

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“GESTIÓN DE PROCESOS EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LATINOAMÉRICA”:
Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años, 2008 – 2018.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autores:

ALDO JUAN CATAÑO ITA
SANTOS CORINA FLORES PABLO
MAGALY LOURDES LIZANO ZABARBURU
MARIELA EMILDA MELGAREJO GRACIANO
CLEIBER MONDRAGON QUISPE

Asesor:

Mg. Emilio José Chocobar Reyes
Lima - Perú

2018

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo de investigación a todos aquellos que sienten que no
hay tiempo ni distancia para seguir creciendo profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a nuestras familias por su tolerancia, apoyo y comprensión en todo el trayecto de nuestras vidas académicas siendo el motor de nuestro esfuerzo constante.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	33
CAPÍTULO III. RESULTADOS	35
CAPITULO IV. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Palabras claves y sinónimos	Pág. 32
Tabla 2.1	Declaración de artículos encontrados	Pág. 34
Tabla 3.1	Estadístico países	Pág. 35

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

La Gestión de Procesos llamado en inglés Business Process Management (BMP), en los últimos tiempos, se ha convertido en una metodología vital a ser considerada por las empresas privadas, debido a un entorno cambiante. En Latinoamérica, las escuelas americanas, europeas, asiáticas, entre otras han transferido no sólo una filosofía sino el diseño de estrategias. En este panorama, la presente investigación busca establecer la base teórica sobre la gestión de procesos estableciendo un paralelismo: las empresas públicas del Estado, habiendo casos excepcionales como los de Uruguay y Brasil. La información recogida ha sido de la base de datos EBSCOhost y ProQuest y revistas científicas de Scielo y Redalyc las principales a nivel mundial y que contienen revistas indexadas y con rigor científico. Hemos elegido la revisión sistemática de la literatura para los años 2008 al 2018. Se buscó responder la pregunta principal: En qué consiste la gestión de procesos en las empresas privadas y públicas. Siendo los resultados 57 artículos que representaban los criterios de inclusión indicados en las bases de datos mencionadas, encontrando la limitación del corto tiempo por parte de los investigadores para la realización de las búsquedas sistemáticas.

Finalmente, concluiremos con la investigación realizada, conocer a profundidad la situación sobre el manejo de la gestión de procesos y cuan importante pueden ser sus herramientas, el cómo aplicar la mejora continua y como vencer los obstáculos que puedan surgir en las empresas.

PALABRAS CLAVES: Gestión de procesos, mejora continua, Latinoamérica

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

A fines de los años noventa surgió el concepto de la aldea global desde su aparición, la tecnología se facilitó y abarató los procesos productivos (disminuyeron los costos, aplicación de la optimización de la producción, se simplificaron las operaciones tecnológicas, cambiando los procesos de reciclaje) pero también se complejizó su gerencia. A partir de esta precisión, obedece remarcar que la gestión de operaciones empezó a coordinar de una manera sistemática los procesos organizacionales, con la finalidad de cambiar la necesidad de un cliente en una solución integral. Palomeque-Solano (2006; p.188). Donde todo proceso es eficiente, siempre y cuando sus resultados son superiores en valor a sus insumos. Palomeque-Solano *et al.*

A través del presente proyecto nos enfocaremos y nos familiarizaremos con: gestión de procesos, gestión de calidad, mejora continua, calidad, entre otros afines, que constituirán no solo términos dinámicos en aras de la productividad, para alcanzar eficiencia en las organizaciones, sino en su principal razón de ser: la satisfacción del cliente, desde el enfoque de las empresas públicas y privadas, para establecer criterios en el desarrollo del presente proyecto.

Por otro lado, conceptualizar el desarrollo de término gestión de calidad es significativo, ya que constituye el punto de partida para desarrollar nuestro tema de investigación: gestión de procesos. Desde el punto de vista académico Ruiz-Torres A.J; Ayala-Cruz. J; Alomoto. N; y Acero-Chávez J.L. (2015; pág. 328) presentaron una revisión de las investigaciones sobre gestión de la calidad, publicada en revistas hispanoamericanas y españolas entre 2005 y 2013, dentro del enfoque gerencial. La clasificación se fundamentó en 3 elementos: la metodología del estudio, el tipo de aplicación del sector de negocios en la que se enfocó el estudio. El análisis demuestra un gran interés en investigaciones sobre normativas internacionales e implementaciones de sistemas de calidad, mientras que temas relacionados con sistemas de calidad basados en metodologías Seis Sigma han recibido poca atención.

Según Ramírez, Villoch, Suárez (2010; p. 175). La gestión por procesos es la manera de involucrar a la organización en su totalidad basándose en sus procesos mediante una progresión de actividades, agregando un nivel de valor de mejora en cada proceso de entrada y salida y a la vez cumplir con la expectativas del cliente; la mayoría de la empresas que persisten en el mercado actual han tomado conciencia de esto, han potenciado el concepto de proceso como un foco común de la organización y trabajan con un solo objetivo en el resultado final enfocado al cliente y la vez que esto sirva el crecimiento y prestigio de la empresa.

Complementando, Galvis. E., González. M (2014; Pág. 15), menciona que es importante contar con una herramienta de recopilación de datos para la administración de gestión de procesos, entre las con tres herramientas de apoyo que destacan, se encuentra el ERP que se utiliza en la administración de recursos humanos, seguidamente se tiene el CRM que ayuda en la interacción cliente-proveedor, y el SCM interacción con la administración y la cadena de suministros, dichos softwares aplicadas en las empresas tanto públicas como privadas hacen uso de estas herramientas ya que de fácil integración a la organización, ayudan a visualizar la secuencia óptima de las actividades que se ejecutan, con la finalidad de permitir resolver problemas, así como adquirir aprendizajes para mejorar el desempeño del proceso dentro de la empresa y para cimentar el camino, manteniéndose sostenible en la evaluación constante como un indicador importante. Cardona Mora, J. Bribiescas Silva, F. (2015; Pág. 20). No menos importante para Tapia Coronado, J, Escobedo Portillo, T., Barrón López, E, Martínez Moreno, G, Estebané Ortega, V. (2017, Pág. 174) Otro dato importante es adicionalmente que la implementación de la tecnología, permiten eliminar, dentro de los procesos internos y externos, las actividades que no generan valor, lo que se le llama desperdicios de la empresa. Es necesario, que todos se encuentren involucrados ya que son parte del proceso proponiendo constantemente ideas con el objetivo de ir mejorando.

Asimismo, el caso que presentan Urrego, Cañas, Arbeláez, Ceballos (2015; Pág. 35) bajo la experiencia colombiana, dentro de la implementación en las empresas el BPM (Business Procesos Management) dicha herramienta consiste en un conjunto de métodos y tecnologías estructuradas que consideran que son activos de valor que poseen gran influencia para generar prestigio en los clientes, la estrategia de mejora en los procesos generados por

estas herramientas son transversales a toda la organización con distintas áreas internas y externas, ayudando a llevar de forma ordenada cada proceso y evitando de esta manera los llamados cuellos de botella.

Cuando evocamos la gestión de procesos en Latinoamérica en el marco de las empresas privadas y públicas en el común denominador, en ambas se debe ejecutar políticas de gobernabilidad, que obliga constantemente a implementar y desarrollar modelos gestión que sean innovadores, capaz de suplir y solucionar demandas y necesidades, que otorguen racionalidad y eficacia en sus procesos. Dentro de estos tipos de modelos, se encuentra la gestión de calidad aplicado en el sector privado de manera significativa y que constituye un paradigma en alcanzar su institucionalización e incorporación en la administración pública. Si bien es cierto, que cada región posee sus propias particularidades en los ámbitos social y político, por otro lado, obliga a los gobiernos a buscar nuevas herramientas para conseguir sus objetivos para la realización de sus tareas, para lo cual paulatinamente se han venido implantando tecnologías y sistemas de operación, que brinde respuestas innovadoras antes las demandas de servicios con calidad y eficiencia.

Frente a este panorama, se ha venido articulando un nuevo modelo llamado nueva gestión pública, asociado al tema de la calidad y cuyos orígenes - adopción surge en EEUU y Japón, y que adquirió mayor fuerza, a través de la aplicación de las normas ISO 9000, traducido en su certificación de procesos, tanto en los productos como en servicios, de ello no estaría exento el sector público, teniendo como centro de gravedad la satisfacción del cliente - ciudadano, esto implica cambios en los sistemas organizativos y productivos. Uno de esos cambios es la gestión por procesos, que concibe a la organización como un sistema interrelacionado de actividades interfuncionales entendiéndose como un proceso puede ser definido como un conjunto de secuencias enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). El término se asocia con un sistema donde las actividades parten de los inputs y que están son transformadas en outputs. Estas actividades permiten que la producción de servicios o productos, produzcan la satisfacción de cliente. Moyado (2011; Pág. 11).

Conviene detenernos para enmarcar y adoptar una palabra proveniente de las canteras de la reingeniería: mejora continua, y es que de manera progresiva los diversos procesos involucrados en la organización son susceptibles a ser mejorados, donde la base principal de dicha mejora está en la filosofía de las personas y las técnicas, aumentando la motivación de los involucrados, en aras de ir superándose cada miembro de la organización de forma constante. Máynez-Guaderrama, A. Cavazos-Arroyo, J. Monge, L. Valles (2016, Pág. 468).

Es necesario mencionar una herramienta que se caracteriza en aplicar de forma ordenada son los sistemas de NC 9001-20018, cuya finalidad es establecer de forma específica lograr la integración de los sistemas, teniendo como punto de partida una secuencia de procedimientos de manera integral que se relacionen con los requisitos de cada sistema. Ciertas organizaciones utilizan el enfoque basado en procesos, como la columna vertebral, tronco común y principal sostén de una buena actividad de gestión, de esta manera ayudara a detectar de forma inmediata el problema que no se ha podido visualizar por separado. Rodríguez y Zamora (2015; p. 135).

Recalca, González & Moreno (2006; p.24) que una mejora continua, consiste en desarrollar las etapas que permitan medir el impacto, funcionalidad, mejoramiento y posibilidades de generalización del sistema de gestión de costos de la calidad que sirven como detectores para eliminar algunos procedimientos que generen valor a la elaboración de un producto, es decir sería un factor fundamental para optimización de algunos recursos los cuales se tornan en gastos y así de esa manera perjudiquen a la empresa. Al no tener una gestión de costos de calidad en una empresa acarrea problemas en la medición de desempeño en lo que concierne a lo económico.

