



La Integración De La Gestión Por Procesos Y La Auditoría De Gestión: Reflexiones Desde La Práctica Docente En La Educación Superior

The Integration Of Process Management And Management Auditing: Reflections From Teaching Practice In Higher Education

Gregory Leandro Montenegro Bosquez

Ingeniero Agroindustrial. Magister en Gerencia de la Calidad e Innovación.
Universidad Estatal de Bolívar, Gregory.montenegro@ueb.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9136-3664>

Alexander Xavier Larrea Berrones

Magister en Ingeniería Ambiental mención en Recursos Hídricos. Ingeniero Ambiental. Técnico Docente
Universidad Nacional de Chimborazo. alexandeerlarrea@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-6727-7520>

Gisselle Carolina Álvarez Salazar

Nutricionista Dietista Técnico de apoyo académico en unidades organizacionales de la Universidad
Nacional de Chimborazo. gissellealvarez@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-6073-982X>

Diana Mishel Salazar Altamirano

Ingeniera en Comercio Exterior, Magister en Gerencia de la Calidad e Innovación.
Técnico Docente Universidad Nacional de Chimborazo. Diana.salazar@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-8269-132X>

Resumen

El presente artículo reflexiona sobre la integración entre la gestión por procesos (GPP) y la auditoría de gestión (AG) desde la experiencia docente universitaria, destacando su aplicación como estrategia formativa en la educación superior. Mediante un enfoque cualitativo de tipo reflexivo y descriptivo, se sistematizan prácticas pedagógicas desarrolladas en asignaturas vinculadas a la administración y evaluación institucional, apoyadas en la revisión de literatura especializada, el análisis de casos de aula y la triangulación entre teoría y práctica. Los resultados evidencian que la enseñanza articulada de la GPP y la AG fortalece significativamente el desarrollo de competencias profesionales, entre ellas el pensamiento sistémico,

Received 2025-01-08
Revised 2025-03-31
Published 2025-06-06
Corresponding Author
gregory.montenegro@ueb.edu.ec
Pages: 59-77
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>
Distributed under Copyright:



How to cite this article (APA): Montenegro, G., Quishpi, F. Larrea, A., Álvarez, G., Salazar, D. (2025) La integración de la gestión por procesos y la auditoría de gestión: reflexiones desde la práctica docente en la educación superior, *Revista Científica Interdisciplinaria Investigación y Saberes*, 15 (2) 59-77

la toma de decisiones basadas en evidencias, la evaluación crítica de procesos y la comprensión ética del control organizacional. Se demuestra que la utilización de herramientas como mapas de procesos, matrices de hallazgos, simulaciones de auditoría y análisis de indicadores permite conectar el aprendizaje teórico con la realidad institucional, promoviendo una formación más contextualizada, crítica y transformadora. No obstante, también se identifican limitaciones estructurales, como la escasa cultura de evaluación, la falta de disponibilidad de datos confiables y las debilidades conceptuales en el uso de enfoques de gestión por parte de las instituciones. A pesar de estos obstáculos, se concluye que el aula puede convertirse en un laboratorio de análisis y mejora institucional, siempre que la docencia se oriente a la aplicación real del conocimiento y al desarrollo de capacidades estratégicas. Finalmente, se plantea la necesidad de consolidar enfoques curriculares integradores, fortalecer la formación docente en metodologías activas y promover una cultura universitaria basada en procesos, calidad y mejora continua.

Palabras clave: Gestión por procesos, Auditoría de gestión, Educación superior, Mejora continua, Docencia reflexiva.

Abstract

This article reflects on the integration of process management (GPP) and management auditing (AG) from the perspective of university teaching practice, emphasizing its application as a formative strategy in higher education. Through a qualitative, reflective, and descriptive approach, pedagogical practices implemented in courses related to organizational management and institutional evaluation are systematized. The study is supported by a review of specialized literature, case analyses, and the triangulation of theory and practice. The results reveal that the integrated teaching of GPP and AG significantly enhances the development of key professional competencies, including systems thinking, evidence-based decision-making, critical process evaluation, and ethical understanding of institutional control. The use of tools such as process mapping, audit simulations, findings matrices, and performance indicators effectively connects theoretical learning with institutional realities, fostering a more contextualized, critical, and transformative education. Despite

this, certain structural limitations persist, such as the weak culture of evaluation, lack of reliable institutional data, and conceptual gaps in the application of management approaches by educational institutions. Nonetheless, the classroom emerges as a strategic space for institutional analysis and improvement, provided that teaching is oriented toward real-world application and the development of strategic capabilities. Ultimately, the study underscores the need to consolidate integrative curricular approaches, strengthen faculty training in active methodologies, and promote a university culture grounded in process orientation, quality assurance, and continuous improvement.

