

Lady Diana Chávez Mancheno; Kleber Rafael Ferrin Morales

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17204842>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**La gestión por procesos como factor de eficiencia organizacional en la
Corporación Fortaleza del Valle, Bolívar, Manabí**

***Process management as a factor in organizational efficiency at Corporación
Fortaleza del Valle, Bolívar, Manabí***

Lady Diana Chávez Mancheno

ldchavez9625@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí,
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-8721-6848>

Kleber Rafael Ferrin Morales

kleber.ferrin@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí,
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-5853-2929>

Recibido: 20/07/2025

Revisado: 26/07/2025

Aprobado: 05/08/2025

Publicado: 03/09/2025



RESUMEN

La aplicación de la gestión por procesos contribuye a la obtención de resultados favorables e impulsan a las empresas a orientar sus negocios hacia modelos más eficientes. La Corporación Fortaleza del Valle es una entidad dedicada a la producción y comercialización de cacao fino de aroma. Aunque la organización cuenta con procesos definidos y documentados, persisten dificultades que afectan negativamente su eficiencia organizacional. Estas se manifiestan en la duplicidad de actividades e información, retrasos en la ejecución de tareas, desconexiones entre actividades que inciden en la toma de decisiones y mecanismos de control poco efectivos. Esta problemática evidencia una brecha entre la formalización de los procesos y su aplicación práctica. Por ello, el objetivo de la investigación consiste en proponer acciones de mejora encaminadas a optimizar la gestión por procesos y los mecanismos de control en la Corporación Fortaleza del Valle, Cantón Bolívar, Manabí contribuyendo a una mayor eficiencia organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando de forma coherente métodos cualitativos y cuantitativos. Las acciones de mejoras propuestas, derivadas del análisis realizado, buscan reforzar las bases organizativas para alcanzar una mayor competitividad y sostenibilidad del negocio.

Descriptor: Procesos; gestión por procesos; eficiencia organizacional.

ABSTRACT

The application of process management contributes to obtaining favorable results and encourages companies to orient their businesses toward more efficient models. Corporación Fortaleza del Valle is an entity dedicated to the production and marketing of fine aroma cocoa. Although the organization has defined and documented processes, difficulties persist that negatively affect its organizational efficiency. These manifest themselves in the duplication of activities and information, delays in the execution of tasks, disconnections between activities that affect decision-making, and ineffective control mechanisms. This problem highlights a gap between the formalization of processes and their practical application. Therefore, the objective of the research is to propose improvement actions aimed at optimizing process management and control mechanisms at Corporación Fortaleza del Valle, Cantón Bolívar, Manabí, contributing to greater organizational efficiency. The research was conducted using a mixed approach, coherently integrating qualitative and quantitative methods. The proposed improvement actions, derived from the analysis, seek to strengthen the organizational foundations to achieve greater competitiveness and business sustainability.

Descriptors: Processes; process management; organizational efficiency.



INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial contemporáneo, las organizaciones requieren obtener buenos resultados que garanticen su competitividad y supervivencia en el entorno en el que operan. Por ello, cada vez es más común recurrir a estrategias de optimización de procesos administrativos, los cuales se han convertido en un factor crítico de éxito (Bravo Macias et al., 2020). La gestión eficaz de estos procesos se erige como un pilar fundamental para impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible. Esta optimización consiste en: identificar, analizar y mejorar continuamente los procesos a fin de eliminar desperdicios, reducir costos, aumentar la productividad e incrementar la calidad del servicio (Valenzuela Peregrino et al., 2024; Alarcón Díaz et al., 2023; Vargas Jiménez y Meleán Romero, 2022).