Rodríguez *et al.* Inciden en que las organizaciones consideran que los procesos en mejora deben tener relación con el objetivo principal que es brindar producto o servicio de calidad que será adquirido por el cliente final, para de esa manera puedan cumplir con las expectativas de satisfacer las necesidades, ello exige los cambios continuos, la organización teniendo en cuenta que la integración, eficacia y eficiencia de los procesos internos y externos llevan al éxito a una organización.

Sin embargo, el mundo sigue su curso, ante la era de la información, los procesos se determinan a través del resultado de los productos o servicios, es la fase del diseño determinando su eficacia. La investigación de Baudin (2011; p. 147), nos muestra desde una mirada de las pequeñas y medianas empresas chilenas, por ejemplo, el proceso de diseño y el desarrollo de productos catalogados como (PDDP) involucra una serie de actividades que parten con la generación de una idea innovadora, así como la consolidación del concepto del mismo, este dependerá de la estructuración y la naturaleza de la empresa. A pesar que algunos autores solo delimitan desde el establecimiento de los procesos hasta su colocación en el mercado y esto se comprenderá: primero la óptica de las ciencias de la ingeniería que conlleva a la gestión del desarrollo de nuevos productos, bajo un diseño estructurado; una segunda visión se segmenta bajo las ciencias del diseño, abocado en las actividades de cognición creativas (asociado a la concepción artística, industrial, entre otros) para llevarlo posteriormente al proceso de manufactura bajo la sucesión de actividades técnicas en aras de generar, evaluar e implementar soluciones. Pero cabe mencionar que en todo proceso debemos tener presente va direccionado en la mejora de la productividad y del funcionamiento de la empresa, esta propuesta es factible a través de la realización de pequeños cambios siempre alineados a la organización y que se tiene que dar en todos los niveles.

Mencionan Jurburg, D. Tanco, M., Viles, E. y Mateo, R (2015; Pág. 18) que los procesos en la gestión administrativa básicas que implican planificar, hacer, verificar y actuar, es necesario para realizar un trabajo de cambio basado en el Ciclo de Deming, los cuales están ligados fuertemente con la competitividad empresarial en donde todos los empleados de la empresa se deben encuentran comprometidos. López, Conrado Carrascosa, Signes, Ángel Peiró, del Val Segarra Oña, María (2012, pág. 10).

Sin duda, el factor humano constituye un indicador en el índice de productividad en las empresas, en definitiva, se puede formular un plan de mejora a través de los empleados ya sea de forma individual, grupos de trabajos, círculos de calidad, six sigma donde están involucrados desde la alta dirección hasta personal de línea con el objetivo de buscar en una mejora constante en calidad, costos tiempos de entrega, flexibilidad, seguridad, moral, etc.

Es una filosofía de trabajo y un estilo de vida Monge, Carlos Cruz, Jesús, López, Fabián (2013; pág. 20).

El diseño y la ejecución de una gestión de procesos es implementado de acuerdo a cada lugar de la región y adicionalmente constituyen un reto para las empresas privadas y con mayor énfasis en el sector público que necesita seguir evolucionando; para que ello puede ser viable, se requiere contar con alcances metodológicos a través de la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían los pasos para una buena gestión en las empresas?

Personajes como Taylor y Ford, fueron quienes nos brindaron ideas básicas, de cómo pueden las empresas implementar mejoras en sus procesos para obtener un buen producto terminado. Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I & Hernández, A (2014; Pág. 2), nos detallan de la evolución de la gestión por procesos, Si bien es cierto, la adopción del término se produce en la última década, tomándose con mayor énfasis e importancia, siendo implementado de manera gradual, para que las empresas las incorporen y el impacto no sea de manera tangencial. Es por ello que la gestión por procesos se enfoca en las actividades de la organización y busca optimizarlas para sacar el máximo rendimiento y cumplir sus objetivos, además de añadir valor a los resultados.

Actualmente como ya venimos refiriendo, diversas empresas se enfocan en el mejoramiento continuo expresado como un conjunto de todas las acciones diarias, que permiten que tanto los procesos y como la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. Resulta necesario que la mejora continua, deba ser parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en un modo de vida y trabajo. La inserción de SGC en la Gerencia como nos indica en este estudio de Cuesta, M & Isaac, C. (2008; Pág. 2) tiene varios pasos que influirá la mejora y como estructurar los procesos, estos parten de un diagnóstico de la empresa que da a conocer en mayor detalle, de cómo está formada la empresa, si cuenta con el cumplimiento de normas ISO y que estas se cumplan como lo requiere. Otro paso que nos muestra es la creación de un grupo de mejora de calidad, dicho grupo tiene como la finalidad, la inserción de mejora siendo una propuesta de cierta metodología y realizar un estudio de los procesos del SGC y la selección de expertos poseedores del conocimiento (gestión de calidad) que puedan tener cada uno de ellos y así puedan aportar a la empresa. Todo ello permitirá, lograr la buena dirección continua que

cumpla con las necesidades y expectativas de sus clientes. Desde el punto de vista metodológico, Arialys Hernández-Nariño a, Alberto Medina-León b, Dianelys Nogueira-Rivera c, Ernesto Negrín-Sosa d & Maylin Marqués-León (2014; Pág. 194), indican que se debe tener claro y bien definido los conceptos de producción y proceso, para poder establecer mejoras, obteniendo un valor agregado de cada una de las actividades como producción (transformación) y proceso (secuencia ordenada de actividades que influyen en la producción).

Por otro lado, es importante destacar que la metodología de estudio más utilizada por los investigadores son las encuestas, seguidas por los estudios de casos; esto respalda la necesidad de aumentar el número de estudios rigurosos desde varias perspectivas de la gestión de la calidad entre empresas de la región. Ruiz-Torres *et al.*

Otro aspecto que debemos considerar es la alineación de los procesos, ya que estos contribuirán en nutrir a la estrategia de la misión y el objetivo y desde este punto nace el enfoque de procesos como una herramienta decisoria, que contribuye en los resultados positivos, también podemos decir cuándo las actividades y los recursos se encuentran relacionados debidamente como un proceso, y a través de ellos, lograr alcanzar un resultado eficiente; visualizándose los resultados de manera panorámica por toda la organización, para alcanzar el impacto en la percepción del cliente en la calidad de los servicios o productos, bajo esta dicotomía se concluye que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. Rodríguez (I), Rodríguez (II), Cordoves, Rodríguez (2018; p. 263).

Adicionando lo anteriormente descrito, Comas, Nogueira, *et al.*, refieren que las formulaciones de las estrategias son fundamentales en toda organización. El diagnóstico situacional de las organizaciones es importante ya que es el punto de partida para la definición de cualquier desarrollo de negocio a tener en cuenta, la aplicación correcta del uso del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ayuda a monitorear de forma permanente el macro entorno y micro entorno de la organización para que la alta gerencia tenga el compromiso de desarrollar estrategias, por consiguiente tomar medidas correctivas y así poder identificar los procesos a mejorar o rediseñar.

En consecuencia, el análisis de un proceso, puede dar lugar tanto a ejecuciones como acciones de rediseño, para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos, reduciendo los plazos de producción y entrega de productos y servicios. Asimismo, nos permite: a) Determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, b) Elaborar una lista de prioridades y c) Proveer de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora continua que permitan alcanzar objetivos establecidos por las empresas y organizaciones. Moyado *et al.*

Cuando evocamos el termino rediseño inmediatamente se engarza con la filosofía de trabajo Kaizen, desde la perspectiva y en la aplicación en empresas mexicanas cuyo impacto calza para el entorno latinoamericanas y de acuerdo a Suárez-Barraza, Miguel-Dávila (2011; Pág. 34). Las preposiciones teóricas para su estudio son:

- Pt1: La implementación del Kaizen requiere aplicar los principios rectores del mismo en combinación con sus técnicas y herramientas.
- Pt2: La implementación del Kaizen requiere comprender de manera profunda el concepto en su binomio Do (filosofía) y Jyutsu (técnica).
- Pt3. El principio rector número 1 de los elementos básicos representa la base o las “piedras angulares” sobre las que descansan el resto de principios rectores, técnicas y herramientas.
- Pt4. La implementación “exitosa” del Kaizen en un contexto como el de México y Latinoamérica (aunque sea una empresa multinacional) necesita una serie de potenciadores que impulsen el esfuerzo, y bloquear o minimizar una serie de inhibidores que se pueden presentar.

Kraenau, Santos y Canales (2015; P.19, 20,30), nos explican que toda implementación necesita ser evaluada de manera global en este caso la gestión de procesos. En torno a ello, existen algunos métodos para medir el desempeño, como lo concluye en el estudio que las medidas pueden ser cambiada solo por expertos con experiencia, en cuanto los modelos numéricos son simples y no complejos nos hace referencia de cómo realiza el diseño a través de una lógica difusa (fuzzy logic) ya que la finalidad es incorporar todos los procesos posibles encontrados para la gestión en una organización. La gestión de procesos es la aplicación del ciclo PDCA. La fase primera es la planificación que se refiere al diseño

del proceso se realiza con la hoja de proceso. La segunda etapa la conforma la Ejecución o Implementación y se desarrolla mediante seminarios. La tercera parte se hace la Medición que se compone por el control, auditoría, autoevaluación y el cuadro de mando, y la fase que cierra este ciclo es la Mejora que se hace mediante las herramientas para la mejora continua y workshops.

