

GERENCIA POR PROCESOS: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA

PROCESS MANAGEMENT: A STRATEGIC APPROACH TO INNOVATION IN ECUADORIAN HIGHER EDUCATION

Maykel Olivo

abg.alejandro2016@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4424-5910>

Universidad Metropolitana de Ecuador, Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

La gerencia se ha entendido históricamente como una combinación del arte, ciencia y técnica administrativa, como un proceso inherente a la naturaleza humana. En este contexto, esta ampliación permitiría profundizar en el debate sobre una construcción social moderna o una manifestación permanente de la organización humana y pertinencia de sus procesos tanto gerenciales como académicos. Así, el objetivo principal del artículo fue realizar un análisis crítico sobre la implementación de la gerencia por procesos: como un enfoque estratégico para la innovación en la educación superior ecuatoriana. En atención al material y métodos: El estudio adoptó un enfoque cualitativo interpretativo, basado en una revisión documental exhaustiva de artículos científicos y documentos de organismos oficiales relacionados al tema. La metodología empleada fue predominantemente de carácter exploratorio y descriptivo, centrada en el análisis de casos de universidades ecuatorianas que habían implementado proceso de modelos gerencial. Se consideraron las dificultades observadas en estas instituciones. resultados: Los hallazgos del estudio revelaron que las universidades que habían adoptado la gerencia por procesos experimentaron mejoras sustanciales en varios aspectos. Entre estos, destacaron la mayor eficiencia operativa, reducción de tiempos administrativos de mayor coherencia entre las actividades académicas, investigativas y de vinculación. No obstante, el estudio también evidenció algunos obstáculos, como la resistencia al cambio, falta de capacitación adecuada para el personal administrativo y académico, la insuficiente integración de tecnologías para automatizar procesos clave. conclusión: El estudio concluyó que la gerencia por procesos es un enfoque estratégico esencial para fomentar la innovación y mejora educativa en las universidades ecuatorianas. No obstante, su consolidación requiere inversión en formación, fortalecimiento tecnológico y liderazgo institucional comprometido con la mejora continua. Este enfoque, si se lleva a cabo de manera efectiva, tiene el potencial de transformar la educación superior en Ecuador, haciéndola más eficiente y pertinente ante los retos del siglo XXI.

Palabras clave: Gerencia por procesos, educación superior, innovación, gestión universitaria

ABSTRACT

Management has historically been understood as a combination of art, science, and administrative technique, as a process inherent to human nature. In this context, this broadening of the understanding would allow for a deeper debate on whether it is a modern social construct or a permanent manifestation of human organization and the relevance of its managerial and academic processes. Thus, the main objective of this article was to conduct a critical analysis of the implementation of process management as a strategic approach to innovation in Ecuadorian higher education. Regarding the materials and methods: The study adopted an interpretive qualitative approach, based on a comprehensive review of scientific articles and documents from official organizations related to the topic. The methodology employed was predominantly exploratory and descriptive, focused on the analysis of cases from Ecuadorian universities that had implemented process management models. The difficulties observed in these institutions were considered. Results: The study's findings revealed that universities that had adopted process management experienced substantial improvements in several aspects. Among these, the most notable were greater operational efficiency, reduced administrative time, and greater coherence among academic, research, and outreach activities. However, the study also revealed some obstacles, such as resistance to change, a lack of adequate training for administrative and academic staff, and insufficient integration of technologies to automate key processes. Conclusion: The study concluded that process management is an essential strategic approach to fostering innovation and educational improvement in Ecuadorian universities. However, its consolidation requires investment in training, technological strengthening, and institutional leadership committed to continuous improvement. This approach, if implemented effectively, has the potential to transform higher education in Ecuador, making it more efficient and relevant to the challenges of the 21st century.

Keywords: Process management, higher education, innovation, university management.

Fecha Recibido: 08/12/2025

Fecha de envía a revisión: 19/01/2026

Fecha de Aprobado: 06/03/202

INTRODUCCIÓN

La transformación de la educación superior en América Latina ha demandado, en los últimos años, la adopción de modelos de gestión más eficientes, flexibles y orientados a resultados, capaces de responder a entornos sociales, económicos y tecnológicos cada vez más complejos. Las universidades, como instituciones generadoras de conocimiento y formadoras de talento humano, se han visto obligadas a replantear sus estructuras organizativas y sus prácticas gerenciales con el fin de garantizar la calidad, pertinencia y sostenibilidad de sus funciones sustantivas. Desde la perspectiva del autor, esta dinámica regional ha puesto en evidencia las limitaciones de los esquemas administrativos tradicionales.

Estos modelos tradicionales se han caracterizado por estructuras jerárquicas rígidas, marcada división funcional y procesos fragmentados que dificultaron la articulación eficiente de las actividades institucionales. Esta forma de organización limitó la

capacidad de respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno y redujo la efectividad en la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la escasa orientación hacia la mejora continua impidió la evaluación sistemática del desempeño institucional y la optimización de recursos disponibles. Como consecuencia, se generaron brechas entre la planificación y la ejecución de los objetivos académicos y administrativos.

