

Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento

Management by processes as a tool for the development of scientific research in higher technological institutes, auditing, and knowledge economy

María Verónica Campaña Lara

Magíster en Gestión de proyectos socio productivos.
Instituto Superior Universitario Stanford e Instituto Superior Tecnológico José Ortega y Gasset.
Riobamba – Ecuador
mcampana@stanford.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2131-516X>

Resumen

La investigación expone los efectos del diseño e incorporación de la gestión por procesos para la ejecución de la investigación científica como parte de las instituciones de educación superior, tiene por objetivo analizar los resultados obtenidos de la implementación de la gestión por procesos para el desarrollo de la investigación como herramienta administrativa en auditorías y economía del conocimiento aplicado en el instituto superior universitario Stanford de la ciudad de Riobamba, ésta se realiza a través de estudios de tipo descriptivo, analítico, de nivel exploratorio, con un enfoque cualitativo y el uso de metodologías deductivas,



Imaginario Social
Entidad editora
REDICME (reg-red-18-0061)

e-ISSN: 2737-6362
enero – junio 2022 Vol. 5-1-2022
<http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/index>

Recepción: 20 de noviembre 2021
Aceptación: 20 de diciembre 2021

68- 82

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC
BY-NC-SA 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

analítico – sintéticas, que permitieron en primera instancia el diseño del modelo, posteriormente, en una segunda fase su implementación para la medición de impactos como herramienta administrativa que permita el cumplimiento de estándares en auditorías internas y externas, así como la optimización de la economía del conocimiento desde su medición en la generación de producción académica y científica publicada, como población de estudio se toma como referencia al instituto Stanford y los docentes que trabajan con dedicación a tiempo completo y medio tiempo quienes como parte de su jornada laboral deben realizar proyectos de investigación y publicaciones, se obtiene como resultado una mejora notable en esta área, que generó la documentación requerida para procesos de auditoría externa y cumplimiento de sus estándares, así como la publicación de 24 artículos científicos en revistas indexadas, así la gestión por procesos demuestra ser una herramienta eficiente pero requiere de articularse institucionalmente con gestión efectiva de personal ya que el tiempo requerido para la misma demanda un mayor espacio en el distributivo docente y el apoyo presupuestario institucional estrecho lo que demanda de fondos estatales que permita una mayor incidencia de la investigación en general y sus efectos.

Palabras Clave: Gestión, Procesos, Educación Superior, Calidad, Investigación.

Abstract

The research exposes the effects of the design and incorporation of management by processes for the execution of scientific research as part of the higher education institutions, its objective is to analyze the results obtained from the implementation of management by processes for the development of Research as an administrative tool in audits and economics of applied knowledge at the Stanford University Higher Institute of the city of Riobamba, this is carried out through descriptive, analytical, exploratory level studies, with a qualitative approach and the use of methodologies deductive, analytical - synthetic, which allowed in the first instance the design of the model, later, in a second phase its implementation for the measurement of impacts as an administrative tool that allows the fulfillment of standards in internal and external audits, as well as the optimization of the knowledge economy from its measurement

in the generation of published academic and scientific production, as the study population is taken as a reference to the Stanford Institute and teachers who work full-time and part-time who as part of their working hours must carry out research projects and publications, it is obtained As a result, a notable improvement in this area, which generated the documentation required for external audit processes and compliance with its standards, as well as the publication of 24 scientific articles in indexed journals, thus process management proves to be an efficient tool but requires Institutionally articulate with effective personnel management since the time required for the same demands a greater space in the teacher distribution and the narrow institutional budgetary support, which requires state funds that allows a greater incidence of research in general and its effects.

Keywords: Management, Processes, Higher Education, Quality, Research.

Introducción

La gestión procesos se ha venido implementando de instituciones de educación superior como elemento para integrar los elementos fundamentales de la labor educativa diseñando mecanismos y herramientas de dirección con indicadores que monitoreen la educación (Rodríguez et al., 2018). El desarrollo de la investigación científica como parte integrante de las labores a ser atendidas desde la educación superior funciona como un departamento que requiere de una gestión eficiente, así la administración por procesos permite tener del área investigativa una visión integral al reunir elementos y componentes que deben interrelacionarse de manera correcta lograr los objetivos propuestos, de esta manera, permite proporcionar a la organización herramientas y metodologías con la aplicación de buenas prácticas encaminadas a la calidad (Piñuela et al., 2020). La informatización y automatización van de la mano para la implementación de procesos redireccionando la administración clásica a nuevas tendencias de liderazgo y gestión de la información donde la capacitación será una de las herramientas esenciales para la obtención de mejores resultados (Medina et al., 2020).

