



FACULTAD  
DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL

**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ingeniería Industrial**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Mejora de los procesos editoriales de la Revista Retos Turísticos de la  
Universidad de Matanzas**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor (a):** Layden María Romero Blanco

**Tutor:** M. Sc. Edian Dueñas Reyes

**Co-tutor:** Dr. C. Alberto Medina León

## **Matanzas, 2024**

### **Declaración de autoridad**

Hago constar que el trabajo titulado: Mejora de los procesos editoriales de la Revista Retos Turísticos de la Universidad de Matanzas, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Layden María Romero Blanco, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

---

Firma

## **Pensamiento**

*“Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia.”*

Albert Einstein

*“Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar.”*

Pedro Mendoza

**Dedicatoria**

**A mis padres y mi hermana.**

## **Agradecimientos**

- ♥ En primer lugar, mis eternos agradecimientos a mi tutor M. Sc. Edian Dueñas Reyes que gracias a él ha sido posible la culminación de este trabajo, gracias por acogerme, atenderme, apoyarme y enseñarme tanto durante mis años como estudiante y a lo largo de todo este proceso de culminación de estudio.
- ♥ A mi Madre que, pese al estrés ha sabido apoyarme y tenerme paciencia, por darme la oportunidad e impulsarme a estar donde estoy hoy, por siempre estar ahí para mí incondicionalmente, por ser el pilar fundamental de mi vida, gracias por enseñarme a ser quien soy y a no rendirme nunca.
- ♥ A mi apoyo masculino, mi padre, el otro pilar de mi vida; por siempre estar para mí en todo momento, regañándome y escuchándome, pero sin ausentarse, siempre cumpliendo con su papel de cuidarme y a siempre tener palabras sabias que te dan impulso a seguir cuando crees que algo va mal pero siempre puede ir peor.
- ♥ A mi hermana que no me dejo desanimarme. Siempre orgullosa hasta de mis logros más pequeños, nunca me dejo tirar la toalla y me da fuerza y ánimos para seguir. Siempre presente para mí, aunque separadas kilómetros de distancia estuvo conmigo en todo momento.
- ♥ A mi Lisa que, aunque no culmina conmigo siempre la tengo presente como mi hermana y mejor amiga, gracias por tener siempre esas palabras que te centran en la vida, por estos años de locura y amistad que hemos compartido, por siempre estar, aunque yo no te lo pidiera.
- ♥ A mi Juanca, mi novio que ha sabido entenderme en todos mis cambios de humor, tenerme paciencia, escucharme y ayudarme con todo. Pidiéndome que me esforzara un poco más cada día y esforzándose el cada día más en apoyarme.
- ♥ A mi tío mi ejemplo a seguir, y mi tía que siempre me han ayudado, aconsejado y enseñado todo lo que saben. Queriéndome y tratándome como a una hija.
- ♥ Y sinceramente, gracias a Mi, orgullosa de haber podido culminar esta etapa de mi Vida, por llegar a esta fase de superación personal y profesional.

## **Resumen**

La gestión por procesos constituye una filosofía empresarial para la mejora de las organizaciones a partir de la identificación del valor añadido en cada una de las actividades que intervienen en el proceso. Las revistas científicas, con el propósito de adaptarse a los cambios tecnológicos del entorno emplean este enfoque de gestión por procesos con el objetivo de mejorar su gestión y actualizar su forma de trabajo para elevar la competitividad en el mercado. La presente investigación lleva como objetivo general: proponer acciones de mejora que permitan el control de la gestión en la Revista Retos Turísticos a partir de la definición de indicadores de calidad editorial. Para el desarrollo de la misma se emplearon como métodos teóricos el inductivo deductivo, el análisis síntesis y el histórico lógico. Como métodos empíricos y herramientas: el análisis documental, la observación directa, el mapa, la ficha de procesos y los diagramas de flujo de los procesos. Como principales resultados se obtiene una relación de indicadores para el control de la calidad de la gestión editorial de la revista Retos Turísticos, así como doce acciones de mejoras enfocadas a los procesos Edición y Gestión del posicionamiento.

**Palabras claves:** mejora de revistas científicas, gestión por procesos, indicadores de calidad de la gestión y acciones de mejora.

## **Abstract**

Process management constitutes a business philosophy for most organizations based on the identification of the added value in each of the activities involved in the process. Scientific journals, with the purpose of adapting to technological changes in the environment, use this process management approach with the aim of improving their management and updating their way of working to increase competitiveness in the market. The general objective of this research is to propose improvement actions that allow management control in the Retos Turísticos Magazine based on the definition of editorial quality indicators. For its development, deductive inductive, synthesis analysis and logical historical methods were used as theoretical methods. As empirical methods and tools: documentary analysis, direct observation, map, process sheet and process flow diagrams. The main results are a list of indicators for quality control of the editorial management of the Retos Turísticos magazine as well as twelve improvement actions focused on the Editing and Positioning Management processes.

**Keywords:** improvement of scientific journals, process management, management quality indicators and improvement actions.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1. La actividad editorial desde el enfoque de Gestión por Procesos .....	7
1.1. Generalidades acerca de los procesos .....	7
1.2. Elementos para la mejora de procesos.....	10
1.3. Generalidades acerca de la Gestión por Procesos .....	13
1.4. Orígenes de la actividad editorial como medio difusor de las investigaciones científicas .....	17
Capítulo 2. Procedimiento para la implementación de la Gestión por Procesos en la Revista Retos Turísticos .....	20
2.1. Análisis metodológicos de la Gestión por Procesos.....	20
2.2. Propuesta de procedimiento para la Gestión por Procesos en la actividad editorial.....	23
Capítulo 3. Mejora de la gestión en la actividad editorial de la Revista Retos Turísticos .....	32
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento para la implementación de la Gestión por Procesos en la Revista Retos Turísticos .....	32
Conclusiones .....	48
Recomendaciones .....	49
Referencias Bibliográficas.....	50
Anexos.....	1

## Introducción

En la actualidad la manera de dirigirse las empresas ha evolucionado con el paso de los años por su propia necesidad de supervivencia. Cuando las leyes del mercado eran dictadas por los productos y la demanda era mayor que la oferta, no había que preocuparse por adaptar y mejorar la forma en que gestionaban sus negocios; pero esas condiciones pronto comenzarían a cambiar. Las revoluciones industriales implicaron un incremento de las producciones y, en consecuencia, de la competencia (Del Rio Urenda, 2021)

Se hacen necesarios modelos dinámicos y modernos que manifiesten la necesidad del cambio y cómo aplicar este de manera que contribuya al logro de los objetivos trazados mediante la práctica de estrategias. Es vital para las empresas u organismos encontrar mecanismos que hagan de forma efectiva, eficiente y con calidad su labor. Ya es posible observar y controlar las variables que afectan directamente a las empresas y la influencia del entorno sobre estas (Rodríguez Navarro, 2023).

En un ambiente de constante cambio, donde la única vía para sobrevivir era la de gestionar mejor sus negocios, se tenía que ser cada día más competitivos. A partir de esta necesidad, con el paso del tiempo, la dirección ha cambiado de manera radical debido a la acumulación de conocimientos sobre la planificación, organización, gestión, control y los diferentes enfoques de la dirección (Farfán Jiménez, 2021).

En este sentido, resalta la importancia de una conveniente gestión por procesos en nuestras empresas. Identificar y gestionar de manera oportuna todas las técnicas, es imprescindible en la búsqueda de que la relación entre ellas se materialice de manera que ayude al logro de todos los objetivos, tanto globales como particulares de la organización.

La gestión por procesos en los últimos años se ha transformado en una herramienta indispensable en las empresas, ya que, consigue una mejora continua que implica la materialización de los objetivos. Las organizaciones en un mercado variable y complejo necesitan alcanzar buenos resultados que le garanticen su supervivencia y competitividad; para ello requieren gestionar sus recursos y actividades, encaminando la consecución de estos buenos resultados a un cliente cada vez más exigente (Medina León *et al.*, 2012)

Una organización exitosa cada vez depende más de que su estrategia, misión, y objetivos estén alineados con sus procesos empresariales; considerar la gestión por procesos empresariales como una estructura interrelacionada dedicada a elevar la satisfacción del cliente, la capacidad de respuesta y la aportación de valor (Medina León *et al.*, 2021).

La gestión por procesos establece una novedosa filosofía de gestión donde prevalece una orientación hacia el cliente; se sientan las bases para garantizar la optimización y racionalización en el uso de los

recursos con criterios de eficiencia y eficacia; además que, conduce a una mayor visualización de las relaciones internas de la organización; se reducen costos, se logran identificar con mayor acierto aquellos asociados a la mala calidad y contribuye a la toma de decisiones eficaces. Busca disminuir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y a la aplicación ante cada contexto (Barrera Cámara *et al.*, 2019)..

Medina León *et al.* (2021), plantean que la gestión por procesos de forma de gerencia de los procesos empresariales es la clave del éxito para toda organización. Dado que como un sistema interrelacionado está destinado a aumentar la capacidad de respuesta, la satisfacción del cliente y la aportación de valor.

Se reconocen dos razones primarias para la introducción de la gestión por procesos según Medina León, Nogueira Rivera y Sánchez Macías (2020). Una primera razón es que, dado que las transformaciones en los procesos fluyen horizontalmente a través de los departamentos funcionales y es lo que permite que fructifiquen los productos, esos que adquieren los clientes y justifican la existencia de la organización. La segunda es el mal funcionamiento de los procesos está en el natural deterioro a que se ven sometidos en el curso de su evolución, por lo que resulta necesario velar por su corrección.

Las ventajas de la gestión por procesos son muchas y Vargas *et al.* (2019), señalan las siguientes: alinea los objetivos de la institución con las expectativas y necesidades de la formación de los estudiantes; muestra cómo se crea valor en la institución; señala como están estructurados los flujos de información y de relaciones entre los procesos y subprocesos; indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones trabajadores-institución desde las funciones y tareas, individuales y colectivas.

Un sistema de gestión que permita identificar responsabilidades, establecer metodologías de trabajo, ponerlas en práctica y medir resultados con el objetivo de poder alcanzar las metas fijadas; es lo que deben buscar todas las empresas (Salimbeni, 2019).

El enfoque basado en procesos según la autora, es una base de la gestión que facilita el alcance de resultados con el propósito de satisfacer al cliente y las demás partes interesadas (Zairi, 1997). Por ello, si una organización está interesada en mejorar su manera de prestar servicios o elaborar sus productos, lo primero que debe hacer es analizar las actividades que la empresa efectúa, pero siempre con un enfoque en la satisfacción del cliente (Westreicher, 2020).

Medina León *et al.* (2017), enumeran un grupo de ventajas del enfoque de procesos: alinear los objetivos estratégicos con los procesos, la mejora continua y sistémica de la organización, mejorar la

administración de los recursos y enfrentar el cambio, la asignación de responsabilidades, indicadores y mecanismos estructurados de medición y control de todo el flujo del proceso y señala como están estructurados los flujos de información y materiales.

