

---

# La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior

Mayra Albán<sup>1</sup>, Gloria Vizcaíno, Fabricio Tinajero  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador

## Resumen

La gestión constituye un campo casi inexplorado en las universidades, pues las reflexiones inherentes al tema de la gestión han sido abordadas desde la consideración de las estructuras de poder de la universidad y como una cuestión meramente instrumental; y no, sobre las maneras específicas en las que la universidad como organización, identifica con precisión y detalle las formas más apropiadas de gestión para responder al cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos. Este artículo describe los aspectos de la gestión de procesos como un elemento clave en el mejoramiento continuo de la Educación Superior, el objetivo es determinar como una metodología corporativa o disciplina de gestión puede ayudar a mejorar la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. Se describe también la importancia que tiene el desempeño y la optimización de los procesos de una organización, mediante su cambio operacional, al migrar una operación funcional a una administrada por procesos.

**Palabras clave:** calidad, educación superior, gestión, procesos

## Abstract

The management constitutes an almost unexplored field, because the reflections associated with management topic have been addressed from the consideration of the university power structures and as a purely instrumental issue; and not, over the specific ways in which the university as an organization, identifies with precision and detail the most appropriate forms of management to respond to fulfilling its mission, vision, strategic objectives. This article describes the process management aspects as a key element in the continuous improvement of Higher Education. The aim is to determine how a corporative methodology or management discipline can help to improve the quality management in the Higher Education Institutions. Also, it describes the importance that performance has and the optimization processes of an organization, through its operational change, when migrating a functional operation to a managed by processes.

**Keywords:** quality, higher education, management, processes

---

Recibido 15 de septiembre 2014; revisión aceptada 20 de noviembre 2014

<sup>1</sup>Correspondiente al autor: mayra.alban@utc.edu.ec

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). En la actualidad, los procesos universitarios se caracterizan por la construcción del conocimiento y la aparición de nuevas tendencias en la gestión y evaluación por la búsqueda constante de la calidad en la educación superior y sus procesos. Por ello, la gestión de procesos juega un papel importante en la búsqueda de la calidad universitaria.

Uno de los propósitos de este tipo de gestión es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente (Vohel, 1997). El mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales (Gardner, 2001). Toda organización necesita evaluar sus operaciones organizacionales, acciones que le permitirán gestionar sus actividades y, de ese modo, establecer un mejoramiento que debe ser continuo y constante en el tiempo.

La implementación de procesos en las organizaciones permite analizar y evaluar la gestión de la calidad para establecer las características básicas de sus productos y servicios. Además, permite coordinar las distintas actividades con la intención de que los procesos puedan desenvolverse de mejor manera, pues existe la posibilidad de identificar los receptores de los resultados en dichos procesos, es decir los usuarios. Por ello, la gestión por procesos es un elemento

clave en la gestión de la calidad de una organización.

El presente artículo analiza la literatura de la gestión por procesos y cómo esta puede incidir en el desarrollo de una metodología de gestión, que permita integrar los ejes fundamentales de las Instituciones de Educación Superior y determinar sus fases de aplicación.

## **Generalidades de los procesos**

Durante más de cien años los empresarios de varios países desarrollados lideraron los negocios creando corporaciones que sirvieron de modelo organizacional para el resto de empresas en el mundo. El proceso total de producir y entregar el producto se complicó y, administrar ese proceso se hizo más difícil, la distancia entre la alta administración y el usuario hizo cada vez más lejanas las quejas permanentes.

La forma de enfrentar estos problemas no puede ser desde una visión tradicional, es decir, atendiendo las deficiencias productivas a través de un enfoque empírico, mas bien deben ser percibidas bajo una perspectiva de procesos que permita optimizar y dinamizar la producción y los servicios, posicionando o reposicionando a las organizaciones en un nivel competitivo y no subordinado, conforme al nuevo modelo de globalización que la economía requiere. El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente/usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que cumpla sus expectativas con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad (Ojeda, 2008). Para esto las organizaciones deben estar preparadas para los cambios constantes y la toma de decisiones oportunas.