La gestión por procesos permite estructurar las diferentes etapas para el desarrollo eficiente de la misión de la organización y de más elementos de la planificación estratégica aportando a la implementación de la calidad y la mejora continua haciendo

que la incidencia de las organizaciones e instituciones sean más competitivas, lo cual requiere de cambio de cultura organizacional para su implementación (Medina et al., 2019). La gestión por procesos permite la optimización de recursos y una mayor organización para el talento humano siempre y cuando se conozcan sus limitaciones ya que demanda de un diseño adaptado a las realidades organizacionales para cumplir su objetivo (Campaña et al., 2020).

El desarrollo de la investigación científica en instituciones de educación superior de manera general en el Ecuador tuvo cambios radicales a partir de la incorporación de estándares de calidad determinados en la Constitución del Ecuador 2008, donde se establece como principio la calidad y sistemas institucionales para la medición del desempeño no solo de este eje del que hacer del tercer nivel de formación sino del servicio como tal.

Medir el rendimiento del trabajo investigativo desarrollado a través de proyectos se contabiliza en gran medida por el número de publicaciones en revistas indexadas, libros o capítulos de libros sobre los resultados de estos ingresando a la competencia mundial de investigadores del mundo por lograr espacios en revistas de alto impacto en muchas ocasiones difíciles de acceder (Rivera et al., 2017). Pero bajo esta premisa sin dejar de lado la importancia de la trascendencia del conocimiento a través de una publicación la exigencia del número deja de lado la relevancia y tiempo que lleva una investigación, para lo cual las instituciones de educación superior no están preparadas (Macazana et al., 2021).

El objetivo de este trabajo es analizar los resultados obtenidos de la implementación de la gestión por procesos para el desarrollo de la investigación como herramienta administrativa en auditorías y economía del conocimiento aplicado en un instituto superior tecnológico.

Materiales y Métodos

La investigación se realizó a través de estudios de tipo descriptivo, analítico, de nivel exploratorio, con un enfoque cualitativo y el uso de metodologías deductivas, analítico – sintéticas, que permitieron en primera instancia el diseño del modelo de gestión por procesos para el desarrollo de la investigación, posteriormente, en una segunda fase su implementación y la medición de impactos como herramienta administrativa que