Los procesos administrativos implican una amplia gama de actividades dentro de una organización, desde la gestión del capital humano y recursos financieros hasta la planificación estratégica y el control de calidad. Como sistema, estos procesos permiten la coordinación y facilitan la ejecución de tareas y decisiones en todos los niveles y áreas funcionales (Varela Zambrano, 2024; Tigasi Huashca et al., 2025). En consecuencia, resulta fundamental racionalizar los procedimientos operativos dando prioridad a la satisfacción del cliente y los stakeholders (Ortiz-Fernandez et al., 2024). Bajo estas circunstancias y para lograr mejoras en la gestión empresarial se hace necesario adoptar herramientas y metodologías que posibiliten la mejora de los sistemas de gestión. Conceptos tales como: gestión por procesos, dirección por proceso o gestión con enfoque de proceso, surgen como enfoques “de” y “para” la gestión que indiscutiblemente influyen y garantizan el funcionamiento efectivo de los procesos (Vega Moreno et al., 2022; Hernández Nariño et al., 2023).

La gestión por procesos posee un enfoque sistémico que permite planificar y controlar las transformaciones dentro de una organización, lo cual contribuye a una administración eficiente de las actividades, la implementación de acciones orientadas a la mejora continua y el incremento de eficacia operativa (Pinargote-Fernández et al., 2025). Su orientación proactiva, integradora y orientada a la visión global organizacional, posibilita la alineación de todos los procesos institucionales con los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar (González Díaz et al., 2021). A su



vez, propicia la interacción entre múltiples áreas de la organización, constituyendo un factor determinante para alcanzar la integración coherente de las actividades y procedimientos (Barrios-Hernández et al., 2019).

Como modelo de administración, la gestión por procesos posibilita reconocer y evaluar los procesos internos esenciales, valorando su eficacia y alineación con las metas organizacionales (Tigasi Huashca et al., 2025). Alcanzar resultados sostenibles en el ámbito empresarial a través de la mejora y optimización de procesos requiere no solo una gestión adecuada y sostenida sino también un diseño, direccionamiento y control eficaces. Todo ello con el objetivo de ofrecer productos y servicios de calidad (Varela Zambrano, 2024). En este contexto, la implementación de estrategias basadas en la gestión por procesos, buscan consolidar una administración estructurada y orientada a generar valor y satisfacer las expectativas de los clientes.

Como han destacado varios autores Barrios-Hernández et al. (2019) y Alarcón Díaz et al. (2023) la gestión por procesos desempeña un papel fundamental en la competitividad de las organizaciones al permitir una coordinación efectiva y un uso eficiente de los recursos disponibles. Esto se sustenta mediante la medición de los resultados, el compromiso y capacitación del capital humano, la alineación con las metas y objetivos estratégicos del negocio y el uso de la tecnología (Varela Zambrano, 2024).

La implementación de esta metodología constituye un método efectivo en la introducción de prácticas e innovaciones en procesos organizacionales. Aporta una perspectiva holística que optimiza la coordinación entre áreas, disminuye las duplicaciones y mejora la utilización de los recursos. Su empleo plantea organizaciones menos complejas y más efectivas (Lages y Martínez, 2021). A su vez, como metodología tiene como finalidad incluir mejoras en los procesos organizacionales, los cuales se deben organizar, diseñar, automatizar, monitorear, integrar y mejorar de forma continua (Cantero-Cora et al., 2021)

Desde esta perspectiva resulta fundamental analizar cómo estas ventajas se trasladan a entornos reales y complejos, como el de las organizaciones productivas. La aplicación de la gestión por procesos en casos concretos permite identificar no solo los beneficios potenciales del enfoque, sino también los desafíos operativos que

pueden surgir en su implementación. Este contraste entre teoría y práctica evidencia la necesidad de contextualizar las metodologías a las particularidades de cada organización (Cabeza García et al., 2022; Striseo Martínez, 2024; Hasdi y Mahendrawathi, 2024).

La gestión por procesos integra una secuencia de pasos que van desde la identificación y documentación de los procesos hasta su control y mejora continua. La identificación de actividades y tareas mediante la modelación visual, la definición de operaciones interrelacionadas entre proceso y el diseño de acciones de control de los procesos constituyen algunas de las ventajas que inciden en una gestión operativa eficaz (Varela Zambrano, 2024; Reijers, 2021).