Keywords: Process management, Management auditing, Higher education Amazon, Continuous improvement, Reflective teaching.

Introducción

En el contexto contemporáneo, las instituciones de educación superior (IES) enfrentan presiones cada vez más complejas relacionadas con la calidad educativa, la eficiencia en la gestión de recursos y la necesidad de rendición de cuentas ante entes reguladores, actores sociales y la propia comunidad universitaria. Estos desafíos exigen la adopción de enfoques de gestión que trasciendan la administración tradicional y promuevan una cultura institucional basada en la mejora continua, la transparencia y la orientación a resultados (Vásquez & Toro, 2023). La gestión por procesos (GPP) se ha consolidado como una estrategia esencial para alcanzar estos objetivos, dado que permite estructurar y sistematizar las actividades institucionales bajo una lógica de secuencia, interdependencia y enfoque al usuario. Este modelo impulsa la identificación de entradas, actividades transformadoras, productos o servicios, y responsables claros para cada proceso, promoviendo así una visión sistémica del funcionamiento universitario (ISO, 2015; Campos et al., 2022). Particularmente en el ámbito académico-administrativo, la implementación de la GPP ha demostrado ser útil para gestionar procesos críticos como la planificación curricular, la gestión docente, la titulación, la investigación, y la vinculación con la sociedad (González & Espinosa, 2020).

De manera complementaria, la auditoría de gestión (AG) constituye una herramienta técnica que permite evaluar el desempeño institucional mediante el análisis de criterios como eficacia, eficiencia, economía y calidad. Esta metodología no se limita a verificar el cumplimiento normativo, sino que indaga en la forma en que los recursos se utilizan para alcanzar los fines institucionales, proporcionando información estratégica para la toma de decisiones (ISO, 2018; Morales & Rivera, 2021). En las universidades, su aplicación facilita la identificación de cuellos de botella, la medición del rendimiento y el establecimiento de planes de mejora.

Si bien GPP y AG se desarrollan con propósitos distintos, su integración resulta clave para establecer sistemas de gestión robustos, sostenibles y alineados con los objetivos institucionales. La gestión por procesos proporciona una base estructural sobre la cual la auditoría de gestión puede realizar sus evaluaciones, generando información confiable que contribuye a una toma de decisiones basada en evidencia (Paredes & Corral, 2022). Esta articulación permite no solo asegurar el cumplimiento de estándares de calidad, sino también fortalecer la gobernanza institucional a través de mecanismos de evaluación y retroalimentación continua.

Desde la práctica docente, este binomio metodológico adquiere una dimensión pedagógica relevante. En asignaturas como Gestión por Procesos y Auditoría de Gestión, la enseñanza va más allá de la transmisión de contenidos técnicos: implica formar profesionales capaces de comprender la lógica organizacional de las IES, identificar procesos críticos, aplicar criterios de evaluación, proponer mejoras, y participar activamente en procesos de transformación institucional. La experiencia docente revela que el abordaje articulado de estas herramientas, mediante estudios de caso, simulaciones de auditoría y análisis de procesos reales, potencia el aprendizaje significativo y promueve el desarrollo de competencias clave como el pensamiento sistémico, el razonamiento ético y la toma de decisiones estratégicas (Vásquez & Toro, 2023). En este sentido, el presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre la integración entre la gestión por procesos y la auditoría de gestión en el contexto universitario, desde una perspectiva pedagógica y práctica. Se plantea un análisis conceptual de ambas metodologías,

su vinculación funcional y didáctica, así como los retos y oportunidades que conlleva su incorporación en los programas de formación superior. La propuesta se fundamenta en una revisión bibliográfica actualizada y en la sistematización de experiencias docentes, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional desde la praxis académica

Gestión por procesos: Fundamentos, evolución y aplicaciones en el ámbito universitario

La gestión por procesos (GPP) se ha convertido en una estrategia fundamental dentro de la administración moderna, especialmente en entornos complejos y altamente regulados como el universitario. Se sustenta en la identificación, modelamiento, documentación, control, medición y mejora continua de los procesos que componen una organización. Esta herramienta permite abandonar la visión vertical y departamentalizada tradicional, promoviendo en su lugar un enfoque transversal y sistémico que visualiza a la organización como una red de procesos interrelacionados (Rummler & Brache, 2013).