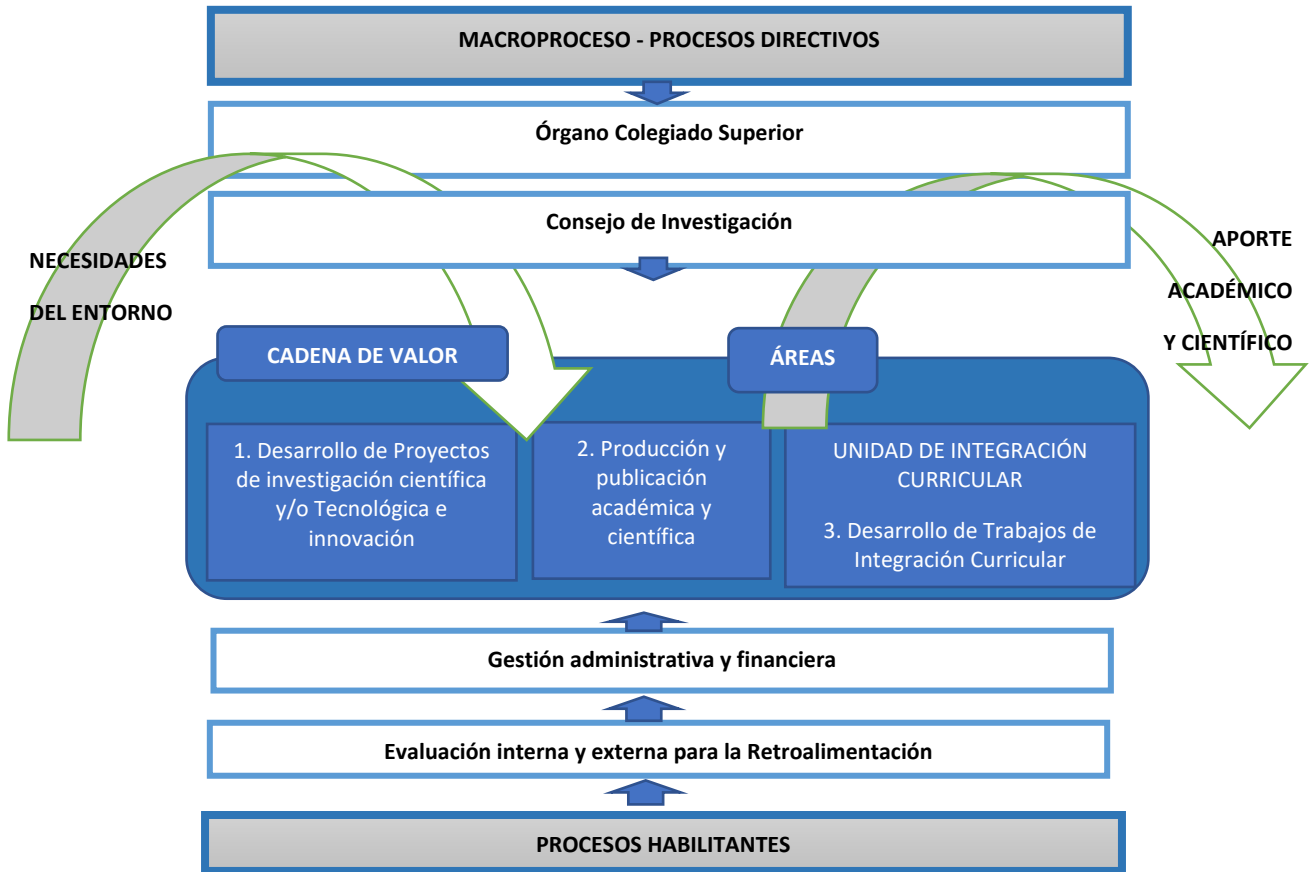
permita el cumplimiento de estándares en auditorías internas y externas, así como la optimización de la economía del conocimiento desde su medición en la generación de producción académica y científica publicada.

Como población de estudio se tomó como referencia al instituto superior universitario Stanford que forma parte del sistema de educación superior de Ecuador, ubicado en la ciudad de Riobamba, y los docentes que trabajan con dedicación a tiempo completo y medio tiempo quienes como parte de su jornada laboral tienen asignadas las tareas propias de la investigación.

Resultados

El diseño del modelo de gestión por procesos para el desarrollo de la investigación en el instituto superior tecnológico se desarrolló basándose en el modelo de evaluación diseñado por el Consejo de Educación Superior (CACES), de manera que, se consideren todos los lineamientos, criterios, indicadores y evidencias necesarias para procesos de acreditación dentro de auditorías externas que deberá cumplir la institución y que sobre todo permiten mejorar la calidad de su gestión y mejora continua en las funciones que le han sido asignadas a las instituciones de educación superior desde la legislación como son, entre otras: la académica, la investigación y la vinculación con la sociedad.

La investigación vista desde la gestión por procesos se desarrolla de la siguiente manera:

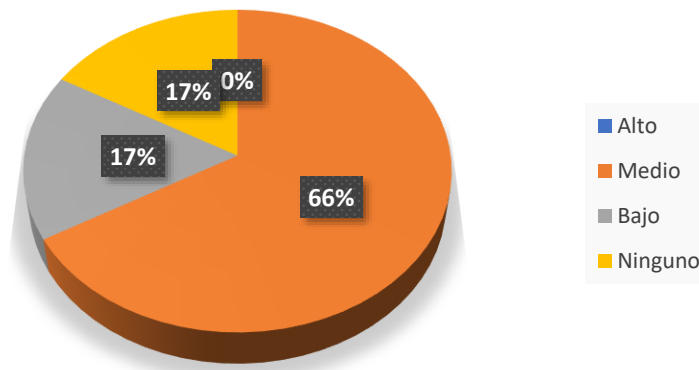
Gráfico 1: Componentes del sistema de desarrollo de la Investigación para institutos de Educación Superior**Fuente:** Autor