Propiamente estableciendo el paralelo entre el desarrollo de los aspectos teóricos y metodológicos de los conceptos de gestión de procesos en las empresas latinoamericanas desde la óptica privada y pública, nos detenemos para justificar su razón de ser, es decir cuál es la importancia. Sabemos que la gestión de procesos y su mejora continua es una estrategia que siempre está enfocada a la calidad y es una herramienta que todas las empresas lo aplican a nivel mundial. Asimismo, consideran la necesidad de ir aplicándolo constantemente, ya que no solo es el reclutamiento de clientes sino que involucra a todas las partes de la organización para su optimización y buen desempeño de los procesos, de ello resaltan dos características relevantes que justifican su necesidad de estudio continuo éstas características son: la variabilidad que consiste que cada vez que se repite el proceso, hay ligeras variaciones en las distintas actividades, y la segunda característica corresponde a la repetitividad, donde los procesos se crean para producir resultados e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Casanova (2018; Pág. 319). Por otro lado, permite la subsistencia de la empresa con el objetivo de lograr buenos y mejores resultado. La gestión de procesos eliminará los límites de las funciones incentivando la cooperación, creando una cultura de mejora en la empresa que le permitirá adaptarse al entorno creando ventaja competitiva, tal como señalan Hernández Palma, Barrios Parejo, I. Martínez Sierra, d. (2018, pág. 186)

El reto actual de los directivos en general es el enfrentamiento situaciones nuevas y cambiantes en nuestros días: la era de la información. Bajo este contexto tanto usuarios como clientes cuentan con las referencias necesarias, lo que demandan en los productos y servicios una mayor calidad, variedad, rapidez en la capacidad de respuesta de acuerdo a su disponibilidad y expectativas. De allí es necesario establecer la importancia de la mejora continua en la gestión de procesos, traducido en el control del producto – insumo, así como las condiciones en que se comercializan, en torno a un conjunto de fenómenos que caracterizan el mercado actual. Por lo tanto, es necesario, considerar los aspectos

relacionados a la comprensión del enfoque de procesos de la familia de normas ISO, en contraste con el impacto que ejercen el desempeño empresarial en Latinoamérica. Palomeque-Solano *et al.*

Hernández, A; Nogueira *et al.* Afirman, que la gestión por procesos hoy en día goza de importancia y su puesta en marcha son tomadas por diferentes empresas públicas, una clara muestra son los hospitales, que en el común denominador de Latinoamérica suele ser engorroso tanto en sus procesos, como en la elaboración de sus flujogramas. A pesar de ello, este sector avanza y busca mejorar el desempeño de sus organizaciones, un aspecto a considerar y que tiene impacto directo es el liderazgo ya que juega un papel importante dentro de la gestión de mejora en este sector haciéndose extenso hacia otras carteras públicas, ya que sus responsables toman las decisiones para promover a los trabajadores y elaborar diferentes estrategias que puedan llevar consigo una mentalidad de cambio, en toda la amplitud de la organización. Reafirmando lo mencionado en el párrafo anterior. Benzaquen J., Convers J. (2015; Pág. 120), llevó a cabo un estudio de las empresas de Colombia, donde se confirmó que tienen mejor desempeño aquellas que cuentan con certificación ISO 9001. De los factores evaluados más resaltantes y que obtuvieron mayor promedio precisamente fueron: el liderazgo y la satisfacción del cliente, evidenciando la necesidad de su implementación y ejecución en el proceso independientemente del ámbito a desarrollarse. En definitiva, los principios de gestión de calidad están representados por los factores evaluados en la satisfacción del cliente propiamente, los procesos y la mejora continua como parte neurálgica en el sistema de gestión de calidad. Es por ello, que resulta imperiosa la necesidad de capacitación de la alta gerencia.

Otro concepto que es necesario introducir, corresponde a la innovación, que consiste básicamente en el uso de conocimiento bajo la acción interactiva, distribuida y colectiva. Asimismo, implica adicionalmente los conocimientos y saberes de diferentes individuos, que, al interactuar entre sí, tienen como propósito la solución de problemas ya sea actualizando los preexistentes o creando nuevos posibles que puedan gestar y que estos sean eficaces, con la finalidad de implementar y satisfacer los requerimientos que permitan evolucionar un estado actual en uno deseado. Las sociedades con diferentes estilos de organización y aprendizajes diseñados a través de sus estrategias, pueden favorecer a unos y

a otros no. Tanto precisamente el aprendizaje y la innovación están arraigados en las diferentes instituciones sociales de la región. López-Isaza G (2012; pág. 10).

La importancia del cumplimiento de estas normas y su ejecución, está en que la organización tiene que crear un modelo de trabajo. La serie de Normas ISO son un conjunto de enunciados, los cuales precisan que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben marchar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los productos y servicios que produce cierta empresa. Si bien es claro que las organizaciones producen objetos o servicios, es necesario educar a los actores de la organización internos y externos, ya que la inserción trae consigo una mejora en su administración de los procesos, el poder llevar un mejor control en las áreas de mayor importancia, así poder incluir a todos en sus actividades cotidianas, acarreando una mejor productividad. Nicoletti (2008; pág.76).

Un aspecto poderoso a considerar es el surgimiento de competidores externos, que frente a las exigencias del cliente moderno, la movilización de capitales y la dificultad para retener el talento humano en las organizaciones, son elementos de vital importancia que hace que los decisores de las empresas estén obligados a estar preparados para el cambio; también se considera que la motivación al personal ayuda a introducir nuevos retos, paradigmas, formas de trabajo con la finalidad de obtener el éxito esperado; en la actualidad el talento humano se considera un activo intangible e indispensable para la organización, si se aprovecha de manera adecuada y eficiente para la mejora continua de todos los procesos, esto llevará a obtener grandes beneficios y hacer frente a las exigencias del cliente Valencia, Alba y Herrera (2016; p. 102).

La mejora continua se asocia a términos de reingeniería, enmarcado por un lado el rediseño de procesos continuo que acompaña a su vez al concepto de la implantación de los sistemas de calidad. La gestión de las mismas, busca además introducir mejoras radicales y, si es preciso, articular nuevos procesos para enfocar la generación de productos y servicios a la satisfacción del cliente. Ambas se han considerado como herramientas complementarias que contribuyen a la mejora de las organizaciones privadas o públicas, con la finalidad que estas brinden un producto o un servicio y que puedan cubrir los retos de las demandas orientados a la satisfacción de los clientes, bajo la filosofía de la reinención. Estableciendo

una analogía para las organizaciones públicas es significativa su aplicación para transformar estructuras jerárquicas, burocráticas y sobre reguladas hacia contextos enfocados en el ciudadano (cliente – usuario – consumidor – derechohabiente). Moyado *et al.*

Tanto las empresas públicas y privadas, tienen el reto de transformar su gestión, con la única finalidad de aumentar su rentabilidad y mejorar sus servicios, los cambios que realicen son de forma gradual a través del tiempo ya que facilitan a las organizaciones que estén preparadas para los cambios continuos que se generan en el mercado actual, teniendo como herramienta la implementación de mejora continua en los procesos y tomando en consideración que esta no debe afectar la calidad del producto físico y/o servicio. Llanes, Moreno, García (2014; p.256).

Estableciendo un paralelismo en el contexto empresarial, donde las grandes empresas nacionales y corporativas aplican programas de mejoramiento de la calidad de sus productos o servicios en aras de la competitividad y sostenibilidad dentro de una filosofía de mejora continua en mercado cambiantes y demandantes en un mundo cada más sofisticado; bajo el mismo enfoque en el otro lado de la orilla, se encuentra el sector público donde se viene implementando paulatinamente programas de mejoramiento de la calidad en la prestación de sus servicios; donde el rol del cliente recae en el figura del ciudadano ávido de necesidades bajo diferentes carteras, es por ello que el Estado debe vigilar bajo la lupa de la administración pública a través de programas políticos y de servicio público de alta calidad, traducido en la percepción de los servicios gozados y las expectativas que generen las mismas por parte de los usuarios. Torres F.J (2011; Pág. 35).

En el ámbito político, para los análisis de evaluación de programas, es necesario hacer hincapié en construir capacidades técnicas entre sus funcionarios y sus sistemas de información confiables. Sin embargo, la importancia de este el proceso se ha centrado sus esfuerzos en menor medida. Es por ello, dentro del contexto latinoamericano se toma como referencia el caso Uruguayo, que, bajo un conjunto de dimensiones político – institucionales y asociadas a la burocracia, la sociedad civil y partidos políticos, intenta aportar a la comprensión de actores gubernamentales, tomando como referencia la consolidación de los sistemas de monitoreo y evaluación en las administraciones públicas latinoamericanas,

enlazadas en dos argumentos: el desarrollo de un sistema evaluador y el segundo enfocado en un clima de transparencia y confianza. Freigedo M., Milamesi A., Rak A (2017; Pág. 117)

Sin duda, uno de los puntos de partida el desarrollo eficiente de la gestión de procesos, se encuentra inmerso en la filosofía Kaizen, que, dentro del marco de la mejora continua, constituye una significativa ayuda en la gestión operacional y estratégica de las organizaciones. Asimismo, nos permite: a) Corroborar las proposiciones teóricas de la implementación del Kaizen con más casos de estudio en contextos similares, y b) Se pueden conducir estudios cuantitativos que prueben y testen las proposiciones teóricas surgidas, en forma de hipótesis, así como, los potenciadores e inhibidores para convertirlo en un modelo teórico, y que nos indique ciertas o posibles relaciones causales entre los elementos encontrados (potenciadores e inhibidores) con respecto a otras posibles variables, tales como rendimiento de la organización o eficiencia y productividad. Todo ello nos permite reducir costos operativos, por ende, mejorando la productividad y reforzar la competitividad. Suárez B.M *et al.*

Dentro de las limitaciones encontradas para no desarrollar mejoras de las empresas se registra el logro de los objetivos, estándares de satisfacción, necesidades y exigencias que los clientes solicitan, incluso no basta solo aplicar la gestión por procesos de forma adecuada, sino que es de vital importancia, conocer y tener los criterios de mejora continua para cada uno de las secuencias bien definidos, y de esta manera considerarlos en la selección de los procesos para que sean mejorados. Alberto Medina-León I, Dianelys Nogueira-Rivera I, Arialys Hernández-Nariño I, Yeni Díaz Navarro II. (2011; Pág. 273). No obstante, del Carmen Fajardo Villarroel, L. del Carmen Duménigo Ruiz, B, de la Paz Rodríguez, R. (2011, Pág. 3) refieren que parte de la ineficiencia de los procesos actuales en las empresas, se generan creando más controles en los procesos ya existentes que en lugar de corregirlos, ocasiona el alejamiento de los objetivos principales, formando islas de funciones, consiguiendo que lo único que ordene la situación sea la alta dirección perdiendo el sentido de trabajo en equipo. Distanciando la concatenación de los procesos, afectando directamente al desarrollo de la empresa. Adicionalmente, se refleja en cómo estas brindan sus productos y servicios, los cuales está estrechamente ligado en los procesos que desarrollan para elaborarlos o brindarlos, que en numerosas ocasiones no son capaces de detectar errores o

inconvenientes en su proceso. Ramos Carpio, J., Villacrés Álvarez, A., Ocampo Ulloa, W., Pazmiño Romero, D. (2018, Pág. 13).