En el contexto ecuatoriano, estas exigencias han adquirido una relevancia particular debido a los procesos de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad impulsados por los organismos de control del sistema de educación superior. La necesidad de fortalecer la eficiencia institucional, la transparencia administrativa y la rendición de cuentas ha generado un creciente interés científico académico por la adopción de modelos de gestión que permitan optimizar los recursos, mejorar la toma de decisiones y

alinear los procesos internos con los objetivos estratégicos. En este escenario, la gerencia por procesos se ha consolidado como una alternativa pertinente para responder a los desafíos que enfrentan las universidades ecuatorianas.

La gerencia por procesos se fundamenta en principios teóricos provenientes de la administración científica, la teoría de sistemas y la gestión de la calidad total, los cuales conciben a las organizaciones como sistemas interrelacionados orientados al logro de resultados. Esta gerencia prioriza la identificación, estandarización, medición y mejora continua de los procesos institucionales, superando la visión funcional tradicional. En el ámbito de la educación superior, su aplicación permite analizar de manera transversal las actividades académicas, administrativas y de apoyo, facilitando una mayor coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución operativa.

Desde una perspectiva general, la gerencia por procesos se presenta

como un modelo que integra herramientas de planificación, control, evaluación y mejora continua, orientadas al cumplimiento de objetivos y a la satisfacción de los actores involucrados. Asimismo, la Ley Orgánica de Educación Superior establece la obligatoriedad de contar con modelos de gestión por procesos, lo que refuerza la necesidad de analizar críticamente su implementación y resultados en el contexto ecuatoriano. En este sentido, resulta fundamental comprender cómo estos modelos se adaptan a las realidades, sus principales beneficios y limitaciones de manera que contribuyen a la innovación y al fortalecimiento de la gobernanza universitaria.

El presente artículo aporta un análisis crítico que permite comprender el papel de la gerencia por procesos: como un enfoque estratégico para la innovación en la educación superior ecuatoriana, destacando sus aportes teóricos y prácticos, así como los desafíos que enfrenta su implementación. En este

marco, el propósito del estudio es analizar de manera crítica la gerencia por procesos como un enfoque estratégico para impulsar la innovación y mejorar la gestión en la educación superior ecuatoriana, contribuyendo al debate académico y ofreciendo insumos relevantes para la toma de decisiones en el ámbito universitario.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

La gerencia constituye el elemento básico de la dirección y la coordinación de los procesos administrativos que articulan las distintas partes de la organización, particularmente en el contexto de la educación superior. En este sentido, Campaña y Col. (2020) sostienen que la gerencia trasciende el ámbito meramente operativo para situarse en un giro epistemológico, en el cual confluyen de manera dialéctica el hacer y el ser. Dicho enfoque implica comprender que la acción gerencial no se limita a la ejecución de funciones técnicas, sino que se fundamenta en una construcción ontológica y ética del

sujeto que dirige, donde los valores, el conocimiento y la identidad del gerente inciden directamente en la toma de decisiones.

Por consiguiente, vale la pena considerar la declaración de Salguero y Col. (2022), las teorías gerenciales contemporáneas han tendido hacia enfoques humanísticos que colocan al ser humano como eje de su preocupación, evidenciando la necesidad de articular estas orientaciones filosóficas con las prácticas de gestión del talento humano para poder enfrentar los constantes cambios del entorno laboral y potenciar la eficiencia y desempeño de los equipos de trabajo. De lo anteriormente tratado, puede señalarse que el término gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización humanos, físicos, tecnológicos y financieros.

Cabe destacar que en este artículo científico se utilizó el término relacionado con el área de la gerencia en la educación superior en el

Ecuador, el cual se refiere a la aplicación de las cuatro funciones o procesos de la gerencia por parte de la unidad o departamento encargado dentro de la organización. Los procesos principales que adquieren carácter de condición fundamental en el contexto gerencial son:

1.- La planificación, es la primera de las funciones o proceso contemplados de los objetivos que deben cumplirse en una organización y como llegar a cumplirlos.

La planificación implica una estrategia encadenada de acciones en relación con acontecimientos cotidianos, para fijar dirección y establecer cierto margen de seguridad a los cambios necesarios que se deben hacer; se argumenta en acciones adecuadas para poder producir un cambio de resultados positivos con un mínimo de dificultades. Se le puede contextualizar como un método sistemático y continuo que parte de acciones pasadas para perfilar nuevas estrategias y ambiente posibles, mediante ella se busca responder a

los retos que se les plantean a los establecimientos educativos con respecto a las exigencias sociales.

En este orden de ideas, la planificación es una técnica en la dirección administrativa, con respecto a la utilización adecuada de los recursos existentes para lograr una perspectiva racional, estratégica y prospectiva, de la construcción de un escenario para el inicio del desarrollo y consolidación de acciones pertinentes a los requerimientos del contexto interno y externo de la educación superior.

2.- La Organización, es la segunda función del proceso de gerencia que determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, como los deberes y atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso.

