

# LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL ACTUAL

## PROCESS MANAGEMENT IN CURRENT BUSINESS PERFORMANCE

Lisena Rivero Misa<sup>1</sup>: (0000-0003-2192-0490), Universidad de Matanzas, [lisena.rm@nauta.cu](mailto:lisena.rm@nauta.cu)

Marialys Araña Quintero<sup>1</sup>: (0000-0002-1200-272x)

### Resumen

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. En la última década, la gestión por procesos despierta un interés creciente, es ampliamente utilizada por muchas organizaciones. El presente trabajo tiene como objetivo analizar los principales aspectos relacionados con la gestión por procesos en el desarrollo empresarial actual. Los métodos y técnicas utilizados en esta investigación son: inducción- deducción, análisis- síntesis, histórico-lógico y la revisión documental y bibliográfica. La gestión por procesos aparece como un sistema de gestión orientado, por un lado, a mejorar la eficiencia interna y, por otro, a eliminar todo aquello que el cliente no valora. Es, por lo tanto, una filosofía a tener en cuenta en tiempos difíciles como los actuales.

Palabras claves: *herramientas de gestión; organizaciones; procesos.*

---

### Abstract

Efforts aimed at adapting organizations to the complex scenario in which they operate are increasingly being observed. For many years, the structural design of companies had not evolved in relation to the requirements of the organizational approach. In the last decade, process management arouses growing interest; it is widely used by many organizations. The present work aims to analyze the main aspects related to process management in current business development. The methods and techniques used in this research are induction-deduction, analysis-synthesis, historical-logical, and documentary and bibliographic review. Management by processes appears as a management system aimed, on the one hand, at improving internal efficiency and, on the other, at eliminating everything that the client does not value. It is, therefore, a philosophy to take into account in difficult times like today.

*Keywords: management tools, organizations; processes.*

---

Es a principios del siglo XX, que empresarios estadounidenses entre los que se destacan Taylor y Ford, introducen conceptos de forma empírica que se relacionan con la incorporación de la gestión a las organizaciones. Así surgen iniciativas destinadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. Los cambios en las formas de comprender la actividad empresarial, generan a su vez otras consideraciones de la teoría de la organización, donde se produce también un desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, cobrando importancia la denominada Gestión por Procesos, método estructurado para la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

Algunos de los cambios ocurridos han sido la apertura de fronteras debido a la globalización, con el consecuente aumento de la competencia; el desarrollo de nuevas tecnologías (con Internet a la cabeza) provocando el surgimiento de nuevas formas de negocio. En este contexto, las empresas están obligadas a adaptarse y mejorar continuamente para poder satisfacer los múltiples requerimientos del mercado. Como consecuencia buscan continuamente nuevas fórmulas de gestión que les ayuden a mejorar y mantenerse en el mercado.

Las organizaciones, tienen el reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad, por operar en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos físicos y (o) sus servicios. Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y otras partes interesadas para lograr el reconocimiento de la organización como un todo y obtener beneficios con la aplicación consecuente de la gestión por procesos, tales como: alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización.

### **Gestión por procesos**

La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas (Mallar, 2010).

El entorno cambiante, permite que las instituciones opten por alternativas diferentes de gestión, entre las cuales está una gestión basada en procesos, que en términos básicos significa orientar sus esfuerzos entre departamentos pensando en la obtención de un resultado común (Vásquez Moncayo, 2020).

La tabla 1 muestra conceptos de gestión por procesos desde el punto de vista de distintos autores.

Tabla 1. Conceptos de gestión por procesos.

Autor	Concepto
Negrín Sosa y Medina León (2003)	La forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
Alfaro (2009)	Es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.
Bravo Carrasco (2012)	Es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.
Rey (2013)	Es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.
Chang (2016)	Consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas.
Pepper Bergholz (2017)	Es una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la

	identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos,
Medina León <i>et al.</i> (2019)	La forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

Fuente: elaboración propia.

La gestión por procesos es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: 1. Entrada, 2. Proceso, 3. Salida. De ese modo, se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar con la finalidad de aplicar el mejoramiento continuo. Así se podrá alcanzar la calidad que permitirá satisfacer al cliente (Huapaya Capcha, 2019).

