la divulgación estratégica de su planificación en todos los niveles de la organización, adaptando la complejidad de la información según el nivel jerárquico. Las TIC desempeñan un papel fundamental al facilitar el acceso, la comunicación y el tratamiento de datos en tiempo real, eliminando barreras y difundiendo información de manera eficiente (Barrios-Hernández et al., 2019).

La planificación adecuada de los procesos permite a las organizaciones definir estrategias clave y establecer objetivos, delimitando tiempos y monitoreando los resultados para garantizar su cumplimiento. Este enfoque reconoce que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, y promueve la gestión sistemática y avanzada de sus interacciones para afrontar los cambios constantes del entorno educativo (Maldonado, 2011; Quebradas, 2019).

La gestión por procesos también implica desintegrar y evaluar actividades individuales y colectivas para determinar interacciones, recursos necesarios, riesgos y oportunidades. Este análisis permite mantener y mejorar los procesos, eliminando aquellos innecesarios y siempre enfocándose en el cliente y los grupos de interés. Además, la implementación exitosa de este enfoque exige más que la elaboración de mapas y diagramas; debe integrar una estrategia integral que involucre a todos los miembros de la organización. Este cambio organizacional requiere una transformación cultural para alinear principios y valores, reducir

estructuras burocráticas hacia modelos horizontales, y medir la creación de valor mediante indicadores de eficiencia y eficacia. Además, es crucial identificar los procesos críticos que afectan a los usuarios y a las partes interesadas (Viteri-Quishpi et al., 2022).

En el contexto educativo, la gestión por procesos ha sido adoptada en la administración de instituciones públicas y privadas en Ecuador, logrando innovaciones significativas. En América Latina, esta práctica ha generado resultados positivos, mientras que en Europa se consolida como una alternativa de calidad, con décadas de experiencia que han permitido obtener mayores ventajas (Campaña-Lara et al., 20220). El presente artículo de revisión tiene como objetivo identificar y analizar los principales desafíos y oportunidades relacionados con la implementación de la gestión por procesos en el contexto educativo.

MÉTODOS

El presente trabajo se basó en la aplicación de un enfoque cualitativo, siguiendo metodologías analítico-sintéticas (Quispe et al., 2021), de carácter descriptivo-exploratorio con el objetivo de identificar las características más importantes del objeto de estudio (Hernández et al., 2014), además, se utilizó el análisis documental mediante revisión bibliográfica (Campaña-Lara et al., 2020). Para el desarrollo del proceso exploratorio y documental se siguieron los parámetros indicados por Barros y Turpo (2017), quienes establecen que se debe generar una búsqueda sistemática, para después realizar la respectiva clasificación de la información de acuerdo con su relevancia en el tema de estudio.

En la exploración de información se manejaron distintos motores de búsqueda, utilizando las siguientes bases de datos: *Scielo*, *Redalyc*, *Scopus*, *Google Scholar* y *Dialnet*. Se crearon los siguientes criterios de inclusión: a) trabajos publicados entre 2016 y 2024; b) publicaciones que examinan la gestión por procesos, y c) publicaciones que examinan la calidad educativa en todos los niveles. Además, se consideraron capítulos de libros, y los libros antes o después del periodo indicado (Barriga et al., 2023).

Posteriormente de elegir los criterios de inclusión, se establecieron los términos de búsqueda en la literatura de las siguientes palabras claves asociadas al tema en estudio: “gestión por procesos”, “calidad de educación”, “nivel educativo”, “administración”. Cada término se ingresó en las bases de datos también en idioma inglés para ampliar la búsqueda. Al final, se obtuvieron 32 trabajos en español e inglés, relacionados con la investigación.

DESARROLLO

Conceptualización de la gestión por procesos

En los últimos años, la gestión por procesos ha captado un interés cada vez mayor, consolidándose como una práctica ampliamente adoptada por numerosas organizaciones que integran modelos de gestión de calidad y enfoques de calidad total. Este método se centra en identificar y gestionar de manera sistemática los procesos que se desarrollan dentro de la organización, con especial énfasis en las interacciones y conexiones entre dichos procesos (Ruiz-Fuentes et al., 2018).

La gestión permite la participación activa de todos los actores del entorno educativo, fomentando su colaboración para transformar la realidad y diseñar nuevos escenarios de acción que se ajusten y contribuyan a los objetivos establecidos. La conceptualización de la gestión permite enrumbar e indicar el camino a seguir, se diferencia de la administración porque mientras esta manipula los recursos organizacionales para lograr los objetivos, la gestión permite la realización de los objetivos planificados (Jiménez-Cruz, 2019b).