Su implementación contribuye a la mejora organizacional a partir de contar con procedimientos e indicadores que posibilitan el funcionamiento sistémico de la organización, así como la evaluación y control del rendimiento de las operaciones (Aldea Molina, 2021). Según Cantero-Cora et al. (2021) implantar de manera adecuada la gestión por procesos implica incorporar procesos de cambio organizacional tanto internos como externos y con ello asegurar la continuidad o existencia del negocio. A pesar de ello, la eficiencia de estos procesos en ocasiones se ve obstaculizada por diversos factores tales como: la burocracia, la falta de estandarización, obsolescencia tecnológica y la resistencia al cambio (Valenzuela Peregrino et al., 2024; Kokala, 2024).

La aplicación de la gestión por procesos contribuye a la obtención de resultados favorables en las organizaciones productivas. Al ser económicamente factibles, estas metodologías impulsan a las empresas a orientar sus negocios hacia modelos más eficientes, incentivando así al sector agropecuario a insertarse progresivamente en el cambio de la matriz productiva. Esta transformación se presenta como una alternativa viable para enfrentar los desafíos de la competitividad, fortaleciendo indicadores claves relacionados con la confianza, la cooperación, el liderazgo y la participación organizacional. Todo ello, permite mantener a los productores integrados en un sistema articulado de eslabones que abarcan insumos, procesos y comercialización. En este contexto, la adopción de estos modelos reafirma la necesidad de establecer

una administración estructurada y ordenada de las acciones claves que generan valor y satisfacen las necesidades de los clientes (Varela Zambrano, 2024)

La Corporación Fortaleza del Valle es una entidad que se dedica a la producción y comercialización de cacao fino de aroma, la cual se compone por cuatro Asociaciones Agrícolas: Valle del Carrizal, La Fortaleza, Quiroga, y Río Grande de Canuto, que pertenecen principalmente a los cantones de Bolívar, Tosagua, Chone, Junín y Portoviejo, en la Provincia de Manabí, las mismas están compuestas por pequeños y medianos productores. A pesar de que la organización cuenta con procesos definidos y documentados, persisten dificultades que afectan negativamente la eficiencia organizacional. Estas se traducen en: duplicidad de actividades e información, retrasos en la ejecución de tareas, desconexiones entre actividades que afectan la toma decisiones y mecanismos de control poco efectivos.

Esta problemática demuestra una brecha entre la formalización de los procesos y su aplicación práctica. Por ello, resulta necesario implementar acciones que consoliden la adecuada gestión de procesos, su articulación, así como los mecanismos de control establecidos a fin de incrementar la eficiencia y competitividad organizacional. En consecuencia, el objetivo de la investigación consiste en proponer acciones de mejora encaminadas a optimizar la gestión por procesos y los mecanismos de control en la Corporación Fortaleza del Valle, Cantón Bolívar, Manabí contribuyendo a una mayor eficiencia organizacional.

MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando de forma coherente métodos cualitativos y cuantitativos. Esta combinación permitió obtener una comprensión más integral del objeto de estudio, fortaleciendo el sustento de las propuestas de mejora. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) los métodos mixtos o híbridos permiten un mayor entendimiento de los fenómenos objetos de estudio ya que implican la recolección y el análisis de datos desde la perspectiva de ambos enfoques, así como su integración y discusión para realizar inferencias según el resultado de la información obtenida.



Se adoptó un diseño no experimental-transversal con enfoque explicativo lo cual permitió caracterizar el estado actual de la gestión por proceso, los mecanismos de control y, sus relaciones con la eficiencia operativa de la organización, a fin de sustentar propuestas de mejora orientadas a optimizar el desempeño empresarial.