Si bien los sistemas de gestión de calidad suelen ser los óptimos para la implementación de la calidad, los procesos son la base de sistemas más complejos hacia los cuales debe enfocarse una institución tomando en cuenta su propia naturaleza, los beneficios y complicaciones que estos pueden involucrar de acuerdo con sus propias realidades (Becerra et al., 2019). No todo es sistematizable, el ser humano es complejo y es el primer actor de estas actividades.

Como se puede observar en el gráfico 1, el desarrollo de la investigación requiere el involucramiento de todos los actores, desde la directiva a los ejecutores de esta, de esta manera puede lograr un mayor alcance, si bien el docente cumple el papel ejecutor el involucramiento directivo gestionará resultados óptimos (Medina et al., 2019).

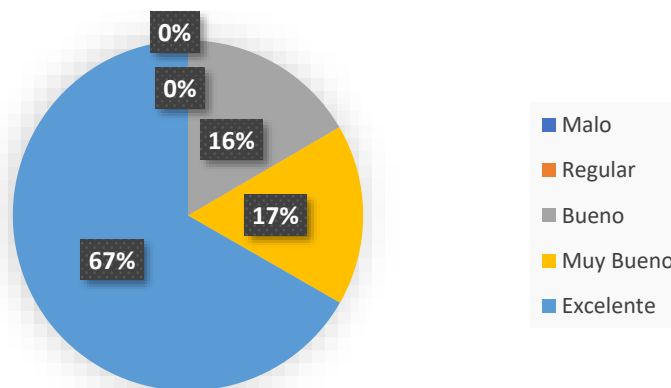
La capacitación fue uno de los ejes esenciales durante la implementación de los procesos, la investigación en sí es poco comprendida para quienes inician el camino investigativo en el ámbito de la docencia, luego del diseño de manuales y modelos la asesoría personalizada permitió que el 100% de profesores desarrollaran un proyecto de investigación, los modelos incluyeron marco lógico como modelo de gestión de los mismos, durante esta primera fase el 66% considero que el nivel de dificultad fue medio (gráfico 2), y en mismo porcentaje la asesoría brindada durante la implementación fue excelente como se puede apreciar en el gráfico 3.

Gráfico 2: Nivel de dificultad para el desarrollo de proyectos



Fuente: Autor

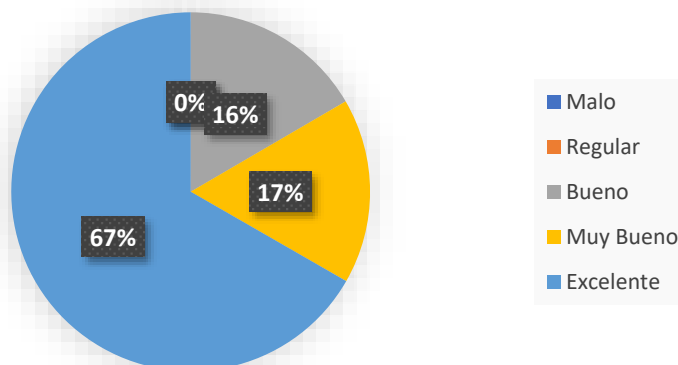
Gráfico 3: Calificación de la asesoría brindada durante la implementación



Fuente: Autor

El desarrollo del modelo por procesos implementado durante el primer año fue calificado como excelente en un 67% de acuerdo con el gráfico 4.