La norma ISO 9001:2015 define el enfoque basado en procesos como un principio de gestión de calidad que posibilita a las instituciones identificar sus procesos clave, establecer criterios y métodos para su operación eficaz, y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados (ISO, 2015). En este sentido, el enfoque por procesos facilita el diseño de estructuras organizacionales más flexibles, orientadas a resultados, y adaptables a los cambios del entorno educativo.

En el ámbito de la educación superior, la GPP ha ganado espacio como herramienta de mejora institucional, especialmente en el marco de los procesos de acreditación, certificación y evaluación externa. Según Campos, Muñoz y Almeida (2022), la implementación de sistemas de gestión por procesos en universidades ha contribuido a aumentar la eficiencia en áreas administrativas, reducir la duplicidad de funciones, mejorar la trazabilidad documental y promover una cultura de autoevaluación permanente.

Su aplicación práctica puede observarse en procesos como la planificación académica, la gestión docente, la evaluación de

aprendizajes, el seguimiento a graduados, la investigación formativa y la vinculación con la sociedad. A través de diagramas SIPOC, fichas de caracterización, matrices de riesgo y análisis de flujos de trabajo, es posible visibilizar los puntos críticos del quehacer universitario, estableciendo líneas de base para su evaluación y mejora. De este modo, la GPP no solo representa una herramienta técnica, sino también una vía para la transformación institucional, al promover la corresponsabilidad de los actores involucrados y el enfoque centrado en el estudiante como cliente interno.

Desde una perspectiva formativa, la enseñanza de la GPP en carreras administrativas permite desarrollar competencias asociadas al pensamiento sistémico, la mejora continua, la planificación estratégica y el liderazgo organizacional. La experiencia docente demuestra que cuando los estudiantes comprenden los procesos como unidades dinámicas de valor, logran identificar con mayor facilidad los problemas estructurales de las organizaciones y proponer soluciones sostenibles.

Auditoría de gestión: Concepto, evolución metodológica y pertinencia en la gestión universitaria

La auditoría de gestión (AG) representa una evolución en el campo del control organizacional, superando las limitaciones de la auditoría financiera y de cumplimiento. Su enfoque se orienta a analizar, de manera objetiva y sistemática, el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos dentro de una organización. Este tipo de auditoría se preocupa no solo de verificar el cumplimiento de procedimientos, sino también de valorar el impacto de la gestión sobre el logro de resultados institucionales (Morales & Rivera, 2021).

La norma ISO 19011:2018 define la auditoría como un proceso estructurado que permite obtener evidencia objetiva y evaluarla para determinar el grado de cumplimiento con los criterios establecidos (ISO, 2018). En el caso de las universidades, estos criterios pueden incluir metas del plan estratégico, niveles de satisfacción de los usuarios, indicadores de desempeño académico o administrativos, así como el grado de alineación con estándares de acreditación.

La AG se diferencia por su carácter propositivo, ya que no solo identifica hallazgos o desviaciones, sino que recomienda acciones correctivas y preventivas, fomentando una cultura de aprendizaje institucional. Su aplicabilidad en la educación superior se ha incrementado debido a la necesidad de garantizar la rendición de cuentas, gestionar adecuadamente los recursos públicos, y demostrar resultados ante los organismos de evaluación externa. Paredes y Corral (2022) señalan que la auditoría de gestión en universidades permite identificar brechas estratégicas y operativas, apoyar la toma de decisiones y fortalecer la gobernanza institucional.

Desde el punto de vista formativo, la enseñanza de auditoría de gestión permite a los estudiantes comprender los mecanismos de control y evaluación organizacional, desarrollar habilidades de análisis crítico y aplicar criterios normativos en escenarios reales o simulados. La aplicación de listas de chequeo, análisis de evidencias, elaboración de informes y auditorías internas simuladas se convierte en una metodología activa que articula saberes técnicos y éticos, con una orientación hacia la responsabilidad social y la mejora continua.

En suma, la AG no solo constituye una herramienta de fiscalización, sino también un instrumento formativo que puede ser aprovechado desde la docencia para fomentar la reflexión crítica sobre el desempeño institucional y la necesidad de responder con transparencia a las expectativas de la sociedad.

Articulación sinérgica entre gestión por procesos y auditoría de gestión: hacia un modelo de mejora continua

La integración entre la gestión por procesos y la auditoría de gestión no debe concebirse como una yuxtaposición metodológica, sino como una articulación estratégica que fortalece la planificación, el control y la mejora en las organizaciones. Ambas herramientas comparten principios fundamentales como la orientación a resultados, el enfoque en el cliente/usuario, la gestión basada en evidencia y el compromiso con la mejora continua.