Desde el nivel teórico del conocimiento, y con el propósito de establecer los sustentos teórico-metodológicos del estudio, se recurrió a la aplicación de diversos métodos científicos, entre ellos: el análisis- síntesis; el inductivo- deductivo y el histórico-lógico. La combinación de estos permitió abordar el objeto de estudio de manera integral, facilitando tanto la descomposición de sus componentes esenciales como la reconstrucción de sus relaciones internas. Asimismo, esta combinación metodológica contribuyó a una adecuada contextualización, considerando elementos teórico-prácticos como soporte de la investigación.

Del nivel empírico se aplicó: la revisión documental (fichas y diagramas de flujo), una lista chequeo basada en la *International Organization for Standardization* (2018) por ser la que aborda los requisitos asociados a la madurez de la organización; una técnica de trabajo en grupo y una encuesta a trabajadores.

En el caso de los procesos se realiza una revisión de estos a fin de constatar su incidencia en los resultados organizacionales. La entidad objeto de estudio consta de siete procesos y veinte cinco procedimientos, cada uno integrado por sus respectivas actividades.

La lista de chequeo incluyó un total de 19 interrogantes basado en los criterios de: cumple, no cumple o cumple parcialmente los requisitos de: Cumplimiento del enfoque basado en proceso (5); Desempeño y eficacia de los procesos (5); Mejora continua (4); Recursos y competencia (3); Gestión de riesgos y oportunidades (2).

Para la realización de la técnica de trabajo en grupo, tormenta de ideas, fueron escogidos 8 personas relacionadas con los procesos del área administrativa y procesos claves, para lo cual se consideró el cargo y la experiencia dentro de la empresa. De esta manera, se asegura que los resultados muestren la diversidad de criterios de la población involucrada.

La encuesta aplicada se estructuró con preguntas cerradas (2 interrogantes por dimensión) enfocadas a evaluar: conocimiento y capacitación; documentación y



claridad de roles; coordinación entre procesos y eficiencia; seguimiento y liderazgo; y mejora.

La articulación coherente de métodos, técnicas e instrumentos facilitó una mayor comprensión de la situación actual de la organización en materia de gestión por proceso, posibilitando la formulación de propuestas efectivas que inciden en la mejorar de la eficiencia organizacional.

El estudio se estructuró en dos fases fundamentales:

1. El análisis y evaluación de la gestión de proceso de la organización con el objetivo de constatar las causas que generan insuficiencias operativas.
2. La formulación de acciones de mejora orientadas a optimizar la gestión por procesos y contribuir a la eficiencia organizacional.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, siguiendo los criterios metodológicos expuestos por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018). En el caso de la Corporación del Valle, la muestra fue conformada por un grupo de 80 personas que incluyó directivos y empleados de las cuatro Asociaciones Agrícolas de primer grado: Valle del Carrizal, La Fortaleza, Quiroga y Río Grande de Canuto.

Esta cantidad fue determinada tomando como base la accesibilidad, disponibilidad y relevancia de los participantes para el objeto de estudio, así como su relación directa con los procesos y la dinámica organizacional. Esta proyección en cuanto a la selección contribuye al aseguramiento de la calidad y pertinencia de la información recogida, más allá del tamaño muestral.

Dado el enfoque de la investigación, no busca inferencias estadísticas generalizables, sino comprender dinámicas organizativas específicas, no se requiere una muestra estadísticamente representativa en términos probabilísticos, sino una que garantice profundidad y pertinencia en la información obtenida.

RESULTADOS

Para dar cumplimiento al objetivo del presente estudio, en una primera etapa se realiza el análisis y evaluación de la gestión de proceso de la organización a fin de constatar las principales problemáticas y elementos causales que inciden en la problemática



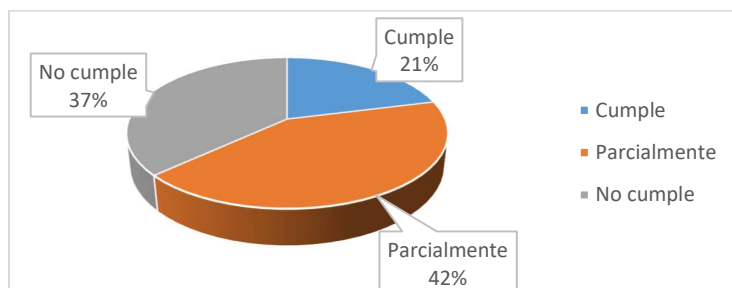
identificada tales como: duplicidad de actividades e información, retrasos en la ejecución de tareas, desconexiones entre actividades que afectan la toma decisiones y mecanismos de control poco efectivos.