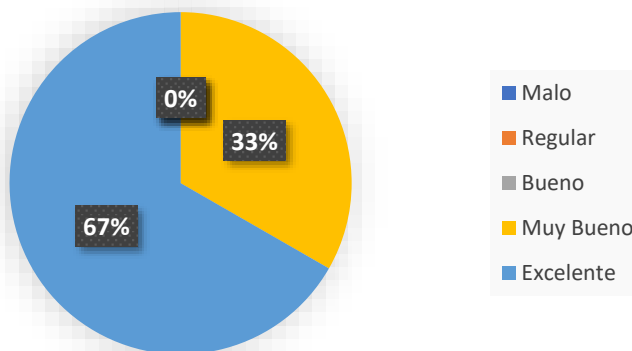
Gráfico: Calificación del proceso implementado



Fuente: Autor

El proceso implementado ha tenido un impacto positivo, el 100% de docente logró al menos una publicación de artículo científico donde se difundieron los resultados de la investigación realizada, para el desarrollo de esta la capacitación y asesoría fue importante, la cual fue calificada excelente en un 66,7% y muy buena en un 33,3% de acuerdo con el gráfico 5.

Gráfico 5: Calificación de la asesoría brindado para el desarrollo de publicaciones científicas – académicas



Fuente: Autor

Como todo proceso el feedback permite la mejora continua los manuales y formatos planteados actuales con amigables para el personal operativo, aun así, las pocas observaciones realizadas son en aspectos de forma más no de forma, lo cual ha trazado el camino para quienes se integran de manera novel al quehacer de la investigación como parte de la jornada del docente de educación superior.

La implementación de la gestión por procesos se apoyó en el diseño de manuales, reglamento, formatos y modelos que trazaron el camino para su desarrollo, más la gestión por procesos en sí debe considerarse una herramienta operativa más no el fin. Las operaciones inherentes a la investigación bajo la gestión por procesos permite el cumplimiento de parámetros de evaluación externa, que para el caso de Ecuador están marcados por el Consejo de Educación Superior (CACES); la gestión por procesos para su implementación toma como base los modelos de evaluación dictados por este ente rector, sus directrices y documentación básica de respaldo que permita la auditoría externa y acreditación institucional, sin embargo, el desarrollo de la investigación presenta algunas dificultades: uno de los problemas que se afronta superada la operación de la misma es el presupuesto asignado a la investigación, éste en un gran porcentaje está representado por el pago por hora al profesor destinada en el distributivo para esta tarea tomando en cuenta que un profesor en institutos tecnológicos cuenta con un mínimo de 19 a 23 horas promedio del dictado de clases semanal, pocas horas restan para las actividades académicas, la investigación, vinculación y gestión, lo que evidencia una mayor demanda en la carga laboral, si bien la labor de la educación superior debe desempeñarse en la academia, la investigación y vinculación, todas estas funciones son responsabilidades asumidas en su contrato al profesor de manera individual, toda institución de educación superior debe hacer investigación así se ha logrado incrementar nuestra participación como país en los índices investigativos (Pacheco et al., 2020), sin embargo, el tiempo comprometido para esta tarea ¿es suficiente?, por otro lado hay que considerar que cuando se habla de recursos asignados para el desarrollo de las investigaciones; las instituciones particulares no cuentan con presupuesto en el cobro de matrículas para esta labor por lo cual, si lo realizan se lo hace en mínima cantidad, el presupuesto se lo presenta en útiles de oficina, en las instituciones públicas las partidas presupuestarias del Estado contempla esta labor, pero los rubros clasificados desde los sistemas contables y de compras públicas no cubren las verdaderas necesidades del desarrollo de las investigaciones para toda la planta docente que debe cumplir con esta labor asignada (Carhuancho et al., 2020). Con todas estas dificultades, sin embargo, se llevan a cabo estudios al alcance del esfuerzo de los investigadores a la espera de la unificación de esfuerzos de todos los actores para mejores resultados. Esta realidad evidencia la

creciente necesidad de la creación de centros especializados en la investigación con aporte estatal que focalicen los aporten en áreas de desarrollo requeridas (Rivera et al., 2017).

Discusión

Los sistemas de gestión de las diferentes unidades de una institución permiten un desarrollo más armonioso para el cumplimiento de los objetivos propuestos, es el caso de la gestión por procesos, que si bien nació para dar respuestas a empresas de productos se va aplicando a servicios con buenos resultados permitiendo la simplificación de tareas para resultados propuestos (Marín et al., 2021). La gestión por procesos simplifica el quehacer operativo de las actividades, aclara el camino que debe recorrer para el cumplimiento de objetivos, sin embargo las organizaciones son más complejas debido a sus contextos (Piñuela et al., 2020), la investigación en sí es tan solo un componente del quehacer de la educación superior y del profesional que cumple funciones docentes, sin embargo, esta debe ir de la mano de la informatización y estructuras organizacionales con apertura a la inversión que esta representa (Ramos, 2015).