La gestión por procesos no considera la tradicional dirección vertical (Escudero, 2017), debido a que tiene como exigencia la atención al usuario de sus servicios, siendo este quien mide la calidad del servicio recibido, mientras la administración se encarga de las necesidades de carácter técnico, la gestión por procesos se diferencia por velar por la satisfacción del usuario de su servicio (Campaña-Lara et al., 2020). La gestión por procesos se fundamenta en las siguientes acciones: Planificar, hacer, verificar y actuar, lo que la convierte en una herramienta útil para múltiples organizaciones (Sánchez et al., 2020).

Contexto educativo

La gestión por procesos en las instituciones educativas está orientada a optimizar su funcionamiento como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo, destacando los macroprocesos que la integran. Este enfoque presenta una estructura basada en funciones aisladas para adoptar una organización integrada y dinámica, enfocada en brindar un servicio educativo de calidad. Su principal objetivo es el logro de aprendizajes significativos y la formación integral de los estudiantes. En este contexto, el rol del director se centra en crear las condiciones necesarias para mejorar los aprendizajes, alineándose con el enfoque de gestión actual que prioriza la satisfacción del cliente o estudiante (Alagón, 2020).

Su modelo de aplicación es amplia, países como Colombia, España y México lo han adoptado en el ámbito de la educación, logrando una mayor efectividad en sus distintas acciones, con el fin de satisfacer a la ciudadanía, siendo esta el factor principal en la participación, su aplicación ha generado la reducción de

procesos que no agregan valor al producto final, además ha reducido los tiempos de trámites y la solución de problemas. Su implementación en un sistema educativo ha permitido la gestión participativa de los funcionarios, reconociéndolos como elementos implícitos en todo el proceso (Salvador-Hernández et al., 2019).

La aplicación de la gestión por procesos en Iberoamérica generó diversos cambios, entre los que destacan: la consolidación del aseguramiento de la calidad como parte integral de la gestión, el fortalecimiento de los sistemas de información, el cambio en el rol del Estado respecto a la educación y su interacción con las instituciones, el avance hacia la internacionalización, la integración de los diferentes niveles de formación, y la generación de una mayor conciencia pública sobre la calidad y la acreditación, estableciéndolas como prioridades tanto a nivel estatal como institucional (Campaña-Lara et al., 2020).

Uno de los desafíos que enfrenta la educación en América Latina es el crecimiento del apartado burocrático, que se extiende desde los organismos estatales hasta las instituciones de educación superior (IES), limitando significativamente el nivel de participación en los procesos de acreditación (Martínez et al., 2017).

En el Ecuador, el aseguramiento de la calidad en la educación superior se encuentra regulado por el organismo estatal Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), cuyo objetivo es asegurar la calidad en todas las funciones sustantivas de las instituciones y promover la mejora continua. La gestión por procesos se ha convertido en una herramienta clave para alcanzar estos objetivos, presentando tanto desafíos como oportunidades (Becerra et al., 2019; Campaña-Lara et al., 2020).

Desafíos

- Enfoque en la regulación externa: Se dan situaciones en varias instituciones del Ecuador (Universidad de Otavalo, Universidad de Fuerzas Armadas UFA-ESPE y la Universidad de Guayaquil) que han implementado sistemas de gestión de calidad impulsados principalmente por las exigencias de los entes reguladores, desviando a veces la atención de la satisfacción del cliente (estudiantes y comunidad educativa). Generando una priorización de la documentación para acreditación sobre la internalización de una verdadera cultura de calidad (Becerra et al., 2019; Zaldumbide, 2019).
- Implementación compleja y prolongada: La adopción de modelos como el EFQM (European Foundation Quality Management), aunque beneficioso para una visión integral de la organización,

requiere de un largo período de implementación y de una alta experticia para lograr sensibilizar a toda la comunidad educativa (Henríquez & Henríquez, 2019).

- **Excesiva documentación:** La gestión por procesos, y sobre todo las exigencias de las evaluaciones externas, generan una gran cantidad de documentación impresa, lo cual es perjudicial para el medio ambiente y revela una falta de cultura ambiental por parte de los evaluadores (Severiche-Sierra et al., 2016).
- **Adaptación a la realidad institucional:** No existe una “receta única” para la gestión por procesos. Cada institución debe adaptarla a sus características, fines y objetivos, lo que implica un esfuerzo de reingeniería estratégica y una mentalidad abierta a la innovación gerencial sistémica. La intervención estatal debe procurar marcos generales de estandarización, pero sin imponer modelos globales que no consideren las particularidades de cada institución (Becerra et al., 2019; Castanedo, 2019).