Al realizar la revisión de la documentación que incluye siete procesos y veinticinco procedimientos, se determina que:

- A pesar de que el mapa de proceso, fichas y procedimientos están documentados, se han presentado modificaciones en los registros y responsabilidades que no han sido actualizadas en dichos documentos.
- Existen pocos indicadores de desempeño y mecanismos de control y retroalimentación en los puntos críticos, lo que dificulta la toma de decisiones oportunas y la evaluación objetiva basada en los resultados.
- No todos los procedimientos están disponibles en las áreas donde se implementan, lo que provoca que algunos ejecutores desconozcan las responsabilidades establecidas en ellos.

Al aplicar la lista chequeo se obtiene que de las 19 interrogantes existe un cumplimiento de un 21% tal como se muestra en la figura 1:

Figura 1. Cumplimiento de los requisitos asociados a la gestión por procesos



Estos resultados evidencian que, aunque la empresa ha avanzado en la implementación de sus procesos aún existe: poca integración entre los mismos, falta de trazabilidad en operaciones, insuficientes y débiles controles, poca cultura orientada a la mejora y al aprendizaje. A su vez, la gestión basada en evidencias es limitada por lo que el proceso de toma de decisiones y la capacidad de reacción de la organización puede llegar a verse afectada.

Lady Diana Chávez Mancheno; Kleber Rafael Ferrin Morales

La tormenta de ideas realizada planteo como idea central: identificar las principales deficiencias en la implementación de la gestión por proceso en la corporación Fortaleza del valle. Los principales resultados se resumen en la tabla 1.

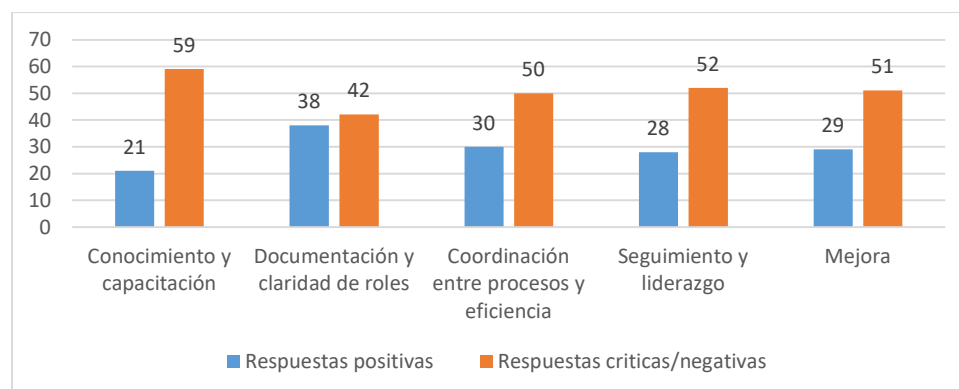
Tabla 1. Resultados de la tormenta de ideas- deficiencias identificadas

Temática a la que responde	Deficiencia identificada	Comentarios recurrentes
Comunicación interna	Poca claridad en los roles y responsables de proceso	No todos dominan a que responden en cada proceso
Capacitación	Poco conocimiento sobre gestión por procesos	No se ha recibido capacitación sobre el tema
Documentación de procesos	Desactualización de documentación	Se realizan modificaciones y no se formalizan en los documentos
Integración entre áreas	No están claros los elementos de entrada y salida en los procesos	En ocasiones se nota que no existe alineación entre funciones
Seguimiento y control	Falta de indicadores de proceso y actividades claves	Se desarrollan procesos que no se sabe si funcionan o si funcionan adecuadamente
Mejora	No se aprovechan los mecanismos de retroalimentación	Carencia de análisis de causalidad

A continuación, la encuesta aplicada arrojó como resultado:

En relación con el conocimiento y capacitación el 73.75% de los encuestados refieren no estar familiarizados con la gestión por procesos y que no han recibido capacitación formal de la temática. Esta dimensión es la que posee mayor nivel de deficiencia, tal como se muestra en la figura 2, lo que indica poca socialización de esta metodología en la organización.

