

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS: CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- ESPAM MFL

DESIGN OF A MODEL OF MANAGEMENT BY PROCESSES: CAREER IN BUSINESS ADMINISTRATION ESPAM MFL

UPSE

Márquez Bravo, Yessenia Johana
(johamar_cc@hotmail.com).

Valarezo Beltrón, Carlos Oswaldo
(valocarlos@hotmail.com).

Julio Vinicio Saltos Solórzano
(juvisaso7@hotmail.com).

Wladimir Alexander Palacios Zurita;
(alexanderpalacioszurita@hotmail.com)

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para la carrera Administración de Empresas de la ESPAM MFL, que contribuya al perfeccionamiento de los procesos agregadores de valor en la formación profesional de los estudiantes. Este modelo de gestión por procesos busca la mejora administrativa y operativa por lo cual se formularon indicadores para cada subproceso para medir su eficiencia y eficacia y que generen la toma adecuada de decisiones en la carrera de Administración de Empresas.

Palabras Claves: *Procesos, mapa de procesos, diagramas de flujo, indicadores.*

ABSTRACT

This study aimed to design a process management model for the Business Management career in ESPAM MFL, which contributes to improve the value adding processes in the professional training of students. This model of process management seeks administrative and operational improvement indicators for which each thread is made to measure efficiency and effectiveness and generate decisions in the career of Business Administration.

Keywords: *Processes, process map, flowchart, indicators.*

Recibido: 5 de diciembre de 2016

Aceptado: 14 de febrero de 2017

Publicado: 30 de junio de 2017

INTRODUCCIÓN

Para Negrin (2003) los procesos flujo esencial, son una secuencia ordenada y lógica de actividades desarrolladas por una o más personas en una organización, que caractericen la función principal que esta desarrolla, generando ingresos provenientes de las ventas o servicios prestados, o que se encuentran relacionados de forma directa con la prestación de un servicio, dirigidas a la satisfacción del cliente.

La Norma Técnica de Diseño de Estatutos Orgánicos expedida en el Registro Oficial del abril 2006, demanda que establezca los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las Instituciones Públicas de políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado; dato relevante en vista de que, la Constitución del Ecuador, señala como criterio de actuación para la Administración Pública el de objetividad y eficacia, a fin de posibilitar una administración proveedora de servicios esenciales para la comunidad, a través de dichos criterios y con pleno sometimiento a la Ley y al Derecho. En correspondencia a la ley N°. 99-25, publicada en el Registro Oficial N° 181 de 30 de abril de 1999 la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí es considerada como una Institución de Educación Superior de carácter público, por lo que debe observar a la normativa antes mencionada.

En el proceso de evaluación que realizó el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) y citado por el CEAACES (2016) a todas las Universidades del País se consideraron los siguientes aspectos: Docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión administrativa; la ausencia de evidencias que respalden los distintos procesos de formación académica y la debilidad de la planta docente ubicó a la Institución en categoría C, dada esta realidad y que el actual Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) en el documento de trabajo no oficial publicado en la página web en marzo de 2011 y el documento oficial publicado en el mes de abril del 2012 para las categorías E, dentro de sus requerimientos se identifica una evaluación en los resultados de la operación en las Instituciones de Educación Superior, lo que revela la necesidad de trabajar con un sistema de gestión por procesos que

permita la obtención y el respaldo de los requisitos especificados por el Órgano Acreditador.

Al ser la Carrera de Administración de Empresas parte de la ESPAM MFL, se deriva el requerimiento de un modelo de gestión por procesos que se ajuste a la norma técnica de diseño, que la Administración Pública manda y así establecer los objetivos de la Carrera, la especificación de los procesos operativos y los recursos necesarios a través de un control de gestión que evalúe el comportamiento real del desempeño de la Unidad Académica, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego reducir las diferencias, un aseguramiento de la mejora continua de los procesos identificados que proporcione confianza en el cumplimiento de lo planificado, el diseño del mapa de procesos, la redacción de los procedimientos y de las instrucciones de trabajo, que aportará a un desempeño organizacional relacionado con la eficiencia, eficacia y trazabilidad.

Esta investigación pretende profundizar en la gestión por procesos a fin de aportar un servicio bajo estándares de calidad por la Carrera de Administración de Empresas que corresponde a una Institución de Educación Superior, en particular la ESPAM MFL. Éste trabajo se fundamenta en la necesidad de fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir, donde se impulsen los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación universitaria, para ello se pretende diseñar un modelo de Gestión por Procesos que respondan a los requerimientos de la legislación ecuatoriana vigente con observancia a los lineamientos de la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas dictaminados por el CEAACES.

