

Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.

**Alberto Medina León¹,
Dianelys Nogueira Rivera²,
Arialy Hernández Nariño³**



Resumen— En el presente trabajo se muestra la importancia y vigencia de la Gestión por Procesos y el papel que ha desarrollado en los últimos años como una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la Mejora Continua con un enfoque holístico y sistémico de la organización. Se plantea la necesidad que presentan las organizaciones en la actualidad en considerar el enfoque de procesos desde el mismo momento de diseño de sus estrategias y no solo como un proceso de mejora. Se realiza un estudio de la evolución de los conceptos de proceso y gestión por procesos.

Palabras clave— Conceptos de proceso y gestión por procesos, enfoque de procesos, planificación estratégica.

¹ Dr. C. Ing. Alberto Medina León. Profesor Titular de Gestión de la Producción en la Facultad de Industrial – Economía. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas, Cuba. E-mail: alberto.medina@umcc.cu

² Dra. C. Ing. Dianelys Nogueira Rivera. Profesora Titular de Gestión de la Producción en la Facultad de Industrial – Economía. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas, Cuba. E-mail: dianelys.nogueira@umcc.cu

Introducción

Durante años, casi todas las organizaciones se han estructurado verticalmente. Muchas de las más significativas por su presencia en el tiempo e influencia en nuestras vidas poseen este tipo de estructura con una extrema fuerza y verticalidad, entre ellas: los ejércitos, las universidades y la iglesia católica.

Estas tradicionales estructuras organizativas tienen su origen en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de las tareas especializadas, resultantes en áreas funcionales o departamentos. Se caracterizan por una fuerte especialización individual y jerarquización por funciones, donde cada trabajador concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada e intenta hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas; pero con poca información

³ MSc. Ing. Arialy Hernández Nariño. Profesora Auxiliar de Gestión de la Producción en la Facultad de Industrial – Economía. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas, Cuba. E-mail: arialy.hernandez@umcc.cu

e interés con relación al resultado final de su trabajo. No obstante, esta práctica ha perdurado por más de un siglo.

La estructura piramidal, válida para las organizaciones “en su tiempo”, hoy por hoy, ya no compiten cuando se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso; y se convierten cada vez más en ineficientes por sus nichos de poder e inercia excesiva ante los cambios. La necesidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico – financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos que la conforman (Trischler, 1998); la globalización de la economía que agudiza las presiones en cuanto a la competitividad; la necesidad urgente de hacer empresas eficientes provocada por las exigencias crecientes de los clientes, conllevan a la necesidad de trabajar con las empresas e ir transformándolas desde adentro. Se impone la necesidad de cambios en la orientación estratégica de las organizaciones.

Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos.

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen “lo que se hace y como se hace”. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo (Bendell et al. 1993).

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones,

y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain; 1999)(Ver Figura 1).

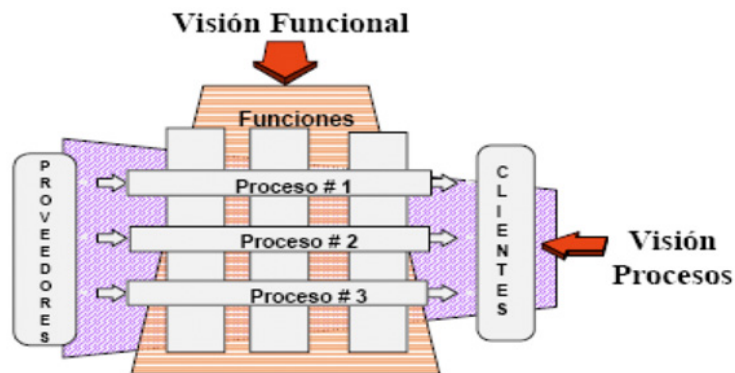


Figura 1. Orientación procesos versus orientación funciones.

Fuente: Grijalvo et al. (2002)

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera et al, 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer & Render, 1997), son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor. (Zaratiegui, 1999; Nogueira

Rivera, 2002).

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Esta forma de gestión necesita un compromiso firme por parte de la alta dirección de la empresa y buena coordinación, conocimiento entre los miembros de la organización, dado que produce en ésta un cambio en cuanto al modo de llevar a cabo las actividades. Su efectividad radica en identificar los procesos, reconocerlos como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente.