Esta hace énfasis a un sistema orientado a formalizar las conductas en los desempeños docentes y a buscar unas sinopsis generalizadoras de motivación al logro para determinados fines, mediante la orden y disposición de los componentes para

dar cumplimiento a diversas funciones según la misión establecida. La organización se utiliza en diversas zonas de la sociedad, en atención a la estructura y funcionamiento que asume una colectividad social.

En sentido amplio, puede ser una Institución o corporación que aglutina a un sector de personas que interactúan con el fin de lograr los objetivos, referente a un proceso de la dirección administrativa, en este contexto, se asocia a la acción de preparar, ordenar, estructurar y disponer de manera conveniente los recursos humanos, materiales y otros elementos que sean relevantes para los objetivos establecidos por el horizonte.

El ordenamiento del proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha desarrollarse, de modo que exista un proceso para la aplicación de esta técnica y estrategias de la instrumentación de las operaciones. Esto conlleva en sí la adecuada disposición de los medios y personas necesarios para el manejo y

mantenimiento de un sistema educativo, en el que todos los miembros cumplan su contenido con calidad.

En la organización es primordial cuidar los medios, para disponerlos en el orden requerido para el desarrollo de las técnicas y lograr los resultados. En este orden de ideas, el personal docente se constituye en un elemento trascendental dada su estructura organizativa integrada por conocimientos, antigüedad, motivaciones, emociones, inquietudes, expectativas, valores que lo configuran como un ser social que le permiten responder a una multidimensionalidad de factores (culturales, psicológicos, sociales, espirituales) que entran en juego en su interacción con otros individuos, y a partir de la cual establece una dinámica compleja, para atender desde la determinación de roles, funciones y tareas.

La organización forma parte del proceso educativo hacia la superación constante de los individuos y los métodos que se atienden de acuerdo

con el currículo que se administra. A partir de este proceso, el personal directivo se ocupa de los problemas materiales, relaciones interpersonales, instruccionales, cognitivos y actitudinales en la gestión administrativa de la comunidad educativa superior. En este sentido, la dirección del establecimiento educativo procura que la estructura y funcionalidad escolar facilite la optimización de los servicios que ofrece a la población usuaria del sistema.

3.- La Dirección, se puede decir que es la función de guiar de supervisar los subordinados, motivándolos a la unión de esfuerzos para el logro de los objetivos de la educación superior.

Encaminar una organización social, implica ponerla a funcionamiento a partir de una estructura organizativa para guiarla desde el sitio donde se encuentra, hacia un lugar mejor en el futuro. La dirección es la manifestación integral de las estrategias, estructuras y recursos, que se resume en la

aplicación de técnicas y mecanismos en los métodos que se llevan a cabo en la gerencia admirativa. En este sentido, la administración marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las funciones; en la que el proceso de gestión se hace posible la planificación a través de la programación, desarrollo y monitoreo de la transformación de las personas que intervienen como responsables e implicadas en las mismas.

En el marco de la educación, la dirección de la gestión académica ha de ser cuidadosamente orientada a lo que se requiere de la revisión y actualización de sus procesos en forma permanente. Los líderes administrativos tienen la mayor responsabilidad en la complejidad dinámica de la organización educativa. A pesar que el autor remite a las múltiples facetas que debería atender el director de una institución de educación superior en las interrelaciones sociales, exige conocimiento de las condiciones y situaciones en las que vive y se

desenvuelve el personal a su cargo como profesores, estudiantes y personal obrero.

El propósito es enfocar la atención en los aspectos humanos, liderando de manera flexible, creativa y diligente para lograr los objetivos establecidos. Esto requiere guiar eficazmente el desarrollo de las actividades hasta su culminación, asegurando que todos los involucrados se mantengan comprometidos y alineados con la meta común. Para ello, es fundamental abordar diversos factores clave, tales como un liderazgo que inspire confianza, la toma de decisiones acertadas, la comunicación clara y efectiva, el fomento del trabajo en equipo y una adecuada gestión de los conflictos que puedan surgir.

4.- El Control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Al término evaluación se le confieren divergentes significados y puede aplicarse en un ambiente, con diversos actores y en varias

circunstancias. Sus habilidades y destrezas se realizan a través de un conjunto de estrategias, técnicas e instrumentos, siguiendo los pasos de un determinado modelo de evaluación o combinando elementos teóricos, procedimentales de varias guías con el objeto de obtener la información requerida para conocer las condiciones y situaciones en las que se llevan a cabo los procesos que se analizan los efectos, al compararlos con las metas fijadas.

En tal sentido, en este método se consideran las necesidades y limitaciones encontradas, como los niveles del objetivo alcanzados; de este modo, la evaluación favorece la confrontación de lo que se ha hecho con lo que se quería hacer y, con el fin de mejorar la planificación futura de la institución de la educación superior. La evaluación como el desarrollo de valoración ha ampliado su espacio y cualquier actividad, causa, gestión, comportamiento y desempeño puede ser evaluado en los diversos ámbitos de actuación organizativa social.