Las normas ISO tienen como base la gestión por procesos, estas reconocen abiertamente la necesidad de aplicarlas para implementar sus propuestas y modelar los resultados esperados en la mejora de la gestión (Vargas *et al.*, 2019).

Gestionar conlleva a buscar la mejora continua del desempeño de la organización y siempre se ha de pensar a largo plazo (Salimbeni, 2019). Por esto se asocia a la gestión enfocada en procesos con el ciclo de la mejora continua: planificar, implementar, medir y actuar (Torres Huamaní *et al.*, 2020).

En entornos altamente cambiantes y sugestionados por el alto y rápido desarrollo de la informática y las comunicaciones, y definido por el acceso a la información, aspectos intangibles como el conocimiento resulta decisivo para obtener ventajas competitivas sostenibles y un superior rendimiento de la empresa (Cano Henao, 2020). Donde, una adecuada gestión del conocimiento consigue especial importancia para hacer frente a la necesidad de desarrollar estrategias que permitan incentivar la innovación y elevar los niveles de productividad la eficiencia y el desempeño (El Assafiri Ojeda, 2019).

La mejora en la gestión de procesos de Negocios (BPM) se ha convertido en una prioridad de gran importancia para cualquier empresa según Medina León *et al.* (2017). Señalan que invertir en software BPM, acompañado de nuevos acercamientos para la instrumentación de proyectos, son la mejor decisión que pueda tomar una empresa en el ámbito de la mejora sustentable de los procesos de negocios.

En las empresas, tiene que haber coherencia y consistencia entre el plan estratégico, la cultura empresarial, los procesos y proyectos que concurren para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Medina León *et al.*, 2019).

Cantero Cora *et al.* (2021), plantea que en la gestión empresarial adquiere valor el alineamiento estratégico como condición para que la dirección estratégica indique el camino hacia la transformación para la que fue creada. Señala que el alineamiento es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización.

Para perfeccionar la gestión de las organizaciones se han desarrollado investigaciones que aplican enfoques de procesos y mejora continua (Hernández Nariño *et al.*, 2013). Dichas investigaciones les han brindado herramientas a los directivos de las empresas para su trabajo, existiendo un mayor

grado de avance en el reconocimiento y documentación de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo (Barrera Cámara *et al.*, 2019). Medina León, Nogueira Rivera, El Assafiri Ojeda, *et al.* (2020), destacan la importancia de la documentación de procesos, y brindan herramientas integradas como contribución a su mejora y gestión.

Todavía se habla de los retos que implica para las organizaciones los radicales cambios sociales y tecnológicos, siendo para todas las organizaciones las mejores armas para contrarrestar sus efectos los anteriores enfoques de gestión mencionados (Torres Guananga *et al.*, 2019). Todas las organizaciones necesitan de su puesta en práctica para mantenerse y posicionarse entre las mejores, y las revistas científicas no son una excepción. Entendiendo que éstas cada vez deben ser más flexibles y dinámicas para adaptarse a los futuros contextos (Sotomayor *et al.*, 2019).

En el caso de las revistas científicas, la gestión por procesos es fundamental para garantizar la calidad y eficiencia en la publicación de los artículos científicos. Esto implica establecer procesos claros y estandarizados para la revisión por pares, la edición de los textos, la gestión de los plazos de publicación, entre otros aspectos.

Una buena gestión por procesos en las revistas científicas puede llevar a una mayor transparencia, calidad y consistencia en la publicación de los trabajos científicos, lo cual es fundamental para la credibilidad y reputación de la publicación. Además, una gestión eficiente de los procesos puede resultar en una publicación más rápida de los artículos, lo que es importante para los autores y la comunidad científica en general (González Díaz *et al.*, 2021).

En la actualidad, las revistas siguen siendo relevantes y tienen una gran importancia en la sociedad. A pesar de la competencia de los medios digitales, las revistas impresas y digitales siguen siendo una fuente confiable de información, entretenimiento y opinión para el lector.

Las revistas han evolucionado significativamente a lo largo de los años, especialmente con el avance de la tecnología y la digitalización. Antes, las revistas eran publicaciones impresas que se distribuían de manera periódica a través de kioscos y suscripciones. Con el tiempo, las revistas han incorporado formatos digitales, como versiones en línea, aplicaciones móviles y contenido multimedia.

En la actualidad, muchas revistas han migrado completamente a plataformas digitales, lo que les ha permitido alcanzar audiencias más amplias y diversificadas. Además, las redes sociales han jugado un papel fundamental en la difusión de contenido de revistas, permitiendo una mayor interacción con los lectores y una mayor visibilidad en línea.

En Las revistas, ya sean impresas o digitales, suelen estar conformadas por un equipo de profesionales que trabajan en la creación, edición, diseño y distribución del contenido. Además,

muchas revistas cuentan con estructuras organizativas internas, como departamentos de redacción, comercialización y publicidad, lo que las hace operar de manera similar a una organización.

Por otro lado, la mejora continua también es esencial en las revistas científicas para asegurar que se aplican las mejores prácticas, que cumplen con los estándares de calidad y éticos, y para identificar y corregir cualquier punto de mejora en el proceso editorial (González González *et al.*, 2019). La mejora continua permite a las revistas científicas evolucionar y adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades de la comunidad científica, lo que garantiza la relevancia y el impacto de los artículos publicados.

Las revistas científicas como organizaciones deben considerar la gestión editorial, la calidad, la visibilidad y la equidad para cumplir su función en el sistema científico. Además, el enfoque de gestión por procesos y mejora continua en las revistas científicas es clave para asegurar la calidad, eficiencia y excelencia en la publicación de contenidos científicos, así como para mantener la relevancia y liderazgo en el ámbito científico.

La revista de investigaciones del turismo de Matanzas, Retos Turísticos, realiza adecuaciones en su funcionamiento para adecuar su actividad al enfoque de gestión por procesos. La implementación de la gestión por procesos en esta revista permite una gestión eficaz y eficiente.

Con la evolución del entorno informático contemporáneo, caracterizado por cambios tecnológicos, se hace necesario la adopción de medidas y estrategias para adaptar la revista a este complejo escenario. La competencia intensa de la inclusión de otras revistas en bases de datos de alto impacto, el surgir de la inteligencia artificial y sus chats, el desarrollo constante de las plataformas y anti-plagios y la exigencia creciente de los clientes lleva a la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y la eficiencia, lo que se convierte en un imperativo estratégico.

Al aplicar la gestión por procesos, se busca optimizar el uso de recursos, mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la organización, y enfocarse en la satisfacción del cliente interno y externo. Se presenta como **problema científico** de la investigación: ¿cómo contribuir a la mejora en la gestión editorial de la Revista Retos Turísticos de la Universidad de Matanzas?

Para dar solución al mismo se plantea como **objetivo general**: proponer acciones de mejora que permitan el control de la gestión editorial en la Revista Retos Turísticos a partir de la definición de indicadores de calidad editorial. Para dar cumplimiento a este objetivo se definen como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para la comprensión de los constructos: gestión por procesos y mejora de la gestión editorial a partir del análisis documental en bases de datos de reconocido prestigio nacional e internacional.

2. Proponer el procedimiento para la propuesta de acciones de mejora para el control de la calidad editorial de la Revista Retos Turísticos a partir del análisis de diferentes procedimientos de referencia.

3. Aplicar el procedimiento para la propuesta de acciones de mejora a partir de la implementación de la gestión por procesos en la Revista Retos Turísticos.

La investigación se estructura de la manera siguiente:

Capítulo 1. Recoge los referentes teóricos que sustenta la investigación: procesos, mejora de procesos, gestión por procesos y gestión editorial.

Capítulo 2. Se registran los antecedentes metodológicos que sustentan la propuesta de un procedimiento para la propuesta de acciones de mejora de la calidad editorial a partir de la implementación de la gestión por procesos.

Capítulo 3. Se aplica el procedimiento propuesto donde se reflejan los indicadores de mejora de la calidad editorial y se proponen acciones de mejora para la gestión editorial de la Revista Retos Turísticos.

También se reflejan las conclusiones, Recomendaciones y los Anexos de necesaria inclusión.

## Capítulo 1. La actividad editorial desde el enfoque de Gestión por Procesos

En el presente capítulo se debaten temas generales acerca de la Gestión por Procesos, así como las ventajas que esta traería a la actividad editorial para revistas científicas en línea, a través de la aplicación de herramientas de gestión enfocadas a la mejora de esta actividad. En la figura 1.1 se muestra la lógica de pensamiento seguida para el desarrollo del capítulo.

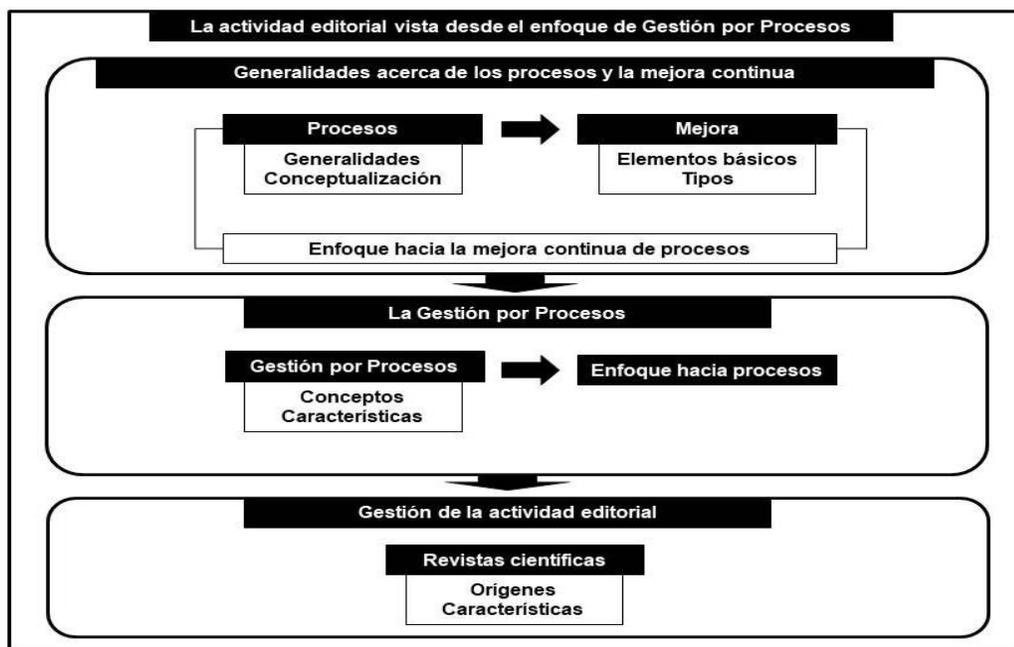


Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo 1.

Fuente. Elaboración propia.