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que los resultados finales de un proceso pueden ser elementos de entradas de otros procesos continuos, considerando que las mejoras internas que se realizan en la organización se enfocan principalmente en la satisfacción de los clientes externos y otras partes interesadas para de esa forma ir satisfaciendo sus necesidades del día a día. Por eso que las empresas son conscientes que los cambios que se producen en un proceso, puede afectar a los demás, lo cual conlleva a un estudio e identificación minuciosa del proceso a mejorar con la finalidad se logre el objetivo esperado. Llanes *et al.*

De acuerdo con Gonzales, Torres, Pérez, Varela (2012; p.48), uno de los obstáculos determinantes que pueden tener las empresas públicas y privadas, es no aplicar los cuatro pasos del ciclo de mejora correctamente que se basan en planificar, esta etapa implica lograr objetivos mediante la planificación de acciones, luego tenemos la siguiente etapa hacer, que consiste en la implementación de acciones planificadas según la etapa anterior, así mismo tenemos la etapa de verificar en esta etapa se valida la efectividad de las acciones para alcanzar los objetivos, y finalmente tenemos la etapa actuar en función de los resultados de la etapa anterior, en esta etapa se realiza correcciones o ajustes que se convierten en las mejoras alcanzadas.

Dentro del enfoque Latinoamericano el mejorar sus organizaciones gubernamentales es una tarea obligatoria. Adicionalmente, a la implementación del modelo de calidad en sus procesos, se requiere del desarrollo de programas de productividad, que generen transparencia, rendición de cuentas, lucha contra la corrupción y la protección de sus bases de datos electrónicos tomando como referencia el ejemplo de los países desarrollados. Para que nos sirva de base para identificar cuáles son las dificultades y avances en la implementación de diversas herramientas, la factibilidad y ejecución de los modelos de calidad en los diversos niveles de gobierno y los avances en la transformación de la cultura organizacional en el Estado que representan algunas de las posibles líneas de investigación. Torres *et al.*

Al implementarse una reforma pública, en numerosas ocasiones no se logra avanzar de manera sustantiva. Las explicaciones coyunturales, están sujetas: a la prioridad a la agenda del gobierno dentro de la lista de sus ejecuciones y criterios establecidos, las dificultades en su observación con respecto a la mejora de la gestión en corto plazo, o la propia capacidad para alcanzar consensos respecto a las políticas de reformas. Definitivamente al centrarse en la incorporación de herramientas de gestión pública como (planificación estratégica, sistemas de monitoreo y evaluación, presupuesto basado en resultados, etcétera), y se identifiquen avances, usualmente se presentan dificultades a la hora de consolidarse cayendo en la mera burocracia y no como una fuente de información para la elección de una mejor decisión en el establecimiento de las políticas. Todo ello refuerza la percepción de inconformidad de la ciudadanía usuaria en los procesos que brinda el aparato estatal. Freigedo *et al.*

Algunas limitaciones del estudio académico se evidencian a través de la carencia de artículos referentes relacionados con algunos de los temas discutidos, posiblemente debido al grado de novedad en la región. Esto indica gran potencial para realizar investigaciones futuras. Ruiz-Torres *et al.* Ya que, si bien autores mencionan que las técnicas de 5S, no aporta nada nuevo, dado que éste basa su enfoque en herramientas estadísticas que por lo general son antiguas a la década de los 70's. Aunque las 5S, hoy en día es de gran ayuda tanto para la industria de transformación como para la de servicios. García, Fernández y Brenis (2013; Pág.41, 43). Bagarotti, Meneses y Arias (2013; Pág. 52) Indican que sólo recae en la planificación operativa de las actividades del aseguramiento de la calidad, de acuerdo al entorno de la organización, es decir que esté enfocado en los desarrolladores vinculados al proceso, así como la atención de la maquinaria para la productividad empresarial. Definitivamente se considera una concepción obsoleta en nuestros días.

En las organizaciones no solo basta implementar la mejora de un proceso si no que es imprescindible medir la eficiencia de un proceso ya mejorado, que nos permitirá una óptima utilización de los diferentes recursos que tiene la empresa ya sea en: tiempo, mano de obra, materiales, equipos y recursos financieros. La alta dirección siempre está enfocado en su objetivo cuantificable, que son los destinatarios finales, que reciben un producto o servicio, se argumenta de esa manera ya que la finalidad es medir la eficacia de un proceso

a través de la extracción de la extraer información para evaluar la mejora de dicho proceso según Llanes *et al.*

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, plantearlo a detalle y para ello no deben faltar ningunos elementos claves tales como el flujo de las actividades del proceso, las entradas, las salidas, los requisitos iniciales, los involucrados excelente, los clientes del proceso, los recursos, a veces pueden ser los indicadores para medir el proceso. Si bien es cierto, toda implementación de procesos de mejora de calidad se puede tornar engorroso, para otras empresas, ya que no se adaptan al cambio con facilidad, ya que en ocasiones quien lidera no transmite de manera clara, porque en ocasiones los colaboradores no pueden entender la idea hacia la mejora de procesos. Por eso, es importante diferenciar los modelos ya que estos se centran en la mejora de los procesos de la empresa involucrando la eficacia en diversas disciplinas. Muñoz, Nieves, y Nieves (2010; Pág.3, 4).

Dentro de las propuestas que podríamos desarrollar, para obtener un plan de mejora e incrementar su productividad, es: primero que debe realizarse la identificación de las capacidades de desarrollo de las empresas, a partir de la recolección de datos bajo procesos rigurosos establecidos. Un segundo paso, establecer dentro de los modelos preexistentes implementados, un planteamiento de enfoque de la gestión del conocimiento e inspirarse en el modelo de Maturity Grid, según una modalidad de autoevaluación de los procesos, que permita fomentar los compromisos y la apropiación de los actores involucrados en las empresas, tanto en los procesos de diseño como el desarrollo de los productos como en sus mecanismos, para gestionar el cambio cultural necesario. A partir de ello podrá generarse un modelo propuesto de las empresas estudiadas en el caso de las medianas y pequeñas empresas chilenas analizado por Baudin *et al.* Para luego validar los resultados a manera de referencia para calzar en el común denominador de otras empresas, en aras de fomentar la política de la innovación y alcanzar la competitividad que se requiere.

Un ejemplo que brinda según Núñez y Michelena (2016; p; 4) Las organizaciones que brindan servicio de educación nivel superior en Ecuador, desde su punto de vista consideran que su permanencia en el mercado depende de su gestión eficiente y eficaz de sus procesos, también consideran que es el hilo conductor dinámico y completo de toda organización, las exigencias del mercado laboral conllevan a estas organizaciones a realizar

la búsqueda constante de procesos en mejora, para de esta manera gestionarlos de forma integrada para mejorar el desempeño organizacional.

Uno de los activos más preciados de toda organización lo constituye el capital humano, es por ello la necesidad de crear los cimientos de una cultura organizacional dictando cursos y promoviendo reuniones en los cuales se pueda discutir de los problemas que se encuentran y el impacto en el personal como en la mejora, todo esto mediante un plan de incentivos. Ramos Carpio, J., Villacrés Álvarez, A., Ocampo Ulloa, W, Pazmiño Romero, D. (2018, Pág. 13). Así como la promoción de compromisos altos de los empleados, lo que origina que se establezca lazos fuertes con la organización, promoviendo la apertura de la comunicación, y la confianza (fidelización), dando como resultado que la continuidad de la mejora por parte de los empleados no sea obligada sino de propia iniciativa logrando sostenerla en el tiempo. Máynez-Guaderrama, A, Cavazos-Arroyo, J, Monge, L. Valles (2016, Pág. 472).

Cuando estamos inmersos en una cultura de mejora continua, esta debe tener un enfoque humanista, promoviendo el aspecto axiológico, el conocimiento científico, social, estético y humano, así como la responsabilidad social resaltando el valor de la comunicación efectiva en el grupo humano, fomentando la libertad de pensamiento, expresión y acción en el contexto social, cultural, político e institucional de acuerdo a cada lugar de la región. Por lo tanto, el concepto de innovación debe ser enseñada en campos como la educación reforzando la expresión de los cambios que implique su incorporación como filosofía individual y colectiva y que generará sinergia cognitiva en sus acciones de los procesos fortaleciendo a la ciudadanía en sus orígenes. López-Isaza G (2011; Pág. 15).

Aspectos axiológicos, humanísticos, emocionales son vitales en una empresa en el momento de cultivar un pensamiento de mejora continua en aras de dinamizar su gestión de procesos. Sin embargo, el aspecto técnico, permite el desarrollo de toda empresa que quiera asumir nuevos retos y un mayor crecimiento, para lo cual debe buscar un instrumento que le permita afrontarlo con eficiencia y en este caso pueda ser el uso o la implementación de normas ISO 9001:2008, como nos indica Valencia, Párraga (2013; Pág.9) aplicado en el estudio de tres empresas peruanas, que cuentan con dichas certificaciones dos son grandes empresas y una es pyme. Esto nos da entender la gran mayoría de empresas no llevan lo que

es la implementación SGC, lo cual no se puede contrarrestar o competir a una altura similar o mejor ante los productos de empresas extranjeras, que por cierto si cuentan con una implementación de SGC, que les permite tener mayor eficiencia y eficacia logrando el reconocimiento. La implementación de SGC diferencia a una empresa porque lleva consigo el generar mayor eficiencia, tienen el objetivo de maximizar la eficiencia y la calidad de sus procesos, estimula la moral de los empleados, pueden llegar a tener identificación fuera del país, mejora la gestión de procesos, ofrece niveles más elevados de satisfacción para el cliente.

Hernández *et al*, muestra a través del caso cubano, cómo se realizan los diversos esfuerzos para perfeccionar su desempeño y satisfacer las necesidades de los clientes en el sector salud, como bien sabemos Cuba es uno de los países catalogados de una buena experiencia en el sector en mención, los cuales, según este estudio, aducen nuevas técnicas y herramientas para mejorar el resultado de las diversas actividades e aumentar la eficiencia y que los pacientes sean beneficiados. En este caso se aplica programas de mejora, en el que destacan como principales las líneas de acción, el diseño de un mejor sistema de distribución de medicamentos, asignación apropiada de personal basado en un balance de las cargas y las capacidades, formación, rescate de prácticas clínicas y recuperación de trabajo por protocolos y diseño de tableros de indicadores de proceso.