Los procesos administrativos en los establecimientos educativos son fundamentales e importantes para garantizar la calidad en cualquier área así como sus niveles de productividad bien sea para el estado, en caso de las instituciones públicas o para los financiamientos propiciados por entidades privadas, en cualquiera de los casos la gestión administrativa en el sector de la educación superior, toma un giro en torno a la responsabilidad que implica la formación de profesionales, producción de investigación científica y de conocimiento, que son los fines indispensables del sector educativo.

Para esto es menester consolidar una organización que se comprometa con el objetivo y se apropie de un plan institucional, para ejecutarlo y tomar acciones correctivas en caso de requerirlo a lo largo de la ejecución de las tareas inherentes al proyecto previsto. En tal sentido, que la estructura organizativa, así como la apropiación por parte de quienes la conforman, será un

componente dinámico fundamental en la productividad.

La gerencia de la calidad aplicada en las instituciones educativas tiene como premisa fundamental al sujeto, considerándolo parte integral y eje central del proceso educativo. Asimismo, resulta indispensable analizar sus circunstancias históricas, sociales y contextuales, pues solo a partir del conocimiento de sus dificultades y virtudes es posible establecer un punto de partida claro y orientar adecuadamente las acciones hacia los objetivos propuestos.

La gerencia educativa manifiesta la forma de suministrar los recursos humanos, financieros y pedagógicos, de tal forma que exige por parte del líder para estar en capacidad técnica y práctica sobre las actividades como planeación, control y evaluación de resultados, ya que éstos son las políticas educativas, para la capacitación y formación profesional que será lo que les permita tomar decisiones acertadas en el momento de efectuar una planeación de tareas,

motivar su ejecución, así como incentivar la participación de docentes y comunidad para evaluar las acciones ejecutadas.

La gestión directiva es la que establece el horizonte de los centros educativos, con el aspecto del proyecto educativo, por la razón de ser la institución de formulación de visión, misión, objetivos, metas, así como la filosofía de valores que debe orientar al objetivo. Durante algún momento o gran parte de la vida algunos seres humanos se involucran o dependen de una organización institucionalizada, esto es, a un sistema de desempeño y funciones dentro de un organismo en el que deben ejecutar las tareas diarias.

Hoy en día, la política institucional se dirige a propiciar los métodos educativos que integren en la gestión pedagógica y administrativa para garantizar la eficacia. La colectividad debe observar los distintos componentes de la gerencia como un todo interrelacionado e involucrar las variables que afectan el rendimiento del docente. Esto implica

estudiar la realidad institucional, y proyectar el proyecto pedagógico con un específico modelo administrativo y direccional.

La acepción gerente está asignada para las personas que asumen la dirección y control de una empresa o compañía y son los encargados de planificar, organizar, dirigir y supervisar la eficacia y eficiencia de la organización. Así, se puede medir la base esencial de un buen gerente a través de estos criterios: eficacia, eficiencia y efectividad. Aun así, es la manera de planificar la estructura organizativa dentro de las universidades que se interrelacionarán con los diferentes órganos e instancias de las organizaciones educativas, para desarrollar determinadas funciones y establecer los niveles de participación y responsabilidades en el momento de la toma de decisiones.

Cuando se tiene en claro las características de la organización y conducción de una institución educativa, es más expedita la contribución con respecto a la

formación de los docentes universitarios, para esto es importante fomentar una cultura organizativa a nivel de los docentes para que de esta manera la institución educativa se vea obligada a establecer una organización de forma participativa.

El establecimiento tiene claro sus metas, objetivos, y funciones de cada uno de sus colaboradores va facilitar el trabajo de cada uno de estos, y esto se verá reflejado en un gran índice de eficiencia, por otro lado, también esto promueve una cultura de plena participación entre sus miembros.

Entonces, ¿cómo se puede formular la estructura organizativa de una institución educativa?, de esta manera se expresa de diferentes formas, veamos el siguiente modelo el cual se encuentra en la figura 1.

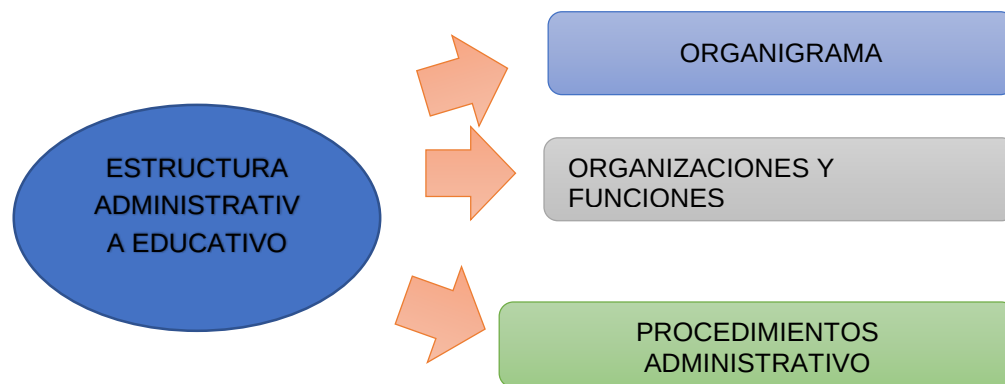


Figura 1. Estructura Administrativa Educativa

Fuente: El autor

El organigrama se representa de una forma gráfica la cual expresa una estructura de forma organizada de una

institución educativa de manera jerárquica en donde se pueda observar tanto el personal docente como administrativos.

