

Evaluación de la gestión por procesos para el aseguramiento de la calidad educativa en el contexto del licenciamiento y la acreditación universitaria

Evaluation of process management for educational quality assurance in the context of university licensing and accreditation

Julio Miguel Oscanoa Lagunas ^{1,*}, Héctor Hugo Oscanoa Fernández ²

¹ Universidad de San Martín de Porres, Perú

² Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

* Autor para correspondencia: julio_oscano@usmp.pe

Artículo de revisión, Recibido: 10/11/2025, Evaluado: 24/11/2025, Aceptado: 11/12/2025, Publicado: 19/12/2025

Editores: Dr. Oscar J. Jimenez-Flores

Referencia: Oscanoa Lagunas, J. M., & Oscanoa Fernández, H. H. (2025). Evaluación de la gestión por procesos para el aseguramiento de la calidad educativa en el contexto del licenciamiento y la acreditación universitaria. *Revista EduTicInnova*, 13(1), 103-112.

Resumen: La presente investigación tuvo como propósito analizar la importancia de la evaluación de la gestión por procesos como mecanismo para el aseguramiento de la calidad educativa en las universidades, especialmente durante los procesos de licenciamiento institucional y acreditación. El estudio buscó revisar, analizar y proponer técnicas e instrumentos que permitan evaluar los procesos definidos en los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) y los Planes de Gestión de la Calidad (PGC), considerando los requerimientos establecidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Metodológicamente se desarrolló una revisión sistemática de literatura científica utilizando los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción. La investigación incluyó la revisión de artículos científicos, normas internacionales, documentos regulatorios, publicaciones académicas y tesis de posgrado relacionadas con la gestión por procesos y el aseguramiento de la calidad en la educación superior universitaria. Los resultados evidencian que la gestión por procesos constituye un elemento fundamental para el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y los estándares de acreditación. Asimismo, se identificaron limitaciones asociadas al liderazgo institucional, las competencias del personal responsable de calidad y la escasa implementación de auditorías internas. Como aporte se presentan instrumentos y herramientas para evaluar procesos universitarios, entre ellos diagnósticos de sistemas de gestión, métodos multicriterio y análisis de interrelación de procesos. Se concluye que la evaluación sistemática de la gestión por procesos favorece la mejora continua, fortalece la autorregulación institucional y contribuye significativamente con la calidad educativa.

Palabras clave: Procesos; calidad; universidad.

Abstract: The purpose of this research was to analyze the importance of process management evaluation as a mechanism for ensuring educational quality in universities, particularly during institutional licensing and accreditation processes. The study aimed to review, analyze and propose techniques and instruments for assessing the processes defined within Quality Management Systems (QMS) and Quality Management Plans (QMP), considering the requirements established by the National Superintendence of Higher University Education (SUNEDU) and the National System for Evaluation, Accreditation and Certification of Educational Quality (SINEACE). Methodologically, a systematic review of scientific literature was conducted using the analysis-synthesis and induction-deduction methods. The research included the review of scientific articles, international standards, regulatory documents, academic publications and postgraduate theses related to process management and quality assurance in higher education institutions. The findings show that process management constitutes a fundamental element for complying with basic quality conditions and accreditation standards. Furthermore, limitations associated with institutional leadership, the competencies of personnel responsible for quality management and the limited implementation of internal audits were identified. As a contribution, the study presents instruments and tools for evaluating university processes, including management system diagnostics, multicriteria methods and process interrelationship analysis. It is concluded that the systematic evaluation of process management promotes continuous improvement, strengthens institutional self-regulation and significantly contributes to the assurance of educational quality in universities.

Keywords: Processes; quality; university.

1. Introducción

Las universidades tienen la responsabilidad de formar profesionales competentes, promover la investigación científica y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Para cumplir este propósito, las instituciones de educación superior deben garantizar niveles adecuados de calidad en sus procesos académicos y administrativos, respondiendo a las exigencias establecidas por los organismos reguladores y a las expectativas de los estudiantes, empleadores y demás grupos de interés. En el Perú, la SUNEDU y el SINEACE han fortalecido los mecanismos de licenciamiento y acreditación, exigiendo a las universidades la implementación de sistemas orientados a la mejora continua y al aseguramiento de la calidad.