Figura 2. Comportamiento de las dimensiones de la encuesta al personal de Corporación del Valle.



Lady Diana Chávez Mancheno; Kleber Rafael Ferrin Morales

El 52.5% evalúa negativamente los elementos asociados a la documentación y claridad de roles. Solo un 30% considera que los procesos están documentados y actualizados, un 65% tiene claridad sobre su rol pero existe un 35% con dudas o desconocimientos.

Al evaluar la coordinación entre procesos y su eficiencia, el 62.5% considera deficiente la dimensión donde, el 60% sostiene que la coordinación entre áreas es crítica y el 65% que existe duplicidad de tareas o pasos innecesarios. Estos resultados reflejan una fragmentación operativa.

El 72,5% de los encuestados manifiesta que no dominan cuales son los indicadores de control o desempeño y por ende desconocen los mecanismos de retroalimentación. En esta dimensión asociada al seguimiento y liderazgo se evalúa negativamente por el 65% de las personas ya que el 42.5% no considera a la alta dirección comprometida con la gestión por proceso y la toma de decisiones basado en el seguimiento oportuno de los procesos.

Al relacionar los elementos asociados a la mejora, se percibe baja cultura orientada al mejoramiento de los procesos. Mas del 60% de los participantes consideran insuficientes los mecanismos de retroalimentación y la implantación de acciones que consoliden el sistema organizacional y el desempeño de los procesos.

Considerando las insuficiencias operativas detectadas se procedió a proponer acciones de mejora encaminadas a optimizar la gestión por procesos y contribuir a la eficiencia organizacional.

- Reevaluar los procesos de la organización a fin de identificar redundancia, cuellos de botella y puntos críticos.
- Rediseñar y/o actualizar los procesos claves con una mayor implicación de los responsables de cada área.
- Consolidar el programa de implementación y concientización con todo el personal de la organización sobre los proceso y procedimientos que lo sustentan.
- Fomentar una cultura colaborativa orientada a resultados y basada en datos
- Crear un repositorio de información con la documentación requerida y accesible a todos los involucrados.



Lady Diana Chávez Mancheno; Kleber Rafael Ferrin Morales

- Establecer protocolos claros para cada actividad en los procedimientos que sean complejos.
- Fortalecer el sistema de indicadores de desempeño y los basado en los puntos críticos de control como vía para fortalecer los mecanismos de retroalimentación y la toma de decisiones.
- Implementar programas de automatización de tareas administrativas y de procesamiento de datos.
- Establecer un sistema que reconozca y recompense las iniciativas de mejora interna de los trabajadores, así como las prácticas y resultados más destacados.

Las deficiencias identificadas en la gestión operativa evidencian la necesidad de adoptar un enfoque más estructurado, eficiente y colaborativo en la administración por proceso. Optimizar esta gestión no solo permite superar los obstáculos actuales, sino que también sienta las bases para una organización más integrada, ágil y orientada a resultados. Apostar por la mejora continua organizacional, alineada con los objetivos estratégicos contribuye al fortalecimiento de la toma de decisiones, incrementa la eficiencia y potencia el desempeño del negocio en todos sus niveles.

DISCUSIÓN

Según Valenzuela Peregrino et al., (2024) la eficiencia operativa es un factor determinante para la competitividad y el éxito sostenible de las organizaciones. Diversos estudios han demostrado la existencia de múltiples desafíos que enfrentan las entidades con el objetivo de optimizar sus operaciones. En este contexto, la adopción de métodos que contribuyan a una gestión eficaz de los procesos organizacionales favorece el incremento de la competitividad y el crecimiento sostenible (Valenzuela Peregrino et al., 2024; Cabeza García et al., 2022; Striseo Martínez, 2024; Hasdi y Mahendrawathi, 2024; Alarcón Díaz et al., 2023).