### 1.1. Generalidades acerca de los procesos

Los procesos son entes fundamentales en una organización. Estos son la forma en que se llevan a cabo las actividades y tareas para lograr los objetivos de la organización (Cente García, 2021).

El cumplimiento de los procesos de una empresa contribuye a su crecimiento, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Su estudio resulta de gran importancia para identificar oportunidades de mejora, establecer estándares, mejorar la toma de decisiones, alinear los objetivos y fomentar la innovación. Para comprender lo antes mencionado es necesario abordar cómo ha sido tratada la categoría de proceso (tabla 1.1) en la literatura.

Tabla 1.1. Conceptualizaciones acerca de los procesos.

Autor (Año)	Definición
Zaratiegui (1999)	Secuencias ordenadas 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), para

	alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
Nogueira Rivera (2002)	Secuencia lógica y ordenada de actividades generalmente 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) con un valor agregado.
(NC ISO 9001, 2015)	Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.
Pérez Fernández <i>et al.</i> (2012).	Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Salazar Cueva <i>et al.</i> (2018).	Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman unas entradas en salidas deseadas, añadiendo valor. Estas actividades tienen un orden o secuencia
Ardila Díaz <i>et al.</i> (2022).	El proceso es una secuencia de actividades relacionadas entre sí, que emplean entradas (inputs), les agregan valor transformándolas en salidas (outputs) que se suministran a clientes. Los procesos utilizan recursos y controles para poder transformar las entradas en salidas y alcanzar los objetivos de la organización
Rodríguez Cubas <i>et al.</i> (2022)	Los procesos son los fundamentos más importantes y extensos en la gestión de las empresas específicamente en la que se apoyan en un sistema de gestión de calidad total.

**Fuente.** Elaboración propia.

De forma integradora un proceso se puede definir como: una 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 las 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.

Si bien es cierto que existe diversidad de criterios en cuanto a la conceptualización de este término y que cada una de ellas es el reflejo de una investigación realizada en condiciones específicas, todas tienen elementos comunes que identifican únicamente un proceso. Estas características pueden representarse como se muestra en la figura 1. 2.

Cada proceso que se desarrolle en la empresa para alcanzar su objetivo específico debe presentar, según Medina León *et al.* (2019), tres características fundamentales:

- Definible: ser descrito y documentado. Tener establecido su procedimiento, requisitos, indicadores y mediciones.
- Repetible: poder repetirse en los mismos términos y condiciones (es necesario que sea comunicado al personal que lo realiza o mejora para que sea seguido como corresponde).
- Predecible: alcanzar los resultados esperados y objetivos establecidos (requiere un seguimiento y control de las actividades del proceso para asegurar su estabilidad).



**Figura 1. 2.** Representación esquemática del concepto de proceso.

**Fuente.** Medina León *et al.* (2010).

De igual forma, es importante conocer los elementos de un proceso para comprender su funcionamiento, identificar oportunidades de mejora, establecer estándares y procedimientos, evaluar el desempeño y gestionar el cambio de manera efectiva. Esto contribuye a la optimización de las operaciones y al logro de los objetivos organizacionales.

- Inputs, o entradas: son recursos, personal o información que se va a procesar.

- Recursos o factores que transforman: agentes que transformarán los inputs. Existen dos tipos: factores dispositivos humanos y los factores de apoyo.
- Flujo real de procesamiento o transformación: puede ser física, de lugar o bien de una estructura jurídica de propiedad. Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones), siendo este el caso de la publicación científica.
- Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).
- Los outputs, o salidas: son básicamente de dos tipos:
  - Bienes: de carácter tangible, pueden almacenarse y transportarse.
  - Servicios: son intangibles, relativos a la acción sobre el cliente.

La clasificación de los procesos es fundamental para identificar, comprender, priorizar, mejorar y gestionar de manera efectiva las operaciones de una organización. Permite una visión estructurada de las actividades de la empresa y facilita la toma de decisiones informadas para el logro de los objetivos estratégicos. En general, los procesos suelen clasificarse, según Hernández Nariño *et al.* (2014):

- Procesos de la dirección: obedecen a las actividades de la empresa dentro de la dirección. Algunos de ellos son: consecución de los recursos, organización de la calidad, supervisión del sistema de gestión y atención a los consumidores.
- Procesos relacionados con la gestión de recursos: son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- Procesos claves, o sea la realización del producto o la prestación del servicio: comprenden todas aquellas acciones fundamentales, como la manufactura del producto o la prestación del servicio. Ejemplo de ello: ofertas, Compras y ventas, Diseño, I+D, Almacén, Producción - Inspección y control de productos.
- Procesos de apoyo a medición de la marcha y avance del proceso, examen de los resultados y la planificación: estrategias diseñadas por especialistas en torno a inspecciones correctivas y preventivas, auditorías, inconformidades y seguimiento.

## **1.2. Elementos para la mejora de procesos**

La mejora de procesos es un enfoque sistemático y continuo para identificar, analizar y optimizar los procesos existentes en una organización con el objetivo de aumentar la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Puede llevarse a cabo bajo distintas metodologías que tienen como objetivos: minimizar los errores, reducir el desperdicio, mejorar la productividad y optimizar la eficiencia (Medina León *et al.*, 2008). A continuación, se presenta una visión general de varios procedimientos:

## **Benchmarking**

Herramienta clave que consiste en comparar las prácticas, procesos y resultados de una organización con los de otras organizaciones líderes en el mismo sector o en otros sectores, con el fin de identificar oportunidades de mejora y adoptar las mejores prácticas. Esto reduce los costos y el tiempo de ciclo y, finalmente, promueve la posición competitiva en el mercado.

- Fases: planificación, análisis, integración, acciones y madurez.
- Enfoque: uno o varios procesos a la vez, su objetivo es el cliente y busca la reducción de defectos y desperdicios.
- Ventajas:
  - Tasa de cambio acelerada.
  - Una mejor comprensión de los competidores y dinámica de la industria.
  - Intercambio de ideas y puntos de vista.
  - Gestión compartida de Información.
  - Establecimiento de las mejores prácticas.
  - Mejor comprensión de los procesos.
  - Aprendizaje acelerado.
- Debilidades:
  - Requiere un esfuerzo e inversión considerable.
  - Adaptarse y adoptar otro proceso de organización es complicado, especialmente por los matices culturales.

## **Pensamiento Lean**

Filosofía de gestión que se enfoca en la eliminación de desperdicios y la creación de valor para el cliente. Se basa en el concepto de maximizar la eficiencia, considera que todas las actividades que no producen valor son un desperdicio y deben eliminarse, por lo tanto, el núcleo de la metodología de Lean es la eliminación del valor no agregado o desperdicio, la variabilidad y la inflexibilidad, con el objetivo de mejorar la calidad, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.

- Fases: identificar y mapear el flujo de valor, ajustar, depurar, sistematizar y mantener.
- Enfoque: reducción de defectos, desperdicios y residuos. Centrado en el cliente y en el flujo de procesos de valor.
- Ventajas:
  - Gran potencial para reducción de desperdicios.
  - Gran potencial para ahorro de dinero.
  - Mejora sustancial de los tiempos de servicio.
- Debilidades:

- El tiempo de aplicación es largo hasta ver los resultados.
- Se requiere apoyo externo de consultoría.

### Reingeniería de procesos

Enfoque radical y completo para la mejora de los procesos empresariales. Consiste en rediseñar por completo los procesos existentes de una organización con el objetivo de lograr mejoras significativas en términos de eficiencia, calidad, costos y satisfacción del cliente. La reingeniería de procesos se centra en repensar y reinventar la forma en que se realizan las actividades empresariales, en lugar de simplemente mejorar los procesos existentes.

- Fases: identificar proceso, rediseño, implementación de nuevo proceso, medición y mejora.
- Enfoque: mejora total de un proceso al dejar de lado los pequeños cambios.
- Ventajas:
  - Gran potencial de innovación y crecimiento.
  - Pensamiento fuera de la caja.
- Debilidades:
  - Por ser cambios tan grandes pueden generar resistencia.
  - Ciclo de implementación demorado.

Resulta interesante también, conocer los instrumentos (tabla 1.2) aportados por Trischler (1998) para la implementación de algunos de los métodos de mejora.

**Tabla 1.2.** Instrumentos de mejora de procesos.

Propuesta	Objetivo	Instrumento
Mejora del proceso Empresarial	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en términos de coste, tiempo o calidad.	Clasificación de las fases del proceso, instrumentos de calidad.
Análisis del valor del Proceso	Racionalizar un único proceso/reducir coste y tiempo.	Análisis del valor de cada una de las fases del proceso.
Innovación del proceso empresarial	Utilizar palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos claves.	Cambio de palancas. Visión de futuro
Sistema de costos ABC	Recortar el coste en la actividad.	Coste determinado a partir del proceso/análisis del valor añadido.
Coste determinado a partir del proceso/análisis del valor añadido.	Reducir el tiempo requerido para completar un proceso.	Análisis de las fases del proceso.
Ingeniería de la	Desarrollar un sistema en torno a	Descripción de los procesos

Información	las líneas del proceso.	actuales y futuros.
-------------	-------------------------	---------------------

**Fuente.** Elaboración propia basado en (Trischler, 1998).

Por lo planteado anteriormente la autora concluye en que la gestión eficaz de los procesos es fundamental para la eficiencia y el éxito de una organización, ya que permite identificar áreas de mejora, optimizar el rendimiento y satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva. Además, la aplicación de la mejora de procesos con un enfoque en la transformación total de los procesos puede brindar a las empresas ventajas significativas en términos de innovación, crecimiento y eficiencia (Flores Eneque *et al.*, 2020). Sin embargo, es importante tener en cuenta las posibles debilidades, como la resistencia al cambio y el tiempo necesario para la implementación, para abordar estos desafíos de manera efectiva.

La principal diferencia entre reingeniería y mejora continua está relacionada con la disponibilidad de recursos financieros. La reingeniería es un proceso radical y a menudo costoso que implica cambios significativos en los procesos y estructuras de una organización, lo que requiere una inversión considerable de recursos financieros. Por otro lado, la mejora continua es un enfoque más gradual y sistemático que se enfoca en realizar pequeños cambios incrementales en los procesos existentes para lograr mejoras a lo largo del tiempo. Esto hace que la mejora continua sea generalmente más accesible para organizaciones con recursos financieros limitados.