En este contexto, la gestión por procesos se ha consolidado como una estrategia de gestión que permite organizar, controlar y mejorar las actividades institucionales mediante la identificación de entradas, salidas, responsables, indicadores y mecanismos de seguimiento. Su aplicación facilita la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos institucionales y promueve una cultura orientada a la obtención de resultados. Sin embargo, a pesar de los avances observados en diversas universidades, aún persisten dificultades relacionadas con la implementación, el monitoreo y la evaluación de los procesos, lo que limita el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y de los estándares de acreditación. Entre estas dificultades destacan el escaso liderazgo de las autoridades, las insuficientes competencias del personal responsable de las áreas de calidad, la limitada ejecución de auditorías internas y la prevalencia de enfoques tradicionales de gestión basados en funciones.

Diversos estudios han señalado que la evaluación sistemática de los procesos constituye un elemento clave para la mejora continua y el fortalecimiento de la calidad institucional. Desde una perspectiva teórica, el enfoque por procesos se sustenta en principios ampliamente reconocidos por modelos y normas de calidad como ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, el modelo EFQM, el modelo Malcolm Baldrige y los modelos de acreditación universitaria. Estos enfoques coinciden en considerar que la calidad se alcanza mediante la adecuada planificación, ejecución, seguimiento y mejora de procesos interrelacionados que generan valor para los usuarios y demás partes interesadas.

Los antecedentes nacionales muestran que una proporción significativa de universidades que enfrentaron dificultades en los procesos de licenciamiento presentaron deficiencias relacionadas con sus mecanismos de gestión de la calidad. Del mismo modo, los resultados de acreditación evidencian una participación limitada de programas académicos y la persistencia de brechas en la implementación efectiva de sistemas de gestión y procesos de auto-

evaluación.

La relevancia del presente estudio radica en la necesidad de proporcionar fundamentos teóricos y herramientas prácticas que contribuyan a evaluar la gestión por procesos en las universidades, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades de mejora y niveles de cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos por los organismos reguladores.

En este marco, la investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la evaluación de la gestión por procesos para el aseguramiento de la calidad educativa en las universidades, mediante la revisión de literatura científica, normativa y técnica especializada. Asimismo, busca identificar y proponer técnicas e instrumentos que permitan evaluar los procesos definidos en los SGC y los PGC.

1.1. *Por qué evaluar la gestión por procesos en universidades*

La gestión por procesos en instituciones universitarias viene siendo implementada con SGC mayormente en programas de estudio y facultades, utilizando los requerimientos de las normas internacionales ISO; sin embargo, a nivel institucional son pocas las universidades que evidencian la gestión por procesos. Estas implementaciones han sido conducidas mayormente por organismos externos a la universidad, como consultoras, las cuales algunas veces implantan procesos con criterios no acordes a las actividades académicas y administrativas propias de la universidad, lo que se demuestra con escasos y poco pertinentes indicadores que monitoreen la satisfacción de los estudiantes, egresados y grupos de interés.

En las universidades, el liderazgo de la alta dirección y el compromiso de las personas, determinados como principios de calidad en las normas ISO, son factores relevantes para la sostenibilidad en el tiempo de la gestión por procesos y de los SGC. Es importante mencionar que las personas que conforman las direcciones u oficinas de calidad de estas organizaciones deben mostrar competencias para el despliegue de procesos.

La evidencia disponible indica que el liderazgo insuficiente de las autoridades universitarias, el limitado compromiso de los responsables de los procesos y la falta de experiencia técnica del personal encargado de las áreas de calidad constituyen factores que debilitan la gestión por procesos y comprometen la sostenibilidad de los sistemas de gestión implementados. Al respecto, el III Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú reporta que las deficiencias vinculadas a la implementación de los Planes de Gestión de la Calidad representan uno de los incumplimientos más frecuentes observados en las universidades durante los procesos de evaluación para el licenciamiento institucional.