Esta representación gráfica debe de concordar con los objetivos planteados en la institución educativa, por otro lado, debe de ser de fácil comprensión para los miembros pertenecientes a la comunidad educativa.

Un representante o gerente en la educación superior puede tener alto grado de eficacia al programar sus metas y objetivos, pero si no utiliza los procesos adecuados para lograrla, de nada serviría el haber sido eficaz si no es eficiente en la ejecución de los procedimientos de la organización. La efectividad corresponde al grado de cumplimiento que se alcanza con la primera acción que se tome sin que haya la necesidad de aplicar otras medidas o acciones colaterales para alcanzar el resultado deseado.

El gerente no limita su actividad a hacer las gestiones administrativas, controlarlas o dirigirlas, sino que, implícita a la función y responsabilidad de la acción gerencial se encuentra la de liderazgo. El líder en su esquema mental, toma en cuenta las cualidades innatas o adquiridas durante la

ejecución de sus procesos de gestión, lo que facilita la interacción con sus subordinados y colaboradores, quienes en forma espontánea lo aceptan como guía, como la persona que dirige sus intereses, esto es, como líder.

Por otra parte, es importante tener en claro cuáles son las etapas del proceso administrativo, son de vital importancia para el desarrollo eficiente de una organización e institución. El proceso de planificación adecuado no se puede llevar a cabo la ejecución de las acciones planteadas, por eso es significativo seguir cada una de las etapas del proceso administrativo las cuales llevaran al éxito de cualquier organización o por consiguiente se podrá establecer estrategias, o acciones apropiadas para poder alcanzar la eficiencia en dicha institución. Dentro de la figura 2 vamos a poder observar las etapas que comprenden los procesos administrativos que se llevan a cabo a menudo en las instituciones educativa:

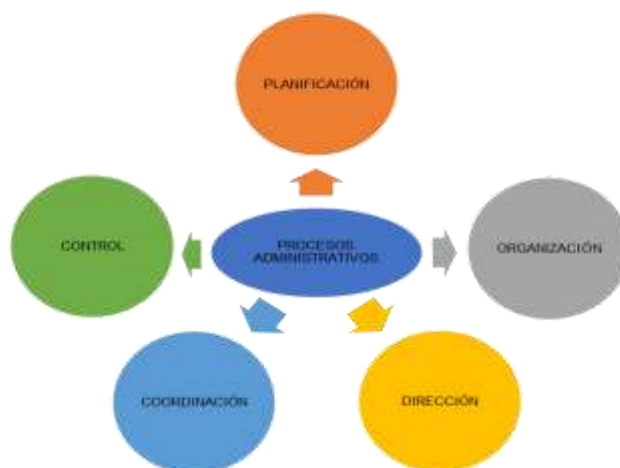


Figura 2. Etapas del Proceso Administrativo

Fuente: López, (2021)

Las funciones que se desarrollan en cada una de las etapas deben de realizarse de forma ordenada y descritas con claridad, de modo que su comprensión sea inmediata y facilite su correcta aplicación. En el contexto ecuatoriano, estas funciones se articulan con lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior (2010), la cual concibe la calidad educativa como una búsqueda constante y sistemática de la excelencia. Dicha ley enfatiza la pertinencia, el rendimiento óptimo y la adecuada adquisición del conocimiento como pilares fundamentales del proceso educativo.

Asimismo, promueve el desarrollo del pensamiento crítico mediante la autocrítica, la crítica externa y la mejora continua.

De esta manera, las funciones institucionales se orientan al cumplimiento de los principios legales, garantizando una educación superior de calidad y socialmente responsable. Por otro lado, Villagómez y Col. (2019), manifiestan que la gerencia educativa trae varios beneficios como lo es el trabajo armónico, el cual está relacionado con el esfuerzo que todos los colaboradores realizan con el fin de implementar acciones o establecer estrategia las cuales nos ayuden a

contribuir a la resolución de problemas de manera oportuna.

Por otro lado, es fundamental que el personal esté debidamente capacitado y participe en congresos, programas de formación continua, lo que les permitirá estar al tanto de los avances científicos más recientes. Esta preparación no solo fomentará la excelencia en la institución, sino que también contribuirá a la autonomía

docente, permitiendo implementar métodos de enseñanza y aprendizaje que faciliten una comprensión más didáctica y efectiva del contenido por parte de los estudiantes. A razón de lo planteado, en la figura 3, se esboza las nuevas formas de gestionar una institución educativa de la siguiente manera:



Figura 3. Formas de gestionar una Institución Educativa

Fuente: El autor

La figura representa un modelo conceptual jerárquico-relacional, en el cual se visualiza la articulación sistémica de distintos componentes que conforman un fenómeno organizacional complejo. En la parte superior se observa un nodo central, que simboliza el principio rector o eje

epistemológico del modelo, desde el cual se derivan los demás elementos. Este nivel superior expresa la dimensión estratégica y ontológica, asociada a la concepción del *ser* que orienta la acción organizacional.