El estudio se basó en realizar un análisis situacional de las actividades de la carrera de Administración de Empresas, estableciendo el estado de la unidad, la determinación de indicadores que midan sus características y la respectiva gestión de procesos, como última parte diseñar el manual de gestión por procesos; en concordancia con (Méndez, 2007) el cual afirma que la gestión es una de las mejores herramientas administrativas modernas, pues permiten a cualquier empresa u organización normalizar su operación, apoyándose en el uso del diagrama de proceso, dado que, es un recurso indispensable en la mejora de procesos, ya sea para comunicar algo, explicar una

instrucción, un procedimiento o en el análisis de un problema (Gutiérrez, 2010).

De no trabajar con un modelo de Gestión por Procesos la Institución en mención continuaría sin una estructura de la organización orientada a satisfacer eficiente y eficazmente los resultados esperados por los estudiantes, clientes internos y externos, sin lograr que la jerarquía del personal tenga un involucramiento horizontal, con departamentos disfuncionales que destinan tiempo innecesariamente a realizar actividades que les corresponden a todas las instancias y los directivos dejan su función de dirección para asumir actividades de supervisión.

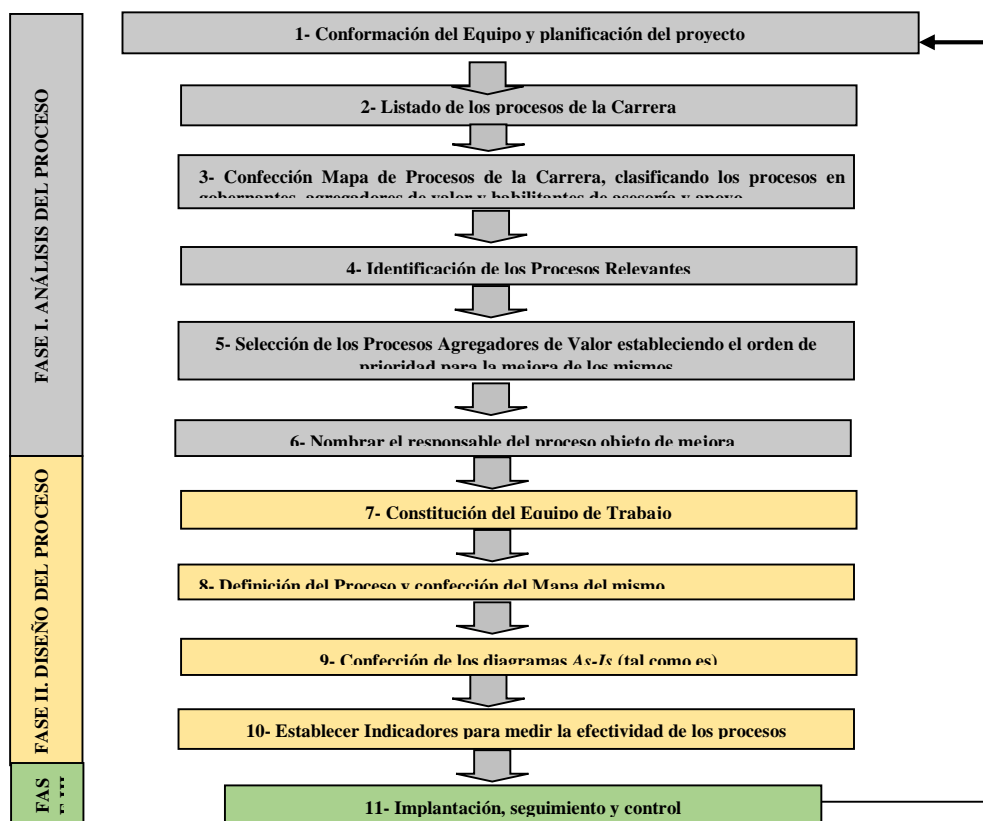
OBJETIVO

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la carrera Administración de Empresas de la ESPAM MFL, que contribuya al perfeccionamiento de los procesos agregadores de valor en la formación profesional de los estudiantes.

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo a la cadena de valor establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la ESPAM MFL aprobado según Registro Oficial N° 318 publicada el 30 de julio de 2012, se identificó para el desarrollo de la investigación, formación y capacitación con el propósito de establecer los procesos en función al mejoramiento académico en la Carrera de Administración de Empresas ya que no tienen documentados los procesos en la formación del estudiante, para ello se consideró elaborar un esquema dinámico en base a Nogueira Rivera (2002), para el diseño de un modelo de gestión por procesos, el cual está formado por tres etapas: fase 1, análisis del proceso, este punto tiene por finalidad la identificación de los procesos relevante y selección de los procesos agregadores de valor y la determinación del responsable del proceso objeto de mejora; Mientras que, en la fase 2, se determina la confección del mapa de procesos y el establecimiento de los indicadores para medir la efectividad. En la fase 3 de este procedimiento se plantea: Implementación, Seguimiento y Control; mismo que, no tendrá aplicación en la presente investigación. La propuesta de investigación se detalla a continuación:

Gráfico 1. Procedimiento para diseñar un modelo de gestión por procesos en la carrera de administración de empresas de la ESPAM MFL. Fuente: Nogueira Rivera, 2002. Elaborado por: Yessenia Johana Márquez Bravo



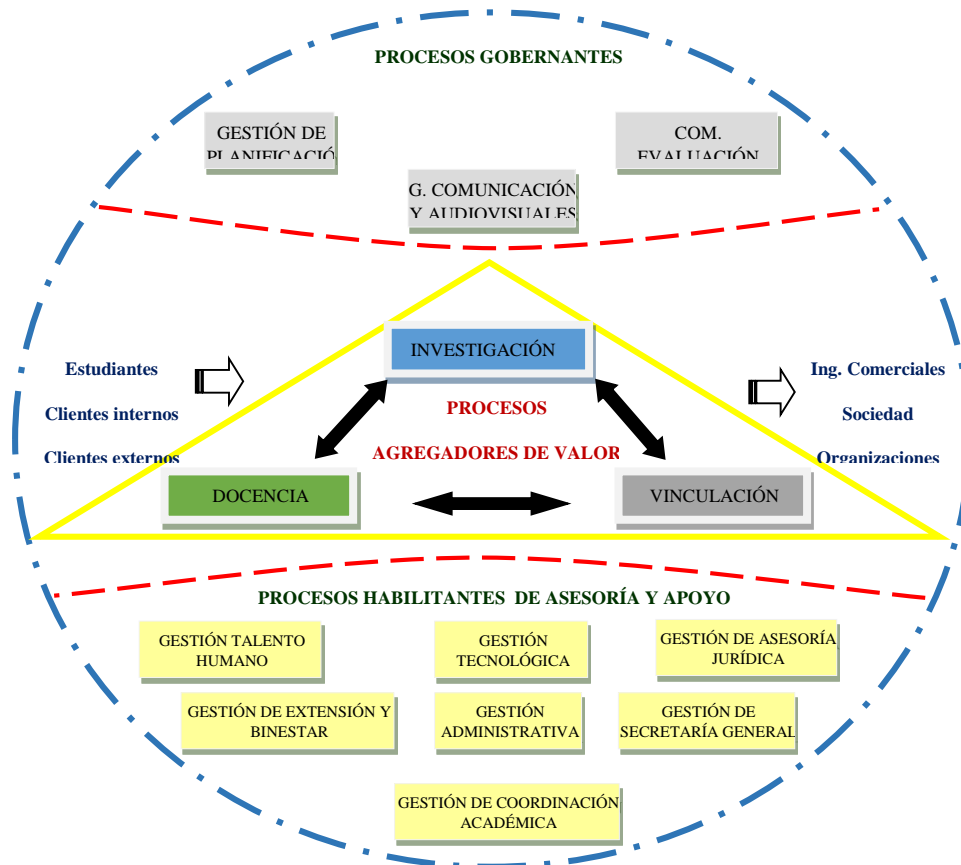
De acuerdo a las fases establecidas se aplicó una entrevista a la Directora de Carrera para obtener el listado de procesos de la unidad objeto de estudio, recopilando información necesaria para la confección del mapa de procesos. La investigación utilizó como referente la Universidad de León y la Universidad de Tolima que manejan sistemas de gestión por procesos y están certificadas con la norma ISO 9001: 2008, las cuales han elaborado una matriz en base a estas directrices. También, se analizó el Estatuto Orgánico de Gestión organizacional por Procesos de la ESPAM MFL, para conocer la estructura legal de la Universidad y tomar datos pertenecientes a la Carrera de Administración de Empresas.

Existen varias vías para la elaboración del Mapa de Procesos, pero la que se propone a continuación es en referencia a la bibliografía consultada, en base a la Universidad de León y la Universidad de Tolima que manejan sistemas de gestión por procesos y el Estatuto Orgánico por procesos del CES. La aplicación de este modelo se basa en tres procesos, haciendo referencia a los procesos establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional Por Procesos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, los cuales son: Gobernantes, Agregadores de Valor y Habilitantes de Asesoría y Apoyo, el equipo de trabajo con la asesora externa analizaron el núcleo de las actividades de la Carrera, identificando procesos y colocándolos en cada grupo antes descrito, relacionando los procesos en secuencias ordenadas (Gráf. 2).

RESULTADOS

Mapa de procesos de la carrera de administración de empresas de la ESPAM MFL

Gráfico 2. Mapa de procesos de la carrera de administración de empresas de la ESPAM MFL



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la ESPAM MFL

Elaborado por: Yessenia Johana Márquez Bravo

En base al análisis del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la ESPAM MFL, para conocer la estructura legal de la Universidad y tomar datos pertenecientes a la Carrera de Administración de Empresas, junto con la respectiva entrevista a la directora de la carrera, se identificaron como base tres procesos relevantes agregadores de valor: Docencia, Investigación y Vinculación, mismos que, son los principales elementos sobre los cuales se planifican y ejecutan las operaciones.