Las acreditaciones obtenidas por programas de estudios

universitarios con el modelo de acreditación (SINEACE, 2016) muestran cifras menores al 4 % a nivel nacional. Además, algunos programas de estudio que solicitaron evaluación externa con fines de acreditación no evidenciaron requerimientos de un SGC implementado, lo que ocasionó la negativa de acreditación por parte de este organismo.

1.2. Aseguramiento de la calidad

La calidad en el sector educativo se define como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para afrontar los desafíos del desarrollo humano, ejercer plenamente su ciudadanía y participar en procesos de aprendizaje a lo largo de la vida. En este marco, el Estado peruano tiene la responsabilidad de garantizar las condiciones que favorezcan la calidad educativa mediante acciones de regulación, supervisión y mejora continua en las instituciones educativas.

La Ley General de Educación establece los principios y fines de la calidad educativa, mientras que la Ley del SINEACE promueve la evaluación, acreditación y certificación como mecanismos orientados al aseguramiento de la calidad mediante criterios y estándares previamente definidos. Asimismo, la Presidencia del Consejo de Ministros señala que la calidad de los servicios brindados por las instituciones públicas y privadas debe sustentarse en una política nacional coherente con los objetivos del Estado peruano.

En el ámbito de la educación superior universitaria, las acciones de aseguramiento de la calidad son conducidas por el Ministerio de Educación como ente rector del sistema educativo. En concordancia con estos objetivos, la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria estableció lineamientos para fortalecer los procesos de licenciamiento, acreditación y mejora continua. Posteriormente, la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva evidenció la fragilidad del aseguramiento de la calidad en este nivel educativo debido a las limitaciones existentes en los procesos de licenciamiento, el fomento de la calidad, la acreditación y los sistemas de información.

Al respecto, la SUNEDU reportó que un elevado porcentaje de universidades con licenciamiento denegado presentó observaciones e incumplimientos relacionados con la implementación de los PGC. Adicionalmente, la evaluación permanente de los procesos permite prevenir riesgos institucionales y fortalecer el cumplimiento normativo frente a organismos fiscalizadores como la SUNAFIL y el INDECOPI.

1.3. La gestión por procesos como herramienta fundamental

En la actualidad, numerosas universidades desarrollan acciones orientadas al mantenimiento de las condiciones básicas de calidad y al fortalecimiento de sus sistemas de gestión institucional. Como resultado, algunas instituciones han obtenido certificaciones basadas en normas internacionales, principalmente ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018. Sin embargo, en diversos casos la implementación de estos SGC ha sido desarrollada con el apoyo de consultoras o especialistas externos, cuyos enfoques no siempre responden plenamente a las necesidades y requerimientos establecidos por la SUNEDU y el SINEACE.

La revisión de la literatura permite inferir que algunos programas de estudio, a pesar de contar con certificaciones en sistemas de gestión, presentan no conformidades en sus procesos, insuficiente seguimiento de indicadores y acciones de mejora pendientes de implementación. Entre las principales causas identificadas destacan:

- Escaso liderazgo y compromiso de la alta dirección (rectores, vicerrectores y decanos).
- Perfiles inadecuados y limitadas competencias técnicas de los responsables de las áreas de calidad.
- Dependencia excesiva de consultores externos para el diseño e implementación de los sistemas de gestión.
- Insuficiente involucramiento de los responsables de procesos en las actividades de seguimiento y mejora.
- Limitada ejecución de auditorías internas como mecanismo de evaluación y control.
- Persistencia de modelos de gestión basados en funciones, en lugar de enfoques integrados basados en procesos.

Al respecto, Guzmán (2022) sostiene que el análisis permanente de la información obtenida mediante la evaluación de los procesos favorece la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas y preventivas. En este contexto surge la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera la evaluación de la gestión por procesos contribuye al aseguramiento de la calidad educativa en las universidades?