Oportunidades

- **Mejora continua:** La gestión por procesos, con herramientas como el ciclo PHVA y las normas ISO 9001:2015, permite la implementación de estrategias de mejora continua en las instituciones (Hernández et al., 2017), optimizando el flujo de trabajo y adaptándolo a las necesidades del servicio educativo (Becerra et al., 2019).
- **Coordinación y optimización de recursos:** La implementación efectiva de la gestión por procesos, como se evidencia en la UFA-ESPE (Zaldumbide, 2019), puede mejorar la coordinación entre los diferentes niveles de gestión, optimizar el uso de recursos y facilitar el manejo documental (Jiménez-Cruz, 2019b).
- **Visión integral y toma de decisiones basada en evidencias:** Modelos como el EFQM, aunque complejos, ofrecen una visión integral del funcionamiento de la organización y permiten una autoevaluación para identificar fortalezas y debilidades (Henríquez & Henríquez, 2019). La gestión por procesos, en general, promueve la toma de decisiones basadas en evidencias, lo que fortalece la gestión institucional (Medina et al., 2019).
- **Colaboración y redes:** La conformación de redes como la Red Educativa Integral (REDEI) demuestra el interés de las instituciones por unir fuerzas y compartir buenas prácticas en gestión educativa, buscando una mejora continua y generando valor a través de procesos y toma de decisiones (Villagómez et al., 2019).

- Valor científico y satisfacción del cliente: La gestión por procesos, cuando se internaliza como parte de la cultura institucional, aporta valor científico a la actividad educativa, mejora el aprendizaje (Corredor, 2019) y el compromiso de los equipos, y busca la satisfacción de los clientes (estudiantes) con los servicios recibidos (Medina et al., 2019).

CONCLUSIONES

La gestión por procesos es una herramienta importante que permite mejorar la calidad en las instituciones educativas, su metodología basada en la planificación, ejecución, verificación y mejora continua permite optimizar los procesos internos y asegurar una mayor satisfacción de los usuarios. Su implementación en el contexto educativo promueve la eficiencia organizacional, el logro de aprendizajes significativos y la formación integral de los estudiantes. Además, contribuye a la consolidación de una cultura de calidad en los sistemas educativos. Entre las oportunidades de aplicación se destaca la mejora continua a través del ciclo PHVA, la optimización de recursos, la toma de decisiones basadas en evidencias y la creación de redes colaborativas. Estos elementos fortalecen la capacidad de las instituciones para responder a las demandas del entorno educativo y social.

La implementación de este modelo enfrenta desafíos como la burocracia excesiva, la priorización de la documentación para acreditación sobre la cultura de calidad, y la necesidad de adaptar el modelo a las particularidades de cada institución. Además, se requiere sensibilización y capacitación continua para garantizar su efectividad. Se debe considerar que la gestión por procesos debe enfocarse no solo en cumplir con regulaciones externas, sino también en fomentar la participación activa de todos los actores educativos y en integrar prácticas sostenibles para el medioambiente, esto por la gran cantidad de documentación que se requiere.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alagón, F. (2020). Gestión educativa para una educación de calidad. *Revista de Ciencias Naturales*, 2(2), 205-211. <https://revistas.unap.edu.pe/journal/index.php/RCCNN/article/view/391>
- Albán, M., Vizcaíno, G. & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *Revista UTCiencia: i-*, 1(3), 140-149. <http://190.15.139.149/index.php/utciencia/article/view/17>

- Barriga Guerrero, J. B., Orbegoso Orozco, J. F. & Colán Hernández, B. A. (2023). Calidad educativa en instituciones de educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 927-941. [10.33996/revistahorizontes.v7i28.564](https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.564)
- Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A. & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. [10.4067/S0718-07642019000200103](https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103)
- Barros, C. & Turpo, O. (2017). La formación en el desarrollo del docente investigador: Una revisión sistemática. *Revista espacios*, 38(45). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p11.pdf>
- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M. & Díaz Gispert, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades investigativas en educación*, 19(1), 571-604. [10.15517/aie.v19i1.35235](https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235)
- Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V. & de Lourdes Acosta-Velarde, R. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las Ciencias*, 6(5), 24-42. [10.23857/dc.v6i5.1577](https://doi.org/10.23857/dc.v6i5.1577)
- Castanedo Abay, A. (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). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000200011&script=sci_arttext&tlng=pt
- Corredor Gómez, N. A. (2019). Factores de la calidad educativa desde una perspectiva multidimensional: Análisis en siete regiones de Colombia. *Plumilla Educativa*, 23(1), 121-139. [10.30554/plumillaedu.1.3350.2019](https://doi.org/10.30554/plumillaedu.1.3350.2019)
- Díaz, D., Vega, D. M., Consuegra, D. & Castellero Graell, D. B. (2024). Desafíos y Oportunidades en la Integración de la Gestión Educativa y la Planificación Didáctica en la Universidad: Reflexiones desde la Práctica. En el Centro Regional Universitario los Santos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 3746-3769. [10.37811/cl_rcm.v8i4.12603](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12603)
- Escudero Nahón, A. (2017). Aportaciones al proceso horizontal de transversalización de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 46(182), 57-69. [10.1016/j.resu.2017.02.003](https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.02.003)
- Henríquez, L. A. & Henríquez, V. A. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Revista espacios*, 40(29). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n29/19402922.html>