### **1.3. Generalidades acerca de la Gestión por Procesos**

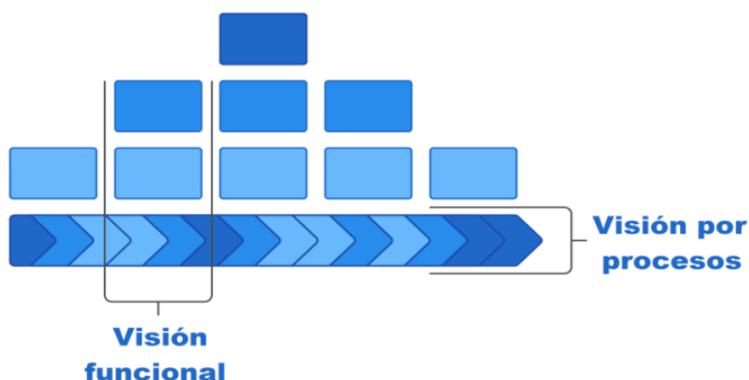
La mejora, más que un concepto es una intuición intrínseca en el ser humano, se trata de ascender en cuanto a calidad (Quispe Salcedo *et al.*, 2023). Por su parte, las organizaciones, buscan ascender en cuanto a sus resultados, ganancias y posicionamiento; sin embargo, hoy en día la oferta al cliente es tan variada que la competencia busca obtener la calidad total en cada operación (Dueñas Reyes *et al.*, 2021) y para ello necesita mejorar constantemente los procesos de la organización (Calle Matute *et al.*, 2021).

A pesar de que la mejora de procesos ha existido asociada a la mejora de actividades y los procesos hoy se hace necesario que esté alineada a la estrategia de las organizaciones (Vargas Naranjo *et al.*, 2023). Medina León *et al.* (2019), refieren que la Gestión por Procesos es: la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional (Campaña-Lara *et al.*, 2020). Se establece ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que contempla que toda organización se puede concebir

como una red de procesos interrelacionados o interconectados (Ortega Ramírez, 2023), a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos. A partir de este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se conduce hacia estructuras de tipo horizontal (figura 1. 3), tal cual lo define Ostroff (2010), quien sustenta que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades (Rodríguez Montaña, 2023).

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven (Alcívar Alcívar, 2021). Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades (Sánchez Hernández, 2023).



**Figura 1.3.** Visión de la organización enfocada a procesos.

**Fuente.** Tomado de Mallar, Miguel Ángel, (2010).

La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas (Moreno Vega *et al.*, 2021). Esto se debe a que permite, alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de los procesos y contribuir al desempeño coherente de la institución.

Las normas NC ISO 9001 (2015) y el modelo EFQM promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en una organización. La Gestión por Procesos implica una visión transversal de la empresa que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo (Peralta Miranda, 2021).

Considerar los procesos aporta una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad (Solarte Capote, 2023). 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.

Son diversos los autores que han tratado de conceptualizar el fenómeno de la Gestión por Procesos. En la tabla 1.3 se muestran algunas de las definiciones consultadas. Esta, considera la organización como una serie de procesos interrelacionados que trabajan juntos para lograr los objetivos empresariales (Vásquez Flores *et al.*, 2021). La metodología detrás de este fenómeno se basa en la idea de que los procesos son la columna vertebral de una organización y que al gestionarlos de manera efectiva se pueden obtener resultados superiores (Catucuamba Tarabata, 2020).

**Tabla 1.3.** Definiciones acerca de la Gestión por Procesos.

Autor (Año)	Definición
Junginger (2000)	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Aguilera Ortega <i>et al.</i> (2011)	La gestión de procesos logra diferenciarse con la gestión por funciones debido a que centra sus procesos según la visión del cliente, por lo cual se enfoca en gestionarlos y mejorarlos.
Contreras Contreras (2017)	La forma de gestionar la organización por procesos en busca de la calidad añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los clientes.
Calle Matute <i>et al.</i> (2021)	La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basada en procesos, que a su vez conforman una serie de recursos y actividades interrelacionadas. Estas a su vez, se transforman en los elementos de entrada y salida, con valor añadido al consumidor final.
Chavez Chinchay (2022)	Sistema que persigue incrementar la eficiencia interna de las Organizaciones y asimismo desechar todos los aspectos que los usuarios no consideren relevante, constituyéndose en una doctrina a contemplar, por otro lado, la eficiencia es la habilidad de alcanzar los objetivos planteados en los tiempos establecidos, mediante la utilización de menos recursos por los sujetos económicos, y asimismo cumpliendo estándares de calidad.

**Fuente.** Elaboración propia.

En resumen, es posible asumir que la Gestión por Procesos es una metodología que se enfoca en identificar, analizar y mejorar los procesos claves de una organización para lograr una mayor eficiencia y efectividad en la prestación de productos o servicios. En lugar de centrarse en las funciones o departamentos individuales.

La Gestión por Procesos implica identificar los procesos claves, documentarlos, medir su desempeño, analizarlos y mejorarlos de forma continua con el objetivo de proporcionar ventajas a la empresa, tales como: reducir las actividades sin valor añadido (Vargas Malca *et al.*, 2021), incrementar la

flexibilidad y simpatía, acrecentar la calidad y la exactitud, condensar los ciclos de tiempo, aumentar el impacto del valor añadido y reducir la fragmentación de las tareas.

La NC ISO 9001 (2015), plantea que: de manera adicional, se pueden aplicar a todos los procesos la metodología conocida como: rueda de Deming o ciclo PDCA.

- P-planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- H-hacer: implementar los procesos.
- C-revisar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- A-actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Jiménez Amésquita (2020), señaló que la mejora continua se logra a través de la rotación del ciclo (PDCA) en las rutinas de trabajo. El modelo de gestión de la calidad representado en la figura 1.4 demuestra la importancia de lograr un enfoque de procesos en las organizaciones y la relación de estos con el cumplimiento de los requisitos.

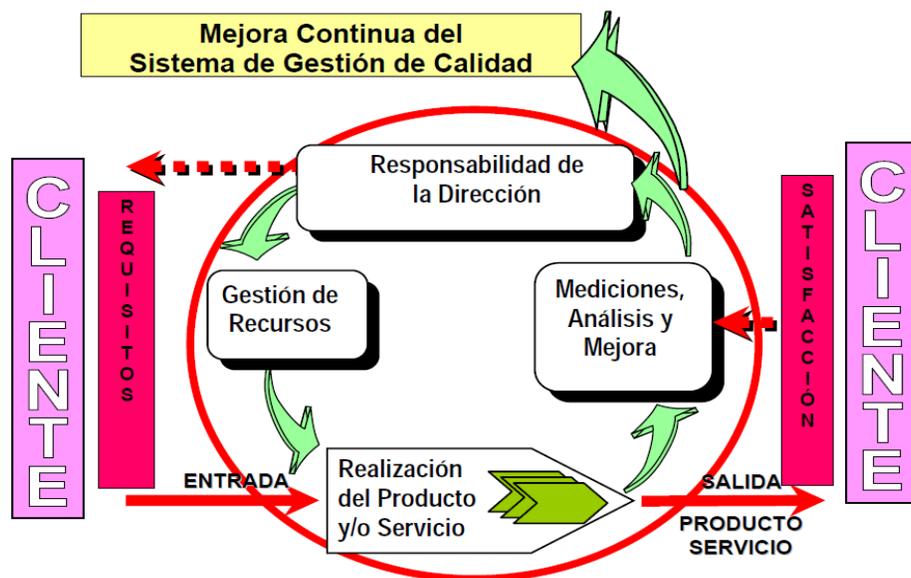


Figura 1.4. Representación del ciclo de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Fuente. NC ISO 9001 (2015).

En Cuba, la Gestión por Procesos se ha implementado en diferentes sectores y organizaciones como parte de los esfuerzos para mejorar la eficiencia y la productividad. A continuación, se describen algunos aspectos relevantes sobre cómo se desarrolla la Gestión por Procesos en Cuba:

- **Enfoque en la eficiencia y la productividad:** el gobierno cubano ha reconocido la importancia de implementar la Gestión por Procesos para lograr una mayor eficiencia en la gestión de las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado.

- **Capacitación y formación:** se han llevado a cabo programas de capacitación y formación en Gestión por Procesos para directivos y empleados de diferentes sectores, con el objetivo de promover una cultura orientada a la mejora continua y la optimización de los procesos.
- **Implementación en sectores estratégicos:** la Gestión por Procesos se ha implementado en sectores estratégicos como la salud, la educación, el turismo y la industria, con el fin de mejorar la calidad de los servicios, reducir costos y aumentar la satisfacción de los clientes.
- **Uso de herramientas y metodologías:** se han utilizado diversas herramientas y metodologías como el análisis de procesos, la identificación de indicadores de desempeño, la estandarización de procedimientos y la automatización de tareas para mejorar la Gestión por Procesos en las organizaciones cubanas.
- **Integración con sistemas de gestión de calidad:** en muchos casos, la Gestión por Procesos se ha integrado con sistemas de gestión de calidad como la norma ISO 9001, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de estándares internacionales y la mejora continua de los procesos organizacionales.

#### **1.4. Orígenes de la actividad editorial como medio difusor de las investigaciones científicas**

Las condiciones necesarias para que la ciencia sea divulgada formalmente las propició el origen de la ciencia moderna. El desafío que Copérnico hizo a la ciencia tradicional con su propuesta de que la tierra era un planeta y giraba alrededor del sol, marcó el período inicial de esta revolución que se extendió hasta la primera mitad del siglo XVI (Gerding, 2020).

Una segunda fase, hasta mediados del siglo XVII, se caracterizó por las guerras religiosas, la incorporación de América y Oriente al comercio y una crisis en la economía europea. En esta etapa, el desarrollo de los métodos matemáticos hizo que destacaran hombres como Descartes, al plantear los fundamentos de la geometría analítica, al igual que Kepler lo hizo por el planteamiento de las leyes de los movimientos planetarios y Newton por las leyes generales del movimiento de la materia. A partir de la segunda mitad del siglo XVII, se desarrolla la tercera fase, donde la ciencia tuvo un rápido crecimiento y se extendió a nuevos campos de investigación (Santos-Hermosa *et al.*, 2023).

Las necesidades e intereses en el comercio, navegación, agricultura y manufactura fueron el impulso para que esta actividad se considerara un componente significativo para la sociedad y la cultura (Lopezosa *et al.*, 2020). La nueva forma de crear conocimiento fue adoptada por las sociedades científicas creadas al margen de las universidades, pues en el sistema de educación oficial de la época, las estructuras académicas aún se remontaban al período medieval y su organización no permitía la implementación de los nuevos métodos experimentales (Codina *et al.*, 2021).

En 1622 se fundó la *Royal Society* en Londres y la *Académie Royale des Science* llamada actualmente *Académie des Science*, en Francia. Para divulgar sus descubrimientos adoptaron el sistema de correo de confianza que se practicaba ya en varias cortes europeas para intercambiar correspondencia diplomática.

Así, se agilizó la comunicación entre los investigadores y junto al contenido intelectual de cada carta, los científicos comenzaron a añadir poco a poco comentarios, evaluaciones y juicios, que conformaron un método de expresión crítica de los nuevos descubrimientos (Campos *et al.*, 2021). A este sistema de correspondencia científica sistemática se le llamó "*Republique des Lettres*", responsable de hacer circular entre Londres y París los progresos de la ciencia inglesa y francesa.