2. Metodología

La presente investigación corresponde a un estudio de revisión sistemática de la literatura científica orientado al análisis de la evaluación de la gestión por procesos como mecanismo para el aseguramiento de la calidad educativa en las universidades. El estudio se desarrolló bajo un

enfoque cualitativo, debido a que buscó comprender, analizar e interpretar los fundamentos teóricos, normativos y metodológicos relacionados con la gestión por procesos y su contribución a los procesos de licenciamiento y acreditación universitaria.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción. El método de análisis-síntesis permitió examinar de manera individual los conceptos, enfoques, modelos, normas e instrumentos vinculados a la gestión por procesos y posteriormente integrarlos en una perspectiva comprehensiva. Por su parte, el método de inducción-deducción facilitó la identificación de patrones, tendencias y criterios generales derivados de la evidencia documental revisada.

La recopilación de información se realizó mediante la revisión de fuentes documentales especializadas, entre las que se incluyeron artículos científicos indexados, tesis de posgrado, documentos técnicos, publicaciones académicas, normas internacionales y disposiciones regulatorias. Asimismo, se analizaron documentos emitidos por organismos nacionales e internacionales vinculados a la calidad educativa, entre ellos SUNEDU, SINEACE, MINEDU, ISO e INACAL.

Los criterios de selección consideraron documentos que abordaran la gestión por procesos, los sistemas de gestión de la calidad, los modelos de excelencia, los mecanismos de licenciamiento y acreditación universitaria, así como las metodologías e instrumentos para la evalua-

ción de procesos. Posteriormente, las fuentes fueron organizadas y analizadas de acuerdo con categorías temáticas.

3. Desarrollo

3.1. Modelos de calidad y fundamentos de la gestión por procesos

La literatura especializada coincide en señalar que la gestión por procesos constituye uno de los pilares fundamentales para alcanzar la calidad organizacional y la excelencia institucional. Los estudios revisados muestran que modelos internacionales como EFQM, Malcolm Baldrige, el Premio Nacional a la Calidad, Lean Six Sigma y las normas ISO promueven la gestión sistemática de procesos como medio para generar valor, satisfacer las necesidades de los usuarios y mejorar continuamente el desempeño organizacional.

Particularmente, la norma ISO 9001:2015 establece el enfoque basado en procesos como requisito esencial para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, mientras que la ISO 21001:2018 adapta estos principios a las organizaciones educativas, enfatizando la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios. Asimismo, los modelos EFQM y Malcolm Baldrige destacan la necesidad de evaluar sistemáticamente los procesos para garantizar la sostenibilidad de los resultados y la competitividad institucional. La tabla 1 resume la estructura y características de estos modelos.

Tabla 1. Estructura y características de los modelos y normas de gestión de la calidad

Modelo	Estructura y características	Enfoque por procesos
EFQM	<i>Agentes facilitadores:</i> liderazgo; personas; estrategia; alianzas y recursos; procesos, productos y servicios. <i>Resultados:</i> en las personas; en los clientes; en la sociedad; resultados clave.	Concibe los procesos como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en resultados. Dichos resultados constituyen entradas para otros procesos, generando una cadena de valor que contribuye a la satisfacción de clientes internos y externos.
Malcolm Baldrige	Establece la calidad mediante los principios de liderazgo; planificación estratégica; foco en el cliente; medición y análisis de la gestión del conocimiento; foco en la fuerza laboral; foco operacional; y resultados.	Considera que los procesos son mecanismos fundamentales para generar valor y satisfacer las necesidades de los clientes mediante la planificación, ejecución, control y mejora de las operaciones institucionales.
Premio Nacional a la Calidad (PNC)	En el Perú es promovido por la Sociedad Nacional de Industrias y evalúa los criterios de liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, personal, operaciones y resultados.	Propone una gestión integral de los procesos orientada a fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y socios estratégicos, garantizando el monitoreo permanente del desempeño organizacional y la mejora continua.
ISO	La norma internacional ISO 9001:2015 contiene 10 capítulos: objeto y campo de aplicación; referencias normativas; términos y definiciones; contexto de la organización; liderazgo; planificación; apoyo; operación; evaluación del desempeño; y mejora.	Se fundamenta en el enfoque basado en procesos y en el ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), promoviendo la identificación, interacción, seguimiento y mejora de los procesos para incrementar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Lean Six Sigma	Metodología orientada a la mejora continua, basada en el análisis de datos y la reducción de la variabilidad de los procesos. Se caracteriza por el entrenamiento especializado, el enfoque preventivo, la medición de resultados y el uso de herramientas estadísticas.	Busca optimizar el desempeño de los procesos mediante la reducción de errores, desperdicios y variabilidad, aspirando a niveles de calidad cercanos a cero defectos y contribuyendo a la satisfacción de los usuarios y clientes.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