Procedimiento para el control académico en la carrera de Administración de Empresas

El procedimiento para el control académico es uno de los procesos agregadores de valor, dado que, tiene por objeto definir las actividades que deben realizar los Coordinadores de Año para el control académico de docentes y estudiantes en la Carrera de Administración de Empresas. El procedimiento deberá ser aplicado de forma estricta, teniendo como principal responsable a la Dirección de Carrera, y apoyado en la Coordinación Académica General y Coordinadores de Año.

Tabla 1. Flujograma del procedimiento para el control académico

Diagrama de Flujo	Responsable
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1. Planificar semestre académico] 1 --> 2[2. Aprobar planificación académica] 2 --> D1{OK} D1 -- NO --> 1 D1 -- SI --> 3[3. Socializar el Reglamento de Coordinadores de Año y Portafolio de curso.] 3 --> 4[4. Programar reuniones académicas mensuales.] 4 --> 5[5. Entregar a Coordinadores de Año bases de datos para registro de notas y asistencia de estudiantes.] 5 --> 6[6. Entregar a los Docentes bases de datos de registro de notas y asistencia de estudiantes.] 6 --> 7[7. Realizar planificación para el semestre lectivo.] 7 --> 8[8. Solicitar elementos curriculares.] 8 --> 9[9. Revisar elementos curriculares] 9 --> D2{OK} D2 -- NO --> 9 D2 -- SI --> 10[10. Solicitar cuatro ejemplares físicos y un digital de los elementos del portafolio de curso.] 10 --> 11[11. Entregar tres ejemplares físicos y digitales de los elementos curriculares.] 11 --> 12[12. Entregar elementos curriculares a Vicerrectorado Académico, Coordinación de Posgrados y Comité de Evaluación Interno.] 12 --> 13[13. Convocar a reunión a Docentes y estudiantes.] 13 --> 14[14. Elaborar un expediente académico por cada estudiante.] 14 --> 15[15. Emitir un informe mensual a Dirección de Carrera del proceso académico.] 15 --> 16[16. Validar las evidencias al cumplimiento de los logros de aprendizaje.] 16 --> 17[17. Trabajar con Dirección de Carrera en la realización de trabajos comunitarios y pasantías.] 17 --> 18[18. Solicitar el informe académico final por Docentes.] 18 --> 19[19. Solicitar cuatro ejemplares y un digital del banco de preguntas al finalizar el semestre.] 19 --> 20[20. Entregar a Dirección de Carrera tres ejemplares del banco de preguntas.] 20 --> 21[21. Emitir informe semestral a Dirección de Carrera de Docentes y Estudiantes.] 21 --> 22[22. Emitir un informe global a Vicerrectorado Académico del desempeño de coordinadores de Año.] 22 --> 23[23. Evaluar al Docente.] 23 --> FIN([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de Carrera 2. Vicerrectorado Académico y Comisión Académica 3. Dirección de Carrera. 4. Dirección de Carrera y Coordinación Académica. 5. Dirección de Carrera. 6. Coordinadores de Año. 7. Coordinadores de Año. 8. Coordinadores de Año. 9. Coordinadores de Año. 10. Coordinadores de Año. 11. Coordinadores de año. 12. Dirección de Carrera. 13. Coordinadores de Año. 14. Coordinadores de Año. 15. Coordinador de Año. 16. Coordinadores de Año 17. Dirección de Carrera y Coordinadores de Año. 18. Coordinadores de Año. 19. Coordinadores de Año. 20. Coordinadores de Año. 21. Coordinadores de Año. 22. Dirección de Carrera. 23. Coordinadores de Año.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla ,1 se plantea el procedimiento para el control académico, en el cual, para determinar el nivel de cumplimiento se establecieron dos indicadores:

Indicador para medir el porcentaje de cumplimiento de la planificación para el Control Académico.- Su cálculo se realiza al finalizar cada semestre lectivo, en base a los informes de actividades realizadas, mediante la siguiente fórmula:

$$PCPCACAE = \frac{\text{No. de actividades ejecutadas}}{\text{No. de actividades planificados}} \times 100$$