Otro caso que refuerza una propuesta de mejora, al igual que el caso cubano se encuentran las universidades, ya que, en un afán de mejora, buscan alinearse en desarrollar una gestión de calidad, los planes de mejora que fueron diseñados y puestos en práctica fueron basados en la información brindada por la aplicación de técnicas y herramientas, tales como las matrices Causa-Efecto, los FMEAs y la UTI. A ello se refería con los primeros alineamientos que se podían emplear para la mejora de procesos. Los diferentes procedimientos empleados identifican algunas variables fundamentales que puedan ser para su alineamiento estratégico. La medición de la efectividad y eficacia permite tener un control constante, permanente y que esto ayude a poder encontrar una oportunidad de mejora. Villa, Pons y Bermúdez (2014; Pág.22).

Para Aguirre, Pardo, Pantoja, Pino (2010; p; 109). Otra estrategia de mejora de procesos consiste en el uso de softwares, con el objetivo de brindar un servicio o producto de calidad en las pequeñas y medianas empresas; la estrategia que utiliza es recopilación de datos de experiencia obtenidas por personal de las organizaciones que obtuvieron mediante tecnologías con la finalidad de ir desarrollando productos que sean de fácil adaptación en las empresas y el personal involucrado, de acuerdo a sus necesidades, deben visualizar a la implementación de software como una herramienta de apoyo para la empresa mas no como una limitación en la mejora de procesos y esto dependerá de cuan fácil sea el desarrollo y la adaptación de este.

Otro aspecto a desarrollarse es la elaboración de un programa de sensibilización a todo el nivel de la organización, estableciendo un compromiso en relación de que la mejora continua es la principal arma para el desarrollo de la organización, por lo que se tendrá que desarrollar programas de capacitación constante, para el cambio de mentalidad de la mano con incentivos a los empleados. Paipa-Galeano, Jaca-García, M, Santos-García, Viles-Diez, E, Mateo-Dueñas, R. (2011, Pág. 238).

Por último, es conveniente enfatizar que el reto para modernizar las organizaciones gubernamentales de Latinoamérica es mayúsculo. Además de los modelos de calidad, se requiere implementar, programas de productividad, de transparencia y rendición de cuentas, de combate a la corrupción y de gobierno electrónico; por consiguiente, este estudio, si bien pertinente, tiene un alcance limitado. Pero a la vez debiera de estimular la realización de otras investigaciones complementarias que permitan tener un panorama más amplio respecto al avance de las diversas filosofías en torno a la calidad en el sector público. Asimismo, identificar la dificultad y avances en la implementación de los instrumentos, la factibilidad de los modelos de calidad y si estos calzan en los diversos niveles de gobierno y el entorno del Estado que representan algunas de las posibles líneas de investigación, ya que el objetivo será la satisfacción del ciudadano. Torres *et al.*

A nivel del Consejo de Administración Ética de Latinoamérica, muestra como este puede mejorar la implantación de sus códigos de éticas en las organizaciones diversas. Asimismo, sugiere en este contexto la sensibilización y la promoción de políticas que fomenten la sensibilización de sus miembros, así como asumir compromisos sociales y

garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos, bajo el reforzamiento de la formación en materia de conducta ética, así como el favorecimiento de la diversidad de género. Esto se verá reflejado en las buenas prácticas, bajo una política de transparencia, con el propósito de evitar conflictos de intereses privados, con los que persigue la empresa y que suelen estar enfocados en obtener una mayor rentabilidad para accionistas e inversores, sobretudo en el sector privado. Si las nuevas medidas bajo el modelo referencial europeo están en línea con la realidad latinoamericana puede lograrse una proporcionalidad, manifiestan Haro-de-Rosario A., Gálvez-Rodríguez M., Sáenz-Martín Alejandro., Caba-Pérez., C (2017; Pág. 436).

Para Velazco (2016; Pág. 154, 155). Introducir el cambio en la política pública es un dilema, ya, que esta son fenómenos con múltiples capas y dimensiones. Puede estar relacionado con la definición del problema con el que se maneja la política, lo que cambiaría sus fines de la misma, así como sus objetivos concretos, los que utiliza el gobierno para ejecutar lo programado. Dentro del análisis realizado, podemos inferir que frente a las políticas públicas se puede concluir que perduran los estructurados, dejando aplazados a los sectores más vulnerables, es por ello que debe enfrentarse a realidades que modifican lo previsto.

Ávila (2017; Pág. 284), afirma que, si carecemos de una política de inversión de capital, así como de infraestructura, innovación o mejoras en las condiciones comerciales, y que las únicas herramientas sean solo para generar competitividad y que estén supeditados a políticas estatales o monetarias éstas, carecerán de dinamización por ejemplo el uso de las TICs en los procesos. Frente a ello, surge la necesidad de una legislación que norme tanto las fuentes de información como de comunicación. El desafío consiste en desarrollar nuevas modalidades contractuales, sin afectar los requerimientos en materia de transparencia de las licitaciones ante la adquisición de tecnología y sea debidamente aprovechada. Esta última consideración es, por supuesto, de primordial importancia en el caso de muchos países latinoamericanos.

Dentro del estudio desarrollado por Moyado *et al.*, se evidenció que la calidad debe permanecer como un instrumento fundamental para fortalecer la eficiencia de los procesos internos y la prestación de los servicios públicos, así como el desarrollo de las normas ISO 9000, la certificación de servicios y el análisis de procesos, ya que permitirán a los gobiernos y las administraciones públicas, recuperar la confianza ciudadana y hacer frente a las presiones para mejorar sus rendimientos, en un contexto de reducción continua de recursos. Cabe recordar, el establecimiento del plan de mejora en la gestión de procesos nace desde las canteras de los países desarrollado – emergentes, si bien es cierto que su implementación es viable, esta ha tardado un par de décadas para poder adaptarlo en las necesidades del sector público particular de cada región de acuerdo a su realidad y demanda.

Si bien es cierto, que las organizaciones a través de la implementación y desarrollo de su gestión de procesos, conjuntamente con sus conceptos afines para su dinamización; en definitiva, no tendrán por meta sólo en expandirse, incrementar sus ganancias o poseer liquidez. Sin duda el mayor reto de una empresa pública y/o privada es su sostenibilidad o perdurabilidad a través del tiempo. ¿Cómo se puede obtener?

La afirmación de Rodríguez (I), Rodríguez (II), Cordoves, Rodríguez (2018; p. 262). Considera que la gestión de procesos, obtiene cada vez más fuerza y prestigio en las organizaciones a nivel mundial, podemos afirmar que es un sistema completo cuyo principal objetivo es enfocarse en la mejora continua y el buen funcionamiento de las actividades de la organización, para obtener un resultado final y facilitar la reducción de la variabilidad innecesaria en los productos finales que brindará la empresa y por ende hacer frente a la competencia.

Considerando que usuarios y consumidores de productos y/o servicios constituyen el centro de gravedad de una empresa, requiriéndose de la participación y compromiso de todos los empleados quienes le brindarán a la organización la agilidad y adaptación a los cambios del mercado para la satisfacción del cliente. Jurburg, D. Tanco, M., Viles, E. y Mateo, R (2015, Pág. 18).

Benzaquen J., Convers J., (2015; Pág. 121). Señala que es necesaria la capacitación el uso de círculos de calidad a través de la educación y entrenamiento, no sólo por una tendencia a cumplir con un requisito meramente formal del ISO 9001, sino por los resultados evidenciados en las empresas. Asimismo, se requiere reforzar y gestionar la construcción de las relaciones con los proveedores respecto a las que no están aumentando de esta forma su competitividad y extendiendo o trascendiendo su sistema de gestión de la calidad organizacional externa.

Según Rodríguez y Zamora (2015; p.134). Las empresas aun siendo ya líderes y estando posicionadas en el mercado, no permanecen estáticas y siempre están a la vanguardia para reaccionar rápidamente, es decir, poseer un mecanismo de respuesta ante los cambios producentes, buscando las mejores herramientas y estrategias de mejora continua, en sus procesos para seguir fortaleciéndose como organizaciones para lograr los objetivos, misión y visión. En otro aspecto, se requiere de un elevado compromiso de los directivos, trabajadores y otras partes interesadas con la actividad. Independientemente del tamaño de la empresa, estas deben considerar que hoy no pueden existir para sobrevivir sino para tener éxito, es la consigna.

Según el estudio realizado por Santamaría (2017; Pág. 105) tiene mucha importancia adquirir o encontrar una superioridad de las organizaciones ante los diversos cambios que puedan surgir en la competencia y las diversas actualizaciones tecnológicas, ya que a medida que pasan los años, la tecnología se está convirtiendo en un factor que genera un gran aporte a las empresas puede ser el caso en que ayuda a sistematizar programas, optimiza recursos y pone a la vanguardia a una empresa, también puede ser desde la publicidad virtual hasta control interno y externo de las empresas. La permanencia en este rubro competitivo, está en cómo alcanzan sus objetivos y desarrollen una ventaja competitiva, así nos permitirá ser fuertes en el mercado y generar una buena rentabilidad. Uno de los puntos clave que puede diferenciar a nuestra empresa en el mercado, es el servicio al cliente, si bien es cierto a medida que pasan los años son más exigentes.

Para alcanzar el éxito se requiere permanentemente de una filosofía de mejora continua, esta va depender en dos interrogantes principales actuales, que son: ¿hacia dónde vamos? y ¿hasta dónde queremos estar? Esquivel, León y Castellanos (2017; p. 66), considera que las organizaciones siempre tienen objetivos enfocados en la calidad que se brinde al cliente final, y de esta manera ser una empresa competitiva con un crecimiento constante en la implementación de la mejora de procesos, no solo para su permanencia en el mercado sino también para buscar prestigio en la sociedad.