3.2. La gestión por procesos en la educación superior universitaria

Los estudios analizados muestran que la gestión por procesos ha adquirido una creciente relevancia debido a las exigencias de los sistemas de aseguramiento de la calidad. Los modelos desarrollados por la Asamblea Nacional de Rectores, SUNEDU, SINEACE y los recientes modelos de acreditación institucional y de programas de estudio consideran que los procesos académicos y administrativos constituyen elementos esenciales para demostrar el

cumplimiento de estándares de calidad (tabla 2).

La revisión muestra que las universidades que desarrollan sistemas de gestión articulados mediante procesos claramente definidos presentan mayores posibilidades de evidenciar el cumplimiento de requisitos asociados al licenciamiento y la acreditación. En contraste, diversas investigaciones reportan que muchas instituciones mantienen estructuras organizacionales basadas en funciones aisladas, limitando la integración de actividades, el seguimiento de indicadores y la implementación de acciones de mejora.

Tabla 2. Modelos de calidad y el enfoque de procesos en la educación superior universitaria

Modelo	Finalidad del modelo	Estructura y características	Enfoque por procesos
Asamblea Nacional de Rectores (ANR)	Proporcionar un marco de referencia para evaluar y mejorar la calidad de las universidades y programas académicos mediante procesos de autoevaluación.	El modelo correspondiente al 2005 estuvo organizado en 4 dimensiones, 13 factores, 68 variables y 203 indicadores.	Considera que la calidad universitaria debe evidenciarse mediante procesos académicos y administrativos debidamente documentados, verificables y alineados con los objetivos institucionales.
SUNEDU	Verificar que las universidades cumplan las Condiciones Básicas de Calidad necesarias para brindar el servicio educativo superior universitario.	El modelo de licenciamiento institucional presenta una estructura compuesta por 8 condiciones, 33 componentes y 55 indicadores.	Evalúa los procesos académicos, administrativos y de soporte mediante la revisión documentaria y la verificación presencial, asegurando que las actividades institucionales respondan a las exigencias del licenciamiento.
SINEACE	Reconocer públicamente la calidad de los programas de estudio y de las instituciones de educación superior que demuestran el cumplimiento de estándares.	El modelo de acreditación de programas de estudios universitarios (2016) está organizado en 4 dimensiones, 12 factores y 34 estándares. Evalúa la gestión estratégica, la formación integral, el soporte institucional y los resultados.	Establece que el SGC debe desarrollarse mediante una arquitectura de procesos interrelacionados, articulados con los objetivos y políticas institucionales. Promueve el uso de auditorías internas, indicadores y acciones de mejora continua.
CONEAU: acreditación de programas de estudios	Garantizar, promover y reconocer la calidad de los programas de estudios universitarios, fortaleciendo la formación profesional.	Estructurado en 10 estándares, 53 criterios, 52 evidencias y 29 indicadores. Presenta un enfoque integral que evalúa insumos, procesos y resultados.	Fundamentado en la mejora continua mediante el ciclo PHVA. Gestión basada en procesos documentados y medibles. Exige seguimiento, monitoreo, evaluación de resultados y acciones de mejora.
CONEAU: acreditación institucional	Evaluar y asegurar el cumplimiento de estándares de calidad institucional, promoviendo la mejora continua, la transparencia y la pertinencia social.	Organizado en 9 estándares, 68 criterios, 84 evidencias y 37 indicadores. Evalúa la gestión institucional, el gobierno universitario, la gestión académica, la investigación, la responsabilidad social, los recursos y los sistemas de aseguramiento de la calidad.	Basado en el ciclo PHVA. Orientado a la mejora continua y la autorregulación institucional. Evalúa entradas, procesos y resultados. Promueve la gestión articulada de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Fuente: elaboración propia a partir de la normativa y los modelos revisados.

