



Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia 



<http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/revistacalidad>
Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr

Estrategias de gestión en educación superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Strategies of Higher Education Management: analysis of the models based on either Management by Results or Management by Processes

Evelyn Zamora Serrano¹
evelyn.zamora@ucr.ac.cr
Jonnathan González Rodríguez²
jonathan.gonzalezrodriguez@ucr.ac.cr
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>

Volumen 9, Número 2
30 de noviembre de 2018
pp. 211 - 238

Recibido: 12 de setiembre de 2018

Aprobado: 17 de octubre de 2018

¹ Coordinadora del Programa de Evaluación Académica de la Universidad de Costa Rica. Correo electrónico: evelyn.zamora@ucr.ac.cr

² Asesor de Evaluación, Universidad de Costa Rica. Correo electrónico: jonathan.gonzalezrodriguez@ucr.ac.cr

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Resumen

El artículo sistematiza las características de los enfoques de gestión por resultados y de gestión por procesos, sus premisas, métodos y beneficios dentro del ámbito de la educación superior. Provee insumos suficientes para que, quienes lideran las distintas unidades académicas o administrativas universitarias, puedan tomar decisiones sobre su implementación, de acuerdo con su contexto y realidad particulares. Se propone una herramienta para la identificación de afinidades con cada enfoque y se concluye con el detalle de los impactos que el uso de estos enfoques podría tener sobre asuntos de planificación estratégica, manejo de recursos e integración participativa institucional, entre otros aportes. La utilidad que deviene de la indagación realizada, como valor agregado, es que una instancia académica pueda identificar cuál de los enfoques es facilitador para el logro de metas en su contexto particular.

Palabras clave: Gestión por resultados; calidad de la educación; gestión por procesos; transformación; impacto; estructura administrativa de la enseñanza.

Abstract

In this investigation the characteristics of both approaches “Management by Results” and “Management by Processes” as well as their premises, methodologies and benefits are being systematized as an input to be implemented from their context and individual realities by the leaders of a diversity of academic units within the range of Superior Education. A tool is proposed for the identification of affinities to either approach and to conclude there is a detailed analysis of the impact of each approach over subjects such as strategic planning, resource management and participative institutional integration among other elements. The utility that comes from the inquiry made, as an added value, is that an academic instance can identify which of the approaches is facilitating for the achievement of goals in its particular context.

Keywords: Management by Results; quality of education; Management by Processes; Transformation; Impact; Teaching administrative structure.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

1. Introducción

Tal y como lo ha planteado la III Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), coordinada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO –siglas en inglés-) y el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), es necesario articular las acciones universitarias en función del desarrollo sostenible de los pueblos y los impactos deseados (CRES, 2018).

No obstante, existe un reto importante en cuánto a dos factores claves que dan garantía a las acciones sustantivas del ámbito universitario: comprender que los métodos de gestión no son un fin en sí mismo, sino un instrumento, y determinar las decisiones requeridas para transformar los elementos estratégicos de una institución en un parámetro de calidad sostenible (Henríquez, 2018).

De tal manera, las personas que participan en el ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones en el ámbito universitario o parauniversitario deben cumplir no sólo con los asuntos reglamentarios nacionales u organizacionales, sino también procurar estrategias que les permitan ser consecuentes con su misión, visión, valores y objetivos, mediante el desarrollo de acciones orientadas al logro de resultados y al fortalecimiento de los procesos que los desencadenan.

En este escenario, las universidades latinoamericanas documentan un camino de más de veinticinco años de reflexión en torno al aseguramiento de calidad y sus modelos (Lemaitre, 2018), sin dejar claro cómo hacerlos operativos y sostenibles en el día a día de la gestión académica.

El trabajo detalla las premisas, métodos y pertinencia de implementar el enfoque de gestión por resultados o de gestión por procesos en una unidad académica, sus alternativas de

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

operacionalización y su incidencia en el ámbito institucional. Lo anterior, como respuesta a las interrogantes de sostenibilidad de las acciones universitarias sustantivas, en diversas instancias universitarias, y a la incipiente orientación institucional en cuanto a enfoques y métodos de gestión de algunas organizaciones educativas.

Como aporte complementario al objetivo del trabajo, se propone una herramienta de análisis colaborativo que permita a las unidades académicas identificar su afinidad con un enfoque de gestión, en el marco de la toma de decisiones; sobre todo con fines diagnósticos que desencadenen en un nuevo nivel de ejecución consciente, el cual conduzca a la instancia interesada hacia el enfoque más adecuado para su contexto.

Se conoce, según los hallazgos reflexivos del eje de “Educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y del Caribe”, expuesto en la CRES 2018, que en los próximos años el concepto de calidad estará estrechamente relacionado a asuntos de consistencia interna y organización de los medios disponibles en una organización educativa (Lemaitre, 2018), lo que sin duda posiciona en la mesa de discusión el debate en cuanto a la gestión como instrumento de desarrollo y cumplimiento del fin público de la Educación Superior.