Para Ojeda (2008) un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados

que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuario. Dada la importancia que tienen los procesos dentro de las organizaciones surge la necesidad de gestionarlos o modelarlos de tal manera que aporten con estructuras organizacionales orientadas a mejorar sus actividades. Otra forma de ver los procesos para su gestión es la denominada cadena-proveedor-transformador-Cliente (Chan y Spedding, 2003), que sigue la lógica de la teoría de sistemas. En este enfoque, los procesos se visualizan desde las entradas suministradas por proveedores, en donde se encuentran bienes materiales, recursos financieros, información y personal. Una vez que se cuenta con los recursos, se realizan una serie de actividades de transformación que culminan con una o varias salidas en las que todos los elementos se interrelacionan y son independientes, pero a su vez todos siguen algunos patrones determinados (Serrano y Ortiz, 2012). Algunas organizaciones han apostado por establecer grupos de estructura vertical con expertos que tienen por objetivo asegurar el funcionamiento de sus procedimientos en forma eficaz, sin embargo, muchos procesos no fluyen en forma vertical, sino horizontal. Esto nos permite observar el proceso en su totalidad, identificar puntos críticos que puedan estar afectando a la organización y así determinar puntos claves que ayuden al desempeño eficaz de la empresa.

## La universidad y sus procesos

La universidad, como institución social, se concreta en la formación profesional, por lo tanto, los procesos universitarios tienen como centro al ser humano. El enfoque más clásico en el estudio de las organizaciones ha sido el que se centra en la consideración de sus estructuras, y en el reconocimiento de las

condiciones del contexto que las influyen o determinan (Ibarra, 2004).

Según (Davenport, 1993) un proceso es un conjunto de actividades estructuradas y medibles, diseñado para producir una salida específica para un cliente o mercado particular. Implica un énfasis fuerte en cómo se realiza el trabajo dentro de la empresa, en contraste a una visión enfocada en el producto a realizar. Por tal razón, se determina a un proceso como un orden específico de actividades de trabajo, a lo largo del espacio y el tiempo, con un principio, un fin, entradas y salidas claramente definidas (Soto, 2006). Estas interrelaciones funcionan como parte del sistema y expresa la naturaleza totalizadora que tienen estos procesos, constituyéndose en los eslabones para alcanzar la misión y visión institucional.

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados (Beltran, 2002), en tal virtud, las Instituciones de Educación Superior deben obtener resultados a partir de desarrollar procesos de formación, a través de la actualización permanente de su planta docente. El desarrollo de una cultura investigativa y la promoción de la vinculación con la sociedad. La figura 2, resume la generalidad de los procesos en las IES.

Las Instituciones de Educación Superior, como instituciones especializadas en la producción de conocimientos avanzados, tienen un rol importante en la sociedad para propiciar mejores condiciones en los ámbitos educativos, laborales, productivos y sociales (Domínguez, 2014). Es importante determinar los procesos que fortalezcan el trabajo de las IES en la formación de profesionales, a través de la docencia, la investigación científica y la vinculación, por

medio de una adecuada difusión interna y externa.

El desafío de ofrecer más y mejor educación superior requiere, en consecuencia, un sistema de gestión capaz de integrar estas

perspectivas diferentes (García de Fanelli, 1998). Se puede plantear entonces que, el contenido fundamental del sistema de procesos impulsado por la universidad están referidos a la formación, investigación y difusión.



Figura 1. Cadena de valor en las IES

**La calidad de la educación superior**

La gestión de la calidad se compone de distintos términos como son los costes de la calidad, las etapas en la evolución de la calidad, los especialistas de la calidad y sus aportaciones, los modelos de calidad, las normas de calidad a nivel nacional e internacional (Mitre, 2009). En este contexto existen problemas y desafíos que los países enfrentan en las Instituciones de Educación Superior (IES) y en su gestión. Didrikson señala que “el desarrollo de la Educación

Superior y su gestión, es la manifestación del nivel de desarrollo de cada país y de cada una de sus regiones” (Didrikson, 2011:5). El problema de la calidad se da cuando el ambiente social en que se desenvuelve la educación se modifica, ya que los resultados del sistema educativo están estrechamente relacionados con las expectativas colectivas y procesos propios del sistema (Castaño, 2012).

Para hablar de calidad en educación superior es importante definir la calidad en el ámbito educativo (Castaño, 2012). Han sido múltiples las concepciones sobre las que se ha definido el tema de calidad, todas ligadas en gran medida a la lógica del mercado, predominante en los países de la región y que influye en los procesos de evaluación de las IES. Así, la calidad como equivalente a excelencia, calidad evaluada si el producto se ajusta al propósito para el cual fue diseñado, calidad vinculada al incremento de conocimiento, habilidades y destrezas de los estudiantes, son los principales enfoques presentes en la literatura relacionada sobre el tema.

Frente a aquellas definiciones de calidad, surge la planteada por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) de Chile, para quien:

El concepto de calidad en la educación superior no existe como tal, sino como un término de referencia de carácter comparativo en el cual algo puede ser mejor o peor que otro, dentro de un conjunto de elementos homologables, o en comparación con cierto patrón de referencia – real o utópico- previamente determinado. Por tanto, sólo se puede establecer que una institución es mejor que otra cuando son homólogas en sus fines, concordantes en su misión y se encuentran en un contexto similar (CINDA, 2007: 7).