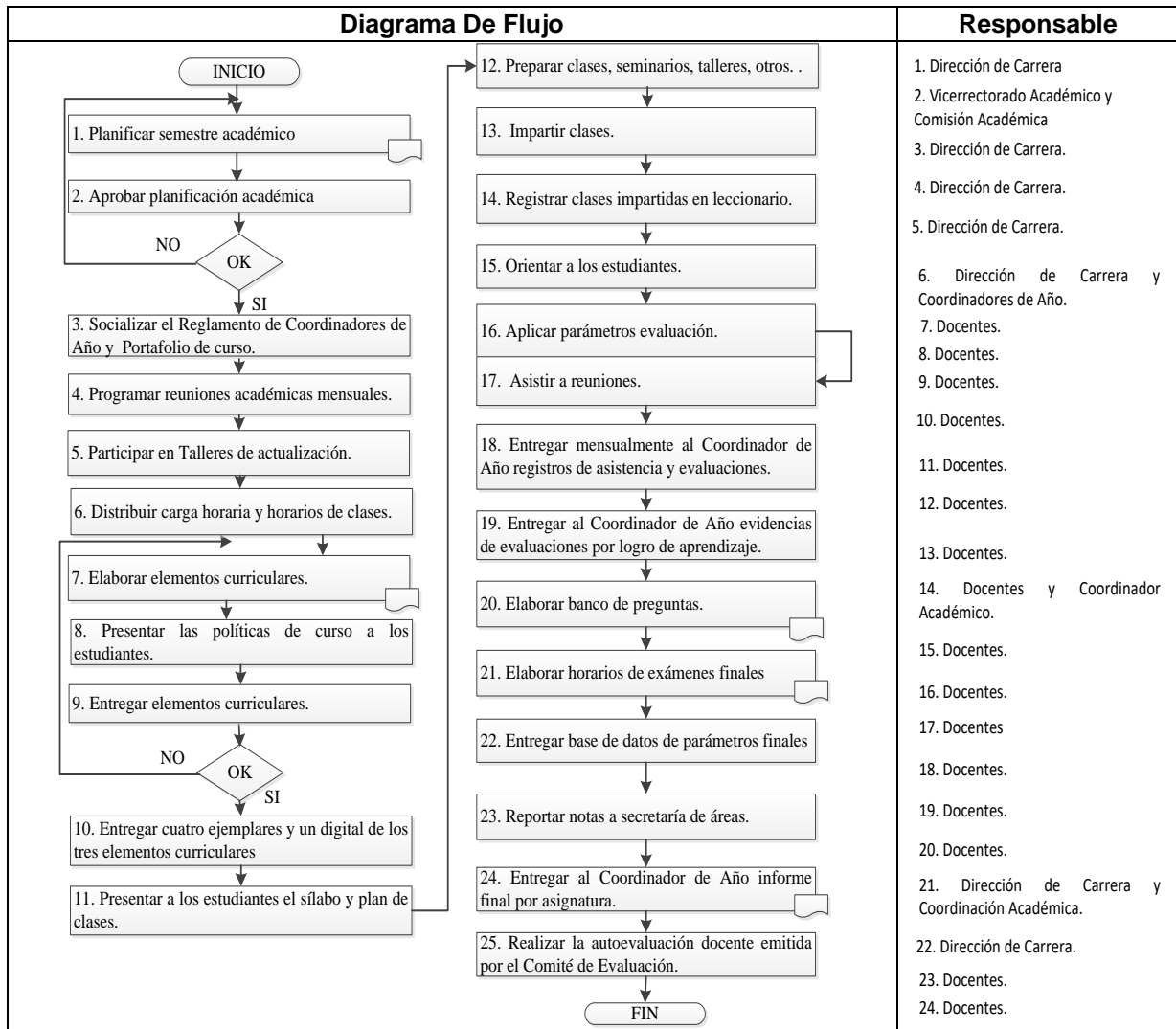
$$PCPC = \frac{\text{No. Elementos evidenciados}}{\text{No. Total de elementos del portafolio de curso}} \times 100$$

Los resultados obtenidos en ambos indicadores se los categoriza como: ÓPTIMO: > 90% y ≤ 100%; ACEPTABLE: ≥ 80% y ≤ 90%; INACEPTABLE: <80%

Procedimiento para el desempeño docente

El procedimiento para el desempeño docente tiene por objeto identificar las actividades necesarias para conducir y guiar científicamente el proceso de enseñanza-aprendizaje a los estudiantes de nivel superior en la formación y desarrollo de valores. El procedimiento será aplicado de forma estricta a todos los docentes en cada período lectivo siendo la Dirección de Carrera la responsable principal de este proceso, apoyada en la Coordinación Académica General y Coordinadores de Año

Tabla 2. Flujoograma del procedimiento para el desempeño docente



Fuente: Elaboración propia.