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas.
- Las salidas del proceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas al proceso.

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar.

En la actualidad con el desarrollo del enfoque de procesos comienzan a surgir en las organizaciones las Oficinas de Procesos en las que se aúnan los servicios de redacción de Normas y Procedimientos; la implementación y coordinación de modelos de gobierno por procesos (“Process Owners” o Dueños de Procesos), el liderazgo de proyectos de transformación de procesos (Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, sistemas de calidad, etcétera) y el diseño organizacional.

La oficina tiene la responsabilidad de integrar todos los

elementos que inciden en la gestión de procesos: las prácticas de coordinación de los diferentes procesos y áreas funcionales; la integración del portafolio unificado de proyectos e iniciativas y el desarrollo de nuevas normas, comportamientos y creencias alineados hacia procesos horizontales de la organización (Rosignoli; 2009).

Concepto de Proceso y de Gestión por Procesos.

Una revisión a la bibliografía especializada sobre los conceptos de Proceso y Gestión por Procesos se ofrece en los Cuadros 1 y 2. Ambos cuadros muestran un consenso acerca de los elementos integrantes de los conceptos. Adicionalmente, el segundo permite, a través de los criterios expuestos, establecer la importancia, vigencia y necesidad de esta herramienta de gestión.

Autor (Año)	Definición
Juran (1993)	Cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso.
Raso (2002)	Es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.
Lorino (1993)	Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial.
Bendell et al. (1993)	Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales.
Gilioli Retondaro (1997)	Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales. Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los suministradores en salidas para los clientes con un valor agregado; conjunto de causas que generan uno o más efectos. Destaca la visión de cliente.
Pall (1987)	Organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.

Autor (Año)	Definición
ISO 9000-2001	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Modelo EFQM	Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
Costa I Estany ¹	Secuencia de actividades para agregar un valor añadido sobre una entrada.
Arcelay A ² .	Concatenación de las decisiones, actividades y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio.
Brut Alabart (2007)	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.
Zaratiegui (1999)	Se pueden definir como (...) "secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —pedidos, datos, especificaciones—, más medios materiales —máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso".
Ponjuán Dante et al. (2005)	Símbolo de actividad, todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio.
Ponjuán Dante et al. (2005)	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros.
Davenport & Short (1990)	Conjunto de tareas relacionadas en forma lógica, que se desarrollan para obtener un resultado definido.
Davenport (1993)	Conjunto de actividades estructuradas y medidas, diseñadas para producir una salida específica para un consumidor o mercado específico.
Nogueira Rivera et al. (2004) Sescam (2002)	"Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de

Autor (Año)	Definición
Nogueira Rivera et al. (2004)	transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)".
Sescam (2002)	Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Cuadro 1. Resumen de conceptos utilizados para definir "proceso" por diversos autores. *Elaboración propia.*

Las principales características relacionadas para el concepto de proceso son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas,
- Constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario,
- Realizado por personas, grupos o departamentos de la organización,
- Los destinatarios del proceso, internos o externos, son los que en función de sus expectativas juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar,
- Consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología, recursos financieros,
- Cruzan uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta ¿Qué?, no al ¿Cómo?.
- Debe poseer un responsable y ser administrado según el ciclo de Deming,
- Ser fácilmente comprendido por cualquiera,
- Poseer indicadores que visualicen de forma gráfica la evolución del mismo,
- Variables y repetitivos,
- Dinámicos; dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado.

Se puede representar el concepto según la figura siguiente:

1, 2 Referido por Paneque Sosa (2002).

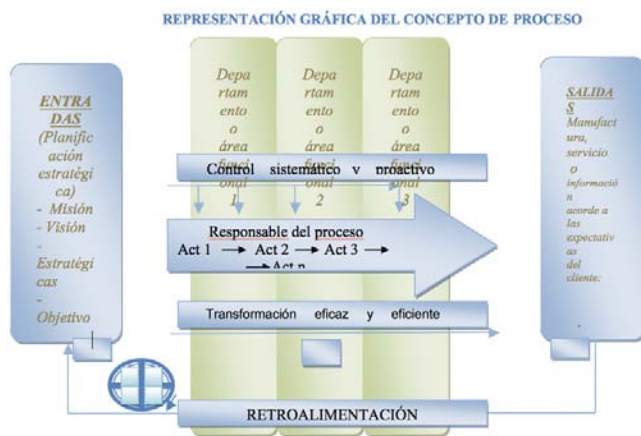


Figura 2. Representación esquemática del concepto de proceso.
Elaboración propia.