3.3. Evaluación de la gestión por procesos como mecanismo de aseguramiento de la calidad

Una de las principales tendencias identificadas en la literatura revisada es que la evaluación sistemática de los procesos constituye un elemento indispensable para el aseguramiento de la calidad. Diversos autores sostienen que la evaluación permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, identificar desviaciones, analizar riesgos y establecer acciones de mejora continua.

La evidencia revisada demuestra que las organizaciones educativas que realizan procesos permanentes de evaluación y seguimiento muestran mejores niveles de desempeño institucional y una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Los reportes insti-

tucionales analizados señalan además que un importante número de universidades presentan dificultades relacionadas con el cumplimiento de los requerimientos de calidad, especialmente en aspectos vinculados a la implementación, monitoreo y mejora de sus procesos.

3.4. Instrumentos para la evaluación de la gestión por procesos

La revisión documental permitió identificar diversas herramientas utilizadas para evaluar procesos en organizaciones educativas (tabla 3). Entre las más relevantes destaca la Norma Técnica Peruana NTP 833.922, que propone un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de los SGC mediante criterios vinculados a documentación, liderazgo, gestión de recursos, prestación del servicio educativo

y mejora continua.

Asimismo, la literatura reporta la aplicación de métodos multicriterio como el coeficiente de Kendall y el método Saaty para identificar, priorizar y seleccionar procesos estratégicos, misionales y de soporte. Estas herramientas permiten reducir la subjetividad en la evaluación,

determinar el impacto de los procesos en los objetivos institucionales y orientar los esfuerzos de mejora. Complementariamente, el análisis de interrelación de procesos facilita identificar el grado de articulación existente entre los diferentes procesos institucionales.

Tabla 3. Instrumentos para la evaluación de la gestión por procesos en universidades

Instrumento	Fundamento	Estructura y características	Valoración de la gestión por procesos
NTP 833.922, Guía para la aplicación de un diagnóstico a un sistema de gestión de la calidad en una organización educativa	Permite realizar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo del grado de implementación y eficacia de los procesos definidos en el SGC o en el PGC, mediante criterios estructurados y preguntas de verificación.	Se organiza en seis criterios de evaluación: A) requisitos generales (5 ítems); B) requisitos de documentación (7 ítems); C) responsabilidad de la alta dirección (7 ítems); D) gestión de los recursos (7 ítems); E) prestación del servicio educativo (6 ítems); y F) medición, análisis y mejora (5 ítems).	La valoración considera tres niveles: 0 = no existe evidencia; 1 = conforme con observaciones; 3 = conforme. La puntuación total permite clasificar el desempeño del sistema como deficiente (0–20 puntos), regular (21–40 puntos) y aceptable (41–74 puntos).
Identificación de procesos relevantes mediante el coeficiente de Kendall	Herramienta estadística multicriterio que permite identificar los procesos con mayor impacto en el logro de los objetivos institucionales, reduciendo el sesgo subjetivo mediante el análisis de la concordancia entre evaluadores.	Emplea una matriz de doble entrada que relaciona los procesos estratégicos, misionales y de apoyo con los objetivos estratégicos institucionales y con criterios de evaluación tales como repercusión en el usuario, éxito a corto plazo, repetitividad y variabilidad.	La correlación obtenida permite determinar el nivel de relevancia de los procesos: baja (1–3), media (4–7) y alta (8–10). Los procesos con mayor puntuación son considerados prioritarios para la gestión y mejora institucional.
Selección de procesos estratégicos, misionales y de soporte mediante el método Saaty	Basado en el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), permite seleccionar y priorizar procesos mediante comparaciones pareadas y análisis multicriterio, facilitando la toma de decisiones fundamentada.	Utiliza matrices de comparación por pares y estructuras jerárquicas que permiten evaluar la importancia relativa de los procesos frente a criterios previamente establecidos.	La priorización se obtiene mediante la suma ponderada de los valores asignados a cada proceso. Los procesos con mayores puntuaciones representan las actividades con mayor contribución al logro de los objetivos institucionales.
Evaluación de la relación entre procesos	Se fundamenta en la necesidad de comprender las interacciones existentes entre los procesos institucionales para garantizar la articulación de actividades y el logro eficiente de resultados.	Consiste en matrices de doble entrada que analizan el nivel de relación existente entre procesos estratégicos, misionales y de apoyo, identificando dependencias, flujos de información y puntos críticos de interacción.	La intensidad de la relación se valora mediante una escala de 1 a 10, donde 1 representa una relación débil y 10 una relación altamente significativa. Los procesos con baja interrelación requieren análisis y ajustes.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura y la normativa técnica revisadas.