2. Referencias conceptuales progresivas

Actualmente, el debate internacional sobre educación superior indica que la gestión constituye un campo al que comúnmente se le presta poca atención en las universidades (CRES, 2018). Sin embargo, la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria (2015) considera que la gestión en la universidad está cobrando cada vez mayor relevancia y significancia para el aseguramiento de la calidad educativa. De ahí que, explorar los modelos de gestión existentes y comprenderlos genera un potencial de herramientas alternativas al modo de accionar y de administrar empíricamente.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana de México (2014) se ha pronunciado al respecto, indicando lo siguiente:

No se puede hablar de calidad, sin un sistema que mida, informe, compare y soporte la gestión, por ello la gestión académica en la educación superior deberá observarse como la herramienta fundamental para alcanzar los fines y objetivos de los nuevos retos que se le presentan. (p.3)

Más allá de las diferentes visiones conceptuales en las que el concepto gestión pueda derivar, se ha reconocido que involucra tanto la toma de decisiones como el análisis dinámico del entorno en el que una organización ejecuta acciones planificadas, misionales o técnicas, en correspondencia con los fines y propósitos para los que fue creada (Rodríguez et al, 2015). En el contexto, en educación universitaria son agentes de gestión todas las personas capaces de traducir sus esfuerzos en acciones de valor e impacto para los retos estratégicos de la organización.

Cada unidad académica de la universidad (facultades, escuelas, programas, departamentos, entre otras) constituyen sus propios procesos, tipos de liderazgo, estilos administrativos, áreas de conocimiento y actores relacionados con estos, por tanto, organizar los mecanismos de gestión universitaria se vuelve tan complejo como difícil en cuanto a gerenciar de forma ágil en un ambiente tan lleno de diversidad de ideas, enfoques, teorías y disciplinas. Lo anterior, motiva a ofrecer las premisas de los enfoques de gestión por resultados y gestión por procesos, como alternativas para el logro de la calidad educativa y la integración participativa.

La gestión por resultados en la universidad parte de la comprensión de resultados como: consecuencias positivas o negativas, esperadas o no, que ocurren a partir de la implementación de una serie de actividades académicas. Los resultados se suelen desagregar en varios niveles, dependiendo del momento de su ocurrencia y de la complejidad de factores

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

que se interceptan para hacer posible su existencia. Se pueden definir resultados a nivel de productos (Álvarez et al, 2013), efectos e impactos, a saber:

- Los **productos** son los resultados inmediatos que se obtienen durante la gestión, suelen ser tangibles como es el caso de los bienes, o expresados en forma de servicios, como lo son: el desarrollo de un plan de estudios en una carrera universitaria o el ofrecimiento de condiciones materiales óptimas para el estudio.
- Los **efectos** son los resultados que se presentan a medida que se aprovechan los bienes o servicios ofrecidos luego de haber finalizado la gestión. Efectos tales como la generación, la perpetuación y utilización del conocimiento, o las capacidades que la población estudiantil pueda demostrar como resultado de su actividad de aprendizaje.
- Los **impactos** son los resultados que se obtienen generalmente a más largo plazo, que implican cambios o transformaciones en la población estudiantil, instituciones u otros actores de la comunidad universitaria y que están asociados a múltiples factores, entre los cuales se encuentran aquellos relacionados con la gestión realizada. Se puede hacer referencia a impactos universitarios tan amplios como a aquellos que se relacionan con la contribución al desarrollo humano y a la calidad de vida de los habitantes del país.

Es así como, aprovechando la relación de causalidad aportada por la cadena de resultados, se ha adoptado a nivel internacional la gestión pública orientada a resultados de desarrollo (GpRD), conocida también como gestión para resultados, la cual pone especial énfasis en los resultados más que en los procedimientos. Es decir, se asocia a la noción de creación de valor público, medido en función del cambio social producido. La GpRD es un enfoque que analiza cinco pilares del ciclo de gestión de las políticas y de la administración pública (BID, 2015): planificación (estratégica, programática, operativa y participativa); presupuestación por resultados (presupuesto estructurado por programas, de mediano plazo y difundido

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

públicamente); gestión financiera (que incluye el sistema de adquisiciones, contrataciones y de auditoría); gerencia de programas y proyectos (que incluye evaluación ex ante, planificación sectorial, calidad de los servicios y sistemas de información) y seguimiento y evaluación (que implica la entrega de información sobre el grado de cumplimiento de los resultados mediante sistemas de estadísticas, de seguimiento y de evaluación). Conduce a colocar en primer lugar los resultados que se desean alcanzar, para analizar posteriormente los procesos, actividades e insumos que aseguran el logro de esos resultados.

El enfoque de gestión por procesos parte de las experiencias del sector industrial de mediados del siglo XX y se documenta que en las últimas dos décadas se han realizado aportes teórico-prácticos significativos de cómo su abordaje impacta sustantivamente los niveles de eficiencia y optimización de recursos en distintos tipos de organización, incluyendo las educativas (Ruiz et al., 2013).

Originalmente, la importancia de los procesos se consolida debido a las debilidades detectadas en la administración clásica del trabajo en áreas o divisiones funcionales, influenciadas por los modelos organizacionales jerárquicos puros y como consecuencia de los diversos fallos en los que deriva la visión departamentalizada de una organización, sin los beneficios que el trabajo colaborativo ha documentado recientemente.

La relevancia asignada a los procesos, de forma transversal en la organización, desea evitar la mecanización del trabajo y la baja comprensión de los fines que persigue una actividad en distintos ámbitos institucionales. Se ha reconocido que la Teoría de Sistemas de Ludwing Von Bertalanffy, la Escuela Neoclásica de P. Drucker y los aportes de Deming son corrientes de pensamiento que desembocan en la gestión de procesos actual y su compendio de herramientas para la calidad (López, 2008).

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Con respecto a la definición de la gestión por procesos, la International Organization for Standardization (2015) la identifica como el conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan para establecer políticas y objetivos conducentes a la transformación de elementos de entrada en elementos de salida (ISO, 2015). Esta conceptualización no sólo implica la transformación de insumos o servicios, sino también su mejoramiento continuo, la interrelación existente con los diferentes actores interesados y la determinación de los posibles requerimientos de calidad de las actividades ejecutadas.