Desde este eje central se despliega una estructura vertical y

horizontal, evidenciando un proceso de desagregación conceptual que conecta niveles de decisión, coordinación y ejecución. El nivel intermedio representa los procesos de articulación y mediación, donde el enfoque teórico se traduce en lineamientos operativos; en este punto se integran las dimensiones del hacer, entendidas como prácticas, funciones y acciones gerenciales que permiten la operativización del modelo.

Finalmente, en el nivel inferior se identifican varios nodos dispuestos de forma horizontal, los cuales simbolizan los componentes operativos o unidades funcionales que interactúan entre sí bajo un principio de interdependencia. Esta disposición refleja una lógica no fragmentada, en la que cada elemento mantiene una relación directa con el eje central y, al mismo tiempo, con los demás componentes, favoreciendo la coherencia, la sinergia y la retroalimentación del sistema.

En conjunto, la figura ilustra un enfoque sistémico de gestión, en el cual la gerencia no se concibe

únicamente como una secuencia de acciones técnicas, sino como un proceso integral que articula el ser (valores, identidad, visión y fundamentos epistemológicos) con el hacer (prácticas, decisiones y resultados), permitiendo comprender la organización como una totalidad dinámica orientada al logro de sus objetivos estratégicos.

Por otra parte, existe un organismo público de nivel superior denominado Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, 2024), encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema de aseguramiento de la educación superior en el país. Este organismo realiza evaluaciones externas a las universidades de todo Ecuador. Además, el CACES es el único ente autorizado por la Constitución de la República para otorgar certificados de acreditación institucional a aquellas instituciones que cumplen con las normas y requisitos establecidos.

En este contexto, es responsabilidad de las universidades

del país incorporar de manera continua y sistemática la evaluación de sus procesos administrativos, garantizando que se ajusten a los estándares de calidad establecidos. Esta práctica no solo responde al principio económico de optimizar recursos, sino que también está alineada con las políticas del Estado, que establece parámetros fundamentales para las instituciones educativas que se distinguen por su calidad. Este marco entra en juego el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, Ob. Cit.), cuyo principal objetivo es evaluar, acreditar y asegurar que las universidades cumplan con los estándares nacionales e internacionales de calidad.

A través de procesos de evaluación rigurosos, el CACES promueve la mejora continua en las organizaciones educativas, asegurando que tanto los programas académicos como los procesos administrativos estén alineados con los más altos criterios de calidad.

Además, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2018), es el organismo encargado de supervisar y garantizar el cumplimiento de estos estándares, juega un papel clave en la acreditación de las universidades, asegurando así la transparencia y la excelencia en el sistema educativo superior del país.

En Ecuador, el Consejo de Educación Superior (CES) y el CACES han impulsado marcos normativos que favorecen la eficiencia operativa y la innovación institucional, abriendo espacio para el uso de modelos basados en procesos. Este proceso de evaluación de carreras en el ecuador presenta dos componentes a evaluar el cual es la evaluación con relación al entorno del aprendizaje y la otra que hace referencia a los resultados del mismo lo cual se mide a nivel del examen nacional de evaluación de carreras el cual se realiza al finalizar la misma, el resultado de estos son componentes van a determinar la acreditación de una carrera.

Dentro de los componentes ya antes mencionados, Guallasamin (2024) afirma que se evalúan dentro de una acreditación, mencionamos la evaluación del entorno de aprendizaje este se va evaluar las condiciones tanto académicas como físicas de la institución en donde se desarrolle la carrera, la cual debe garantizar con todos los requerimientos mencionados por este organismo, y por otra parte el Examen Nacional de Evaluación de Carreras, este no es nada más que la evaluación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes durante el tiempo de estudio el cual se lo aplica por medio de un examen a los estudiantes que se encuentra en el último año de su carrera.

Dentro de este orden de idea, la gerencia por procesos es una metodología de gestión organizacional que se centra en la identificación, documentación, análisis, evaluación y mejora continua de los procesos clave dentro de una institución. Según Ospina (2006), su implementación permite rediseñar de manera integral las operaciones, logrando mejoras

significativas en el rendimiento, la calidad, los costos y la eficiencia de los recursos. Esta metodología se basa en la comprensión de los procesos como secuencias de actividades interrelacionadas que producen valor para los clientes o usuarios, promoviendo la estandarización, la medición objetiva y la toma de decisiones basadas en evidencia.

En el ámbito universitario, la gerencia por procesos se traduce en una administración académica más eficiente, coherente y transparente, orientada hacia resultados concretos, como la calidad del aprendizaje, satisfacción de los estudiantes y optimización de recursos institucionales. Su aplicación puede abarcar procesos administrativos, como matrícula, gestión financiera y recursos humanos, incluyendo planificación curricular, evaluación docente y seguimiento del desempeño estudiantil.