La gestión por procesos integra diversas áreas de la organización, la interacción entre estas se transforma en un factor clave para alcanzar la integración de las actividades y procedimientos. Su relación con la competitividad radica en que es posible alcanzarla por medio de la medición de los resultados utilizando para ello indicadores; el compromiso y capacitación adecuada del recurso humano que permita una apropiación de la gestión por procesos en la cultura organizacional; la alineación con las metas y objetivos estratégicos del negocio; por último, la tecnología como mecanismo de apoyo para llevar a cabo todas las actividades y procedimientos necesarios en la organización (Vuksic *et al.*, 2017; Barrios Hernández *et al.*, 2019).

La gestión por procesos busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos (Ruiz Fuentes *et al.*, 2014).

Para tener una gestión por procesos eficiente es necesario realizar un análisis de los procesos más prioritarios e importantes que forman el macroproceso, para lo cual se realiza mediante la selección prioritaria y la división en actividades para detallar las entradas, las salidas, actividades, tiempos,

costos, eficiencia y novedades que son la base para la propuesta de levantamiento de procesos (Puga Sierra, 2012; Baraja Lara, 2017).

La Gestión por Procesos trae consigo diversos beneficios, tales como (Lucas Alonso, 2014):

- Mejora la competitividad de la organización.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la organización hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores.
- Pasamos de una mentalidad de "lo que hacemos" a "para quién lo hacemos".
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

#### **Herramientas de gestión**

Las herramientas de gestión empresarial son técnicas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado, así como asegurarle una mejor posición competitiva. Según Tobón Ramírez *et al.* (2013); Paquiyaury Jonislla and Morales Miranda (2015) listan un grupo de herramientas de gestión empresarial como se muestra a continuación:

- *Balanced Scorecard (BSC)*: Es una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa. Se concentra exclusivamente en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Los principales aspectos que controla esta

herramienta son las finanzas, la calidad, los procesos internos, y la capacitación del personal.

- *Benchmarking*: Puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o Benchmarking a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
- *Empowerment* (empoderamiento): Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y, por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.
- *Outsourcing* (subcontratación o tercerización): Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. El *outsourcing* puede ser de gran ventaja para la empresa, ya que le permite enfocar sus esfuerzos en sus competencias básicas, ya que no tiene que estar pendiente de diversas tareas.
- *Downsizing*: Consiste en el recorte de personal con el objetivo de reducir costos y en miras de aumentar la rentabilidad. A pesar que el recorte de personal puede ser efectivo para la reducción de costos, puede ser un arma de doble filo, ya que produce efectos colaterales como daño en la moral de los empleados, y podría provocar bajón en la productividad de los trabajadores.

- *Joint venture*: Es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común.
- La reingeniería o reingeniería de procesos: Implica el rediseño radical de los principales procesos de la organización, con el fin de lograr mejoras dramáticas en los tiempos de ciclo, productividad y calidad. Por lo general, la reingeniería de procesos implica empezar desde cero y repensar los procesos existentes para ofrecer más valor para el cliente. La reingeniería de Procesos es una iniciativa de cambio radical que contiene cinco pasos principales: (a) reorientar los valores de la empresa sobre las necesidades del cliente, (b) rediseñar los procesos básicos, a menudo implementando tecnologías de la información para lograr mejoras, (c) reorganizar el negocio con equipos multi-funcionales, (d) replantear las cuestiones básicas de organización y de las personas, y (e) mejorar los procesos del negocio a través de la organización.
- Gestión de la calidad total (TQM): Es un enfoque sistemático para la mejora de la calidad, que se relaciona con las especificaciones de productos y servicios para el desempeño del cliente. La gestión de la calidad total le apunta a producir con cero defectos. Esto crea un círculo virtuoso de mejora continua que aumenta la producción, la satisfacción del cliente y los beneficios.
- Planificación estratégica: Es un proceso integral para la determinación de lo que una empresa está interesada en convertirse y el mejor modo de lograr ese objetivo. Se evalúa el potencial de un negocio y vincula explícitamente los objetivos del negocio a las acciones y los recursos necesarios para alcanzarlos.
- Misión y visión: Se entiende la misión como la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: la actividad empresarial fundamental; el concepto de producto genérico que ofrece; el concepto de tipos de cliente a los que pretende atender. Y la visión entendida como la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro. Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. Una declaración de visión es una breve

representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes.