4. Discusión

Los resultados obtenidos confirman los planteamientos de los modelos contemporáneos de calidad, los cuales sostienen que la mejora continua depende de la capacidad de las organizaciones para gestionar y evaluar sistemáticamente sus procesos. La evidencia analizada muestra que la gestión por procesos constituye una condición necesaria para el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad

en las universidades, dado que permite integrar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en función de los objetivos institucionales.

Asimismo, los hallazgos respaldan la importancia de implementar mecanismos permanentes de evaluación sustentados en indicadores, auditorías internas y herramientas de diagnóstico que permitan monitorear el desempeño institucional. La ausencia de estas prácticas limita la ca-

pacidad de las universidades para demostrar cumplimiento de estándares de calidad y responder a las exigencias de licenciamiento y acreditación.

Por ello, la literatura revisada coincide en que la evaluación de la gestión por procesos no debe entenderse como una actividad aislada, sino como un componente permanente de los Sistemas de Gestión de la Calidad orientado a fortalecer la autorregulación, la mejora continua y la sostenibilidad de los resultados institucionales.

5. Conclusiones

1. La gestión por procesos constituye un componente fundamental para el aseguramiento de la calidad educativa en las universidades, debido a que permite articular los procesos estratégicos, misionales y de apoyo con los objetivos institucionales, favoreciendo el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y de los estándares establecidos en los procesos de licenciamiento y acreditación.
2. La revisión de la literatura evidencia que los principales modelos y normas de calidad —entre ellos ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, EFQM, Malcolm Baldrige y los modelos de acreditación universitaria— coinciden en reconocer la evaluación de procesos como un elemento clave para la mejora continua, la toma de decisiones basada en evidencias y la sostenibilidad de los resultados institucionales.
3. Los estudios analizados muestran que las principales limitaciones para una adecuada gestión por procesos en las universidades están relacionadas con el escaso liderazgo de las autoridades, las insuficientes competencias del personal responsable de las áreas de calidad, la limitada cultura de evaluación y la deficiente implementación de auditorías internas.
4. La evaluación sistemática de los procesos permite identificar fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de mejora, proporcionando información objetiva para el seguimiento del desempeño institucional y la formulación de acciones correctivas y preventivas.
5. Entre los instrumentos identificados para la evaluación de la gestión por procesos destacan los diagnósticos de sistemas de gestión de la calidad, la aplicación del coeficiente de Kendall, el método Saaty y las herramientas de análisis de interrelación de procesos.
6. Se concluye que la evaluación de la gestión por procesos debe ser concebida como una actividad permanente dentro de los Sistemas de Gestión de la Calidad y los Planes de Gestión de la Calidad, ya que fortalece la autorregulación institucional, promueve una cultura de calidad y contribuye significativamente al

aseguramiento de la calidad educativa en las universidades.

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a las instituciones, profesionales y académicos que contribuyeron al desarrollo de la presente investigación mediante el acceso a información especializada, documentos normativos y literatura científica relacionada con la gestión por procesos y el aseguramiento de la calidad en la educación superior universitaria.