Las primeras revistas científicas fueron el "*Journal de Sçavans*" en Francia y el "*Philosophical Transactions of the Royal Society*" en Londres, dependientes de las sociedades antes mencionadas. En 1668 apareció en Italia la publicación "*Litteratti de Italia*" y dos años más tarde, en Alemania la "*Miscellanea Curiosa*", sustituyéndose el flujo de la correspondencia científica por las publicaciones periódicas.

Se considera que la revista *Philosophical Transactions* fue la que inició en 1752 el sistema de tener un comité revisor para determinar si los artículos que recibían merecían ser publicados, pues su prestigio había disminuido considerablemente.

Este método de evaluación se generalizó ampliamente sólo en el siglo XX y aunque existen otros tipos en la industria del libro, la revisión de pares (*peer review*) quedó ligada a las revistas desde que éstas se consolidaron como vehículo principal en la difusión de la ciencia. También se le conoce con el nombre de "arbitraje" o "juicio de los pares" porque intervienen, casi siempre, dos especialistas que son designados árbitros (*referees*) o revisores (referatos, en español) del escrito original.

La producción de conocimiento científico es una actividad fundamental para el desarrollo de los países, y la difusión del conocimiento mediante revistas especializadas es una característica central de la universidad del siglo XXI. Cada vez que un científico finaliza una investigación, tiene que divulgar sus resultados y conclusiones para el resto de la comunidad científica; sólo así la ciencia funciona: como un complejo sistema social con sus propios canales de comunicación, ritos, valores, normas, reglas y principios éticos escritos y no escritos.

Vista la ciencia como institución social, Merton planteó que la comunicabilidad y la publicidad del conocimiento científico eran valores relevantes y su práctica permitía la existencia de sociedades y comunidades científicas, pues comunicar observaciones no explicadas posibilitaba la generación de nuevo conocimiento, debido a que se planteaban nuevos problemas al colectivo científico.

En el esquema general de comunicación de la ciencia, la revista científica representa el registro público que organiza y sistematiza los conocimientos acumulados y es un canal indirecto y formal del mensaje científico (C. Lopezosa *et al.*, 2023), pues se inserta en medio de un proceso comunicacional que se inicia con la información creada por autores (científicos), perfeccionada y formalizada por editores y revisores, ampliamente difundida por las instituciones de información y recibida por usuarios, ya sea para integrarla y aplicarla a su actividad práctica o para generar nuevos conocimientos.

Una revista científica es una publicación periódica en la que se recoge el progreso de la ciencia, incluyendo avances sobre las nuevas investigaciones (Carlos Lopezosa *et al.*, 2023). A pesar de que existen organismos de carácter privado que editan determinado número de revistas científicas (Fuentes Robles, 2021), en Latinoamérica, la gran mayoría de ellas son públicas, editadas por instituciones de investigación, o más comúnmente, por universidades nacionales.

Junto a la función social de difundir la ciencia, las revistas cumplen otros importantes roles: son el medio más rápido para conocer los últimos avances sobre un campo específico del conocimiento, constituyen el mecanismo propicio para evaluar la actividad científica (Codina *et al.*, 2020), permiten controlar y certificar la calidad de los resultados de investigación (es decir, su exactitud y novedad) y si se garantiza su accesibilidad, se transforman en un archivo público del conocimiento.

Todo este proceso de edición fue perfeccionándose con los años, se crearon estructuras precisas para organizar los artículos, se normalizaron las publicaciones y se entregó todo el proceso de edición, publicación y distribución a agentes externos, las editoriales científicas, entidades que rápidamente dominaron el campo de la divulgación del conocimiento, convirtiéndose en “guardianes” de la ciencia (Lopezosa *et al.*, 2022).

## Capítulo 2. Procedimiento para la implementación de la Gestión por Procesos en la Revista Retos Turísticos

En este capítulo se analizan los antecedentes metodológicos que sustentan la investigación a partir del análisis de diferentes procedimientos de gestión por procesos. De igual forma se propone un procedimiento para la gestión de la actividad editorial de la Revista Retos Turísticos de la Universidad de Matanzas a partir de la definición y documentación de sus procesos. En la figura 2.1 se muestra la lógica seguida para el desarrollo del mismo.

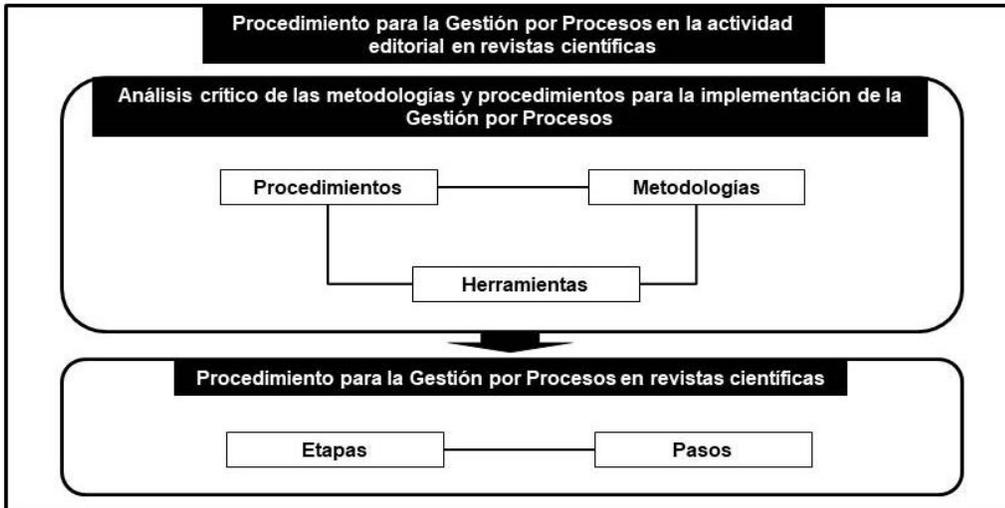


Figura 2.1. Hilo conductor del Capítulo 2.

Fuente. Elaboración propia.

### 2.1. Análisis metodológicos de la Gestión por Procesos

La organización de la política del país, está enfocada hacia la gestión empresarial desde los procesos, elemento este esencial para dinamizar la actividad empresarial, pues parte de elementos imprescindibles como la creación de valor y la importancia de alinear los objetivos de la organización a su encargo social. Permite identificar, analizar y mejorar de manera continua las actividades y tareas que se llevan a cabo en la organización.

En la edición extraordinaria de la Gaceta Oficial de la República de Cuba (2014), se plantean una serie de cuestiones propias del sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubanos, entre ellas cabe destacar:

Artículo 64. Las principales funciones que deberán cumplir las organizaciones superiores de dirección son:

Numeral 11: diseñar el funcionamiento de la organización superior de dirección sobre la base de estructuras planas y por procesos.

Artículo 67. Las principales funciones a realizar por la empresa son:

Numeral 12: diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto social.

Artículo 85. Las empresas y la organización superior de dirección al diseñar su sistema de organización general cumplirán los principios y requisitos que a continuación se relacionan:

Numeral 25: organizar a la empresa en procesos. A cada una de las divisiones estructurales, áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, le corresponde la administración de uno o varios procesos.

Al enfocarse en los procesos, se logra una mayor eficiencia, calidad y productividad en las operaciones, lo que se traduce en una mayor competitividad y rentabilidad para la empresa. Además, la gestión por procesos facilita la toma de decisiones basada en datos y evidencias, lo que permite una mejor planificación y control de las actividades empresariales. En la tabla 2.1 se recoge un resumen de varios procedimientos analizados.

**Tabla 2.1.** Procedimientos consultados referidos a la Gestión por Procesos.

Autor	Etapas
Nogueira Rivera (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formación del equipo y planificación del proyecto.</li> <li>➤ Listado de los procesos de la empresa.</li> <li>➤ Identificación de los procesos relevantes.</li> <li>➤ Selección de los procesos claves.</li> <li>➤ Nombrar al responsable del proceso.</li> <li>➤ Constitución del equipo de trabajo.</li> <li>➤ Definición del proceso empresarial.</li> <li>➤ Confección del diagrama As-Is.</li> <li>➤ Análisis del valor añadido.</li> <li>➤ Establecer indicadores.</li> <li>➤ Implantación, seguimiento y control.</li> </ul>
Benavides (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar el segmento del mercado.</li> <li>➤ Representar el mapa del proceso.</li> <li>➤ Determinar la estructura de costo por proceso.</li> <li>➤ Mantener bajo control los procesos.</li> <li>➤ Mejorar continuamente los procesos.</li> </ul>
Gerencia Universidad de	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación y selección de los procesos clave, que deben cumplir ciertos criterios como tener una misión clara, entradas y salidas identificables, y</li> </ul>

Cantabria (2019)	<p>aportar valor al servicio/producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructuración de los procesos en un mapa de procesos, que permite identificar las interrelaciones entre ellos.</li> <li>➤ Descripción detallada de cada proceso, incluyendo una ficha de proceso y diagramas que muestren las actividades, entradas, salidas y límites del proceso.</li> <li>➤ Seguimiento y medición de los procesos a través de indicadores, para evaluar su capacidad y eficacia.</li> <li>➤ Mejora continua basada en el seguimiento y medición.</li> </ul>
Medina León <i>et al.</i> (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación y clasificación de los procesos de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se clasifican los procesos en estratégicos, clave/misionales y de apoyo/soporte.</li> <li>- Se tienen en cuenta criterios como posibilidad de éxito a corto plazo, variabilidad, repetitividad, valor agregado y peso económico.</li> </ul> </li> <li>➤ Representación del proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se conforma un equipo de mejora del proceso con 6-8 personas.</li> <li>- Se define el alcance del proceso y su relación con otros procesos.</li> <li>- Se representa gráficamente el proceso utilizando diagramas (As-Is).</li> <li>- Se identifican las actividades del proceso y se documenta en una ficha de proceso.</li> </ul> </li> <li>➤ Seguimiento y control: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desarrolla un plan de implantación considerando posibles resistencias al cambio.</li> </ul> </li> </ul>
Zenteno Samaniego (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procesos estratégicos: incluyen regulación, reglamentos y manejo financiero. Se propone un Consejo de Vinculación y reuniones semanales del equipo.</li> <li>➤ Procesos operativos: gestión de proyectos, educación continua, inserción laboral y seguimiento a graduados. Se detallan las actividades y responsables de cada proceso.</li> <li>➤ Procesos de apoyo: gestión de servicios, donde la dirección coordinará y controlará las actividades.</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia.