De tal manera, la gestión por procesos en las instituciones de educación superior aparece ligada a la experiencia de los distintos actores de la vida académica y sus características: estudiantes, personal académico y administrativo, autoridades universitarias, sociedad civil, beneficiarios de programas de acción social e investigación, entre otros.

En cuanto a la ejecución y desarrollo de este enfoque se identifican algunas acciones inherentes a su implementación (Véliz, 2017, p.32):

- La **caracterización de procesos** consiste en definir sus entradas, salidas, usuarios, transformaciones y tipos. La caracterización de los procesos procura mirar de forma horizontal las interacciones entre departamentos y prescindir de la ejecución unidireccional de tareas por unidades funcionales. En ella se identifican los objetivos, dueños de proceso, participantes, riesgos, mediciones, entre otros aspectos.
- La **formulación de indicadores** permite comprender de forma cuantitativa o cualitativa el comportamiento o desempeño de un proceso. Se entiende que el desempeño es la capacidad del proceso para gestionar adecuadamente sus recursos y dar cumplimiento a los objetivos establecidos.
- La **creación de estándares** es un recurso que posibilita el establecimiento de estándares de referencia para evaluar los indicadores de proceso utilizados para

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

conocer los rangos, los parámetros o las condiciones a los que un proceso debe responder en términos de calidad, aceptación o desempeño.

- Los **criterios de desempeño** posibilitan la integración de indicadores y estándares en la consecución del logro de objetivos de los procesos. Procuran la imparcialidad y la valoración de las posibles debilidades, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones para la mejora continua, la atención de no conformidades o el replanteamiento de elementos estratégicos.

3. La gestión por resultados, premisas para su implementación

La capacidad de la universidad pública para implementar una gestión basada en resultados es inherente a su esencia y guarda relación con su función dentro de la realidad nacional. La calidad del servicio que ofrece la universidad demuestra que existe un enfoque, no siempre declarado, de gestión hacia el logro y de transformación de la colectividad nacional, incluida la comunidad universitaria.

Se podría asumir entonces que, la universidad se alinea mejor a una racionalidad de gerencia por resultados, capaz de adaptarse según el cambio social y de contribuir a este, que a una racionalidad burocrática y de control directo. Por ejemplo, la centralización que pretende la Universidad de Costa Rica de las labores sustantivas de docencia y de investigación, cuya ejecución depende en primera instancia de las unidades académicas, se refiere únicamente a la “indispensable para garantizar un alto grado de coordinación interna y una suficiente supervisión de la calidad académica” (UCR, 1987, p. 24). Si la centralización es la mínima, si por naturaleza la Universidad coincide con una gestión basada en resultados y si la calidad académica corresponde no sólo a garantizar el buen funcionamiento de las carreras y de la institución (lo cual ha sido el objeto de estudio de los modelos de acreditación hasta ahora existentes en la región latinoamericana, dedicados al análisis descriptivo de los recursos y

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

actores que participan en la implementación de un programa de estudio); sino que la calidad universitaria corresponde a ofrecer respuestas que impacten sobre las necesidades y demandas que provienen del contexto, resalta la importancia de que cada unidad académica comprenda el enfoque de gestión por resultados y las herramientas disponibles para implementarlo.

La gestión por resultados funciona de afuera hacia adentro, es una gestión en la que se consideran las necesidades de los usuarios, lo cual coincide significativamente con el paradigma académico que declara que:

(...) el estudiante es el primer objetivo de cambio que se propone la Universidad de Costa Rica: él es el medio principal de la acción universitaria, y en el éxito de su transformación reside la mayor responsabilidad en cuanto a los resultados de la acción institucional (UCR, 1987, p.26)

La puesta en práctica de la gestión por resultados solo se logra mediante la coordinación y el trabajo conjunto de agentes de cambio interdisciplinarios, flexibles e integrados a un objetivo común. Difícilmente se logra mediante el trabajo de agentes motivados por la competencia o la participación aislada. Requiere la contribución de varios actores y en muchas ocasiones pareciera convertirse en un ejercicio de ensayo y error donde, en el mejor de los casos, lo planificado se va ajustando según los resultados que se van obteniendo, o se obtienen alcances no planificados.

Dentro de las estrategias utilizadas para facilitar la gestión por resultados se encuentran: la implementación de un conjunto de incentivos, con el fin de estimular a través de recompensas, el logro de los objetivos por parte de los equipos de trabajo; la definición de estándares de calidad académica y la verificación de los resultados por medio de indicadores o variables. Por tal motivo, “para que la gestión del personal funcione de manera eficiente, se necesita

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

establecer claramente la cadena de resultados y contar con un sistema de monitoreo que indique si las metas se están cumpliendo o no” (BID, s.f.).

Métodos frecuentemente utilizados en la gestión por resultados

Los organismos internacionales de desarrollo y el sector público en general han adoptado modelos lógicos para ayudar a identificar algunos de los elementos de una gestión basada en resultados, incorporando el seguimiento y la evaluación en sus actividades habituales, como instrumentos adecuados para medir los progresos relativos a los resultados, efectos e impactos de sus servicios, proyectos y programas. A continuación se presentan algunos métodos que podrían servir en la planificación y evaluación de la gestión universitaria:

- **Marco lógico**, es un método que se utiliza en América Latina desde 1969. Al respecto Álvarez y Preinfalk (2018) indican:
Esta herramienta encaminada a apoyar el diseño y evaluación de proyectos de desarrollo se expresa bajo la forma de una matriz de doble entrada y consiste en dos tipos de lógica: una vertical estandarizada en cuatro niveles o componentes: actividades, productos, propósito y fin último; y una lógica horizontal en la que se identifican los indicadores objetivamente verificables, los medios de verificación y los supuestos para cada uno de los niveles anotados. (p.5)
- **Teoría de la intervención o teoría del programa**, consiste en evidenciar efectos e impactos a partir de los vínculos existentes entre los insumos, procesos y resultados. Además de determinar los actores involucrados y realizar un análisis del contexto en el que se desarrolla la intervención, se definen los procesos que permiten la ejecución de las actividades y los resultados obtenidos. Consiste en un encadenamiento lógico de causa y efecto, que se explica en función de algunos supuestos y que ha sido desarrollado como una mejor expresión del método del marco lógico (MML).