- **Gestión de relación con los clientes (CRM):** Es una estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción del cliente. Esta estrategia es muy eficaz para el mantenimiento de los clientes y también para la adquisición de otros nuevos, basándose en todas las técnicas posibles como el ofrecimiento de mayor calidad, precio justo y mucha atención. La empresa siempre debe de estar comunicada con la opinión del cliente, de eso se trata el CRM de mantener una relación muy estrecha con el usuario a quien va dirigido los productos y servicios. En otras palabras, es un proceso dónde las empresas tratan de entender a sus clientes para atender sus necesidades de una forma rápida.
- **Segmentación de clientes:** Es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes u homogéneas. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing, por lo que muchas empresas ven la segmentación, como una herramienta de gestión de gran éxito.
- **Programas de medios sociales:** Permiten a los individuos y organizaciones interactuar con sus empleados, amigos, clientes y socios por vía electrónica a través de una amplia gama de dispositivos. Los medios sociales están cambiando rápidamente y se usa para cuatro propósitos principales: (a) la comunicación, a través del compartir contenido y servicio al cliente, (b) el comercio por medio de la venta de productos directamente y la obtención referencias (c) la colaboración mediante el compartir ideas y obtención de retroalimentación, (d) y las comunidades por medio de la conexión con la empresa y dentro de los clientes y grupos de empleados. Las opciones de medios sociales incluyen desde las páginas de comunidad en línea y plataformas de *micro-blogging*, a sitios web operados por la compañía y foros de juegos sociales.
- **Programas de Gestión de Cambios:** Estos programas permiten a las compañías controlar el establecimiento de nuevos cambios en los procesos para mejorar la obtención de beneficios empresariales e implementar iniciativas estratégicas fundamentales para adaptarse a cambios en los mercados, preferencias del cliente, tecnologías o planes estratégicos de la



competencia, además, permite mostrar dónde y cuándo es probable que el problema ocurra e implementando una estrategia para mitigar los riesgos y supervisar el progreso.

- **Gestión del Conocimiento:** Coloca al aprendizaje humano como centro del desarrollo de las instituciones. Es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la captación, estructuración y transmisión de conocimiento entre sus miembros, favoreciendo una mayor eficiencia en la toma de decisiones y en la resolución de problemas y dando una respuesta más rápida a las necesidades del mercado para obtener un desarrollo sostenible en el tiempo y ser más competitivos. Al ser el hombre el centro de una organización, se hace imprescindible contar con un cliente interno preparado, que posea las habilidades que respondan a los diferentes procesos en una empresa, que esté al tanto de la estrategia, misión y objetivos de la institución, que conozca las actividades que realiza. La Gestión del Conocimiento en una empresa permite lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, una mayor eficacia en la gestión a la hora de tomar decisiones, resolver problemas y anticiparse al mercado, así como mejorar gradualmente los procesos priorizando lograr la satisfacción de los clientes y buscando la necesaria alineación con la estrategia de la organización.
- **Gestión de la cadena de suministros:** Sincroniza los esfuerzos de todas las partes; proveedores, fabricantes, distribuidores, vendedores, clientes, y así sucesivamente; que participan en el cumplimiento de las necesidades del cliente. El enfoque a menudo se basa en tecnologías que permitan el intercambio continuo de información, bienes y servicios a través de las fronteras organizacionales. Forja relaciones mucho más estrechas entre todos los eslabones de la cadena de valor con el fin de ofrecer los productos adecuados a los lugares correctos en el momento adecuado para los costos correctos. El objetivo es establecer fuertes lazos de comunicación y confianza entre todas las partes que efectivamente pueden funcionar como una unidad, en plena consonancia para agilizar los procesos de negocio y alcanzar la satisfacción del cliente.

#### **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Kaplan and Norton (1992), desarrollan el Cuadro de Mando Integral (CMI) (*Balanced scorecard-BSC*) a principios de la década de los 90 como respuesta a las necesidades administrativas de las

organizaciones. En sus inicios estaba focalizada en los presupuestos, sin embargo, ha evolucionado y hoy en día alinea parámetros como las estrategias, objetivos e indicadores. Es una de las herramientas administrativas (Suarez et al., 2015) que direcciona a las empresas de forma proactiva en todos los plazos (Leyton Pavez et al., 2015; Londoño Restrepo et al., 2018) .

El CMI es un conjunto de medidas financieras y no financieras con respecto a factores relacionados con el éxito de una empresa. Refleja la esencia de las actividades creadoras de valor de la organización (Peralta Llivipuma et al., 2019).