En tal sentido, se facilita la alineación de la gestión institucional con estándares de calidad nacional e internacional. De esta manera,

Hormaza y Col. (2022), sostienen que la gerencia por procesos no solo optimiza la operación interna, sino que también fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de la institución para responder a las demandas de estudiantes, docentes y sociedad.

METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque cualitativo interpretativo, orientado a comprender la gerencia por procesos como una estrategia para la innovación en la educación superior ecuatoriana. Desde esta perspectiva, se priorizó el análisis crítico y reflexivo de fuentes documentales especializadas, permitiendo interpretar significados, enfoques y tendencias en torno a la gestión universitaria contemporánea. Asimismo, se examinaron normativas, reglamentos y modelos de evaluación emitidos por el Consejo de Educación Superior y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, considerando su

incidencia en la transformación institucional.

De manera complementaria, Guallasamin (2024) utilizó el análisis de contenido para identificar regularidades discursivas, convergencias conceptuales y aportes empíricos más relevantes. En este sentido, estudios recientes evidencian que la gerencia por procesos fortalece la eficiencia, la cultura de mejora continua y la innovación en instituciones de educación superior. Por consiguiente, la información fue sistematizada de forma comparativa, permitiendo establecer relaciones teóricas y estratégicas pertinentes al contexto ecuatoriano.

Posteriormente, se definieron criterios rigurosos de inclusión y exclusión con el propósito de garantizar la calidad científica del corpus analizado. Se incluyeron publicaciones arbitradas entre 2020 y 2025, en español e inglés, que abordaran explícitamente la gestión por procesos y la innovación en el ámbito universitario. En contraste, se excluyeron documentos sin respaldo

metodológico o con escasa pertinencia temática.

Se valoró la consistencia interna de cada estudio considerando objetivos, diseño metodológico y hallazgos principales. Tal como señalan Martínez y Col. (2023), la sistematicidad en la revisión documental fortalece la validez interpretativa en investigaciones cualitativas. Finalmente, el proceso de interpretación se sustentó en la literatura científica con los lineamientos estratégicos del sistema de educación superior ecuatoriano. De esta manera, se construyó una comprensión integral que posiciona la gerencia por procesos como un eje estratégico para la innovación.

RESULTADOS

Los resultados del análisis cualitativo interpretativo, sustentado en la revisión documental, permitió identificar patrones comunes en la implementación de modelos gerenciales en universidades ecuatorianas desde un enfoque

exploratorio-descriptivo, se evidenció la adopción de estrategias orientadas a la planificación la gestión por resultados y el fortalecimiento de los sistemas de evaluación institucional.

El estudio evidenció que la mayoría de universidades ecuatorianas presentan baja madurez en la gestión por procesos con estructuras aún centradas en funciones tradicionales. Los diagnósticos institucionales mostraron débil estandarización de procedimientos, duplicidad de actividades y falta de indicadores de desempeño, especialmente en áreas académicas y administrativas estratégicas.

Sin embargo, se identificaron como procesos críticos aquellos relacionados con el diseño curricular, gestión de aprendizaje virtual, investigación y vinculación con la sociedad, por ser los que más limitan la capacidad de innovación. La implementación piloto de un modelo de gerencia por procesos en tres instituciones permitió reducir tiempos administrativos, mejorar la

coordinación interdepartamental y aumentar la participación en proyectos de innovación educativa.

Cabe destacar, que las percepciones de docentes, estudiantes y directivos indicaron una alta aceptación del enfoque, destacando mejoras en la comunicación, claridad de roles y adaptación tecnológica. Los análisis correlacionales mostraron una relación positiva y significativa entre el nivel de gestión por procesos y el desarrollo de prácticas innovadoras en enseñanza, investigación y uso de tecnologías.

Vista la gerencia en la educación superior en Ecuador desde esta perspectiva, ha de contribuir a producir cambios que requiere las nuevas universidades públicas y privadas con miras a un mejoramiento continuo en el cual se tenga presente el proceso de la administración como una actividad constructiva y creadora que rompa con los esquemas rutinarios de los docentes.

CONCLUSIONES

La gerencia por procesos se configura como un enfoque estratégico para fortalecer la calidad y sostenibilidad de la educación superior ecuatoriana. Su aplicación permite optimizar recursos, generar valor institucional y responder de forma más efectiva a las demandas sociales. Se recomienda diseñar políticas institucionales que promuevan su adopción, así como fomentar la formación continua del personal académico y administrativo en gestión basada en procesos.

En primer lugar, los resultados evidencian que la educación superior ecuatoriana enfrenta importantes desafíos en materia de eficiencia, articulación institucional e innovación. Aunque muchas universidades han iniciado procesos de modernización, persisten estructuras tradicionales que dificultan la adopción de nuevas prácticas académicas y administrativas. Por ello, la gerencia por procesos se presenta como un enfoque clave para reorganizar las

operaciones y mejorar la calidad educativa.