De lo anterior se puede plantear que un concepto para definir "proceso" de manera integradora es:

"Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control."

Autor (Año)	Definición
Amozarrain (1999)	Gestiona toda la organización basándose en los Procesos. Entiende 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.
Amozarrain (s/a)	Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
Mora Martínez (2002)	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras

Autor (Año)	Definición
Mora Martínez (2002)	organizativas de corte jerárquico – funcional.
Zaratiegui (1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Morcillo Ródenas (2000)	Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar los flujos de trabajo.
Junginger (2000)	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana. (2001)	Concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
Aiteco Consultores (2002)	Percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
Díaz Gorino (2002)	Optimiza la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
Mora Martínez (2002)	Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente. Este cliente podrá ser tanto un cliente interno (otro servicio), como un cliente externo (paciente/acompañante). Abordada para la gestión clínica.
Paneque Sosa (2002)	Se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de la Calidad Total, con visión centrada en el paciente (trabajo para la salud), requiere de la implicación de las personas para provocar el cambio en la organización, se sustenta en la búsqueda de las mejores prácticas y de un sistema de información integrado.
http://www.monografias .	Gestiona la organización basándose en

Autor (Año)	Definición
http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml, 2005.	los Procesos, 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”.
Grieco (1997)	Generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto.
Comité Institucional de Acreditación. Universidad de Córdoba.	<ul style="list-style-type: none"> _ Direccionamiento hacia los objetivos de la Universidad y sus programas. _Búsqueda permanente de la excelencia académica, _ Aumento de la eficacia y la eficiencia, _ Auto evaluación y evaluación externa con indicadores de alta calidad.
González Méndez (2002)	Proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción.
Ponjuán Dante et al. (2005)	Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino Por qué? y Para quién? Lo hace; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.
Davenport (1993)	Conjunto de actividades estructuradas y organizadas destinadas a resultar en un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción.
SESCAM (2002)	Forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre

Autor (Año)	Definición
SESCAM (2002)	las actividades de la organización. Sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Cuadro 2. *Conceptos de Gestión por Procesos. Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo a los criterios citados, se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como:

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 destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del por qué? y para quién? se hace el trabajo.

Necesidad de incorporar la Gestión por Procesos desde el proceso de Planificación Estratégica.

La relación existente entre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la Gestión por procesos está dada desde su coincidencia en el tiempo, y propósitos, hasta por la existencia de la dimensión “Procesos” en el CMI.

Mientras que en la actualidad cada día cobra mayor fuerza la utilización del CMI como herramienta de Gestión y sus principales aportaciones son: centrarse en el control de los objetivos estratégicos de la organización, establecer una relación causa – efecto entre los indicadores de control seleccionados y el realizar el control a un número reducido de indicadores en tiempo real, resultan innumerables los intentos por asociar esta herramienta al propio proceso de Planificación Estratégica desde la misma concesión de este; sin embargo, para la Gestión por Procesos resultan muy escasos los intentos de implementación durante el proceso de planificación y generalmente es usado como una herramienta de mejora a este o una prolongación de la planificación.

La incorporación de la filosofía de Procesos a la Planeación Estratégica resulta factible e importante. La determinación de los procesos de la empresa, su clasificación (en estratégicos, operativos y de apoyo) y la elaboración del mapa de procesos son pasos, que de ser realizados de conjunto con la Planificación Estratégica simplifican el camino y llevan al logro de la eficacia. El Mapa de procesos se convierte en una herramienta potente de validación del proceso de Planeación

al permitir comprobar la plena correspondencia entre los objetivos a lograr y los procesos encargados de realizarlos, lugar de concreción de los indicadores, de establecer la relación causa efecto y de comprobar el enfoque hacia al cliente.