El CMI denominado también tablero de comando o de control, está estrechamente vinculado al trabajo con los sistemas de dirección al proveer a los directivos de un marco de referencia global de los resultados de la entidad, al transcribir el enfoque y la estrategia empresarial en una serie lógica de indicadores de actuación. Por lo tanto, constituye un instrumento eficaz de gestión para la alta dirección, al contar con la información necesaria y precisa para el proceso de toma de decisiones (Parra Reyes, 2018).

El CMI está considerado como una herramienta eficaz y de gran valor para formular estrategias, ayuda a encaminar a las organizaciones y a todo su personal para conseguirlas a través de la gestión estratégica, de allí su finalidad única y valiosa "traducir esas estrategias en acción" (Carvajal Zambrano et al., 2021).

Autores como Aparisi Caudeli (2008); De Geuser et al. (2009); Jiménez Vásquez (2014); Morocho Macas et al. (2017) consideran que el CMI proporciona información significativa de forma concisa a los directivos, favoreciendo el aprendizaje organizacional, y al ser un sistema de control íntegro, una herramienta de gestión, facilita el diagnóstico ya que incorpora indicadores a largo plazo.

El CMI es un modelo muy flexible y su éxito es reconocido tanto en el mundo académico como en el entorno empresarial. Esta herramienta de gestión estratégica posibilita una serie de mejoras para una organización pudiendo ser la "piedra angular" del sistema de gestión de una organización, ayudando a clarificar y actualizar la estrategia y la visión de la organización (obtener consenso sobre la estrategia y visión a seguir y un mayor grado de uniformidad entre las distintas opiniones); y a traducir la misión y la estrategia de una organización en acciones concretas y en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos y de las causas que motivaron los resultados obtenidos (Dias Pereira & Amaral Terra, 2016; Rodrigues Quesado et al., 2017).

Para la construcción de un CMI eficaz es necesario el consenso y el apoyo de la alta dirección, la que identificará y estará de acuerdo en los propósitos principales del proyecto, los que ayudarán a: guiar la construcción de objetivos e indicadores para el CMI, obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión (Abad Alvarado, 2019).

CMI es una herramienta integral y sistémica que se ha convertido en esencial para el control moderno, pero que no se traduce en un sistema de gestión por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor y, solo así, complementa indicadores de medición de resultados con otros que influyen en la generación de determinados impactos (Rivero Alonso & Galarza López, 2017).

El CMI es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que las organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo (Mora et al., 2020).

Una de las principales ventajas y aportes que genera el CMI es que permite alinear la visión, misión, objetivos y estrategia institucional con el quehacer de toda la gestión municipal, contribuyendo a la organización para mejorar sus procesos de planificación y control, y a avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos (Leyton Pavez & Gil Martín, 2017).

El CMI permite transformar la visión y la estrategia en objetivos e indicadores a través de las cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Formación y Crecimiento y Procesos Internos, logrando el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los indicadores de actuación. Las perspectivas no son estáticas, si la organización lo requiera es posible incorporar otras o bien prescindir de alguna de las establecidas (Montaldo, 2020):

- La perspectiva Financiera indica la rentabilidad económica obtenida por las actividades llevadas a cabo por la organización. Es necesario que se establezcan de manera clara los objetivos e indicadores financieros a largo plazo.
- La perspectiva Clientes hace referencia a la importancia de identificar por parte de las organizaciones a los clientes y los segmentos de mercados en los cuales compete. Entre los indicadores más relevantes de esta perspectiva se mencionan; cuota de mercado, incremento, retención, satisfacción y rentabilidad de los clientes

- La perspectiva de Procesos Internos, está relacionada con la cadena de valor, por lo que es necesario identificar los procesos críticos para el logro de los objetivos de la perspectiva Clientes y Financiera.
- La perspectiva Formación y Crecimiento donde se establecen objetivos e indicadores relacionados al aprendizaje y crecimiento del personal de la organización.

Se puede resumir que la gestión por procesos conlleva a que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptarse al contexto actual y a los cambios constantes que exige el mundo globalizado de hoy y al desarrollo de las nuevas tecnologías, propiciando así una mayor rentabilidad, mantenerse en el mercado y ser empresas líderes a nivel mundial. Las herramientas de gestión empresarial permiten a las empresas hacer frente a los constantes cambios en el mercado y atener un lugar preferencial en la competencia, dentro de estas se destaca el CMI que está considerado como una herramienta eficaz, de gran valor para formular estrategia y ayudar a encaminar a las organizaciones, de allí su finalidad única y valiosa, es una herramienta integral y sistémica que se ha convertido en esencial para el control moderno y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que las organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo.