Asimismo, la aplicación de un modelo de gestión por procesos permitió identificar áreas críticas como el diseño curricular, la investigación, la virtualidad y la vinculación con la sociedad. Estos ámbitos mostraron altos niveles de fragmentación y duplicidad, lo que afectaba la capacidad institucional para generar innovación. Sin embargo, la estandarización, documentación y evaluación de procesos contribuyeron a optimizar tiempos, recursos y coordinación entre actores.

En este sentido, la gerencia por procesos constituye un eje estratégico fundamental para impulsar la innovación en la educación superior ecuatoriana, al favorecer una gestión más flexible, colaborativa y centrada en la generación de valor académico. Su adopción sistemática contribuye al cumplimiento de los estándares de calidad y facilita la adaptación de las instituciones universitarias a los nuevos retos del sistema de educación superior. De la misma

forma, resulta necesario continuar profundizando en este enfoque, mediante el fortalecimiento de la estandarización y documentación de los procesos institucionales.

Dentro de este orden de idea, se considera imprescindible capacitar de manera continua a docentes y personal administrativo en gestión por procesos, con el propósito de consolidar una cultura organizacional orientada a la calidad, la eficiencia y la innovación constante. La formación permanente no solo fortalece las competencias técnicas del personal, sino que también fomenta el compromiso institucional y la adopción de buenas prácticas en todos los niveles de la universidad.

De igual forma, la integración de tecnologías de la información que faciliten la automatización, el seguimiento y la evaluación de los procesos se configura como un elemento clave para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la transparencia y permitir una toma de decisiones basada en datos confiables. Estas herramientas

digitales, combinadas con indicadores de desempeño claros y medibles, permiten identificar oportunidades de mejora y acelerar la implementación de soluciones innovadoras.

Paralelamente, se recomienda articular la gerencia por procesos con estrategias de innovación educativa, promoviendo la participación activa de toda la comunidad universitaria en el rediseño y la mejora continua de los procesos. Este enfoque participativo garantiza que la gestión institucional sea más inclusiva, colaborativa y centrada en los resultados de aprendizaje, fortaleciendo el vínculo entre la administración, los docentes y los estudiantes.

Finalmente, la implementación efectiva de la gerencia por procesos, apoyada en capacitación, tecnología e innovación, contribuye no solo a la eficiencia y calidad institucional, sino también a la sostenibilidad del modelo educativo, potenciando la competitividad de la universidad y su capacidad de adaptarse de manera proactiva a los cambios del entorno académico y social. Esta visión

integral asegura que los procesos no sean solo procedimientos administrativos, sino herramientas estratégicas para consolidar una educación superior de excelencia y con impacto real en la sociedad.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). **Ley Orgánica de Educación Superior**. Recuperado el 01 de 02 de 2026, de Oficio No. T. 4454-SNJ-10-1512, Última modificación el 02 de agosto del 2018: <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>.
- Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., y Acosta, R. (2020). **Modelo de Gestión por Procesos en la Educación Superior**. Dominio de las Ciencias, 6(5): 24 - 42.
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2018). **El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación (CEAACES)**. Recuperado el 01 de 02 de 2026, de https://www.caces.gob.ec/documentos/20116/152061/44/4436.afsh/4436_1.0.afsh. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2024). Recuperado el 01 de 02 de 2026, de <https://www.caces.gob.ec/>
- Guallasamin, E. (2024). **Gestión por Proceso en Instituciones Superiores Técnicas Tecnológicas**. SIGMA, 247-259. doi:<https://doi.org/10.24133/w05tcr47>
- Hormaza Muñoz, Z. I., Intriago Plaza, J. R., Zambrano Montesdeoca, L. D., y Palacios Paredes, E. W. (2022). **Gerencia Educativa en el Contexto de Educación Superior: caso Ecuador**. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 409 - 425.
- López, C. (2021). **Etapas del Proceso Administrativo: planeación, Organización, Dirección y Control**. Recuperado el 01 de 02 de 2026, de <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
- Martínez Corona, J. I., Palacios Almón, G. E., y Oliva Garza, D. B. (2023). **Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Desde el Enfoque Investigativo**. RA XIMHAI, 67-83. Recuperado el 28 de 02 de 2026, de <https://drive.google.com/file/d/121ggC3dwJyxvoJ-HJi1Q91hp5uU6wWGV/view>
- Ospina Duque, R. (2006). **La Reingeniería de Proceso una Herramienta Gerencial para la Innovación y Mejora de la Calidad en las Organizaciones**. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, II (2), 91 - 99. Recuperado el 18 de 01 de 2026, de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Salguero Barba, N. G., y García Salguero, C. P. (2022). **Herramientas de la Gestión del Talento Humano y las Perspectivas Humanísticas de la Gerencia Actual**. Revista de Investigación en Ciencias

Administrativas y Sociales, Ñeque,
5(12): 423–434.
doi:<https://doi.org/10.33996/revista-neque.v5i12.89>

Villagómez, P. K., Giraldo, D. L., y
Passailaigue, R. (2019).
**Generación de Valor en la
Gestión Educativa. Tendencias y
Estado Actual en la REDEI,
Ecuador.** Revista ESPACIOS,
40(9):1-13.