De acuerdo a la concepción acuñada por CINDA, el mejoramiento de la calidad de la educación superior deja de ser un proceso unilineal que puede ser evaluado por un conjunto de indicadores estáticos y cuantitativos. Por el contrario, aparece como un proceso multifactorial cuyos resultados difieren dependiendo de los patrones de referencia (Sobrinho, 2008). Como producto de la modernidad y la globalización, la

dirección de los procesos universitarios se enfrenta a nuevas condiciones, cuyas características son la turbulencia, la continuidad del cambio, su elevado nivel de aceleración y la transformación constante del entorno de la universidad, en lo que podría denominarse una explosión de complejidad (Robaina, 2009).

El mejoramiento de la calidad de la Educación Superior deja de ser un programa lineal para convertirse en un proceso omnidireccional y multifactorial, cuyos resultados van a diferir de acuerdo con los patrones de referencia empleados (Borroto y Salas, 1999), bajo esta perspectiva de calidad de educación de las Instituciones de Educación Superior, como organismos de responsabilidad social deben cumplir con una tarea fundamental de la conducción universitaria como es, dirigir sus procesos, que conlleven a su mejoramiento continuo en todos sus niveles organizativos.

En ese sentido, la Declaración sobre Educación Superior en América Latina y el Caribe estableció que “La educación superior podrá cumplir su importante misión en la medida en que se exija a sí misma la máxima calidad, para lo cual la evaluación continua y permanente es un valioso instrumento”. (CRESALC/UNESCO, 1996:10).

### **La gestión por procesos en la educación superior**

Si se analizan las estrategias universitarias a la luz de las ideas administrativas, se puede afirmar que, es posible encontrar elementos del pensamiento estratégico aplicados a la educación superior. Su utilización se encuentra bastante atrasada en comparación con la evolución que ha tenido en la esfera de los negocios. No obstante, existe cierto consenso en que la administración estratégica

puede brindar a la educación superior lo que esta necesita (García, 1998). En tal virtud, podemos ver que la gestión por procesos y su implementación tiene gran relevancia en el área de los negocios y en la actualidad se va posicionando y puede ser utilizada también en las organizaciones como las instituciones de educación superior que dedican sus esfuerzos a la formación de profesionales.

El proceso de gestión en la Educación Superior puede ser definido como aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido con la finalidad de crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado para que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos y así alcanzar los objetivos de la organización (Fuentes, 1999). Si se aplica la teoría de sistemas a cada proceso universitario y se tiene en cuenta que estos se desarrollan a través de lo académico, lo investigativo y lo laboral podemos afirmar que son los componentes presentes en el todo y que están interrelacionados unos con otros.

Por lo tanto, las IES deben buscar potenciar sus capacidades para aprovechar los recursos que poseen, de forma que se reflejen en un mejor desempeño y niveles de calidad, adecuando sus procesos y lograr adaptarse a los cambios, redefiniendo las formas de gobierno universitario, fortaleciendo las ventajas estratégicas que proporcionan los recursos y las capacidades (Viedman, 2003). Bajo esta perspectiva, el planteamiento de Voehl se conjuga perfectamente con la implementación de procesos en las IES, al señalar que “el propósito de la gestión de procesos es asegurarse que todos los procesos claves trabajen en armonía para

maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente” (Voehl, 1997:8).

Por lo tanto, un modelo de gestión universitaria tiene su impacto en la sociedad, en virtud de ser una organización de educación superior que lidera el saber y la ciencia, y al ser considerada por los actores sociales como referencia ante los fenómenos, situaciones y/o eventos de naturaleza política, cultural, científica, humanística y social. El modelo debe crear confianza ante la sociedad por su eficiencia, eficacia y calidad del servicio y producto (Ferrer, 2004).

Por ello debemos promover el establecimiento de un modelo de gestión universitaria enfocado en procesos, y, de este modo, incrementar los resultados que puedan tener la IES, a través del logro de niveles superiores de satisfacción en los usuarios. Además de incrementar la productividad en cada una de las tareas y actividades que se desarrollan con la finalidad de mejorar los servicios que se brinda tanto a los estudiantes, como a la comunidad.

### **Metodología para la gestión por procesos en las IES**

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).