#### Referencias bibliográficas

- Abad Alvarado, J. P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35.
- Alfaro, S. (2009). Gestión por procesos, business process management: Ecuador.
- Aparisi Caudeli, J. A. (2008). *La eficacia del Cuadro de Mando Integral en el control estratégico de las entidades públicas*. Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.
- Baraja Lara, E. F. (2017). *Gestión por procesos en la línea de producción de huevos de la avícola sierra fértil de la provincia de Cotopaxi* Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas ... ].
- Barrios Hernández, K., Contreras Salinas, J., & Olivero Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.

- Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile: Editorial Evolución SA.
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Nogueira Rivera, D., & Almeida Lino, E. V. (2021). Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias de sustentabilidad de un destino turístico. *Journal of business and entrepreneurial studie*, 5(1), 113-134.
- Chang, J. F. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. CRC Press.
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.
- Dias Pereira, D., & Amaral Terra, L. A. (2016). Barreiras impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 3-25.
- Huapaya Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261.
- Jiménez Vásquez, J. E. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 13(26), 169-182.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance» *Harvard Business Review*, January: February.
- Leyton Pavez, C. E., & Gil Martín, J. C. (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios (Balanced Scorecard Applied to City's Management). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 3(2).
- Leyton Pavez, C. E., Huerta Riveros, P. C., & Paúl Espinoza, I. R. (2015). Cuadro de mando en salud. *salud pública de méxico*, 57, 234-241.
- Londoño Restrepo, S. H., Sepúlveda Aguirre, J., Echeverri Gutiérrez, C. A., & Garcés Giraldo, L. F. (2018). Cambio tecnológico y Capital humano: contrapeso entre evolución y depreciación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 180-201.
- Lucas Alonso, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*.

- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1).
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Montaldo, M. A. (2020). *Plan de gestión de información interna y externa. Modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER SRL*
- Mora, O., Melida, S., Freire, S., Javier, E., Miller, L., & Esperanza, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas-Caso Obra Social Sopeña Oscus-Ecuador. *Herramienta*, 41(15).
- Morocho Macas, Á. A., Andrade Pesantez, D. J., Vinueza Morales, S. X., & Calderón Curipoma, M. A. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 1(4), 620-648.
- Negrín Sosa, E., & Medina León, A. (2003). Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 2(2), 1-15.
- Paquiyauri Jonislla, M. E., & Morales Miranda, I. (2015). Herramientas de gestión empresarial. *Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Ayacucho. Perú.*
- Parra Reyes, Y. (2018). *Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel brisas guardalavaca* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ... ].
- Pepper Bergholz, S. (2017). Definition of process management. *Consultado en enero.*
- Peralta Llivipuma, M. R., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3(2.2), 120-144.
- Puga Sierra, K. A. (2012). Propuesta de un modelo de gestión por procesos aplicado a la " Flota Petrolera Ecuatoriana".

- Rey, D. (2013). Todo sobre la gestión por procesos. *Sinapsys Business Solutions*. [documento en línea]. Disponible en internet en: [www.sinap-sys.com/es/todosobre-la-gestion-por-procesos-parte-i](http://www.sinap-sys.com/es/todosobre-la-gestion-por-procesos-parte-i).
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista cubana de educación superior*, 36(3), 85-95.
- Rodriguez Quesado, P., Lima Rodriguez, L., & Aibar Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidad e Controladora*, 9(2).
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11.
- Suarez, E. B., De Marco, M., & Prat, M. (2015). Sistema de información: Cuadro de Mando Integral en una empresa eléctrica integrada. *Cuadernos del CIMBAGE*(17), 19-36.
- Tobón Ramírez, Y., Yepes, J. F., León, C. D., Mafla Orozco, J. F., González Rojas, L. F., & López Sánchez, J. (2013). Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca.
- Vásquez Moncayo, C. A. (2020). Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación.
- Vuksic, V., Bach, M., & Vugec, D. (2017). Understanding the Soft Side of BPM as a Competitiveness Driver: a Preliminary Research. *Theory and Applications in the Knowledge Economy*, 161.