- Hernández, H., Martínez, D. & Rodríguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Revista ESPACIOS*, 38(20). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/17382029.html>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: McGraw-Hill.
- Jiménez-Cruz, J. (2019a). Transformando la educación desde la gestión educativa: Hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. [10.21676/23897856.2646](https://doi.org/10.21676/23897856.2646)
- Jiménez-Cruz, J. (2019b). Transformando la educación desde la gestión educativa: Hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. [10.21676/23897856.2646](https://doi.org/10.21676/23897856.2646)
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. EUMED-Universidad de Málaga.
- Martínez Iñiguez, J. E., Tobón, S. & Romero Sandoval, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa (México, DF)*, 17(73), 79-96. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000100079&lng=es&tlng=es
- Matute-Calle, B. P. & Murillo-Párraga, D. Y. (2021). La Gestión por procesos: Resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 179. [10.35381/r.k.v6i12.1287](https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1287)
- Medina León, A. A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G. D., Ricardo Cabrera, H., Pérez Campaña, M. & Noda Hernández, M. E. (2021). Contribución al control de gestión ya la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000300012&lng=es&tlng=es
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A. & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. https://web.archive.org/web/20200209090300id_/https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf
- Piñuela-Espín, J. & Quito-Godoy, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 8, 127-144. [10.32719/25506641.2020.8.1](https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.1)
- Quebradas, D. A. (2019). El motor oculto de la excelencia de Daniel Goleman. *Cuadernos de Neuropsicología/Panamerican Journal of Neuropsychology*, 13(1), 133-138. [10.7714/CNPS/13.1.601](https://doi.org/10.7714/CNPS/13.1.601)

- Quispe, A. M., Hinojosa-Ticona, Y., Miranda, H. A. & Sedano, C. A. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 94-99. [10.35434/rcmhnaaa.2021.141.906](https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.906)
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I. & Hernández-Peña, A. (2018). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M. & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100059&lng=es&tlng=en
- Sánchez, A. S., López, H. R. P., Aburto, L. L. G., Dumont, J. R. D., Pacore, A. A. A. & Hernández, Y. C. U. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+ D*, 5(1), 84-102. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/17708
- Severiche-Sierra, C., Gómez-Bustamante, E. & Jaimes-Morales, J. (2016). La educación ambiental como base cultural y estrategia para el desarrollo sostenible. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 266-281. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655393>
- Soto-Grant, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 1-24. [10.15517/aie.v22i2.48726](https://doi.org/10.15517/aie.v22i2.48726)
- Villagómez, P., León, G. & Passailaigue, R. (2019). Generación de valor en la gestión educativa. Tendencias y estado actual en la REDEI, Ecuador. *Revista Espacios*, 40(9), 1-13. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n09/a19v40n09p02.pdf>
- Viteri-Quishpi, G. R., Romero-Fernández, A. J. & Mendieta-Larreategui, C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 1131-1152. [10.35381/cm.v8i3.831](https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831)
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(7), 31-43. https://www.researchgate.net/profile/Orlando-Zaldumbide/publication/341056986_METODOLOGIA_PARA_LA_GESTION_POR_PROCESOS_UN_ENFOQUE_PARA_LA_IMPLEMENTACION/links/5eab5f2f92851cb2676917cd/METODOLOGIA-PARA-LA-GESTION-POR-PROCESOS-UN-ENFOQUE-PARA-LA-IMPLEMENTACION.pdf

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autoral

Angy Yolimar Zambrano Toapanta: Conceptualización, metodología, validación, redacción- revisión y edición, y aprobación de la versión final.

Flor Maribel Lasso Cambo: Análisis formal, visualización y aprobación de la versión final.

Rafael Antonio Pinto Arboleda: Análisis formal, visualización y aprobación de la versión final.