La GPP establece la arquitectura funcional de la organización, determinando cómo fluyen las actividades, quiénes son los responsables, cuáles son los productos entregables y qué valor se

genera. A partir de esa base estructurada, la AG puede ejercer una función evaluativa robusta, aplicando criterios de eficacia, eficiencia y economía sobre procesos claramente definidos y estandarizados (González & Espinosa, 2020). Esta sinergia facilita una gestión proactiva, donde la auditoría no actúa solo como mecanismo de control ex post, sino como herramienta preventiva y de apoyo a la planificación institucional.

En el entorno universitario, esta articulación permite gestionar de manera integral procesos como la matrícula estudiantil, la gestión docente, el seguimiento de egresados o el control de proyectos de investigación. A través de la estandarización de procedimientos y la auditoría sistemática, es posible reducir los márgenes de error, evitar reprocesos, mejorar la satisfacción del usuario y garantizar la coherencia entre las metas institucionales y los resultados alcanzados.

Desde el punto de vista pedagógico, promover esta visión integrada en las aulas potencia el aprendizaje significativo y contextualizado. Los estudiantes comprenden no solo el "cómo" de los procesos, sino también el "por qué" de su evaluación, desarrollando competencias en análisis de sistemas, pensamiento estratégico, ética profesional y toma de decisiones basadas en datos. En este sentido, la práctica docente adquiere una dimensión transformadora, al formar profesionales capaces de diseñar, ejecutar, evaluar y mejorar procesos dentro de cualquier organización.

La implementación de esta articulación, sin embargo, requiere un compromiso institucional sostenido, formación continua del talento humano, acceso a información confiable y una cultura organizacional abierta al cambio. De allí que la docencia, como eje transversal de la transformación universitaria, juegue un rol protagónico en la promoción de estos enfoques integradores.

Metodología

El presente artículo adopta un enfoque cualitativo de tipo reflexivo y descriptivo, fundamentado en la revisión sistemática de literatura especializada, el análisis narrativo de experiencias docentes y la

triangulación entre el conocimiento teórico y la práctica educativa. Este enfoque resulta particularmente pertinente cuando se pretende comprender e interpretar fenómenos complejos como la enseñanza integrada de herramientas de gestión institucional en el contexto de la educación superior. La metodología cualitativa, como lo señalan Creswell y Poth (2017), permite captar las dinámicas, significados y construcciones que emergen en contextos sociales específicos, constituyéndose en una vía válida y rigurosa para la generación de conocimiento desde la práctica profesional.

En este estudio, la estrategia metodológica se estructuró a partir de tres ejes interrelacionados: la revisión bibliográfica exhaustiva de fuentes académicas actualizadas; la sistematización de experiencias pedagógicas desarrolladas en las asignaturas de "Gestión por Procesos" y "Auditoría de Gestión"; y el análisis reflexivo basado en la triangulación teórico-práctica. La revisión documental se realizó mediante la consulta de artículos científicos indexados en bases como Scopus, Web of Science, Redalyc, Scielo y Dialnet, priorizando aquellas publicaciones que abordaran de forma específica la aplicación de la gestión por procesos, la auditoría de gestión y las metodologías activas en la educación superior. También se consideraron documentos normativos de relevancia internacional, como la ISO 9001:2015 y la ISO 19011:2018, dado que constituyen marcos de referencia fundamentales para la comprensión y aplicación de estos enfoques en las organizaciones académicas.

De forma complementaria, se efectuó un análisis narrativo de las experiencias pedagógicas implementadas por el autor en programas de tercer y cuarto nivel universitario, específicamente en la enseñanza de herramientas de gestión institucional. Esta sistematización comprendió la observación reflexiva de prácticas docentes, el diseño y ejecución de actividades didácticas basadas en problemas reales o simulados, y la evaluación de productos académicos elaborados por los estudiantes. Se consideraron tanto las estrategias metodológicas empleadas —tales como el uso de mapas de procesos, auditorías simuladas, análisis de indicadores y diseño de planes de mejora— como los resultados observados en términos de aprendizajes alcanzados, dificultades recurrentes y niveles de apropiación conceptual y práctica.