Para muchos profesionales nuevos en la labor docente de la educación superior la labor investigativa puede resultar compleja si no se cuenta con sistemas de apoyo como lo es la gestión por procesos, un investigador debe estar en constante formación y labor investigativa, solo entonces podrá transmitir a sus estudiantes la importancia que tiene la misma para las diferentes profesiones, áreas y economías (Delgado, 2021). Se requiere la creación de una cultura investigativa institucional con el entorno apropiado para su realización eficiente, propuestas que deben surgir desde el Estado con asignaciones presupuestarias que permitan realmente el desarrollo de esta (Hernández et al., 2018). Se requiere un equilibrio entre la académica, la enseñanza como tal y la producción científica, la debe realizar el docente sí, pero en mejores condiciones que favorezcan el hacer ciencia, se deben buscar mejores alternativas laborales que permitan la especialización y realización profesional y personal, no todos los profesionales desean hacer y hacen ciencia (investigación científica) así como no todos los profesionales enseñan, lo mismo ocurre con un estudiante investigan por obligación o por realmente porque son conscientes de su importancia, tal vez no todos

los que enseñan deban investigar, hay profesionales que gustan de la aplicación de la ciencia para generar mejores resultados en cada una de las áreas (Guerrero, 2021).

Los cambios realizados en Ecuador en 2008 generaron un mayor número de publicaciones científicas por parte de las instituciones de educación superior, universidades e institutos tecnológicos realizan proyectos de investigación, a nivel estatal se crea la Universidad Yachay en el año 2014 como una inversión pública destinada en mayor medida a la investigación con financiamiento público, para el 2015 universidades ecuatorianas logran ser citadas en revistas internacionales y las instituciones de educación superior pasan por auditorías para lograr una acreditación que les permita continuar funcionando bajo parámetros de calidad que exigen el cumplimiento de la labor investigativa para el efecto (Rivera et al., 2017), una de las herramientas que ayudó a las instituciones en la incorporación de la calidad como un factor de operación de sus actividades fue la gestión por procesos que conlleva una automatización de actividades, pero hay que considerar también sus limitaciones como la falta de comunicación, innovaciones limitadas que están dirigidas desde las personas, la gestión por procesos incorpora mecanismos de planificación, ejecución, evaluación y control de actividades pero la gestión del talento humano es más compleja debe tomar en cuenta las competencias profesionales e individuales, la naturaleza misma de la organización, la planificación estratégica organizacional no solo el cumplimiento de objetivos (Ramírez et al., 2019). La educación es una labor muy delicada que influye en la formación del ser humano, por tanto, requiere de la integración de herramientas que faciliten la labor operativa como la gestión por procesos, pero no todo se puede automatizar (Campaña et al., 2021). El éxito de las organizaciones no solo está en el éxito de sus operaciones sino también en el manejo adecuado de su capital humano que después de todo está detrás de las actividades que se realizan o son las ejecutoras de estas (Armijos et al., 2019).

Se diseñó el sistema de gestión de procesos para el desarrollo de la investigación en instituciones de educación superior basándose en el levantamiento de procesos ajustados a los modelos de evaluación externa estatal que permita el cumplimiento de parámetros de evaluación y acreditación de institutos, observando los objetivos estratégicos corporativos logrando un incremento de proyectos ejecutados a 13 de 4 existentes en el 2018 – 2019; se elaboró para este sistema un manual de procesos y la