Para medir el nivel de cumplimiento del desempeño docente se deben emplear dos indicadores de eficiencia: Indicador para medir el grado de cumplimiento de logros de aprendizaje (CLA) y el Indicador para medir el grado de cumplimiento del plan de clases (PCPC), se los realiza al finalizar cada semestre lectivo. La fuente de información será el informe final del Coordinador de Año, teniendo como responsable al coordinador de año, los resultados obtenidos en ambos indicadores se los categoriza como: ÓPTIMO: > 90% y ≤ 100%; ACEPTABLE: ≥ 80% y ≤ 90%; INACEPTABLE: <80%. La fórmula para el respectivo cálculo es:

$$Ec.(3) \text{ CLA} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Logros ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ Logros planificados}} \times 100$$

Ec.(4)

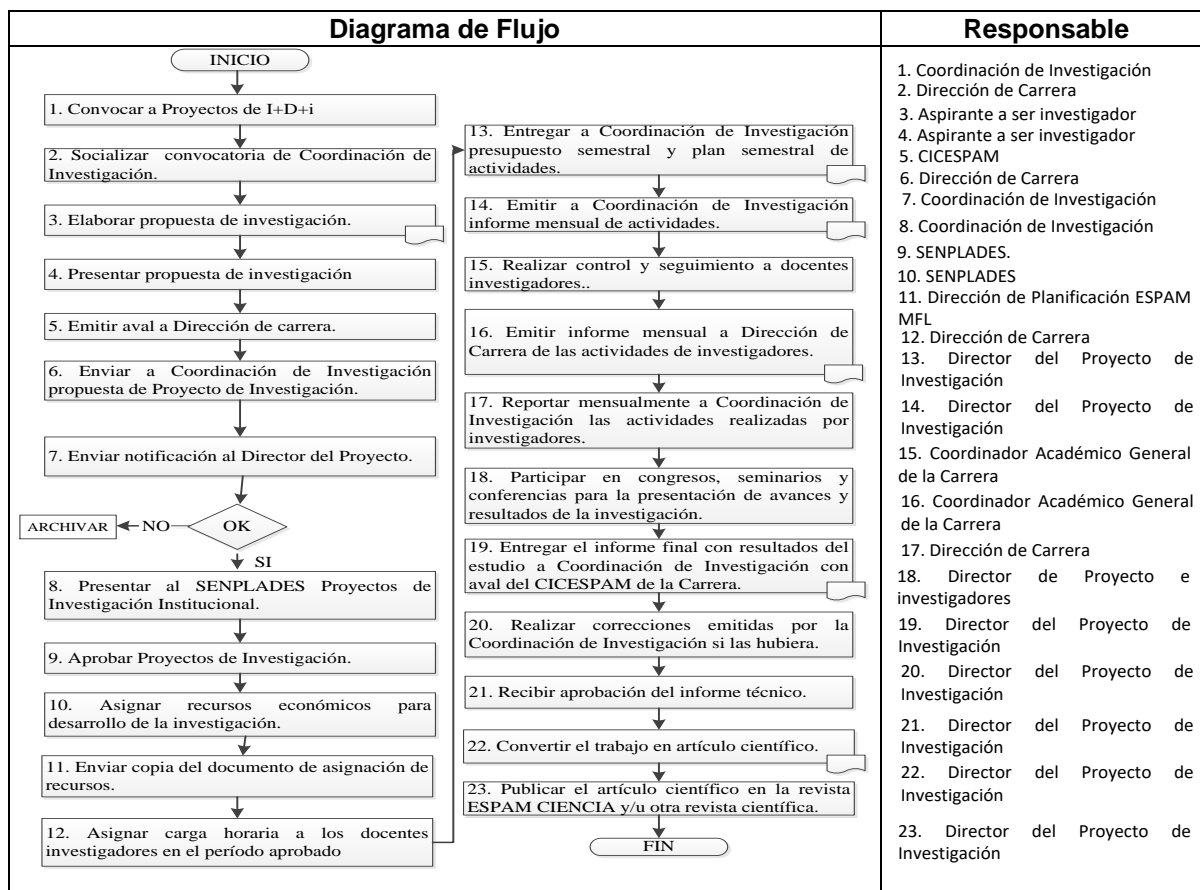
$$\text{PCPC} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Temas desarrollados}}{\text{N}^\circ \text{ Temas planificados}} \times 100$$

Procedimiento para participar en proyectos I+D+i

El diagrama de flujo del procedimiento para participar en proyectos I+D+i busca dar a conocer a estudiantes, docentes y profesionales de la Carrera de Administración de Empresas las actividades a realizar para participar en proyectos de investigación I+D+i. El procedimiento será aplicado en la apertura de las convocatorias

anuales realizadas por la Coordinación de Investigación de la ESPAM MFL. La Dirección de Carrera es la responsable principal de este proceso, bajo directrices de la Coordinación de Investigación, apoyándose en el Comité de Investigación y el Investigador principal.

Tabla 3. Flujograma del procedimiento para participar en proyectos I+D+i



Fuente: Elaboración propia.