Lo anterior no contradice la existencia de un proceso de Mejora Continua en el que en función de las capacidades de la organización se analicen y mejoren los procesos de la misma, sobre la base de establecer un orden sustentado en "invertir en mejora" en aquellos procesos que más aporten a la eficacia (cumplimiento de los objetivos estratégicos y enfoque al cliente) o a la eficiencia (capacidad de mejora en el aporte de valor añadido, altamente repetitivos o con altas desviaciones con respecto a lo esperado). A tal efecto se recomienda el procedimiento siguiente³:

Es necesario destacar la necesidad de la mejora del proceso desde una visión holística. La mejora de un proceso puede realizarse al elevar la calidad, con la disminución de actividades que no aporten valor añadido, por la incorporación de mejoras al producto que eleven sus prestaciones, la mejora de la actividad humana (cultura organizacional, liderazgo, motivación, clima, aprendizaje, etcétera), la incorporación de prácticas de excelencia (Benchmarking), la capacidad de determinación de los riesgos del proceso y su control de manera proactiva (Puntos Críticos de Control); así como la mejora en busca de elevar la sostenibilidad de la producción.

Conclusiones:

Cada día se cobra una mayor conciencia por parte de los empresarios de que el logro de la eficiencia, la eficacia y en general el cumplimiento de la misión dependen del estado de sus procesos, por lo que su mejora se ha convertido en una de "buenas prácticas empresariales".

La Gestión por Procesos se ha convertido en los últimos años en una excelente herramienta para el logro de la Mejora Continua y la materialización de los objetivos pero su importancia la ha llevado a ser considerada como un estratégico; elemento a ser analizado en la elaboración de los ejercicios de diseño estratégico.

Bibliografía

- Aiteco Consultores (2002). Gestión por procesos. [en línea]. [Consulta: 12 de Agosto de 2007]. Disponible en : <http://www.aiteco.com>
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

³ Este procedimiento toma como base los análisis realizados por Harrington (1991), Heras (1996), Trishler (1998), Amozarrain (1999) y Zaratiegui (1999), e incorpora entre otros elementos, una dimensión para la selección de los procesos clave: su posibilidad de éxito a corto plazo.

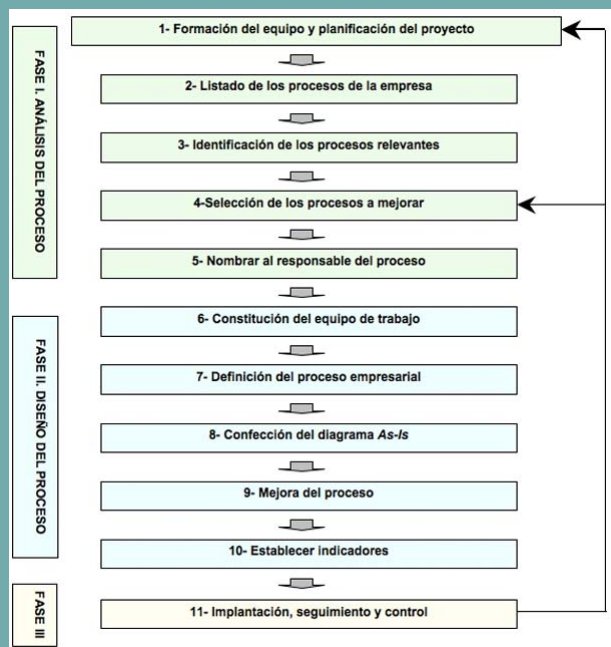


Figura 3. Procedimiento para la Gestión por Procesos. Fuente: Nogueira Rivera et al. (2004)