Por tal razón, se plantea establecer cuatro fases para una correcta aplicación de la gestión por procesos en las instituciones de educación superior, en base al modelo de gestión, propuesto por Morantes en el año 2013:

**Fase de análisis:** en esta fase es importante establecer el análisis de ciertos elementos importantes como la situación actual de la organización, las necesidades de los usuarios, los servicios que presta la IES, los grupos de trabajo, los procedimientos actuales de trabajo y los requerimientos del proceso.

**Fase de diseño:** se debe realizar una definición detallada de los procesos como la elaboración de mapas de procesos, el diagnóstico de los procesos, determinación de entradas y salidas, la gestión de documentación de los procesos, elaboración de diagramas de flujo, fichas de procesos y determinación de herramientas para el levantamiento de procesos.

**Fase de implementación:** corresponde a la ejecución, seguimiento y la medición de los procesos.

**Fase de retroalimentación:** se pueden establecer los indicadores para el mejoramiento de los procesos, evaluación de entradas y salidas, diagnóstico, análisis de resultados de la implantación de los procesos para determinar su evolución y verificar que su cumplimiento con los objetivos planteados. Mediante la constitución de estas fases se pretende que las instituciones de educación superior pasen de ser organizaciones funcionales tradicionales a organizaciones gestionadas por procesos, en base al siguiente contexto: procesos (de complejos a simples), actividades (de simples a complejas), indicadores (de desempeño a resultados), personal (de controlado a facultado), directivo (de controlador a entrenador/líder).

## Conclusiones

Las organizaciones suelen contar con una estructura rígida, generalmente con un número excesivo de niveles, donde las tareas fluyen a través de una línea de trabajo compleja que dificulta la coordinación, delimitación de responsabilidades, objetivos y el logro de resultados. Según Gómez (2005) el constante proceso de transformación de las sociedades contemporáneas exige a las organizaciones educativas y a los sistemas a los cuales pertenecen, dar respuestas adecuadas a los requerimientos de cada circunstancia y a los entornos en los que se desarrollan.

La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basados en criterios de calidad total, en el cual se centra la atención en los resultados o productos de los procesos, los cuales siempre deben ser sujetos de simplificación y mejora continua. La gestión por procesos evidencia fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos son necesarios implementar, rediseñar y mejorar según el caso, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crear un contexto favorable en la implementación de planes de mejoramiento continuo. Establece, simplifica y ordena los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y centra sus esfuerzos en la satisfacción de los usuarios.

Para Ferrer (2004) las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal, con el objetivo de lograr disminuir los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad. Sin embargo, García

(1998) establece que si se analizan las estrategias universitarias a la luz de las ideas administrativas, se puede afirmar que, a pesar de que es posible encontrar elementos del pensamiento estratégico aplicados a la educación superior, su utilización se encuentra bastante atrasada en comparación con la evolución que han tenido en la esfera de los negocios.

Millán (2010) establece que las demandas que reciben los sistemas educativos van en aumento y, como consecuencia, se produce el replanteamiento de muchos de sus principios tradicionales de organización y gestión, dando origen a nuevos modelos de organización educacional. Se considera que la gestión por procesos es una metodología de trabajo que permite a las instituciones de Educación Superior contar con una herramienta estructurada para generar una línea de trabajo que ayude a establecer mejoras sustanciales a sus procesos.

A partir de los conceptos antes expuestos, es posible inferir que las organizaciones en general, aunque pueden aplicar modelos de gestión acorde a las actividades y funciones que cumplen, se asemejan en alguna medida a los modelos de gestión con las cuales las IES ejecutan sus funciones.

La ejecución de una adecuada gestión por procesos logrará implementar eficazmente las técnicas y herramientas para obtener un lenguaje común, que permita documentar y comunicar actividades a todo el personal de la organización y establecer un sistema de indicadores de calidad que, en base a los procesos claves de mejoramiento, permitan eliminar el desperdicio, cuellos de botella y duplicidad del trabajo, dentro de un marco caracterizado por la calidad, costos, servicio, rapidez, eficiencia y eficacia en el manejo de todos los recursos. El objetivo es lograr un

alto grado de competitividad con flexibilidad en la atención particularizada al usuario y con una propuesta de cambio permanente, todo esto en un marco de excelencia y cultivo de valores. 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.



Es así como pretendemos impulsar la reflexión en torno a la gestión de las IES, pues puede convertirse en uno de los procesos claves para el éxito de las organizaciones. La finalidad de esta metodología es hacer compatible la mejora de la satisfacción de los usuarios con mejores resultados institucionales, enfocados en la detección de mecanismos que permitan a las IES contar con información acerca de las necesidades de sus usuarios, establecer la planeación del desarrollo de sus procesos y el diseño de la transformación de los indicadores de desempeño para convertirlos en resultados que indiquen la efectividad y eficiencia del trabajo que se conjugarán en base a la implementación de un modelo que mejore el desarrollo de las IES.