Financiamiento

La investigación fue autofinanciada por los autores del artículo.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses relacionado con la elaboración, desarrollo, análisis, interpretación de resultados y publicación del presente artículo científico.

Nota del editor

Las afirmaciones vertidas en este artículo son exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan las perspectivas de sus respectivas entidades afiliadas, ni las del editor ni los evaluadores. Cualquier producto, servicio, modelo, metodología, método, u otros aspectos mencionados en este trabajo, así como las opiniones expresadas por sus autores, se presentan en el ámbito de la responsabilidad de estos últimos.

6. Referencias bibliográficas

- Cantón, I. (2010). Introducción a los procesos de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5). <http://hdl.handle.net/10612/10328>
- Ceino, R., Escalante, A., Mendoza, C., & Zúñiga, R. (2020). *Diagnóstico del modelo de gestión en una empresa de transporte de carga pesada por carretera* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/653230>
- Dirección General de Investigación y Acreditación Universitaria (2005). *Modelo de autoevaluación con fines de mejora de las carreras universitarias*. Asamblea Nacional de Rectores. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/42>
- EFQM (2021). *Modelo EFQM* (2.^a ed.).
- El Peruano (2003). *Ley General de Educación*, Ley 28044. Congreso de la República.
- El Peruano (2006). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*, Ley 28740. Congreso de la República.
- El Peruano (2014). *Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Calidad*, Decreto Supremo N.º 046-2014-PCM.
- Escalona, L., & Torres, E. (2011). Aplicación del modelo Malcolm Baldrige a la producción de libros electrónicos didácticos

- para la ingeniería. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2(6), 41–59.
- Guzmán, D. (2022). Análisis para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la ISO 21001:2018 en el colegio Santa María Marianistas, 2021. *Ciencia Latina*, 6(4), 3085–3101.
- Instituto Nacional de Calidad (2021). *Norma Técnica Peruana NTP 833.922: Guía para la aplicación de un diagnóstico a un sistema de gestión de la calidad en una organización educativa*. R. D. N.º 018-2021-INACAL/DN.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021). *Centro Especial de Monitoreo del Indecopi registró más de 4 mil reportes del servicio educativo universitario durante la pandemia*.
- Jiménez, H., & Amaya, C. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 22(2), 263–277. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052014000200012>
- Ley Universitaria*, artículos 6 y 7 (3 de julio de 2014). Perú.
- López, A. M., Sacco, A., & Cavacini, A. (2022). Modelos de excelencia de las organizaciones: herramientas utilizadas en la gestión de excelencia en Argentina. *Anuario de Investigación USAL*, (8).
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Díaz, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: procesos diana. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 272–281.
- Ministerio de Educación (2015). *Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU: Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria*.
- Ministerio de Educación (2020). *Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU: Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva*.
- Moreno, J. (2002). El proceso analítico jerárquico (AHP): fundamentos, metodología y aplicaciones. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, 1, 28–77.
- Organización Internacional de Normalización (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos (ISO 9001:2015)*.
- Organización Internacional de Normalización (2018). *Sistemas de gestión para organizaciones educativas: requisitos con orientación para su uso (ISO 21001:2018)*.
- Organización Internacional de Normalización (2022). *Gestión de la calidad: orientaciones para comprender, evaluar y mejorar la cultura de la calidad organizativa*.
- Rodríguez, R., & Ramona, D. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Visión de Futuro*, 22(2).
- SINEACE (2017). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria* (1.ª ed.).
- SINEACE (2022). *Brechas y oportunidades de la acreditación en el Perú: estado de avance y recomendaciones de política*.
- SINEACE (2025). *Modelo de acreditación de programas de estudios de educación superior universitaria*.
- SINEACE (2025). *Modelo de acreditación institucional para universidades y escuelas de posgrado*.
- Soto Grant, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 465–495. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v22i2.48726>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2016). *El modelo de licenciamiento y su implementación en el sistema universitario peruano* (1.ª ed.).
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2023). *Anexo: consideraciones para la valoración de los medios de verificación establecidos en la matriz de condiciones básicas de calidad para la renovación*.
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (2021). *Informe anual de inspección del trabajo*.