- **Teoría del cambio**, es un método utilizado más recientemente por las agencias de cooperación europeas y que ha resultado útil en los procesos participativos de planificación y evaluación, en la medida en que facilita la comprensión colectiva del cambio que se quiere lograr.

Explicita los mecanismos del cambio, así como los supuestos, riesgos y contexto que apoya las relaciones causales existentes entre los productos, los efectos e impactos de la intervención (...), puede ser utilizada para probar mediante evidencias lo que ocurre en la cadena de resultados. (Álvarez y Preinfalk, 2018, p.11)

La teoría del cambio incluye un análisis de situación o de contexto, análisis de actores, análisis institucional, definición de una visión compartida y la construcción de un modelo lógico de cambio y de indicadores. Se aplica en procesos de planificación institucionales flexibles, en contextos inciertos, emergentes o complejos, donde la atención se centra principalmente en los resultados, en lugar de los procesos o las actividades. Una de sus herramientas, utilizada especialmente en la evaluación de proyectos cambiantes, es conocida como **cosecha de alcances**, basada en la premisa de realidades no estáticas, sino paradójicas. Consiste en desarrollar cuatro pasos básicos: definición de la cosecha de alcances esperados y no esperados, construcción de la teoría de cambio ejecutada, comparación con la teoría de cambio original y emisión del juicio de valor por parte de la persona evaluadora (Retolaza, 2010).

Acerca de los retos de la implementación de la gestión por resultados en la educación superior universitaria

Ajustarse a modelos puede resultar en una presión que no todas las instituciones están dispuestas a asumir. La implementación exitosa de un enfoque, una herramienta o un modelo dependen del balance que logren las unidades académicas o las diferentes dependencias de

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

la universidad, entre conocimiento, premisas y experiencias aportadas por la comunidad de autores e implementadores y las condiciones de las dependencias en términos de formas de apropiación del conocimiento, formación disciplinar y cultura organizacional (Durán et al., 1987).

Discutir sobre gestión por resultados, puede producir tensiones académicas en el marco de una complejidad universitaria que se origina a partir de un discurso, pero que termina influyendo en el pragmatismo acerca de la autonomía universitaria y que al mismo tiempo coexiste con el discurso acerca del necesario aporte de la universidad a las demandas y cambios sociales, entre ellos: superar el reto de la innovación, digitalización, avances en las tecnologías de información y comunicación, dinámica de un sistema económico basado en el conocimiento, condiciones ambientales y crecimiento demográfico, entre otros.

La contribución de las teorías y los enfoques de gestión a la identidad de las unidades académicas se genera de manera más o menos ineludible, en función de la apropiación que se haga de los mismos, la cual se obtiene a partir del nivel de acercamiento, análisis y valoración que le ocupe entre el personal docente y administrativo. Dependiendo del nivel de apropiación, así será la comprensión sobre la necesidad de enfocar más los esfuerzos al logro de resultados y no exclusivamente al cumplimiento de algunas funciones previamente determinadas.

El compromiso adquirido con la calidad académica condiciona la forma de trabajo y las estrategias que se implementan en la búsqueda de oportunidades de mejora interna. No consiste en demostrarle a la comunidad la capacidad de la unidad académica y la universidad en general, para ofrecer un servicio educativo con excelencia, que repercute en su interacción con la sociedad, sino en demostrar que ese compromiso influye sobre la gestión interna y beneficia los procesos de aprendizaje, investigación y acción social de la universidad, donde predomina la construcción y no el consumo de conocimiento y donde el referente ético y los

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

valores caracterizan esta construcción e influyen en la formación de personas sensibles a la realidad social.

Acerca de la propuesta de valor de la gestión por resultados

Entre los principales beneficios incluidos en el enfoque de gestión por resultados se encuentra:

- La gestión por resultados ofrece una ruta por seguir que facilita la toma de decisiones en función de los cambios requeridos para fortalecer a la unidad académica y para contribuir a la efectividad de las actividades sustantivas de la universidad, en materia de docencia, investigación y acción social.
- Facilita la reflexión académica y el diálogo en cuanto a los resultados que se desean alcanzar en consonancia con las políticas institucionales, en los ámbitos curricular, administrativo y docente; así como en cuanto a los aspectos que deben someterse a negociación para asegurar una cultura de calidad. Lo anterior aporta a la cohesión grupal en torno a una visión universitaria y a un sentido de identidad con la organización.
- Provee información importante para comunicar e intercambiar con la comunidad universitaria sobre los procesos, el accionar y los logros alcanzados. Algo que debería poder realizarse de forma ágil en una organización educativa que fomenta el aprendizaje a partir del intercambio y la comprensión de otras experiencias.
- Facilita la labor de la persona gestora al visibilizar los diferentes niveles de aporte que realiza la unidad académica y al enlazar sus funciones con los procesos, resultados e impacto que se proponen en el modelo, independientemente de los intereses o criterios particulares que puedan generar otros actores que interactúan con ella.
- Permite distinguir entre lo urgente y lo importante en una gestión generalmente condicionada por una serie de factores como la limitación de tiempo, las prioridades de otras dependencias universitarias, el exceso de tareas burocráticas que también requieren atención y otras labores vinculadas a la gestión como participación en

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

comisiones institucionales, negociación de convenios y resolución de conflictos entre docentes y estudiantes, por poner algunos ejemplos.