El proceso de triangulación teórico-práctica permitió contrastar los hallazgos documentales con los aprendizajes derivados de la experiencia docente, generando una interpretación integrada y contextualizada del objeto de estudio. Esta triangulación, como lo plantea Flick (2018), fortalece la validez interpretativa de los estudios cualitativos al permitir que los datos empíricos, las construcciones teóricas y las reflexiones profesionales dialoguen en un marco epistemológico común. En este caso, se buscó identificar cómo la gestión por procesos y la auditoría de gestión pueden articularse no solo como herramientas técnicas de administración institucional, sino como contenidos pedagógicos interdependientes que potencian la formación profesional de los estudiantes en carreras vinculadas a la gestión.

Asimismo, el carácter reflexivo de esta investigación se sustenta en una concepción crítica de la práctica docente, entendida no como una mera aplicación de técnicas, sino como un espacio de construcción de conocimiento situado, ético y transformador. En este sentido, el trabajo adopta una perspectiva coherente con la investigación-acción y la sistematización educativa, enfoques que reconocen la experiencia del docente como una fuente legítima de producción teórica cuando se analiza rigurosamente y se vincula con marcos conceptuales pertinentes (Kemmis, McTaggart & Nixon, 2014; Elliot, 2005). Esta elección metodológica es también una respuesta a las limitaciones del acceso a datos institucionales formales, situación común en entornos universitarios, lo cual refuerza el valor de la observación reflexiva y la sistematización como vías válidas para aportar al debate académico y profesional.

Por último, se destaca que la finalidad metodológica de este artículo no reside en la generalización estadística de los hallazgos, sino en la generación de conocimiento transferible y significativo que pueda ser útil para otros docentes, gestores universitarios y formuladores de políticas académicas que busquen integrar los enfoques de calidad y evaluación en los procesos formativos. A través de este enfoque metodológico, se pretende contribuir a la consolidación de una cultura organizacional en la que la gestión por procesos y la auditoría de gestión no sean concebidas como prácticas burocráticas

aisladas, sino como herramientas pedagógicas y estratégicas al servicio del desarrollo institucional.

Resultados

La integración de la gestión por procesos (GPP) y la auditoría de gestión (AG) en la práctica docente universitaria ha evidenciado un conjunto de resultados relevantes tanto a nivel pedagógico como institucional. A lo largo de varios ciclos académicos, la implementación de actividades basadas en simulación, análisis de casos, desarrollo de matrices y rediseño de procesos ha demostrado que esta combinación metodológica no solo favorece el desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes, sino que también propicia una comprensión más crítica y estructural de los desafíos de gestión que enfrentan las instituciones de educación superior. En este sentido, la docencia ha funcionado como un espacio de experimentación aplicada, en el cual las herramientas de la GPP y la AG se han utilizado no solo como contenidos teóricos, sino como dispositivos formativos que permiten conectar la teoría con la práctica, el conocimiento con la realidad organizacional.

Uno de los primeros hallazgos significativos fue la mejora en la comprensión sistémica de las estructuras universitarias. Mediante la elaboración de mapas de procesos, fichas de caracterización, análisis de entradas y salidas, y diseño de diagramas de flujo, los estudiantes adquirieron una visión transversal del funcionamiento institucional, superando la visión fragmentada de funciones y departamentos. Este ejercicio fue reforzado con prácticas de auditoría interna simulada, en las cuales debían evaluar el cumplimiento de criterios de eficiencia, eficacia y economía, empleando instrumentos de auditoría como listas de chequeo, matrices de hallazgos y planes de mejora. Al confrontar la estructura funcional de los procesos con los estándares evaluativos de la auditoría, se evidenció un cambio en la percepción del control como un mecanismo punitivo, pasando a considerarlo como una herramienta estratégica de retroalimentación y mejoramiento continuo. Este aprendizaje práctico se manifestó también en el desarrollo de competencias específicas. En la mayoría de los estudiantes, se observó una mejora en la capacidad de análisis crítico, argumentación técnica, identificación de problemas

operativos, y formulación de soluciones viables basadas en evidencia. A través de la implementación de rúbricas analíticas, se pudo observar un incremento en la calidad de los informes de auditoría elaborados, en la consistencia lógica de los rediseños de procesos propuestos y en la capacidad de plantear indicadores de desempeño pertinentes y medibles. La siguiente tabla resume las principales competencias observadas y las estrategias que permitieron su desarrollo:

Tabla 1: *Competencias desarrolladas por los estudiantes y estrategias pedagógicas asociadas*