A partir de estos procedimientos es posible arribar a los siguientes análisis:

Nogueira Rivera (2002), es la metodología más integradora y completa. Para la selección de los procesos relevantes utiliza la matriz de Amozarrain, aunque le incorpora una nueva dimensión. Presenta como aspectos novedosos la realización de los diagramas As-Is y el análisis del valor

añadido. Se hace referencia a la necesidad de garantizar el seguimiento y control una vez implantado el proceso. Las etapas se encuentran desarrolladas en una forma incipiente, pudiendo ser ampliadas, especialmente aquellas referentes a la elaboración de los diagramas As-Is y al análisis del valor añadido. No se hace una referencia amplia a la confección de los mapas de procesos. Es una metodología bastante general y con los aportes actuales, pero poco explícita en cuanto a quien, como y que se debe hacer.

Medina León *et al.* (2008), esta metodología es demasiado general y aunque el autor la recomienda para empresas hoteleras, no aporta elementos novedosos, aunque se reconoce la necesidad de representar los procesos a través de diagramas de flujo.

Benavides (2003), es una metodología bastante general y con los aportes actuales, pero poco explícita en cuanto a quien, como y que se debe hacer.

Gerencia Universidad de Cantabria (2019), esta metodología implementa la auditoría como medida de control continuo. El manual tiene como objetivo sistematizar la metodología para la identificación y gestión de los procesos, con el fin de crear un lenguaje único y facilitar la identificación, documentación e implantación de procesos en las distintas unidades y servicios. El manual también describe la metodología específica de gestión por procesos implementada en la Gerencia, incluye roles, priorización, implantación y auditoría de procesos.

Medina León *et al.* (2019), el procedimiento propuesto busca enfocar la mejora en los procesos clave que tienen mayor impacto en los objetivos estratégicos y en la satisfacción de los clientes, utilizando herramientas y técnicas que permiten una representación efectiva de los procesos y la gestión del conocimiento.

Zenteno Samaniego (2023), presenta una propuesta de gestión por procesos, basada en (1) Situación actual: la dirección es responsable de vincular a docentes y estudiantes con la sociedad, prestando servicios y conocimientos para promover la transformación social. (2) Objetivo: diseñar una metodología de gestión por procesos que permita una mejor interrelación entre áreas, optimización de recursos y cumplimiento de objetivos. (3) Conclusión: la propuesta busca mejorar la interrelación entre áreas, optimizar recursos y cumplir mejor los objetivos.

## **2.2. Propuesta de procedimiento para la Gestión por Procesos en la actividad editorial**

Las revistas científicas, como difusores del conocimiento, no quedan ajenas a la definición de empresa y menos a la gestión o estructuración por procesos. Es por ello que el análisis anterior sirve como base y referente para la propuesta de un procedimiento que permita enfocar la gestión de la Revista Retos Turísticos a partir de los procesos de la actividad editorial declarados en la misma.

El procedimiento propuesto tiene su base en las características generales de la Gestión por Procesos como un enfoque de mejora continua. El mismo consta de cuatro etapas en total: (1) Preparación del estudio, (2) Definición de los procesos del objeto de estudio (3) Análisis de los procesos del objeto de estudio y (4) Mejora de los procesos de la actividad editorial y para su desarrollo se han declarado once (11) pasos en total con la aplicación de diferentes herramientas.

El enfoque de este procedimiento es hacia la mejora de la actividad editorial en revistas científicas a partir de la implementación de la Gestión por Procesos en la Revista Retos Turísticos perteneciente a la Universidad de Matanzas. En la figura 2.2 se muestra el orden lógico propuesto a partir de la representación del procedimiento en cuestión.

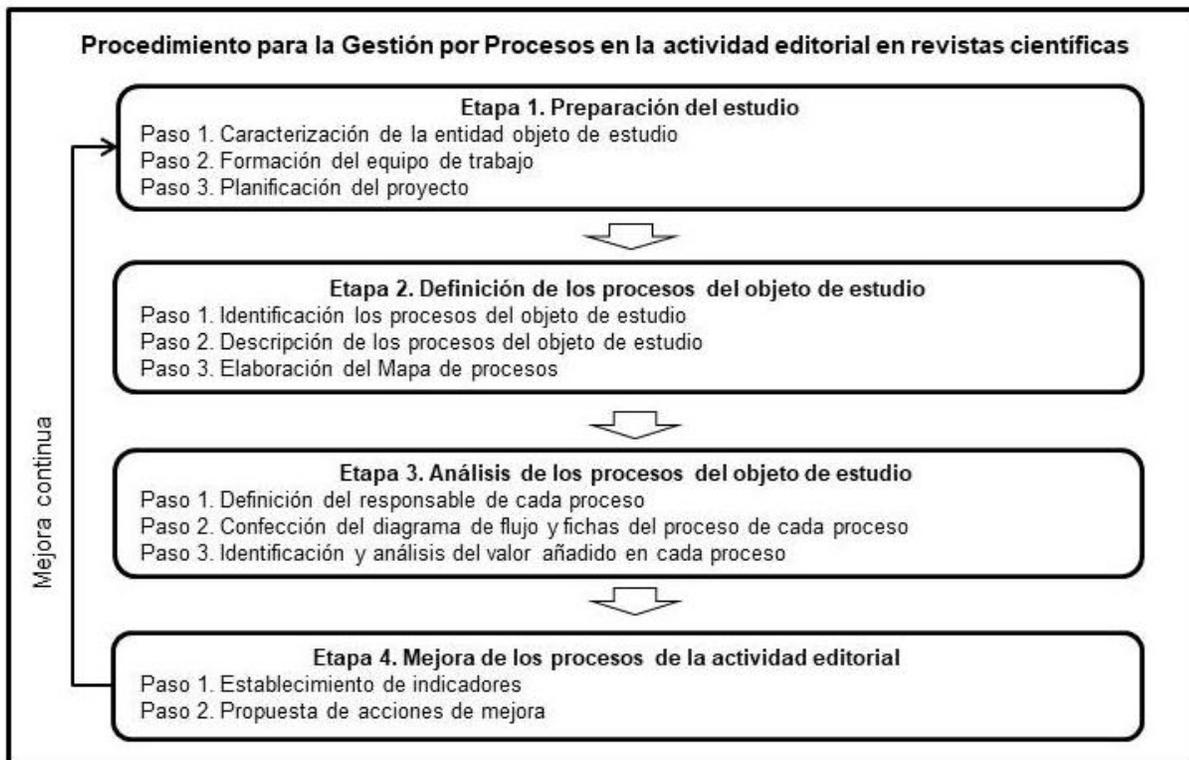
### **Etapá 1. Preparación del estudio.**

En esta etapa se crean las condiciones para llevar a cabo el estudio a partir de la conformación y preparación del equipo de trabajo.

#### **Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.**

En este paso se definen las principales características de la revista donde se dejan claro puntos como: denominación y datos editoriales, misión, visión, estructura organizativa, público objetivo, relaciones con el entorno: proveedores y competidores, principales clientes y relación con el medio ambiente.

Para realizar un estudio que proponga la mejora de los procesos en una empresa es necesario hacer análisis integral de la misma, resaltando la importancia de su interacción constante con el entorno, Fernández Sánchez (1993), plantea que como punto de partida se debe realizar un análisis en referencia a trece herramientas que responden a exigencias actuales en la gestión y mejora de dichas organizaciones, en base a estas herramientas Hernández Nariño *et al.* (2014), propone las siguientes modificaciones:



**Figura 2.2.** Propuesta de procedimiento para la implementación de la Gestión por Procesos en la Revista Retos Turísticos.

**Fuente.** Elaboración propia.

**Límite o frontera:** Delimita físicamente el sistema y lo separa de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades. Los límites de un sistema abierto son flexibles y variables en el tiempo de acuerdo con sus actividades y funciones.

**Medio o entorno:** Incluye variables de interacción sistema-medio que se consideran incontrolables para la organización, pero determinan su forma de comportamiento. Existen dos tipos de medios que se deben considerar: el genérico y el específico. El primero engloba el conjunto de cambios económicos, sociales, legales y tecnológicos que afectan directamente los inputs, productos o sistemas de transformación. El medio específico abarca los departamentos de la organización.

**Análisis estratégico:** Análisis estratégico comprende la definición de metas y la misión, que conlleven a la concreción de objetivos globales y específicos, conductores de su accionar, a partir de los cuales se elaboran las estrategias. Estos factores juegan un papel importante por cuanto su carácter dinámico e interactivo determina en parte el desempeño de la organización.

**Cartera de productos/servicios:** Caracterizada en función de su valor o importancia para la producción, por ejemplo, rentabilidad, margen de beneficios, mercado que satisface. Más

ambiciosamente, se incluye en el análisis aquellos productos potenciales o nuevos productos que la organización pudiera ofrecer.

**Estudio de procesos organizacionales:** Identificación y determinación de los procesos. Permite darle un carácter más concreto a la identificación del banco de problemas que pueden incidir en el desempeño, además de caracterizar las distintas actividades que conforman estos procesos, así como su secuencia y relación directa con los resultados planificados.

**Transformación:** Proceso de conversión de inputs en outputs; este entendimiento debe conducirse en un sentido amplio, o sea, que abarque cualquier tipo de cambio en los recursos.

**Recursos:** Factores necesarios para realizar las actividades que permiten alcanzar los objetivos; son de tres tipos: los creativos permiten configurar un proceso de transformación capaz de realizar, con la máxima economía y eficacia, las funciones que contribuyen a obtener el producto; los directivos se centran en la dirección del proceso productivo y pretenden el buen funcionamiento de este; los elementales son los inputs necesarios para obtener el output o producto; para conocer la actuación de la empresa y detectar los cambios o variaciones en el sistema a partir de la comparación entre objetivos y resultados.

**Resultados:** Productos obtenidos, contemplando también los subproductos no planificados, como la contaminación ambiental, desperdicios tóxicos o las influencias socioculturales que ejerza la empresa sobre sus trabajadores y clientes. Hay cuatro resultados importantes en este entorno: precio, cantidad, calidad y tiempo de entrega.

**Retroalimentación y control:** Mecanismo de los sistemas para informarse del grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Este sistema de retroalimentación y control se apropia de indicadores de estado portadores de información documental, sobre entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividad de la organización, e indicadores de control portadores de información de decisiones.

**Estabilidad:** Estabilidad u homeostasis dinámica es la tendencia a mantener los procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. Existen dos mecanismos de estabilidad que a menudo entran en conflicto: los de mantenimiento que aseguran que el sistema esté equilibrado con su medio, a través de prevenir los cambios que originan el desequilibrio; y los mecanismos de adaptación, necesarios para suministrar un equilibrio dinámico en el tiempo.

**Flexibilidad:** Capacidad de adelantarse a los cambios que impone el entorno, y mantener los estándares de desempeño. Es por eso que es muy importante gestionar el cambio para asegurar la inserción del sistema en el entorno cambiante.

**Inercia:** Tiene un gran vínculo con la estabilidad y significa la posibilidad de la empresa de mantener su actuación o cultura organizacional bajo condiciones de cambio brusco. La inercia puede incidir en dos sentidos: negativo cuando el cambio es desfavorable, o sea el nuevo estilo de dirección es negativo, y positivo cuando este estilo impulsa o enriquece la cultura organizacional; en este caso se debe gestionar el cambio del estado anterior al actual en el menor tiempo posible.