- Revela debilidades o vacíos en cuanto a los insumos que son necesarios para lograr los resultados deseados, tales como el conocimiento de la normativa institucional, protocolos, resoluciones y planes estratégicos; formación necesaria para gestionar los resultados y recursos materiales requeridos.

Una buena práctica documentada del enfoque de gestión por resultados

La Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) estableció para su departamento de gestión de becas una cadena de valor, relacionando sus objetivos estratégicos con los objetivos y los ejes del plan estratégico de la Universidad. Con esta consideración construyó una lógica de intervención que incluyó (Almeida, 2015, p.96-98):

- **En insumos:** existencia de una política de becas y vigencia de un reglamento, programación académica dotada de becas y ayudas, dotación económica para becas y ayudas, retención de crédito presupuestario, presupuesto de gasto en becas y ayudas, gestión de las becas y ayudas, recursos humanos, financieros, materiales y organizativos.
- **En actividades:** procesos de apoyo (procesos de gestión de las becas y ayudas, elaboración de resolución que da cobertura a la convocatoria de becas, determinación del número de becas y ayudas, determinación del plazo de presentación de solicitudes de plazas, entre otros.
- **En producto:** adjudicación de las becas y ayudas.
- **En efectos:** igualdad de oportunidades sin discriminaciones económicas y geográficas, objetividad, concurrencia, publicidad, impulso al desarrollo profesional del alumnado, derecho al estudio, movilidad estudiantil universitaria, equidad, solidaridad, unidad de criterios, eficiencia, pertinencia, transparencia y acceso de colectivos desfavorecidos.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

- **En impactos:** en relación con el binomio becas/ayudas-formación: formación en recursos humanos, mejora de las posibilidades de un desarrollo académico para el alumnado, igualdad de oportunidades en el derecho a la educación, eliminación de obstáculos de orden socioeconómico que impiden el acceso a los estudios de postgrado en la UNIA. En la oferta académica: consolidación de la oferta formativa y mejora de la posición estratégica de la UNIA, impacto relacionado con la economía/sociedad del conocimiento, mejora de la oferta formativa internacional de la UNIA, adecuación de la oferta académica a las necesidades del entorno. En relación con los entornos nacional e internacional de la UNIA: mayor capacitación para el cumplimiento de la misión, abriéndose a los interesados y poblaciones beneficiarias, mejora sostenible de la calidad de vida -vía formación-, conocimiento, innovación, adecuación de la oferta académica a las necesidades del entorno, contribución al desarrollo socioeconómico del entorno. En la aplicación directa de la política de becas y ayudas: aplicación óptima del reglamento de la UNIA, posibilidades de participación en convocatorias y programas conjuntos. En relación con el perfil profesionalizante de las programaciones: mayor desarrollo del perfil profesionalizante en los programas académicos, aumento de las prácticas profesionales curriculares, potenciación de las posibilidades de inserción laboral y empleabilidad, acercamientos Universidad-empresa en entornos UNIA, aumento de los convenios de prácticas con instituciones/empresas, entre otras acciones relevantes.

3. La gestión por procesos, premisas para su implementación

La gestión por procesos implica, en primer término, el conocimiento de las actividades sustantivas de la organización (en este caso educativa) y cómo estas se desarrollan con la colaboración de las diversas áreas, departamentos e instancias que la componen.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Un elemento distintivo del enfoque es la importancia de la identificación de los tipos de procesos existentes (mapa de procesos), cuya clasificación habitualmente se agrupa en cuatro grandes categorías (Alonso, 2014, p.160):

- **Procesos estratégicos:** relacionados con la misión y visión institucional, así como otros elementos de planificación, desarrollo, innovación y crecimiento a mediano o largo plazo. Habitualmente, sus salidas suministran toma de decisiones con respecto al análisis del entorno.
- **Procesos misionales:** acordes con la razón de ser de la institución; contempla todas aquellas actividades y tareas que conforman el eje de trabajo que da sentido al accionar organizacional. Sus salidas impactan directamente a la persona usuaria y a la misión identificada.
- **Procesos de apoyo:** generan recursos para el funcionamiento de la organización y aportan soporte logístico. Sus salidas impactan directamente a los indicadores meta y a los colaboradores del grupo de trabajo asignado al proceso.
- **Procesos de control, evaluación y mejora:** controlan el cumplimiento de especificaciones, evalúan el desempeño y aseguran la mejora continua. Sus salidas impactan la percepción de calidad en el proceso. Actualmente, se han sumado a este tipo de procesos los de control del riesgo.

Se sugiere que una organización interesada en la gestión por procesos diseñe la estructura de procesos y procedimientos que caracteriza a su institución. En el caso de una unidad académica, implicará conocer los asuntos más elementales de la interacción con sus actores, por ejemplo los procesos de admisión, graduación y extensión, como otros más elaborados que pueden especificarse en el área de investigación y la articulación estratégica implícita.

A manera de ejemplo: la planificación presupuestaria de una instancia académica será un proceso de tipo estratégico, la apertura de oferta académica para un ciclo lectivo próximo será



de tipo misional. La realización de cursos de educación continua corresponde a los procesos de apoyo y la autoevaluación a los de control, evaluación y mejora. En este contexto, cada tipo de proceso tendrá un líder particular (dueño de proceso) y una forma específica para desarrollarlo (procedimiento); entre más grande sea la organización y más complejos los fines estratégicos de la misma, más variable será la gama de procedimientos de una institución.