Competencia profesional	Estrategia docente utilizada	Indicadores observados
Pensamiento sistémico	Elaboración de mapas de procesos interrelacionados	Identificación de causas-raíz, conexión entre procesos, detección de cuellos de botella
Análisis crítico de desempeño institucional	Simulación de auditorías con base en criterios ISO e indicadores de gestión	Redacción técnica de hallazgos, argumentación fundamentada, uso de normativa vigente
Redacción y comunicación técnica	Elaboración de informes estructurados y planes de mejora	Claridad en redacción, uso correcto del lenguaje técnico, coherencia argumentativa
Trabajo colaborativo y liderazgo	Trabajo en equipos multidisciplinarios para rediseño de procesos	Coordinación de roles, toma de decisiones conjunta, resolución de conflictos
Ética profesional y compromiso con la mejora	Análisis de dilemas éticos y elaboración de informes con responsabilidad social	Incorporación de principios éticos en la auditoría, respeto a la confidencialidad de datos

Otro resultado destacable fue la identificación de limitaciones estructurales y culturales dentro del entorno universitario, las cuales dificultan una implementación efectiva y sostenida de ambos enfoques. La experiencia docente reveló que muchos estudiantes, incluso en niveles avanzados, presentan dificultades para diferenciar entre tareas, actividades, procedimientos y procesos, lo que evidencia una debilidad en la formación organizacional previa y en el lenguaje institucional que se maneja en las universidades. Además, en los ejercicios que exigían el uso de información real o verosímil (como análisis de indicadores o simulación de auditorías), se presentó una barrera recurrente: la limitada disponibilidad de datos institucionales confiables, actualizados y accesibles. Esta situación, lejos de limitar el aprendizaje, fue utilizada como un insumo crítico para discutir la importancia de la transparencia, la trazabilidad de la información y la necesidad de contar con sistemas de gestión documental efectivos.

En cuanto a la valoración general del proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto en términos de motivación estudiantil como de aplicabilidad profesional, se recogieron evidencias cualitativas mediante bitácoras de clase, retroalimentaciones escritas y ejercicios de metarreflexión. La mayoría de los estudiantes manifestaron que, al inicio del curso, percibían estos contenidos como "meramente administrativos" o "técnicos sin impacto directo", pero al finalizar, reconocieron su utilidad para diagnosticar, intervenir y proponer mejoras reales dentro de organizaciones públicas y privadas. Esta transformación en la valoración del contenido permitió reforzar la importancia de enseñar gestión no como un fin en sí mismo, sino como un medio para garantizar calidad, pertinencia y eficiencia institucional.

En función de estos hallazgos, se desarrolló un modelo de análisis que agrupa los resultados en tres ejes fundamentales: impacto pedagógico, proyección profesional y observaciones institucionales. A continuación, se presenta una tabla resumen que permite visualizar esta síntesis:

Tabla 2: Síntesis de resultados en tres ejes de análisis

Impacto pedagógico	Mejora de competencias analíticas, técnicas y colaborativas. Aumento de motivación y valoración del contenido	Justifica la inclusión de metodologías activas e integradas en el currículo
Proyección profesional	Desarrollo de habilidades aplicables en auditorías reales, diseño de procesos, y control institucional	Prepara a los estudiantes para roles de liderazgo y transformación organizacional
Observaciones institucionales	Dificultades con el lenguaje organizacional, escasa cultura de procesos y baja disponibilidad de datos confiables	Demuestra la necesidad de transversalizar la GPP y AG como cultura institucional y no solo como técnica

Finalmente, debe señalarse que estos resultados no solo reflejan aprendizajes logrados en el aula, sino también constituyen insumos para la mejora continua de la propia práctica docente. La experiencia analizada sugiere que integrar herramientas de gestión organizacional en la formación universitaria permite ir más allá de la enseñanza instrumental, promoviendo una educación crítica, contextualizada y orientada a la transformación social. Además, evidencia que la docencia, cuando está alineada con los desafíos reales de las instituciones, se convierte en un laboratorio de innovación pedagógica y de gestión institucional.

La reflexión sistemática derivada de la integración de la gestión por procesos (GPP) y la auditoría de gestión (AG) en la docencia universitaria revela una multiplicidad de aportes, tensiones y oportunidades que deben ser analizadas desde una perspectiva crítica y situada. Los hallazgos obtenidos no solo corroboran la pertinencia de este enfoque integrado, sino que también iluminan dimensiones estructurales y pedagógicas que requieren atención por parte de las instituciones de educación superior (IES). Este ejercicio de articulación no se limita a una convergencia metodológica, sino que responde a una necesidad epistemológica y ética de repensar el

vínculo entre la enseñanza, la práctica profesional y la gestión del conocimiento organizacional.