La perduración de la innovación es la práctica de una filosofía desde la concepción del ser humano. ¿Cómo hacer innovación y se deba a la ciudadanía en sus demandas? Implica indagar que aún es un concepto no enganchado en la realidad, como las actividades que se realizan en una determinada parte del territorio tanto entre sus habitantes como en el aparato gubernamental. Se trata de encontrar una teoría permita comprender de manera sistema desde la óptica social, pero equilibrando las conexiones entre las practicas ciudadanas y políticas nacionales a la innovación. Puede quizás sea la vía para validar la importancia de la innovación en los diversos aspectos de nuestras vidas. López-Isaza *et al.*

En el ámbito de las empresas privadas multinacionales, no sólo está regido la implementación de procesos, sino el establecimiento del compromiso social como la reducción de la pobreza en las comunidades menos favorecida, tanto en el entorno empresarial como en el sector público y sociedad civil, aunque se encuentre en desarrollo y consolidación a largo plazo. Por otro lado, con la finalidad alcanzar la legitimidad social para la apertura de nuevas empresas es necesario el refuerzo de la inserción laboral, para facilitar el ingreso a nuevos mercados, la apertura de nuevos programas (alianzas públicas y privadas, bajo el auspicio de organismos internacionales) que permitan validar la competitividad y la sostenibilidad, permitiendo que todos puedan ser favorecidos. Polanco P. Yesenia (2013; Pág. 54).

Podemos evidenciar que contamos con mayor literatura académica, abocada al entorno empresarial privado. Sin embargo, las políticas gubernamentales de Latinoamérica vienen desarrollando una etapa de reformas implementadas, como impulsar una reforma gerencial, para alcanzar la eficiencia en los servicios públicos. También se considera los aspectos económico y social que han obligado a los diferentes países a impulsar una serie

cambios institucionales, ello implica mejorar el desempeño ejecutor de los gobiernos y a partir de ellos buscar los cambios de la cultura burocrática típica en el sector gubernamental y la necesidad de la incorporación de nuevas herramientas de gestión, con énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía. Moyado *et al.*

De acuerdo al aporte de Alarcón, Sánchez (2018, p; 202). La administración pública local de Cuba indica que no es de vital importancia si las organizaciones aún tienen la estructura por departamentos, lo importante es desarrollar la estrategia nombrando un responsable para cada área y éste debe tener autoridad sobre los responsables involucrados en el desarrollo de los procesos y de esta manera visualizar el control del impacto de desarrollo ya sea a corto o largo plazo con la finalidad de llegar al objetivo trazado por la empresa.

Pregunta de investigación:

P1: ¿En qué consiste gestión de procesos en las empresas públicas y privadas?

Importancia de la metodología

P2: ¿Cuáles son los pasos para desarrollar una buena gestión de procesos en las empresas?

P3: ¿Por qué es importante aplicar la mejora continua en la gestión de procesos para las empresas?

Limitaciones.

P4: ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan para no desarrollar mejoras en las empresas?

Resultados.

P5: ¿Qué propuestas podríamos desarrollar para tener un plan de mejoras e incrementar la productividad de los procesos de las empresas?

P6: ¿Cómo se genera la sostenibilidad de mejora continua de proceso en las empresas?

PICOC:

Population – Población: revistas científicas sobre gestión de procesos en las empresas públicas y privadas de Latinoamérica.

Intervention - Intervención: Implementación, herramientas.

Comparison - Comparación: En empresas públicas y privadas.

Outcome - Objetivo: Investigar sobre la implementación de la gestión de procesos en las empresas públicas y privadas en los últimos diez años.

Context– Context: Empresas públicas y privadas a nivel Latinoamérica.

Objetivo de Estudio:

Investigar en la revisión de la literatura sobre la implementación de la gestión de procesos en las empresas públicas y privadas entre los años 2008 – 2018.

Tabla 1.1: Palabras Clave y Sinónimos

Palabra Clave	Sinónimo
Gestión de Procesos	Mejora continua/ Optimización de Proceso/ Mejora de procesos/Gestión de calidad
Empresas	Establecimiento / Filial / Compañía.
Herramientas	Instrumento/ utensilio/ aparato
Implementación	Equipar / Dotar / Poner en funcionamiento.

Fuente: Scielo, Redalyc, EBSCOhost y ProQuest.

Elaboración: Propia.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La elaboración del presente estudio está realizada mediante la revisión sistemática de la literatura científica y como lo señala Robert Day (2005; p 1,2 y 3), establece cuatro características principales en su redacción: ser clara, que sea entendido, directa y con lenguaje apropiado. En este contexto, se tiene como objetivo conocer en que consiste la gestión de procesos en las empresas públicas y privadas, recopilando información de revistas científicas, utilizando las palabras claves, “Gestión de procesos”, “Mejora continua” y Latinoamérica, en fuentes de investigación como Scielo, Redalyc y la base de datos EBSCOhost y ProQuest.

Al respecto, para la base de datos de EBSCOhost, se realizaron las búsquedas avanzadas considerando como “Gestión de procesos” or “Mejora continua” and Latinoamérica obteniendo un resultado de 2414 referencias. Luego la búsqueda se limitó a texto completo y arbitradas obteniendo 1645 referencias. Se limitaron los años 2008 al 2018 obteniendo 1455 referencias. Se discrimino para solo el idioma español y revistas obteniendo 20 referencias. Por otro lado, se consideró como “Mejora continua” or “Gestión de calidad” and Latinoamérica obteniendo un resultado de 888 referencias. Luego la búsqueda se limitó a texto completo y arbitradas obteniendo 493 referencias. Se limitaron los años 2008 al 2018 obteniendo 442 referencias. Se discrimino para solo el idioma español 345 referencias, aplicando duplicados quedaron 233.

Asimismo, para la base de datos de ProQuest, utilizando los conectores Or y And, se buscó con las palabras “Gestión de procesos”, “Mejora continua”, evaluado por expertos y revistas científicas, se obtuvieron como primer resultado 22,895 referencias; luego la búsqueda se limitó por los últimos 10 años, obteniendo 17,579 referencias.

Posteriormente se limitó que solo sea específicamente, en el idioma español, en el cual obtuvimos 16,011 referencias; se consideró como región (lugar) Latinoamérica, en el cual se obtuvo 278 referencias. Para especificar, se procedió a delimitar el asunto; luego se seleccionó específicamente el tema de estudios y la ejecución de políticas en alusión a los términos a investigar, teniendo como resultado 14 revistas.

Por otro lado, al realizar la búsqueda en Scielo, utilizando las palabras “Gestión de procesos” “Mejora continua” + Latinoamérica + “SCIELO”, se obtuvieron como resultado 334 referencias, al realizar el descarte limitando entre los años 2008 – 2018, idioma español, se obtuvieron como resultados 20, no especifica artículos duplicados.

Finalmente, En Redalyc, se utilizaron los mismos términos: “Gestión de procesos” + “Mejora continua” + Latinoamérica Redalyc teniendo 328 resultados, se realizó la depuración especificando los términos 2008 – 2018, idioma español, teniendo como resultado 28, no especifica artículos duplicados.

La limitación para esta investigación fue el corto tiempo por parte de los investigadores para la realización de las búsquedas sistemáticas debido a que se tomó tiempo el aprendizaje de la verificación de las revistas científicas. (Avello, 2017)¹.

Tabla 2.1: Declaración de artículos encontrados

Fuente	Número de artículos	Número de artículos descartando los que coinciden en ambas bases de datos	Número de artículos que quedan después del descarte.
EBSCOhost	253	1	11
ProQuest	278	1	13
Scielo (Google Académico)	334	3	17
Redalyc (Google Académico)	328	13	15

Fuente: Scielo, Redalyc, EBSCOhost y ProQuest.

Elaboración: Propia.

¹ Recuperado de <https://comunicarautores.com/2017/04/07/importancia-de-expresar-las-limitaciones-del-estudio-2-principales-tipos-de-limitaciones/>

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Se encontraron 56 artículos que representaban los criterios de inclusión indicados en la base EBSCOhost, ProQuest, Scielo y Redalyc y la presentación de resultados tomará el modelo de la revista científica Scielo que los presenta de forma descriptiva. (Rosário, Pereira, Högemann, Nunes, Figueiredo, Núñez, Fuentes, Gaeta; 2014; p.4).

Se encontraron artículos de los años 2008 al 2018 de diferentes países, como se aprecia en la Tabla N°3.1.

Tabla N°3.1: Estadístico Países

PAISES	AÑOS											Total general
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Brasil	1					1				1	1	4
Chile	1			1								2
Colombia			1	1	1		3	4	1		1	12
Costa Rica					1							1
Cuba	1	1	2	3	1		2	3	1	1	2	17
Ecuador									3		1	4
México				3		2		1	1	1	1	9
Perú						2		1				3
Uruguay								1		1		2
Venezuela						1				1		2
Total general	3	1	3	8	3	6	5	10	6	5	6	56

Fuente: EBSCOhost, ProQuest, Scielo, Redalyc

Elaboración: Propia

Analizando el año 2010, en relación a la definición de gestión de procesos, ya se hablaba de la gestión de procesos como el acto de involucrar a toda la organización en la progresión de actividades agregando valor a los procesos de entrada y salida con la finalidad de satisfacer al cliente.

En el año 2011, encontramos que en Chile y México adoptan el término de innovación en los procesos interrelacionados de un sistema mayor que se alimentan de un input con un output que está destinado a la satisfacción de nuestro cliente directo lógica que también se maneja en los sistemas de gestión público.

Para el año 2012, el concepto de ciclo de Deming es utilizado para describir las acciones de planificar, hacer, verificar y actuar el cual se encuentra estrechamente ligado con la gestión de procesos donde el compromiso de los empleados es la base de toda mejora.

En el año 2013, se habla de herramientas para la formulación de las mejoras como son los grupos de trabajo, los círculos de calidad y el six sigma el cual permitirá sostener la mejora continua de los procesos en la organización.

En el año 2014, la gestión de procesos va más allá de un simple concepto estas se comienzan a traducir en herramientas informáticas que recopilan información para realizar los ajustes necesarios a los procesos tipo los ERP, CRM o SCM.

En el año 2015, nos hablan de pequeños cambios dentro de los procesos los cuales traerán mejoras significativas en la productividad generando prestigio en nuestros clientes.

En el año 2016, ponen el tema del ser humano como parte importante en el proceso de mejora generado la motivación necesaria para que este se mantenga que permitirá llegar a objetivos mayores como organización.

Finalmente, en el año 2018, se establece que gestión de procesos es más que un cambio, es la eliminación de aquellas actividades que no generan valor en la empresa y donde todos deben estar involucrados a fin de detectarlos e ir mejorando constantemente.