Se sugiere que al implementar el enfoque se sigan los siguientes pasos, no sólo con el fin de garantizar su éxito, sino también de hacer que la experiencia sea amigable para las personas vinculadas con su desarrollo (Gimer et al, 2010):

- **Definir el mapa de procesos:** consiste en determinar el nivel y caracterización de los procesos particulares de la instancia.
- **Seleccionar un proceso piloto:** implica la selección de un proceso clave sobre el cual llevar a cabo la implementación, el proceso debe ser estratégico o misional, de forma preferente.
- **Implementar el enfoque piloto:** se debe ejecutar el proceso según su caracterización y puntos de control.
- **Aplicar el ciclo PHVA:** este ciclo consta de cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar; éstas se constituyen en función del aseguramiento de calidad, con tal de que evidenciar y realizar acciones de mejora cada vez que se ejecute el proceso.

Para que el enfoque logre una buena aceptación en la organización deberá ser implementado paulatinamente, partiendo de los procesos clave y contar con el apoyo de lo que la norma ISO 9001:2015 (ISO, 2015) denomina como alta dirección o tomadores de decisiones. En el caso particular de la educación superior estas serán las personas vinculadas con coordinaciones de procesos, jefaturas, direcciones de carrera, decanaturas, entre otras figuras del ámbito de la autoridad universitaria.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Métodos frecuentemente utilizados en la gestión por procesos

Existe una amplia gama de herramientas vinculadas a la gestión por procesos. De seguido se exponen algunas de las herramientas básicas que pueden lograr que su implementación sea ordenada y clara en el ámbito académico:

- **Mapa de procesos:** identifica visualmente la secuencia y agrupación lógica de los procesos de la instancia respectiva, en función de las categorías estratégica, misional, de apoyo, control, evaluación y mejora. La disposición de un mapa de procesos es el paso fundamental para que el resto de las herramientas puedan aplicarse. Debe ser el resultado consensuado entre todas las personas participantes en una unidad académica, la reglamentación universitaria vigente y contar con el visto bueno de los tomadores de decisiones del nivel respectivo.
- **Hoja de procesos:** es un instrumento que aglutina toda la información obtenida en la caracterización del proceso. Puede elaborarse aplicando una técnica como el análisis PEPSU (proveedores, entradas, proceso, salidas y usuarios) o SIPOC (por sus siglas en inglés), que permite hacer un mapeo de alto nivel de las entradas, transformaciones y beneficiarios de un proceso. Pueden existir cuantas hojas se requiera en tanto describan las acciones más clave y medulares del actuar académico o administrativo.
- **Consolidado de indicadores:** contiene los logros obtenidos de la implementación de un proceso, acorde con los criterios de desempeño e indicadores establecidos para el mismo. El consolidado permite evaluar la evolución en el rendimiento del enfoque, especialmente de forma comparativa en los periodos en que se haya decidido hacer mediciones (semanales, mensuales, anuales, entre otros de interés). Con frecuencia, el consolidado, se vincula con programas de mejora continua, como por ejemplo acciones de mejora devenidas de la acreditación de carreras universitarias.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Acerca de los retos de implementación de la gestión por procesos en la educación superior universitaria

En el ámbito universitario la implementación del enfoque de gestión por procesos implica un cambio de paradigma en torno a los métodos de administración educativa, sobre todo en los asuntos vinculados con redes colaborativas de trabajo donde todavía las organizaciones tienen retos pendientes, ya que su estructura deviene de un modelo que respondía a otro contexto y cuya renovación implica no sólo retos de orden burocrático, sino también político.

Se documenta que la puesta en marcha del enfoque será exitosa en tanto las personas participantes se encuentren vinculadas a todas las fases de implementación, lo que requiere de una inversión de tiempo adecuada en el inicio y ejecución del primer piloto, como garantía de solidez y participación informada.

Acerca de la propuesta de valor del enfoque de gestión por procesos

Entre los principales beneficios incluidos en el enfoque de gestión por procesos se encuentran:

- Promueve la normalización de actividades en todos los niveles de ejecución. El efecto devenido de la normalización en los procesos de una unidad académica es la disminución de variabilidades que generan pérdidas de tiempo, presupuesto y recursos valiosos de índole público.
- Involucra a todas las personas en la construcción de una cultura de calidad, clarificando las participaciones de cada quien en torno a indicadores y criterios de desempeño consensuados y enfocados a la mejora continua. En el corto plazo, el involucramiento facilita las acciones de autoevaluación, acreditación, identificación de oportunidades de mejora y seguimiento.
- Orienta el establecimiento de metas estratégicas y la articulación de los elementos estratégicos particulares de cada instancia académica o administrativa, en función de

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

las políticas y propósitos institucionales, fortaleciendo la concepción de calidad como transformación y consistencia interna.