En el caso de la Corporación Fortaleza del Valle a pesar de que se ha trabajado en consolidar la gestión por procesos, los resultados obtenidos en el estudio reafirman que dicha implementación aún se encuentra en una etapa inicial. Las técnicas y métodos de diagnóstico utilizados aportan evidencias coincidentes y consistentes,



Lady Diana Chávez Mancheno; Kleber Rafael Ferrin Morales

conformando que persisten dificultades relacionadas con la poca integración, trazabilidad y control de procesos.

De acuerdo con Ortíz-Fernandez et al. (2024); González Díaz et al. (2021); Barrios-Hernández et al. (2019) y Varela Zambrano (2024), la meta principal de la gestión por procesos radica en alcanzar mejores resultados de forma continua. Además, destacan como principales beneficios de la gestión por proceso: la coordinación e integración de los resultados planeados, la capacidad de priorizar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de dichos procesos, así como su contribución al rendimiento homogéneo de la organización. A partir de estos planteamientos y en concordancia con los resultados obtenidos, se evidencia la necesidad de promover acciones que consoliden la gestión operativa en la Corporación.

La falta de conocimiento y capacitación reflejada en el 73.75% de los encuestados, no solo limita la implementación efectiva de los procesos, sino que debilita la participación del capital humano en la mejora continua y en la toma de decisiones efectivas. A ello se suma la fragmentación evidente entre áreas, la escasa existencia de indicadores de desempeño y el desconocimiento de actividades y responsabilidades en procesos/procedimientos, lo cual reduce la capacidad organizacional de aprender de sus propios resultados y de adaptarse con agilidad al contexto en que se desarrollan las operaciones.

Las acciones de mejora propuestas se orientan a eliminar o mitigar las causas de los problemas identificados con énfasis: la actualización de documentos, diseño de protocolos claros en procesos complejos, la formación, el fortalecimiento de indicadores, la automatización y mecanismos que incentiven el compromiso y la mejora continua. En consonancia con lo expuesto por Cantero-Cora et al. (2021), la implementación de acciones de mejora implica gestionar cambios organizacionales tanto internos como externos, lo que resulta fundamental para asegurar la continuidad o existencia del negocio.

Por lo tanto, al orientar la Corporación Fortaleza del Valle hacia una cultura basada en la evidencia, los resultados y la colaboración, es posible superar las insuficiencias detectadas y con ello, avanzar hacia una organización más ágil, integrada y competitiva. La implementación efectiva de las acciones propuestas constituye un



paso decisivo para fortalecer la eficiencia operativa, la mejora en la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de organización.

CONCLUSIONES

La efectividad de toda organización depende en gran medida de la calidad de sus procesos. Por ello, la gestión por procesos es adoptada como un enfoque estratégico que permite planificar, organizar, administrar, controlar y mejorar las actividades de forma eficiente. Este enfoque implica fortalecer la eficiencia organizacional al promover procesos más estructurados, controlados y alineados con los objetivos estratégicos de la entidad.

Aunque la entidad objeto de estudio ha implementado la gestión de procesos, persisten deficiencias que afectan de manera negativa su desempeño operativo. Entre las principales debilidades se identifican: la desactualización de documentos; la falta de capacitación del personal en materia de proceso y documentos operativos; limitada cultura organizacional orientada a la mejora; y mecanismos de control insuficientes. Estos factores afectan la coordinación entre áreas; dificultan la toma de decisiones; limitan los mecanismos de retroalimentación; y restringen el seguimiento efectivo del desempeño organizacional.