DISCUSIONES

En el presente estudio realizado, el autor indica que la gestión de procesos en las empresas públicas y privadas, consiste en una serie de actividades que dan inicio a una nueva estrategia basada únicamente en reducción de costos y en búsqueda de una mayor competitividad empresarial Baudin (2011). A diferencia de otros autores mencionan que la gestión por procesos es la manera de involucrar a la organización en su totalidad basándose en sus procesos mediante una progresión de actividades agregando un nivel de valor de mejora en cada proceso de entrada y salida y a la vez cumplir con las expectativas del cliente según Rafael, A. & Villoch, A. (2010).

Dichos autores como Moro & Silva recomiendan usar herramientas que permitan el buen desempeño de los procesos con la finalidad de resolver problemas dentro de la organización, así también Coronado, Portillo, López, Moreno & Ortego (2017) los usos de herramientas permiten eliminar actividades que no generan valor en los procesos y de esta forma eliminar, a los llamados desperdicios de la empresa con la finalidad de una mejora continua. A diferencia de Monge, Cruz, López (2013) consideran que la mejora continua está basada en capacitar a los trabajadores ya sea de forma individual o de forma grupal, desde la alta dirección hasta el personal en línea con el objetivo de visualizar una mejora constante en la calidad.

Desde nuestro punto de vista, evaluando lo dicho por los autores expuesto en lo anterior, recomendamos el uso de herramientas para el buen desempeño de los procesos, y que estos vayan de la mano con la capacitación al personal, con el objetivo de hacer el uso correcto de estas herramientas con personal capacitado, logrando de esta manera la mejora integral de la organización.

Prosiguiendo con el análisis, los autores consideran que los pasos más importantes para desarrollar una buena gestión de procesos en las empresas, es conociendo la empresa en su profundidad con la finalidad de examinar sus oportunidades y fortalezas, para de esta manera crear estrategias de mejora continua. Según Pomim (2008), así también indican que la implementación del Kaizen (mejora) requiere aplicar los principios rectores del mismo en

combinación con sus técnicas y herramientas. Mientras que Ruiz, Ayala, Alomoto & Acero (2015) se van por la metodología de estudio más utilizada por los investigadores, que son, las encuestas, seguida por los estudios de casos, respaldando el aumento de números de estudios rigurosos desde varias perspectivas de la gestión de la calidad.

Considerando lo expuesto por los autores, el método Kaizen es el método más antiguo y muy utilizado por muchas empresas, es una herramienta que si bien es cierto se aplica de forma correcta se obtienen resultados positivos lo cual será beneficioso para la organización, no obstante, dejando de lado la metodología de las encuestas al cliente final ya que estas ayudan a obtener resultados más efectivos y de esta manera descubrir de forma inmediata las necesidades de los clientes.

Siguiendo con el análisis, porque es importante aplicar la mejora continua en la gestión de procesos para las empresas, según Solano. M. (2016) indica que el reto actual de los directivos en general es sin duda, el enfrentamiento de una situación nueva en nuestros días (avance de la tecnología) hace que los clientes se vuelvan más exigentes en la mayor calidad, variedad, rapidez en la capacidad de respuesta, de acuerdo a su disponibilidad y expectativas, de allí la importancia del producto-insumo para satisfacer las necesidades del cliente moderno. A diferencia de otras investigaciones según Valencia, Alba, Cabañas II, Katy. C. & Herrera. (2015) consideran que es importante la aplicación de mejora continua mediante la motivación de los colaboradores, ya que esto ayuda a introducir nuevos retos y paradigmas, formas de trabajo con el objetivo de alcanzar el éxito esperado. Por otro lado, otros autores señalan que, es importante aplicar la mejora continua en la gestión de procesos para las empresas porque permite generar reconocimientos e impactos positivos frente la sociedad. Esquivel, León & Castellanos (2017).

Si bien es cierto el cliente moderno se ha vuelto cada vez más exigente, lo cual conlleva a las organizaciones a desarrollar estrategias, para atender con objetividad dichas necesidades de los clientes; lo cual consideramos que es de vital importancia que nuestro personal no solo tiene que estar capacitado sino también motivado para que se involucre al 100% en los objetivos de la organización.

Alguno de los obstáculos que presentan para no desarrollar mejoras en las empresas como lo señalan en su investigación. Ramos, Villacrés, Ocampo y Pazmiño (2018) son el desconocer lo primordial que son los conceptos de calidad, lo cual se ve reflejado en los productos y servicios que estas pueden brindar, al tener dicho desconocimiento no son capaces de detectar errores antes de salir al mercado. También pasa que algunas empresas aun trabajan con sistemas desactualizados si bien les sirve de gran ayuda para brindar los servicios que ofrecen, no son del todo suficiente para generar eficiencia y eficacia en una mejora. García, Fernández y Brenis (2013).

A diferencia Del Carmen, Del Carmen. De La Paz (2011) señala sobre uno de los obstáculos. Las ineficiencias en los procesos crean métodos para su corrección el cual por su afán en buscar una solución alejan de los objetivos primordiales de la organización y ello lleva obstaculizar algunos procesos lo cual perjudica a la empresa. Por consiguiente, para. Medina, Nogueira, Hernández, Díaz (2011) en su estudio realizado, se les dificulta en cumplir las necesidades de los clientes y exigencias de los clientes nos indica que se debe tener una mejora continua para cada proceso. Así como nos indican que pueden

Aplicar 4 pasos para la mejora que es la planificación de acciones, hacer la implementación, verificar, actuar en función a resultados. Torres, Pérez, Varela (2012)

Desde nuestra apreciación según los autores como lo señalan que, los obstáculos, presentados en las diferentes organizaciones deben ser corregidos a la brevedad ya sea como una evaluación por procedimientos o pasos, conocer a mayor detalle la Gestión de procesos esto ayuda a mejorar la calidad en los productos o servicios brindados a los clientes.

La creación de la cultura organizacional en una empresa es una de las propuestas para un plan de mejora, un plan de incentivos también puede ser una propuesta. Ramos, Villacrés, Ocampo, Pazmiño. (2018). La sensibilización por parte de una organización hacia sus trabajadores sobre un compromiso a la mejora que va de la mano con los incentivos. Jaca, Santos, Viles, Mateo (2011).

Por otra parte, Baudin (2001) nos indica como propuesta identificar las capacidades de desarrollo de las empresas, establecer modelos que duren en el tiempo que fueron implementados plantear un enfoque de la gestión del conocimiento. La calidad debe estar como una pieza fundamental para fortalecer la eficiencia de los procesos, así como la implementación de normas ISO 9000. Moyado (2011). A diferencia de Llanes, Isaac, Moreno, García (2014) consideran que imprescindible medir la eficiencia y eficacia de un proceso ya que ello nos permitirá una mejor optimización de los diferentes recursos.

Desde nuestro punto de vista las propuestas que indican los autores son de gran aporte para las organizaciones, parte desde su importancia hasta llevarla a ser reconocida por su gran capacidad, la cultura organizacional en una empresa implementada lleva a grandes cambios, la sensibilización hacia los trabajadores sobre los nuevos cambios para que puedan ser parte de ello. También saber identificar las capacidades de desarrollo de una empresa, la implementación de normas ISO hoy en día las empresas más opta por un SGC.

La sostenibilidad de una mejora en las empresas parte de como una empresa quiere enfocar sus objetivos en una mejora continua y un buen funcionamiento de las actividades de la organización. Rodríguez (I), Rodríguez (II), Cordoves, Rodríguez (2018) según Esquivel, León y Castellanos (2017) se enfoca en la calidad que se le brinde al cliente final, no obstante, la empresa tiene que estar en constante implementación de mejora de procesos para su permanencia en el mercado.

A diferencia en la administración pública pasa por el nombramiento de un responsable para cada área dicha persona debe tener un papel de autoridad sobre los responsables que estén involucrados en el desarrollo de los procesos. Alarcón, Sánchez (2018).

Según nuestro punto de vista la sostenibilidad de la mejora continua debe radicar en lo primordial que es la implementación constante para desarrollar nuevas y mejores ventajas.

CONCLUSIONES

En esta investigación se planteó como objetivo general, el cómo están aplicando la gestión de procesos en las empresas públicas y privadas en los años 2010 al 2018.

El aplicar el buen uso de herramientas para la gestión de procesos y la capacitación permanente de los colaboradores, generarán resultados positivos para las empresas.

Asimismo, podemos señalar que con todos los cambios surgidos año a año con las tecnologías, los clientes son cada vez más exigentes, lo cual conlleva a las empresas a crear e implementar nuevas estrategias con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

Por otro lado, es muy importante que cada uno de los colaboradores se sientan motivados y estén siempre involucrados al 100% con el desarrollo hacia el objetivo trazado, ya que cada uno de ellos es imagen de la empresa.

Existen varios tipos de obstáculos que impiden a que las empresas puedan salir de sus zonas de confort y arriesgarse a los nuevos cambios y para ello se debe iniciar con un análisis de la situación real de la empresa y en base a esos resultados, corregirse a la brevedad sin temor alguno, esto ayudará a mejorar nuestra calidad ya sea en servicios o en productos frente a los clientes.

Asimismo, hoy en día la implementación de normas ISO es de suma importancia y respaldo para sí mismo, y más optan por las empresas por el Sistema de Gestión de Calidad.

Por otro lado, la sostenibilidad de la mejora continua es también muy importante para las empresas ya que la implementación constante de ello, desarrollará mejoras y nuevas ventajas.

Finalmente, podemos concluir que esta investigación ha logrado que conozcamos más a profundidad sobre la gestión de procesos en las empresas y cuan importante pueden ser sus herramientas y como vencer a obstáculos que puedan aparecer.