Una buena práctica documentada del enfoque de gestión por procesos

Se documenta, como referencia de buena práctica, un mapeo de procesos de la Universidad de los Andes (2014, p.7), cuya pretensión principal fue la de “proyectar la gestión y administración recursos, con efectividad y transparencia, hacia la comunidad universitaria y sociedad”, así como también “adelantar un proceso de reestructuración organizativa para el funcionamiento adecuado de la Universidad, en aras de mejorar su eficiencia y desempeño”. Esta experiencia registra los siguientes hitos:

- Se identificaron un total de **16 procesos institucionales**, distribuidos de la siguiente manera: tres procesos estratégicos (planificación estratégica, evaluación institucional y proyección), tres misionales (directamente relacionados a las acciones sustantivas universitarias: investigación, docencia y extensión), nueve de apoyo (servicios estudiantiles, apoyo académico, programación operativa y financiera, talento humano, tecnologías de la información, gestión documental, prevención, seguridad y salud del personal universitario, recursos físicos y asuntos jurídicos) y uno de control (relacionado con procesos de acreditación y control interno).
- La extensión organizacional que tuvo este mapeo incluyó **95% de la organización**, dejando por fuera todos aquellos procesos subcontratados a terceros, indicándoles únicamente los criterios de desempeño sobre los cuales serían auditados.
- La validación del mapeo de procesos se realizó en distintas instancias de autoridad y toma de decisiones, incluyendo al Consejo Universitario, donde se remarcó la utilidad de la herramienta como un **instrumento de autoconocimiento institucional**, coherente con los elementos estratégicos organizacionales y la debida rendición de cuentas requerida para instituciones universitarias, principalmente del ámbito público.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

4. Comparación de enfoques

Con base en las premisas identificadas anteriormente y las reflexiones que las sustentan, incorporando el aporte de gestión de riesgos que incide como tendencia en la toma de decisiones a nivel mundial –documentadas por Buchtick (2012)-, se plantean siete categorías comparativas para valorar el aporte de cada enfoque descrito, en el contexto de educación superior, tal y como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Comparación del enfoque por resultados y enfoque por procesos según categoría de análisis

Categoría	Enfoque por resultados	Enfoque por procesos
Objetivo del enfoque de gestión	Creación de valor en función del impacto de los resultados obtenidos. Debería evidenciar un fuerte vínculo con certificaciones y acreditaciones en distintos modelos de calidad.	Creación de valor en función de la estandarización y normalización de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, control, calidad y evaluación.
Principal logro que promueve	Facilita la toma de decisiones con base en el análisis de productos, efectos e impactos.	Mejora continua como resultado de implementación de procesos autoevaluación, evaluación externa o seguimiento.
Interacción con actores, participantes, insumos y recursos	Las personas participantes muestran una alta orientación al logro de metas concretas, administrando los recursos en función de los objetivos planteados y periodos de cumplimiento establecidos.	Las personas participantes comprenden en su integridad el accionar institucional y cómo contribuyen los aportes de las distintas instancias a la transformación de los recursos e insumos.
Elementos de planificación estratégica requeridos	Los resultados que se buscan son parte íntegra de los objetivos organizacionales en un contexto de alto alineamiento estratégico.	Los resultados que se caracterizan son parte de algunas de las metas organizacionales en un contexto de alineamiento estratégico. Puede que algunos procesos identificados respondan exclusivamente a tareas operativas o relacionadas con temas

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

		técnicos no menos vinculantes para el entorno específico.
Factores claves de implementación	<p>Compromiso de la autoridad universitaria y de los tomadores de decisiones.</p> <p>Claridad de los resultados esperados del actuar institucional.</p> <p>Capacidad para la construcción colectiva e interdisciplinaria de estrategias eficaces y eficientes en las unidades de trabajo.</p>	<p>Comprensión del trabajo desde una perspectiva horizontal (por procesos/procedimientos).</p> <p>Capacitación adecuada sobre los métodos propios del enfoque.</p> <p>Capacidad para el diseño, monitoreo e interpretación de indicadores de proceso.</p>
Riesgos más frecuentes	<p>Aunque la gestión por resultados parte del análisis de actores, existe el riesgo de desvinculación del enfoque de gestión con respecto a la realidad de los actores, participantes y recursos disponibles.</p> <p>Poca comprensión de la complejidad en la cual se ejecuta el enfoque y de cuáles retos particulares de identidad institucional debe afrontar.</p> <p>Ausencia de incentivos materiales o no materiales que promuevan la motivación del talento humano.</p> <p>Dificultades de direccionamiento estratégico relacionadas a asuntos de comunicación, planificación y monitoreo de resultados.</p> <p>Resistencia del personal.</p>	<p>Baja disposición del personal al cambio de enfoque de administración.</p> <p>Elaboración de procesos poco participativos o sin validación por parte de los dueños de proceso.</p> <p>Conflictos de poder por parte de coordinaciones de diferentes ámbitos jerárquicos.</p> <p>Dificultades de direccionamiento estratégico relacionadas con asuntos de comunicación, planificación y monitoreo de procesos.</p> <p>Poca definición de los procesos organizacionales y sus salidas esperadas.</p> <p>Resistencia del personal.</p>
Sostenibilidad	La sostenibilidad depende principalmente de la capacidad de los tomadores de decisiones para fortalecer el equipo de trabajo y desarrollar acciones de mejora.	La sostenibilidad depende principalmente de la capacidad de los tomadores de decisiones para fortalecer el equipo de trabajo y el desarrollo de acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia de los autores (2018).

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI : http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

5. Herramienta de análisis para identificar la afinidad de la unidad académica con alguno de los dos enfoques

De la misma manera que las referencias teóricas disponibles en muchas organizaciones son escasas con respecto a las orientaciones metodológicas para la gestión, e inclusive los modelos de calidad y acreditación en educación superior no aportan lineamientos explícitos al respecto, es que se considera necesario instrumentalizar paulatinamente la toma de decisiones, sobre todo para las autoridades universitarias.