Las acciones de mejoras propuestas apuntan a transformar la gestión organizacional desde una perspectiva integral a través de la actualización de los procesos, la implementación de un sistema de indicadores y la consolidación de una cultura basada en datos y resultados. Estas medidas refuerzan las bases organizativas para lograr mayor competitividad y sostenibilidad del negocio.

REFERENCIAS

- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J. D., y Alarcón Díaz, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión. *Podium*, 44, 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>



- Aldea Molina, A. L. (2021). Influence of the Redesign of the Production Processes of a Flexible Packaging Company Based on Continuous Improvement. *Industrial Data*, 24(1), 7-22. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>
- Barrios-Hernández, C, K., Contreras-Salinas, J. A., y 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. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bravo Macías, C. C., Hernández Nariño, A., Negrin Sosa, E., & Palacios Zurita, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 900-919. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33173>
- Cabeza García, P. M., Monroy Espinosa, F. J., y Solórzano Polo, P. H. (2022). Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 167-175. <https://n9.cl/8gktj>
- Cantero-Cora, H., Herrera-González, Y., Leyva-Cardenosa, E., y Nápoles-Vargas, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1-12. <https://n9.cl/2qzo5>
- González Díaz, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., y Nogueira Rivera, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. *Ingeniería Industrial*, XLII(2), 1-12. <https://n9.cl/xod8v>
- Hasdi, P., y Mahendrawathi, E. (2024). The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 234, 829–836. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069>
- Hernández Nariño, A., Ramos Castro, G., Garay Crespo, M., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2023). Influencia de la mejora de procesos en el desempeño de un sistema de ciencia e innovación en salud. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33(89), 117-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107044>



- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill Interamericana. <https://n9.cl/xg0jn>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 9004:2018 – Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success*. <https://n9.cl/bco15>
- Kokala, A. (2024). Leveraging process mining to enhance business process management: concepts, framework, and applications. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 6(12), 1060-1066. <https://doi.org/10.56726/IRJMETs65102>
- Lages, J., y Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3), 1-19. <https://n9.cl/xucou>
- Ortíz-Fernandez, J., Baldeón-Tovar, M., Medina-Pelaiza, L., Ortiz-Huamán, C., y Godiño-Poma, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- Pinargote-Fernández, M. B., Mera-Moran, I. A., & Negrín-Sosa, E. (2025). Caracterización de la logística en la empresa Fletimpex Ecuador S.A.. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 70-84. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.203>
- Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
- Striseo Martínez, S. J. (2024). Innovación en la gestión empresarial nuevas tecnologías y su rol en la eficiencia organizacional. *Sapiens International Multidisciplinary Journal*, 1(1), 148-165. <https://doi.org/10.71068/jeejby43>
- Tigasi Huashca, K. G., Bautista Bautista, A. A., Alajo Anchatuña, A. L., y Jácome Segovia, D. F. (2025). Análisis de la gestión por procesos para la gestión administrativa de las Cooperativa de Ahorro y Crédito: Un estudio de caso. *Journal of Science and and Research*, 10(1), 219–238. <https://n9.cl/qpmqb>

- Valenzuela Peregrino, M. A., García Álvarez, A. D., y Román Guillén, D. (2024). Optimización de procesos administrativos: Estrategias para incrementar la eficiencia organizacional. *Gestión & Liderazgo*, 2(1), 119-125. <https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/Gestion/article/view/97>
- Varela Zambrano, M. A. (2024). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Corporación Fortaleza del Valle del Cantón Bolívar*. [Trabajo de Integración Curricular, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López"]. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2399>
- Vargas Jiménez, M. d., y Meleán Romero, R. (2022). Gestión por procesos. Una aproximación gnoseológica a su estudio. *Repique*, 4(1), 26-43. <https://doi.org/10.31876/repique.v4i1.160>
- Vega Moreno, C. E., Briones Pereyra, L. D., y Mendoza Corpus, C. A. (2022). Gestión por procesos: Regularidades metodológicas y comportamiento de su implementación. *Punkurí*, 1(2), 70 - 80. <https://doi.org/10.55155/punkuri.v1i2.28>