La determinación de las fases para la implementación de la gestión por procesos, permitirá la integración de los ejes fundamentales de las IES en un modelo que facilite que las universidades se mantengan coherentes y consistentes con los objetivos de la organización. Es también importante para la evaluación de las necesidades de los usuarios, tener un instrumento de gestión que permita controlar y retroalimentar las actividades que conllevan los procesos. El resultado de una buena gestión por procesos es la implementación eficaz de las técnicas y herramientas para obtener un lenguaje común, que permita documentar y comunicar actividades a todo el personal de la organización y establecer un sistema de indicadores de calidad.

## Literatura citada

- Beltrán, J., M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas y F. Tejedor. 2002. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. Govern de les Illes Balears.
- Borroto R., y R. Salas, 1999. El reto por la calidad y la pertinencia: la evaluación desde

- una visión cubana. Educación Médica Superior, 13(1):70-79.
- Castaño-Duque, G. y L. García-Serna. 2012. Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. Educación y Educadores, 15(2): 219-243
- Chan, K. & T. Spedding. 2003. An integrated multidimensional process improvement methodology for manufacturing systems. Computers & Industrial Engineering 44: 673-693.
- CINDA. 2007. Educación superior en Iberoamérica. Centro Interuniversitario de Desarrollo. Chile.
- CRESALC/UNESCO. 1996. Conferencia regional sobre políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ministerio de Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. CRESALC/ UNESCO. La Habana, Cuba.
- Davenport, T. 1993. Process Innovation, Reengineering work through information technology. Harvard Business School Pres. USA.
- Didrikson, A. 2000. La Universidad del Futuro. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Domínguez, M., S. García, y B. Vázquez. 2014. Situación actual de la gestión de la educación continua en las instituciones de educación superior en México. Revista Internacional 115.
- Ferrer, T. 2004. Tendencias Gerenciales y la Gestión Universitaria. Revista de Ciencias Sociales 10(1):148-163.
- Fleet, N. y E. Rodríguez-Ponce. 2011. Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile. Interciencia 36(8): 570-577.
- Fuentes, H. 1999. Modelo de Estrategias para las dirección de las Instituciones de Educación Superior. C. d. Gran, Ed. Santiago de Cuba, Cuba.
- García de Fanelli, A. 1998. Gestión de las universidades públicas: la experiencia internacional. Ministerio de Educación. Argentina

- Gardner, R. 2001. Resolving the process paradox. *Quality progress* 34: 51-59.
- Gómez, M. y L. Fernández. 2005. Apostar por la calidad de la educación superior a distancia desde la pertinencia social. *RIED. Revista iberoamericana de educación a distancia*, 8 (1-2): 159-192.
- Ibarra, E. & De Vries, W. I. E. T. S. E. 2004. La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22): 575-584.
- Mitre, M. 2009. TESQUAL: propuesta de microtesauro para el ámbito de la gestión de calidad en el Europeo de Educación Superior. *Revista Española de Documentación Científica* 32(2): 66-82.
- Morales, C. 2012. Los procesos de acreditación en México: Origen y Cambios relevantes. *Revista e investigaciones sobre aprendizaje* 7: 23-31.
- Morantes, A. 2013. Factores asociados a la gestión en educación superior a distancia: propuesta de un modelo. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Ojeda, G. y E. García. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Revista *Estilo* 11:15-23.
- Robaina, L. 2009. Gestión de los Procesos Universitarios. Universidad de Oriente, Ed. Santiago de Cuba, Cuba.
- Serrano, L. y R. Gómez. 2012. Una revisión de los modelos de mejoramiento por procesos con enfoque en el diseño. *Revista de Estudios Gerenciales* 28: 13-22
- Sobrinho, J., A. Stubrin, M. González, L. Espinoza, & P. Goergen. 2008. Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. *Tendencias de la educación superior en América Latina* 61: 87-112.
- Soto, A. & E. Fernández. 2006. Nuevas tendencias en sistemas de información: procesos y servicios. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León* 2: 129-158.
- Viedman, J. 2003. Los pasivos intangibles y el capital intelectual en la universidad pública española. Congreso Internacional virtual de Intangibles. Madrid.
- Voelh, F., P. Jackson y D. Ashton D. 1997. ISO 9000 Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas. Editorial McGraw-Hill. México.
- Voelh, C. 2004. Administración de procesos. McGraw-Hill. México.