Con el objetivo de facilitar la identificación de afinidades de las organizaciones académicas o administrativas para la selección de un enfoque de gestión, se diseñó una herramienta que permite establecer una línea base de correspondencia entre la dinámica actual de la instancia y los requerimientos de cada enfoque, esto sobre las referencias analíticas y comparativas detalladas. La herramienta posibilita a través de 30 preguntas, dar un primer acercamiento en términos de pertinencia hacia algún enfoque. En próximas investigaciones la herramienta debe ser ampliada con la experiencia de una suficiente diversidad de carreras, programas e instancias de educación superior.

Conclusiones

1. Debe articularse la metodología y el enfoque de gestión con los elementos estratégicos institucionales (políticas y planificación estratégica). La consecución en el logro de objetivos evidencia mayor efectividad si se desarrolla bajo la articulación de enfoque-estrategia, esto implica que cada instancia académica, inmersa dentro del accionar institucional universitario, debe elegir un enfoque de gestión que le permita el logro de sus metas y en segundo término, articular esta elección con los elementos de estrategia institucional que prefiguran la identidad organizacional.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

2. Es imprescindible la coherencia entre el área disciplinar y sus elementos (plan de estudio, área del conocimiento, metas, entre otras) con el enfoque de gestión. Se requiere reflexionar sobre las diferentes alternativas y definir cuál de ellas o cuál combinación de ellas puede funcionar de manera más efectiva de acuerdo con su entorno particular. Es fundamental para legitimar la gestión el determinar cómo le aporta el enfoque a sus objetivos de calidad y de excelencia académica, sin que se asuma como una estructura impuesta o una propuesta unilateral.
3. Al identificar la afinidad de una unidad académica con una metodología o enfoque de gestión, se documentarán una serie de mejoras en recursos y procesos educativos, así como en la sostenibilidad del modelo institucional. Como consecuencia de la adopción de un enfoque de gestión claro y metodológicamente robusto, los participantes del proceso académico-administrativo universitario experimentarán una maximización de los recursos disponibles, sinergias en términos de administración del tiempo y eficiencia en la búsqueda de mejoras (cantidad de recurso humano, asignación presupuestaria, información documentada para la toma de decisiones, entre otras).
4. Se puede potenciar el impacto de la implementación de los enfoques con espacios de intercambio y reflexión académica robusta entre unidades académicas. El efecto articulador de los enfoques de gestión no sólo procura la imparcialidad en el liderazgo, sino también el desarrollo de procesos altamente participativos para la toma de decisiones.
5. Si se establece un proceso de reflexión altamente participativo se podrán consensuar mínimos aplicables a la identidad institucional global y sus políticas, como un proceso que parte desde las unidades académicas a toda la organización, de tal manera que los efectos multiplicadores de los enfoques de gestión coadyuven al desarrollo organizacional.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Referencias

- Almeida, R. (2015). *La gestión orientada a resultados en la Universidad Internacional de Andalucía. Propuesta de un sistema de seguimiento orientado a evaluación en el ámbito de su política de becas y ayudas*. Tesis de maestría en Evaluación de Políticas Públicas. España: Universidad Internacional de Andalucía.
- Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. 2/mayo-agosto/2014/p. 159-171. Chile: Universidad del Bio Bio.
- Álvarez, J. & Preinfalk, M. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*, volumen 38 (56), pp. 1-16.
- Álvarez, D. & Cejas, J. & Alfonso, D.; & Alonso, A. (2013). Modelo de gestión universitaria para las áreas de resultados clave. *Gestión Universitaria*. Cuba: La Habana.
- BID-INDES. (s.f.). *Gestión para resultados en el Desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo Gestión para resultados en el ámbito público*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018 de: https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf
- Buchtick, L. (2012). *La gestión de riesgos en proyectos*. Uruguay: Buchtick Global.
- CRES. (2018). *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe*. Argentina, Córdoba: UNESCO-IESALC.
- De Vries, W. & Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584.
- Durán, F., Del Vecchio, J., Macaya, G., & Fonseca. (1987). *Paradigma académico de la Universidad de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Oficina de Publicaciones de la Universidad de Costa Rica.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

- Gimer, I. Michelena, E. & L. Hernández. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Revista Ingeniería Industrial*, volumen 31, pp. 2-8.
- Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. *Bordón Revista de Pedagogía*, volumen 66 (1), pp. 123-136.
- Henríquez, P. (2018). *Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (Resúmenes Ejecutivos)*. Argentina, Córdoba: UNESCO-IESALC.
- International Organization for Standardization. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. Ginebra: Suiza.
- Lemaitre, M. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. *Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (Resúmenes Ejecutivos)*. Argentina, Córdoba: UNESCO-IESALC.
- López, F. J. (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño*. Tesis de Maestría. Colombia: Universidad EAFIT.
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio, un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: Hivos-PNUD.
- Rodríguez, J., Artiles J. & Aguiar, M. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Revista de docencia universitaria*, volumen 13 (3), pp. 123-136.
- Rodríguez, J., & Artilez, A., & Aguiar, M. (2013). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Revista de Docencia Universitaria*, Vol. 13 (3), Octubre - Diciembre 2015, 213-231. ISSN: 1887-4592
- Ruiz, D. & Almaguer, R., & Torres, I., & Hernández, A. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XIX (4), 1-11.
- Universidad de los Andes. (2014). *Mapa de procesos de la Universidad de los Andes*. Venezuela, Mérida: PLANDES-DSIA.
- Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. (2014). *Modelo de indicadores de gestión académica*. XIV Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Panamá.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Véliz, V. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la Universidad*. Tesis de grado. Doctorado en Ciencias Técnicas. Cuba: Universidad Tecnológica de la Habana.

Estrategias de gestión en Educación Superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos

Evelyn Zamora-Serrano, Jonnathan González-Rodríguez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151>



Artículo protegido por licencia Creative Commons