- Amozarrain, M (s/a): La Gestión por Procesos. [en línea] Disponible en: <http://personales.jet.es/amosarrain>
- Amozarrain, M. (2000). Instrumento para la Evaluación. [en línea] Disponible en: www.es/amosarrain/reder.htm
- Bendell, T. et al. (1993): Ventajas Competitivas a través del benchmarking. Pitman Publishing, London.
- Brut Alabart, E. (2007): El proceso A112: Implantar la Gestión de procesos. Disponible en Cuadernos de Gestión. <http://www.brullalabart.com>, publicado el 11 de febrero del 2007.
- Davenport, T. H. (1993): Process Innovation. Reengineering work through information technology, Harvard business School Press, Borton.
- Davenport, T. H. & Short J. E. (1990): "The new industrial ingeneering: information technology and business process redesign", Sloan Management Review.
- Díaz Gorino, A. (2002). La Gestión por Procesos. [en línea]. [Consulta: 12 de Agosto de 2007] Disponible en: www.jcedes.com
- González Méndez, L. (2002). El Enfoque de Procesos. [en línea]. [Consulta: 12 de Agosto de 2007] Disponible en: [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque%20de%20procesos).
- Gilioli Rotondaro, R. (1997): Gestao de Operaçoes. A Engeenharia de produçao a servico da modernizaçao da empresa en Cap 4: Gerenciamento por Processos (Compiador José Celso Contador). Editora Edgard Blucher LTDA.
- Grieco, P. L. (1997). World Class. Excelencia empresarial. Ediciones Deusto, S.A., Barcelona.
- Grijalvo M., et al. (2002). La gestión por procesos y la mejora continua: nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (Versión 2000). Revista de dirección, organización y administración de empresas, Nº 28, 2002 , pags. 5-11 [en línea] Disponible en: http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=28&artic=1

- Harrington, H. J. (1991). El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
- Heizer, J. & Render, B. (1997). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas (4ª Ed.). Prentice Hall Iberia, Madrid.
- <http://www.mbahotel tourism.com/mbasp.html>. Gestión y Mejora de Procesos.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>, 2005.
- <http://www.calidadlatina.com>. Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana. (2001).
- Juran, J.M & Gryna Fronk, M. Manual de control de la calidad. Cuarta Edición. Vol # 2 Mc Graw Hill. .1993.
- Junginger, C. "La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias"; [en línea] [Consulta: 12 de Agosto de 2007] Disponible en: www.ujasalud.com
- Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.
- Modelo de Excelencia EFQM. www.euskalit.net/que_le_ofrecemos/modeloexcelencia1.htm
- Mora Martínez, J. R. (2002): "Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud"; Revista de Administración Sanitaria Volumen VI; Numero 21; (Enero / Marzo) [En línea] Disponible en: <http://www.dinarte.es/ras/ras21/pdf/09%20adm%20y%20gest%204.pdf>.
- Morcillo Ródenas, C. (2000): "Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?" Web: www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf
- Normas ISO 9000:2001). "Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentales y Vocabularios"
- Nogueira Rivera et. al (2004): "Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial"; Editorial Pueblo y Educación; La Habana; Cuba.
- Pall, G. A. (1987): Quality process manegement. Englewood Cliffs. New Jersey. Printice Hall.
- Paneque Sosa, P. (2002): Gestión por Procesos en el sistema sanitario público de Andalucía. Curso de formación Médica continuada. Huerca- Overa 26 de febrero del 2002 [en línea] Disponible en: http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion_procesos.pdf
- Ponjuán Dante et al. (2005): Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Raso, A. (2002). Métodos de Mejora de la Calidad. [en línea] Disponible en: www.valoryempresa.com/monografias/monografias_rec/presentacionIV.ppt.
- Rosignoli, G. (2009): La oficina de procesos una visión transversal de la organización. Publicado el 22 de septiembre del 2009 [en línea] Disponible en: <http://www.paradigma.com>
- ESCAM (2002). La Gestión por Procesos [en línea] Disponible en: <http://www.chospab.es/calidad/UCalidad/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>.
- Trischler, W E (1998): "Mejora del Valor Añadido en los Procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro"; Ediciones Gestión 2000.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol. VI, No.330. España.

Autor: Alberto Medina León.

Doctor en Ciencias Técnicas en la UCLV , graduado de Ingeniero Industrial en la Universidad de Matanzas. Miembro del tribunal nacional desde el 2000. Posee más de 100 trabajos publicados en revistas y otros tantos en eventos científicas. Autor o coautor de 4 libros. Ha trabajado como docente o coordinador de programas de Maestría en: Honduras, México, Brasil y Venezuela. Miembro del Comité Doctoral del programa de Doctorado de Cuba para Ingeniería Industrial. Con experiencia en trabajos de consultoría internacionalmente. Ha ocupado varios cargos de dirección en la UMCC y actualmente es Director de Intercambio Académico.