**Jerarquía:** Composición del sistema organizacional, si la estructura es plana o no, si favorece enfoques de gestión más descentralizados y horizontales o de lo contrario es más funcional y departamentalizada.

### **Paso 2. Formación del equipo de trabajo.**

Pasa inicialmente por la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, deben poseer conocimientos básicos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto externo y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto.

### **Paso 3. Planificación del proyecto.**

La planificación del proyecto para la implementación de la Gestión por Procesos es un paso crucial para garantizar su éxito. En primer lugar, es importante definir claramente los objetivos y metas que se desean alcanzar con la implementación de este tipo de gestión.

Es necesario diseñar un plan detallado que incluya la asignación de recursos, el establecimiento de un cronograma de actividades, la definición de responsabilidades y la elaboración de indicadores de seguimiento y control. Es fundamental involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de implementación, asegurando su compromiso y participación activa.

Además, es importante establecer mecanismos de comunicación efectivos para informar a todos los colaboradores sobre los cambios que se van a realizar y brindarles el apoyo necesario para adaptarse a la nueva forma de trabajo. Finalmente, es fundamental realizar un seguimiento continuo del proyecto, evaluar periódicamente su avance y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su éxito a largo plazo.

### **Etapas 2. Definición de los procesos del objeto de estudio.**

En esta etapa quedan definidos los procesos de la actividad editorial de la revista objeto de estudio, donde resultan relevantes ciertos elementos como los responsables, las principales actividades de cada proceso, así como las entradas y salidas de los mismos.

### **Paso 1. Identificación de los procesos del objeto de estudio.**

Es un paso importante en el procedimiento de implementación de la gestión por procesos en una publicación científica. Para ello se realiza un análisis documental referente a la documentación

existente sobre los procesos editoriales en revistas científicas en línea, así como las formas de hacer y trabajar.

### **Paso 2. Descripción de los procesos del objeto de estudio.**

Una vez listados y detallados todos los procesos, se identifican aquellos que son relevantes para la gestión editorial a fin de ser los que constituyen el sustento de toda revista científica y el centro de la actividad editorial. Implica detallar cada uno de los procesos, identificar las actividades clave, los responsables de cada actividad, los criterios de calidad y los indicadores de desempeño para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso. También es importante establecer mecanismos de seguimiento y control para asegurar que los procesos se llevan a cabo de manera adecuada y cumplan con los estándares de calidad establecidos por la revista.

### **Paso 3. Elaboración del Mapa de procesos.**

Una vez que se cuente con una descripción detallada de los procesos relevantes, se procede a clasificar cada uno de los procesos según su objetivo e importancia para la revista, con énfasis en los procesos claves. Finalmente se confecciona el Mapa de procesos de la revista.

### **Etapa 3. Análisis de los procesos del objeto de estudio.**

Durante esta etapa se realizan acciones de organización para lograr una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo y una cohesión entre los procesos definidos.

### **Paso 1. Definición del responsable de cada proceso.**

Este paso permite asignar claramente las tareas y actividades a los responsables adecuados, garantiza así la eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos. A continuación, se detallan los aspectos clave de este paso:

1. Identificación de roles y responsabilidades: en primer lugar, es necesario identificar los roles y responsabilidades de cada persona involucrada en el proceso. Esto implica determinar quiénes son los responsables de llevar a cabo cada tarea, quiénes son los supervisores o coordinadores del proceso, y quiénes son los responsables de la toma de decisiones.
2. Definición de funciones y actividades: una vez identificados los roles, es importante definir claramente las funciones y actividades que corresponden a cada uno de ellos. Esto incluye especificar las tareas que deben realizar, los objetivos que deben alcanzar y los plazos de entrega de cada actividad.
3. Comunicación y coordinación: una vez definidas las responsabilidades en cada proceso, es crucial establecer mecanismos de comunicación y coordinación entre los responsables para asegurar una

ejecución fluida y eficaz de las tareas. Esto puede incluir reuniones periódicas, reportes de avance, sistemas de seguimiento, entre otros.

## **Paso 2. Confección del diagrama de flujos y ficha del proceso de cada proceso.**

Los diagramas de flujo permiten visualizar de manera clara y detallada las actividades, tareas, decisiones y flujos de información que componen un proceso en particular. Durante este paso se identifican las actividades declaradas anteriormente en cada proceso. Esto implica listar todas las tareas y acciones que se realizan desde el inicio hasta el fin del proceso.

Luego se crea una secuenciación para establecer el orden en que se llevan a cabo. Esto implica determinar las relaciones de precedencia entre las actividades y definir la secuencia en la que deben realizarse.

Se representan gráficamente a través de un diagrama de flujos mediante símbolos y líneas para mostrar las actividades, decisiones, flujos de información y puntos de control del proceso.

Es importante incluir detalles relevantes en el diagrama de flujo, como los responsables de cada actividad, los tiempos de ejecución, los criterios de decisión, los puntos de control y cualquier otra información relevante para comprender y ejecutar el proceso de manera efectiva.

Una vez confeccionado el diagrama de flujo, es importante revisarlo y validarlo con los responsables del proceso para asegurar su precisión y completitud.

## **Paso 3. Identificación y análisis del valor añadido en cada proceso.**

En este paso se identifican las actividades que agregan valor al producto o servicio final y aquellas que no lo hacen. En la misma se emplea el análisis operacional. Es importante tener en cuenta todas las actividades, desde las más simples hasta las más complejas.

Se clasifican todas las actividades en tres categorías: actividades que agregan valor, actividades que no agregan valor, pero son necesarias y actividades que no agregan valor y son prescindibles.

➤ Análisis de actividades que agregan valor: se debe analizar detenidamente las actividades que se consideran que agregan valor al producto o servicio final. Estas actividades son aquellas que el cliente está dispuesto a pagar y que contribuyen directamente a satisfacer sus necesidades y expectativas.

➤ Eliminación de actividades que no agregan valor: una vez identificadas las actividades que no agregan valor o que son prescindibles, se debe evaluar la posibilidad de eliminarlas o simplificarlas para reducir costos, tiempos y recursos.

➤ Optimización de procesos: con base en el análisis del valor añadido, se pueden identificar oportunidades de mejora en el proceso para aumentar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del

cliente. Esto puede implicar la reorganización de actividades, la automatización de tareas o la eliminación de actividades redundantes.

➤ Seguimiento y mejora continua: es importante realizar un seguimiento constante de las actividades que agregan valor y de aquellas que no lo hacen, con el fin de identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas para mejorar el proceso de forma continua.

#### **Etapa 4. Mejora de los procesos de la actividad editorial.**

En esta etapa se establecen aquellos indicadores por procesos y generales para la revista, que sirven de apoyo al control de la gestión. Además, se implementa la mejora continua a partir de la evaluación y seguimiento de los mismos.

##### **Paso 1. Establecimiento de indicadores.**

El establecimiento de indicadores es fundamental en la gestión por procesos, ya que permite medir el desempeño y la eficacia de los procesos en función de los objetivos y metas establecidos. A continuación, se detallan los pasos para establecer indicadores efectivos:

1. Definición de objetivos: antes de establecer indicadores, es importante definir claramente los objetivos y metas que se desean alcanzar con el proceso en cuestión. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo determinado.
2. Identificación de variables críticas: identificar las variables críticas que impactan directamente en el logro de los objetivos del proceso. Estas variables pueden ser tiempos de ciclo, costos, calidad, satisfacción del cliente, entre otros.
3. Selección de indicadores: a partir de las variables críticas identificadas, seleccionar los indicadores que permitirán medir el desempeño del proceso de manera objetiva y cuantitativa. Los indicadores deben ser relevantes, fáciles de medir, comprensibles y alineados con los objetivos del proceso.
4. Definición de métricas: para cada indicador seleccionado, es necesario definir las métricas o unidades de medida que se utilizarán para evaluar su desempeño. Por ejemplo, si el indicador es el tiempo de ciclo, la métrica podría ser el número de días que tarda el proceso en completarse.

##### **Paso 2. Propuesta de estrategias de mejora.**

Una vez establecidos los indicadores es importante tener en cuenta la evaluación de los mismos a partir de las metas definidas. Definir metas de desempeño para cada indicador, que representen el nivel de rendimiento deseado y que estén alineadas con los objetivos del proceso.

Es fundamental revisar periódicamente los indicadores, las metas y el desempeño del proceso para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes si es necesario. La mejora continua es clave para optimizar el rendimiento del proceso a lo largo del tiempo.

### Capítulo 3. Mejora de la gestión en la actividad editorial de la Revista Retos Turísticos

En el presente capítulo se presentan los resultados del procedimiento a partir de la aplicación de las técnicas empleadas. Como resultado se obtienen un sistema de indicadores para el seguimiento y control de la gestión editorial en la revista objeto de estudio.

#### 3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento para la implementación de la Gestión por Procesos en la Revista Retos Turísticos

##### Etapa 1. Preparación del estudio.

Durante esta etapa se establecen las bases para el desarrollo de la investigación a partir de la caracterización de la Revista Retos Turísticos y la planificación del proyecto que se llevará a cabo para la implantación de la gestión por procesos. Durante esta etapa también queda conformado el equipo de trabajo.

##### Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.

Retos Turísticos, es la revista cubana de investigaciones turísticas, gestionada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Matanzas y adscrita al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). En la tabla 3.1 se muestran los datos editoriales de la revista, así como el año de obtención.

**Tabla 3.1.** Datos editoriales de la revista Retos Turísticos.

Versión	RNPS	Año de obtención	ISSN	Año de obtención
Impresa	0411	2000	1681-9713	2000
Digital	2367	2001	2224-7947	2001
Código CITMA		0296306		
Bases de datos actuales	- Academic Search Complete - Fuente Académica - Latindex-Directorio - MIAR		- Bibliografía Latinoamericana (BIBLAT) - Clase (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades)	

**Fuente.** Sitio web de la revista: <https://retosturisticos.umcc.cu>.

Es una revista **gratuita** y de **acceso abierto** financiada por la Universidad de Matanzas.

El **objetivo principal** de la revista es divulgar artículos científico-técnicos con temas relacionados con el sector turístico y de interés para empresarios, especialistas, técnicos, investigadores y demás trabajadores del sector. Las seis (6) líneas de investigación según las temáticas definidas por los grupos editoriales son:

- Teoría y economía del turismo
- Modalidades turísticas
- Gestión comercial de destinos y entidades turísticas
- Gestión de entornos turísticos
- Gestión medioambiental sostenible en el turismo
- Innovación y desarrollo de productos turísticos

**Misión:** divulgar el conocimiento reflexivo y crítico de la investigación, a través de la publicación de artículos de calidad, contribuyendo al desarrollo e innovación científica y tecnológica.