Uno de los principales aportes de esta experiencia ha sido evidenciar cómo la enseñanza articulada de la GPP y la AG permite desarrollar un pensamiento organizacional complejo en los estudiantes, un rasgo indispensable en contextos laborales caracterizados por la incertidumbre, la interdependencia funcional y la presión por los resultados. Como señala Pineda-Báez (2021), formar en gestión en la actualidad implica formar en la lectura estratégica de la realidad institucional, en la toma de decisiones con base en evidencias y en el diseño de soluciones adaptativas, más allá del cumplimiento formal de procedimientos. En este sentido, la utilización de herramientas como mapas de procesos, matrices de hallazgos y simulaciones de auditoría favorece un aprendizaje experiencial y transferible, que conecta los saberes técnicos con las competencias prácticas.

No obstante, este potencial pedagógico se enfrenta a límites estructurales que reflejan tensiones aún no resueltas en el modelo universitario latinoamericano. En primer lugar, la cultura organizacional de muchas IES todavía se rige por una lógica funcionalista y fragmentada, donde los procesos no están claramente definidos, los responsables operan en compartimentos estancos y los indicadores se construyen más por exigencia normativa que por convicción estratégica (Vásquez & Mejía, 2020). Esta realidad dificulta la consolidación de modelos de enseñanza integradora, pues limita el acceso a datos confiables, la trazabilidad de procesos internos y la participación activa de los docentes en la toma de decisiones institucionales. En segundo lugar, la formación previa de los estudiantes suele presentar debilidades en el manejo de conceptos organizacionales básicos, lo que obliga al docente a destinar una parte significativa del curso a nivelar conocimientos sobre lo que es un proceso, un procedimiento, un indicador o una política de calidad.

Pese a estas limitaciones, la experiencia desarrollada demuestra que es posible resignificar la docencia en gestión como una herramienta transformadora y no meramente informativa. En este marco, el rol del docente deja de ser el de transmisor de contenidos para convertirse en un facilitador de procesos de reflexión crítica, un

articulador entre la teoría y la práctica, y un agente de cambio dentro del propio ecosistema universitario. Esta transformación es coherente con lo que Freire (2017) definía como la pedagogía de la pregunta, donde el aprendizaje parte de problemas reales y significativos, lo cual en el caso de las asignaturas de gestión se traduce en la capacidad de "auditar la realidad institucional" desde una mirada técnica, pero también política y ética.

Otro aspecto relevante es que esta experiencia ha permitido visibilizar la necesidad de repensar el currículo de las carreras administrativas y de gestión pública desde una perspectiva de integración metodológica. La fragmentación disciplinar impide que los estudiantes comprendan cómo se relacionan las herramientas de planificación, control, evaluación y mejora dentro de un ciclo continuo de gestión institucional. En cambio, al integrar GPP y AG como enfoques complementarios, se refuerza la lógica del ciclo PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar), permitiendo comprender la gestión como un proceso vivo, adaptativo y orientado al aprendizaje organizacional (Deming, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1999). Esta visión resulta crucial en un contexto regional donde muchas universidades están inmersas en procesos de acreditación, rendición de cuentas y transformación digital, lo cual requiere una formación profesional con pensamiento estratégico y capacidad de gobernanza.

Desde una lectura más amplia, los resultados obtenidos permiten cuestionar la dicotomía entre teoría y práctica en la educación superior. La práctica docente aquí sistematizada demuestra que es posible construir conocimiento académico a partir de la experiencia, cuando esta es sometida a procesos rigurosos de análisis, comparación con la literatura y triangulación metodológica. En efecto, la docencia puede constituirse en una fuente legítima de producción de saber, cuando asume su responsabilidad crítica de leer la institución desde dentro y de proyectar alternativas formativas para su transformación. Como plantean Carr y Kemmis (2009), la investigación-acción docente no busca replicar modelos externos, sino problematizar la realidad educativa desde los actores que la habitan, generando conocimiento situado y emancipador.