REFERENCIAS

Aguirre, A., Pardo, C., Libardo, W., Mejía, M. & Pino, F. (2010). Reporte de experiencias de la aplicación de competisoft en cinco MIPYMES Colombi. Revista EIA, Colombia, N.º 13, pp. 107-122. Recuperado de

<https://bit.ly/2ASq8pS>

Alarcón, R. & Sánchez, B. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. Economía y Desarrollo, Cuba, N.º 1, pp. 198-215. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v159n1/eyd13118.pdf>

Avila, D. (2017). El uso de las tics en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. Andamios, México, N.º 24, pp. 263-288. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v11n24/v11n24a14.pdf>

Bagarotti, Y., Meneses, A. & Arias, Y. (2013). Experiencias durante la gestión de la calidad en proyectos que usan metodologías ágiles. Revista Ingeniería UC, Venezuela, N.º 3, pp. 45-53. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/707/70732641006.pdf>

Baudin, C. (2011). Criterios de transferibilidad del enfoque concurrente en los procesos de diseño y desarrollo de productos de las pequeñas y medianas empresas chilenas. Revista chilena de ingeniería, Chile, N.º 1, pp. 146-161. Recuperado de <https://bit.ly/2RDYZwu>

Benzaquen, J. & Convers, J. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, Colombia, N.º 3, pp. 107-128. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851345005.pdf>

Carrascosa, C., Peiró, Á. & Segarra, M. (2012). Relación entre Mejora Continua, Innovación y Compromiso Medio Ambiental de la Gerencia, un Estudio Empírico. Tec Empresarial, Costa Rica, N.º 3, pp. 9-23. Recuperado de

<https://bit.ly/2MU11b6>

Casanova, M. (2018). Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. Revista Ciencias Médicas de Pinar del Río, Brasil, N.º 2, pp. 317-324. Recuperado de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v22n2/rpr14218.pdf>

Comas, R., Nogueira, D. & Medina, A. (2012). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. Ingeniería Industrial, Cuba, N.º 2, pp. 214-228. Recuperado de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii09214.pdf>

Cuesta, M. & Isaac, C. (2008). Metodología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia de proyectos de ETECSA. Ingeniería industrial, Cuba, N.º 3, pp. 1-7. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433567008.pdf>

Esquivel, A., León R. & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. Retos de la Dirección, Ecuador, N.º 2, pp. 56-72. Recuperado de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>

Farjado, L., Duménigo, B. & De la Paz, R. (2011). Una entidad extrahotelera cubana en mejora continua. Revista de investigación en turismo y desarrollo local TURyDES, Cuba, N.º 10, pp. 1-28. Recuperado de <https://bit.ly/2DT7U9v>

Freigedo, M., Milamesi, A. & Rak, A. (2017). Dimensiones político-institucionales del desarrollo de sistemas de evaluación. Un análisis a partir del caso uruguayo. Política y Cultura, primavera, Uruguay, N.º 47, pp. 117-141. Recuperado de

<http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n47/0188-7742-polcul-47-00117.pdf>

Galvis, E. & González, M. (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de una vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina, Colombia*, N.º 2, pp. 37-55. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>

García, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología, España*, N.º 2, pp. 473-497. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024.pdf>

García, L., Fernández, G. & Brenis, A. (2013). Mejora del sistema de medición: Un caso aplicado a la industria automotriz. *Conciencia Tecnológica, México*, N.º 45, pp. 41-46. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876006.pdf>

Gaspar, A. & Capó, J. (2015). Metodología de seguimiento de graduados del Instituto Superior Politécnico de Kwanza Sul. *Revista Cubana de Educación Superior, Cuba*, N.º 3, pp. 155-165. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v34n3/rces12315.pdf>

González, L. & Moreno, M. (2015). Implementación de un sistema de gestión de costos de la calidad. Caso VÉRTICE. *Ciencias Holguín, Cuba*, N.º 4, pp. 1-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181542152002.pdf>

González, L. & Moreno, M. (2016). Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad. *Ciencias Holguín, Cuba*, N.º 2, pp. 1-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181545579002.pdf>

Hernández, A., Medina, A. & Nogueira, D. (2009). M de procesos hospitalarios. Un procedimiento para su aplicación. *Ingeniería Industrial, Cuba*, N.º 2, pp. 1-5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/3604/360433569009/>

Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E. & Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Dina, Colombia, N.º 184, pp.193-200. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v81n184/v81n184a26.pdf>

Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A. & Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. Revista de Administração – RAUSP, Brasil, N.º 4, pp. 739-756. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2234/223429367009/>

Hernández, H., Barrios, I. & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones, Colombia, N.º 28, pp. 179-195. Recuperado de <https://bit.ly/2GbRtHH>

Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E. & Mateo, R. (2015) La participación de los trabajadores: Clave para el éxito de los sistemas de mejora continua. Memoria Investigaciones en Ingeniería, Uruguay, N.º 13, pp. 1-32. Recuperado de <https://bit.ly/2TyziyX>

Kraenau, E., Santos, E. & Canales, M. (2015). Métrica difusa para la evaluación del desempeño en la gestión por procesos. Industrial Data, Perú, N.º 1, pp. 19-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81642256003.pdf>

Lígia, Marta. (2008). La construcción del conocimiento corporativo: insumo del proceso de inteligencia competitiva. Sciere, Brasil, N.º 1, pp. 15-29. Recuperado de <https://bit.ly/2DVGfVL>

Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M. & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ingeniería Industrial, Cuba, N.º 3, pp. 255-264. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii02314.pdf>

López, G. (2012). Aportes teóricos para la gestión y política de innovación en función de la ciudadanía. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Colombia, N.º 47, pp. 5-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81827443001.pdf>

Máynez, A., Cavazos, J. & Valles, L. (2016). Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: análisis de variables precursoras en un entorno lean-kaizen. *Revista Nova Scientia*, México, N.º 17, pp. 462-491. Recuperado de

<https://bit.ly/2HNYLrA>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. & Díaz, Y. (2011). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial*, Cuba, N.º 3, pp. 272-281. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433581007>

Monge, C., Cruz, J. & López, F. (2013) Impacto de la Manufactura Esbelta, Manufactura Sustentable y Mejora Continua en la Eficiencia Operacional y Responsabilidad Ambiental en México. *Información Tecnológica*, México, N.º 4, pp. 15-32. Recuperado de

<https://bit.ly/2REX1vL>

Moyado, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, México, N.º 120, pp. 205-223. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21222706011.pdf>

Muñoz, M., Nieves., M. & Nieves, M. (2010). Control del rendimiento de procesos en una iniciativa de mejora basada en el modelo CMMI. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, Cuba, N.º 3-4, pp. 1-12. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/3783/378343670003.pdf>

Nicoletti, J. (2008). Adecuación y aplicación de las normas de calidad ISO 9000:2000 en el campo educativo. *Horizontes Educativos*, Chile, N.º 2, pp. 75-86. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/979/97912401005.pdf>

Núñez, W. & Michelena, E. (2017). La gestión integrada de procesos como plataforma de acreditación de carreras en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, Ecuador, N.º 1, pp. 3-17. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n1/rii020117.pdf>

Palomeque, M. (2016). El ciclo cliente proveedor y la familia de normas ISO 9000. Revista Clío América, Ecuador, N.º 20, pp. 186-193. Recuperado de

<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/view/1876/1352>

Paipa, L., Jaca M., Santos, J., Viles, E. & Mateo, R. (2011). Los sistemas de mejora continua y el despilfarro: La contaminación de la obra de Taylor. Dyna Ingeniería e Industria, Colombia, N.º 2, pp. 232-240. Recuperado de

<https://bit.ly/2SrtSsh>

Polanco, Y. (2013). ¿Contribuyen las prácticas empresariales responsables a la reducción de la pobreza? Contabilidad y Negocios, Perú, N.º 15, pp. 43-56. Recuperado de

[file:///C:/Users/Jack/Downloads/6766-26266-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jack/Downloads/6766-26266-2-PB%20(1).pdf)

Ramírez, R., Villoch, A. & Suarez Anali. (2010). Propiedad intelectual empleando la gestión de procesos con enfoque sistemático. Experiencia de la aplicación en el CENSA. Revista Salud Animal, Cuba, N.º 3, pp. 174-79. Recuperado de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rsa/v32n3/rsa06310.pdf>

Rodríguez, M., Zamora, R. & Varela N. (2015). Propuesta de un procedimiento para lograr la integración de los sistemas de gestión implementados para la mejora del desempeño de la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos. Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos, Cuba, N.º 3, pp. 133-139. Recuperado de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus19315.pdf>

Rosario, A., Gálvez M., Sáenz, A., & Caba, C. (2017). El rol del consejo de administración en ética empresarial en países de Latinoamérica. Revista de Administração de Empresas, Brasil, N.º 31, pp. 319-334. Recuperado de

<https://bit.ly/2DTnzWz>

Rodríguez, Y., Alfonso, A. Cordoves, D. & Rodríguez, D. (2018). Diseño del proceso recepción y despacho de paquetes en Palco. Ingeniería Industrial, Cuba, N.º 3, pp. 261-272. Recuperado de

<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n3/1815-5936-rii-39-03-261.pdf>

Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I. & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín, Cuba, N.º 1, pp. 1-11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Ruiz, J., Ayala., Alomoto, N. & Acero J. (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. Estudios Gerenciales, Colombia, N.º 31, pp. 319-334. Recuperado de <https://bit.ly/2GoHIL4>

Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias, Venezuela, N.º 19, pp. 105-118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215055006008.pdf>

Suárez, B. & Miguel, D. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. INNOVAR. Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales, México, N.º 41, pp. 19-37. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822806003>

Tapia, J., Escobedo, T., Barrón, E., Martínez, G. & Estebané, V. (2018). Marco de Referencia de la Aplicación de Manufactura Esbelta en la Industria. Ciencia & Trabajo, México, N.º 60, pp. 171-178. Recuperado de <https://bit.ly/2Dbex5r>

Torres, F. (2011). Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. Estudios gerenciales, México, N.º 119, pp. 33-57. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701565>

Urrego, L., Cañas, M., Arbeláez, J. & Ceballos, A. (2015). Propuesta metodológica para la renovación de los sistemas y procesos de administración de los mercados eléctricos: el caso colombiano. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, Colombia, N.º 27, pp. 131-146. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v14n27/v14n27a09.pdf>

Valencia, M., Alba, M. & Herrera, K. (2016). La gestión del conocimiento y su relación en la innovación y la mejora continua en modelos de gestión. *Cofin Habana*, Colombia, N.º 1, pp. 101-112. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n1/cofin08116.pdf>

Valencia, R. & Párraga, M. (2013). Sistema ISO 9001:2008. Experiencia de implementación en una pyme de confección de ropa industrial en el Perú, con énfasis en producción. *Industrial Data*, Perú, N.º 1, pp. 9-16. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469002>

Velazco, M. (2016). Cambio de políticas en América Latina: ampliando el debate. *Íconos*. Flasco Andes, Ecuador, N.º 54, pp. 149-157. Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/8395>

Villa, E., Pons, R. & Bermúdez, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospectiva*, Colombia, N.º 1, pp. 21-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250639003.pdf>