Para medir la eficiencia del procedimiento de participación en proyectos I+D+i se establece su respectivo indicador, el cual, busca como resultado cumplir el 100 % de la planificación que se presente, la fuente de información son los Informes de las actividades realizadas, teniendo por responsable al Coordinador Académico General:

$$Ec.(5) \text{ CPP I+D+i} = \frac{\text{No. Actividades ejecutadas}}{\text{No. Actividades planificadas}} \times 100$$

Además, se identifica el indicador correspondiente para medir la eficiencia de las asignaciones económicas para la ejecución de los Proyectos I+D+i, los datos para su valoración se obtendrán de los informes mensuales del investigador, teniendo como responsable al Coordinador Académico General, se realiza por cada Proyecto I+D+i., el rango de valoración se determina de la siguiente forma: ÓPTIMO: $\leq 10\%$ y < 0 , ACEPTABLE: 0% , INACEPTABLE: $> 0\%$, mismos que se obtendrán mediante la fórmula:

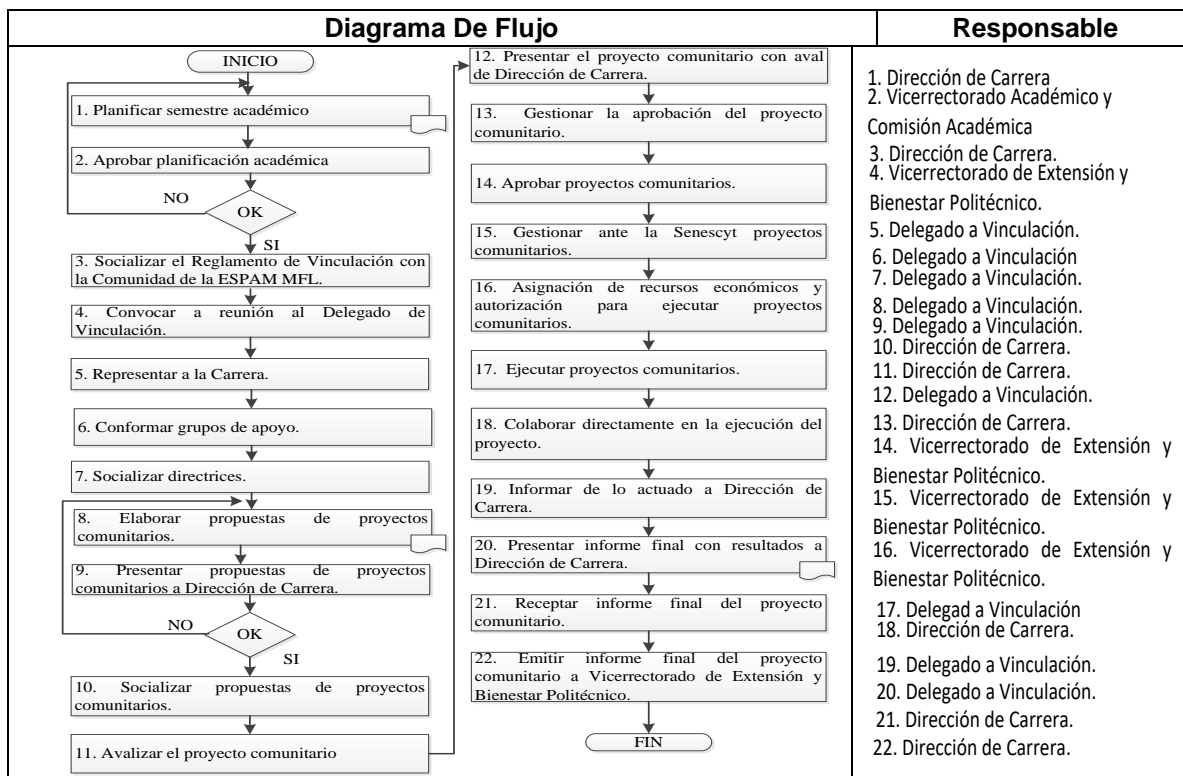
$$Ec.(6) \text{ URAP I+D+i} = \frac{\text{Valor ejecutado}}{\text{Valor presupuestado}} - 1 \times 100$$

Procedimiento para la vinculación con la comunidad

El proceso vinculación con la comunidad es otro de los procesos agregadores de valor, pretende vincular a estudiantes y docentes de la Carrera de Administración de Empresas en el desarrollo científico y tecnológico con las comunidades que se encuentran en la zona de influencia de la ESPAM MFL, el proceso establecido a continuación aplica a toda la documentación e

información generada desde la delegación del docente a vinculación hasta obtener resultados finales del proyecto comunitario. El procedimiento será aplicado de forma estricta en cada período académico, ya que los estudiantes deben acreditar 60 horas de trabajo comunitario para matricularse en el semestre siguiente. Siendo la Dirección de Carrera responsable principal de este proceso, se apoya en la Coordinación Académica General, Delegado a Vinculación con la Comunidad, Coordinadores de Año, Docentes y Estudiantes.