actualización del reglamento existentes necesarios para la operación, de esta manera la generación de formatos y documentación para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos permitirá a la institución el crecimiento y madurez de esta labor sustantiva con independencia de la dirección de este departamento; por otra parte la implementación de la gestión por procesos tuvo impactos positivos durante el año 2020 permitiendo el planteamiento y desarrollo proyectos institucionales desde las diferentes carreras articulando de esta manera con la oferta académica y con la participación de docentes con dedicación a tiempo completo y tiempo parcial, 10 proyectos más de los generados en el período académico anterior y la proyección de un igual o mayor número de proyectos para el siguiente año o períodos académicos, se lograron la publicación de 21 artículos científicos y 3 participaciones eventos internacionales como ponentes, la asesoría brindada fue calificada como excelente y muy buena permitiendo el manejo de los formatos establecidos con pocas recomendaciones de forma que se analizan como parte de la mejora continua de los procesos, lo cual demostró que ésta constituye una excelente herramienta operativa para que la labor investigativa sea comprendida por parte de los docentes con miras a la acreditación institucional en procesos de auditoría externa, sin embargo, esta herramienta requiere ser complementada con la gestión de talento humano y estrategias en primer lugar institucionales de optimización de la economía del conocimiento que permita una distribución de carga laboral así como profundizar y llevar a cabo las investigaciones con el reconocimiento del trabajo intelectual y de campo que esta demanda, generando ambientes favorables donde la investigación no sea una exigencia contractual sino una acción que nace desde las competencias y deseos personales que conlleven a la realización personal y profesional, que incluya el aporte interdisciplinar del conocimiento y las profesiones en equipos colaborativos sin la prevalencia de las cifras a cumplir sobre el desarrollo del ser humano, un accionar que no solo debe nacer desde las organizaciones o instituciones de educación superior sino con el apoyo estatal y el destino de fondos no solo a instituciones públicas sino también a instituciones privadas que impulse la investigación con un mejor y óptimo alcance.

Referencias

- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 1.11(4), 163-170. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Becerra, F., Andrade, A., & Diaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 19(1), 1-32. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
- Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., & Acosta, R. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las ciencias*, 6(5), 24-42. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1577/2985>
- Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., & Acosta, R. (2021). Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. *Dominio de las ciencias*, 7(1), 793-809. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i1.1741>
- Carhuancho, I., & Nolazco, F. (2020). Factores que influyen en el desarrollo de la investigación universitaria. *Espacios*, 41(2), 27. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n02/a20v41n02p27.pdf>
- Delgado, J. (2021). La investigación científica: su importancia en la formación de investigadores. *Ciencia latina*, 5(3). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/476/585>
- Guerrero, J. (2021). Los retos de investigar en la universidad. *Scientific*, 6(21), 282-300. Obtenido de https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/632/1315

- Hernández, J., & Fernández, B. (2018). Presupuesto para los proyectos de investigación, actualización de la metodología vigente para la planificación. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19(1), 52-60. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2018/cst181i.pdf>
- Macazana, D., Romero, A., Vargas, G., Sito, L., & Salamanca, E. (2021). Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores(3). Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe2/2007-7890-dilemas-8-spe2-00003.pdf>
- Marín, F., & Pérez, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 162 - 177. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533013/28065533013.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Medina, A., Noriega, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328
- Medina, Y., Medina, A., & El Assafiri, Y. (2020). Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para América Latina y el Caribe. *Prácticas socio administrativas para la competitividad, emprendimiento y mercadotecnia digital una visión desde la licenciatura*, 17-39. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341539047_Analisis_de_las_investigaciones_sobre_gestion_por_procesos_una_revision_para_America_Latina_y_el_Caribe

- Pacheco, S., Pincay, D., Astudillo, M., & Pacheco, L. (2020). Presupuesto y la producción científica de cuatro universidades ubicadas en las zonas 3, 5 y 8 del Ecuador. *Digital publisher*, 5(4), 121-132. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:D-fdNNRzxooJ:https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/225/489/2692+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la gestión*(8), 131-148. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2413/2203>
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>
- Ramos, A. (2015). Gestión del conocimiento en el proceso de docencia para instituciones de educación superior. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 7(2), 31-43. doi: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2015.0002.02>
- Rivera, C., Espinosa, J., & Valdés, Y. (2017). La investigación científica en las universidades ecuatorianas. Prioridad del sistema educativo vigente. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000200011
- Rodríguez, S., & Pérez, D. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Visión de futuro*, 22(2). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/328094832_Perfeccionamiento_de_la_Gestion_por_Procesos_en_una_Universidad