Por último, la integración entre la GPP y la AG también plantea desafíos éticos fundamentales. En una época donde los discursos de calidad y eficiencia pueden vaciarse de contenido si no se anclan en valores democráticos, la docencia tiene la responsabilidad de formar profesionales conscientes de que auditar un proceso no es simplemente buscar errores, sino contribuir al fortalecimiento de las instituciones. En este sentido, enseñar a gestionar y auditar desde una perspectiva ética y crítica es preparar a los estudiantes para asumir responsabilidades que afectan directamente a la vida institucional, el uso de recursos públicos y la confianza ciudadana en el sistema educativo. En suma, la discusión aquí desarrollada invita a repensar la enseñanza universitaria de la gestión no como una práctica meramente técnica, sino como un acto profundamente político y formativo. La experiencia compartida valida la hipótesis de que la integración pedagógica entre gestión por procesos y auditoría de gestión permite una formación más sólida, contextualizada y transformadora, al tiempo que revela la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y de evaluación en nuestras instituciones. En ese cruce entre aula y administración, entre planificación y reflexión, se encuentra una de las claves para el fortalecimiento de una educación superior de calidad, pertinente y comprometida con la mejora continua

Conclusiones

La integración metodológica entre la gestión por procesos y la auditoría de gestión, aplicada desde la práctica docente, ha demostrado ser una estrategia didáctica efectiva para fortalecer las competencias profesionales de los estudiantes en el contexto de la educación superior. Esta experiencia evidenció que el tratamiento conjunto de estas herramientas no solo mejora la comprensión del funcionamiento institucional, sino que también impulsa una formación más integral, crítica y contextualizada. El análisis reflexivo de las asignaturas permitió identificar avances significativos en el desarrollo del pensamiento sistémico, la capacidad de análisis organizacional y la propuesta de acciones orientadas a la mejora continua. Asimismo, se constató que las actividades de simulación, la elaboración de mapas de procesos y la ejecución de auditorías

académicas favorecieron un aprendizaje situado, permitiendo a los estudiantes relacionar la teoría con su aplicabilidad en contextos reales.

El proceso también puso de manifiesto ciertas limitaciones estructurales y culturales dentro de las instituciones, tales como la débil consolidación de una cultura organizacional basada en procesos, la baja disponibilidad de datos confiables y el desconocimiento generalizado de los estándares de evaluación. Estos obstáculos, lejos de limitar el proceso formativo, se transformaron en oportunidades pedagógicas para cuestionar la realidad institucional y fomentar la búsqueda de soluciones innovadoras desde el aula. Así, la docencia universitaria se convirtió en un espacio de análisis y propuesta, donde la práctica pedagógica se alineó con los principios de la mejora continua y la sostenibilidad organizacional.

La experiencia demuestra que es posible consolidar una enseñanza orientada a la gestión estratégica mediante la integración de enfoques técnicos y metodológicos que respondan a las necesidades del entorno universitario. La gestión por procesos y la auditoría de gestión, cuando son abordadas de forma articulada y crítica, dejan de ser herramientas administrativas desconectadas del quehacer educativo para convertirse en instrumentos formativos que aportan al desarrollo de instituciones más eficientes, transparentes y centradas en el aprendizaje. El rol del docente, en este contexto, adquiere un carácter estratégico, ya que no solo media contenidos, sino que impulsa procesos de transformación institucional desde el ejercicio reflexivo de su práctica.

Reference

- Carr, W., & Kemmis, S. (2009). *Teoría crítica de la enseñanza*. Editorial Morata.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1994). *The new economics for industry, government, education* (2nd ed.). MIT Press.

- Elliot, J. (2005). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Ediciones Morata.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Freire, P. (2017). *Pedagogía de la esperanza: Un reencuentro con la pedagogía del oprimido* (3.ª ed.). Siglo XXI Editores.
- González, L., & Espinosa, M. (2020). Sinergias entre la gestión por procesos y la auditoría de gestión en organizaciones educativas. *Revista Ciencias Administrativas*, 8(2), 55–72. <https://doi.org/10.3390/rca8020055>
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. International Organization for Standardization.
- ISO. (2018). *ISO 19011:2018. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. International Organization for Standardization.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer.
- Morales, C., & Rivera, H. (2021). Auditoría de gestión en instituciones públicas: Evaluación de la eficiencia organizacional. *Revista de Gestión Pública*, 10(1), 45–64.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Paredes, M., & Corral, S. (2022). Integración metodológica en la evaluación del desempeño institucional: Aportes desde la auditoría y la gestión por procesos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 18(1), 67–83.
- Pineda-Báez, C. (2021). Enseñar gestión en la universidad: una apuesta por el pensamiento complejo y la acción transformadora. *Revista de Educación y Sociedad*, 23(2), 85–104. <https://doi.org/10.2307/redsoc.v23i2.0085>
- Vásquez, A., & Mejía, D. (2020). Fragmentación y cultura organizacional en universidades latinoamericanas: retos para una gestión por procesos. *Educación y Futuro*, 46, 29–50. <https://doi.org/10.30554/educfut.2020.46.029>