Tabla 4. Flujograma del Procedimiento para la vinculación con la comunidad



Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la eficiencia del procedimiento ante descrito se establece el Indicador para medir el grado de cumplimiento de los Proyectos de Vinculación, Teniendo por finalidad ejecutar todos los Proyectos de Vinculación planificados, la fuente de información provendrá del Informe del Delegado a Vinculación con la Comunidad., siendo su cálculo a través de la fórmula:

$$Ec.(7) \text{ PEPV} = \frac{\text{No. de proyectos ejecutados}}{\text{No. de Proyectos planificados}} \times 100$$

Los resultados del indicador se los identifica: ÓPTIMO: > 90% y ≤ 100%; ACEPTABLE: ≥ 80% y ≤ 90%; INACEPTABLE: <80%.

DISCUSIÓN

López (2011), menciona que la excelencia, es una filosofía que persigue el éxito de una organización a largo plazo mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de la misma; siendo, la norma ISO 9000: 2008 base para toda organización, planteando un esquema de mejora continua y calidad total. Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Actualmente la Administración Pública es tratada como una organización más, que tiene las mismas necesidades, obligaciones y lineamientos que cualquier otra empresa común, en la cual se optimizan procesos, actividades y tareas, con la finalidad de presentar mejores resultados, debe estar al servicio de la ciudadanía y orientada a resultados, aunque se ha evidenciado que la administración pública ha evolucionado, fundamentalmente en los últimos años, no es desconocido que también ha permanecido anclada en actividades y comportamientos que no se corresponden con la evolución de esa sociedad a la que tiene que servir. A consecuencia de dichas falencias para que estas organizaciones funcionen de manera eficaz, tienen que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí de tal forma que al ser gestionadas permitan a los elementos de entrada ser transformados en resultados, siendo este conjunto de actividades parte de un proceso.

El concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno (Ruiz; Almaguer; Torres y Hernández, 2013).

Mallar (2010) hace mención de que el enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior. Además permite enfocarse en las actividades que producen los

resultados en lugar de limitarse a los resultados finales (Torres, 2014), siendo de esta forma, la administración basada en un sistema de gestión por procesos el primer eslabón para mejorar la parte operativa y productiva en el sector público.

Es en base a lo antes descrito que la investigación toma como referente la Gestión por procesos, puesto que, las organizaciones realizan sus actividades de manera efectiva, cuando las actividades son interrelacionadas y se gestionan de manera sistemática; pues, la gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades (Fernández, 2003), 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 (Bravo, 2011). Revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito, los que son redundantes e improductivos, establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora (Torres, 2014). Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado se presentó la propuesta para diseñar un modelo de gestión basado en procesos para la mejora de las actividades académicas de Docencia, Investigación y Vinculación en la Carrera de Administración de Empresas.

Se obtuvo el modelo de gestión por procesos para la carrera de Administración de Empresas de la ESPAM MFL, estableciendo medios de verificación que generen la toma de decisiones por parte de los directivos de la Unidad Académica.

REFERENCIAS

1. Bravo Carrasco, J. Gestión de Procesos. Santiago de Chile: Evolución S.A. (2011).

2. CES. Estatuto Orgánico por Procesos del Consejo de Educación. San Francisco de Quito. (2012).
3. CEAACES. Informe General de la Evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos. Ecuador. (2016).
4. Constituyente, A. Constitución del Ecuador. Montecristi, Ecuador: Aristos. (2008).
5. ESPAMMFL. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Calceta, Ecuador: Editora Nacional. (2012).
6. Fernández, M. El Control, Fundamento de la gestión por procesos Y la Calidad Total. Madrid: ESIC. (2003).
7. Gutiérrez, H. Calidad Total y Productividad. México: McGraw-Hill. (2010).
8. López, S. Sistemas de Calidad, Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá, Colombia: Ideasprprias editorial. (2011).
9. Mallar, M. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente [Revista Científica Visión de Futuro] 2010 [Consultado el 26 de octubre del 2016]; Vol. 13, No. 1. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
10. Méndez, Y. Manual de Procedimientos. Asociación Solidarista de Empleados Centro Científico Tropical. Costa Rica: ASOECCT. Obtenido de Manual de Procedimientos. ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS. (2007).
11. Negrin, E. El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas de Servicios Hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba: Universidad de Matanzas "Camilo Cien Fegos". (2003).
12. Nogueira, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba. (2002).
13. Norma Técnica de Diseño de Estatutos Orgánicos. Quito, Ecuador. (2006).
14. NORMAS ISO 9001; 2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. (2008).
15. Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I; Hernández, A. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. [Ciencias Holguín] 2013 [Consultado el 26 de octubre del 2016]; Vol. XIX, No. 4. Pág. 1-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529929002>
16. Torres, C. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos [Ingeniería Industrial] 2014 [Consultado el 26 de octubre del 2016]; Vol. XXXV, No. 2. Pág. 159-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36043359700>