**Visión:** ser una revista arbitrada e indizada de divulgación científica y tecnológica, posicionada por su calidad editorial y de contenido, reconocida a nivel nacional e internacional.

A partir del año 2019, la revista presentó problemas en su funcionamiento a razón de movimientos en los comités editoriales y grupos de trabajo, lo que impidió un flujo continuo y su posterior ascenso a bases de datos de mayor prestigio como se venía planificando en la estrategia de crecimiento. A razón de estos sucesos, se decide trasladar el *hosting* hacia la Universidad de Matanzas y proveer a la revista de una nueva imagen, de forma que reactivara su nombre en las redes sociales y bases de datos en las que se encuentra alojada.

Desde este año, la revista trabajó lenta e indeteniblemente, lo que se observa reflejado en sus producciones anuales de 10 artículos publicados, con baja presencia en línea. Durante el año 2023, se logra un adelanto en la organización y gestión editorial de la revista, a partir de su interactividad en la plataforma web donde se encuentra actualmente.

Con 25 años de labor, Retos Turísticos, revitaliza su actividad con una presencia estable en la web, a partir de su nueva imagen y organización. Como parte de la estrategia de visibilidad, se logra incrementar a 14 el número de artículos publicados en 2023 (ver figura 3.1) y para su futuro posicionamiento se recupera la cuenta de correo asociada a la institución, se crea un perfil en Researchgate para comunicar el trabajo de la revista y sus resultados en materia de investigaciones turísticas y se trabaja en el aumento de la visibilidad tanto de la revista como de autores.

Retos, se acoge a la filosofía de Ciencia Abierta, a la evaluación por pares del tipo Doble Ciego y a la frecuencia de publicación Continua. Cuenta con un patrimonio documental de más de 20 números publicados hasta el 2015 (año en que recesó la actividad de impresión).



**Figura 3.1.** Cantidad de publicaciones por año (en los últimos cinco años) de la revista Retos Turísticos.

**Fuente.** Sitio de la revista <https://retosturisticos.umcc.cu>.

Cabe señalar que desde el mes de marzo del 2024 Retos Turísticos logró los niveles de publicación alcanzados el año anterior, lo que supone una ventaja para desarrollar la labor divulgativa durante el resto del año. Actualmente, cuenta con varios artículos en revisión y edición editorial, elemento este que evidencia su funcionamiento continuo.

La organización del trabajo editorial (ver figura 3.2) se basa en dos comités: uno editorial y otro científico, los que son liderados por separados, pero realizan un trabajo mancomunado por mejorar la calidad del resultado científico de Retos Turísticos.



**Figura 3.2.** Distribución de responsabilidades de la revista Retos Turísticos.

**Fuente.** Elaboración propia a partir de documentos consultados.

## Paso 2. Formación del equipo de trabajo.

Durante esta etapa se realiza la capacitación y preparación del equipo de trabajo, principalmente con el objetivo de motivar e integrar al colectivo laboral con el procedimiento y las herramientas a emplear. El equipo de trabajo queda compuesto por: El personal de la revista Retos Turísticos: Directores, Editor, Diseñadora, Soporte informático y dos miembros del Comité Científico, así como la autora de la presente investigación.

Se realizaron charlas para argumentar la necesidad de identificación de los procesos claves en la gestión editorial, la implementación de un sistema de trabajo basado en procesos y los beneficios que conllevaría para la propia revista. Los integrantes del equipo fueron capacitados en cuanto al procedimiento metodológico y las técnicas que se van a emplear en cada paso de la propuesta, así como de los elementos esenciales del trabajo editorial.

Se desarrollaron entrevistas y conversatorios que incentivaron el compromiso de la dirección de la facultad, mandos medios y trabajadores de la revista, donde se recopilaron sus ideas y se cuantificaron los criterios objeto de análisis. Como resultado de este paso se obtuvo un equipo preparado para aplicar el procedimiento propuesto, lo que ayuda a la realización del trabajo.

### **Paso 3. Planificación del proyecto.**

La implementación de la gestión por procesos es un proceso complejo que requiere una planificación detallada para asegurar su éxito. Durante este paso se planifican las acciones a desarrollar durante la aplicación del procedimiento, se ajustan los fondos de tiempo para trabajar, las reuniones y objetivos primarios a alcanzar.

### **Etapas 2. Definición de los procesos del objeto de estudio.**

El resultado de esta etapa está encaminado a la identificación de los procesos claves de la actividad editorial a partir de la clasificación de Hernández Nariño *et al.* (2014) , para ello se listan y describen todos los procesos que intervienen en la actividad editorial de la revista y se determina los procesos claves a partir de los más relevantes.

### **Pasos 1 y 2. Identificación y descripción de los procesos del objeto de estudio.**

A partir de un estudio realizado por Perdomo Sánchez (2018) quedaron definidos los procesos que conforman el trabajo del sello Editorial UM, procesos que serían extendidos al trabajo de Retos Turísticos:

➤ Procesos estratégicos: Planificación estratégica, Gestión financiera, Gestión de la calidad, Preparación, planificación y distribución de la producción, Reproducción e impresión, Distribución y ventas.

- Procesos de apoyo: Gestión integrada del capital humano, Aseguramiento tecnológico y logístico y Control de la producción y la calidad.
- Proceso clave: Edición.

A raíz de los procesos definidos, se decide realizar un análisis con el equipo de trabajo por la razón siguiente:

- La revista tiene una mayoritaria presencia en línea, subordinada a una facultad. Esto quiere decir que deben analizarse los procesos de: Preparación, planificación y distribución de la producción, Reproducción e impresión, Distribución y ventas, Aseguramiento tecnológico y logístico y Control de la producción y la calidad.

Durante el debate, se realizó una tormenta de ideas, la que se refleja en la tabla 3.2. Seguidamente, se muestra en la tabla 3.3 la descripción de cada uno de los procesos definidos y su clasificación.

**Tabla 3.2.** Resultados de la tormenta de ideas.

<b>Fecha</b>	23 de marzo del 2024	<b>Lugar</b>	Universidad de Matanzas
<b>Facilitador</b>	Layden María Romero Blanco		
<b>Objetivo</b>	Definir los procesos que conforman el sistema de trabajo de la Revista Retos Turísticos, a partir del análisis de su funcionamiento para la implementación de la Gestión por Procesos.		
<b>Participantes</b>	<b>Ideas</b>		
Edian Dueñas Reyes Yanlis Rodríguez Veiguela Eduardo J. López Bastida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultar investigaciones relacionadas a la Gestión por Procesos en diferentes revistas científicas.</li> <li>- Analizar las sub actividades de cada proceso.</li> <li>- Determinar los procesos a mantener.</li> <li>- Reestructurar los procesos que sea necesario.</li> <li>- Eliminar aquellos procesos que no sean necesarios para la gestión de una revista en línea.</li> </ul>		
<b>Acuerdos</b>			
A partir de las entrevistas y la tormenta de ideas realizada, se decide:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar el proceso de Aseguramiento tecnológico y logístico, las actividades de este proceso pasarán a formar parte del proceso de Gestión económica financiera.</li> <li>- Eliminar el proceso de Preparación, planificación y distribución de la producción, ya que la producción de la revista estará enfocada en la creación de productos en línea, por lo que las actividades que pudieran mantenerse, serán asumidas por el proceso de Edición.</li> <li>- Eliminar el proceso Reproducción e impresión.</li> </ul>			

- Renombrar el proceso de Gestión financiera, que se enfoca en la administración de los recursos financieros, como la gestión de activos, pasivos, presupuestos, flujo de efectivo, inversiones, financiamiento, entre otros aspectos. En su lugar definirlo como Gestión económico-financiera ya que se centra en considerar aspectos como, la toma de decisiones basadas en análisis económicos y financieros, la evaluación de la rentabilidad de las inversiones, el análisis de costos y beneficios, entre otros aspectos.
- Renombrar el proceso Distribución y ventas, que se enfocaba en este tipo de actividades para las revistas impresas, pasará a denominarse Gestión comercial, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la venta de productos o servicios de la revista, mejorar la relación con los clientes, definir de estrategias de marketing y ventas, la identificar oportunidades de negocio, gestionar las relaciones con los clientes y proveedores, realizar estudios de mercado, entre otras actividades.
- Eliminar el proceso Control de la producción y la calidad e incluir sus actividades dentro del proceso de Gestión de la calidad.
- Definir dos procesos claves: Edición (de estilo y contenido) y Gestión del posicionamiento.

**Fuente.** Elaboración propia.

Una vez concluida la tormenta de ideas, aprobados los acuerdos para la transformación de los procesos de la revista, se decide realizar una breve caracterización de los procesos definidos. La tabla 3.3 muestra los resultados.

**Tabla 3.3.** Descripción de los procesos definidos.

<b>Clasificación</b>	<b>Proceso</b>	<b>Caracterización</b>
Procesos estratégicos	Planificación estratégica	Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para cada período de la planificación. Definición de objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos, así como la asignación de recursos para llevar a cabo dichas acciones. El proceso de planificación estratégica en una revista científica es fundamental para guiar sus acciones y asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Es importante contar con un equipo multidisciplinario que participe en este proceso y que esté comprometido con la visión y objetivos de la revista.
	Gestión económico financiera	Implica la planificación, control y toma de decisiones relacionadas con los recursos económicos y financieros de la editorial. En una revista científica es fundamental para garantizar su viabilidad y

		sostenibilidad a largo plazo.
	Gestión comercial	Se centra en la identificación, captación y fidelización de clientes, así como en la generación de ingresos a través de la venta de publicidad, patrocinios y otros servicios relacionados con la publicación. La gestión comercial es clave para garantizar la generación de ingresos y el crecimiento sostenible.
	Gestión de la calidad	Tiene como objetivo garantizar que los contenidos publicados cumplan con altos estándares de excelencia académica, ética y editorial. Es fundamental para mantener su reputación, credibilidad y relevancia en el ámbito académico.
Procesos de apoyo	Gestión integrada del capital humano	Se refiere a la implementación de estrategias y prácticas que permitan gestionar de manera eficiente y efectiva a las personas que forman parte de la organización editorial. Potencia el talento, mejora el rendimiento y fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo.
	Gestión de la tecnología	Planificación, implementación y supervisión de las tecnologías utilizadas para la publicación y difusión de contenidos científicos. Optimiza los procesos editoriales, mejora la experiencia de los usuarios y garantiza la calidad y eficiencia en la publicación de contenidos científicos.
Procesos claves	Edición (de estilo y contenido)	Abarca dos aspectos fundamentales: la edición de estilo y la edición de contenido. Implica la revisión y corrección de aspectos relacionados con el estilo y el contenido de los artículos para garantizar la calidad, coherencia y validez científica de lo que se publica. Es importante contar con un equipo editorial especializado en la edición de textos científicos y en la aplicación de normas de estilo específicas para asegurar la excelencia en la publicación de los artículos.
	Gestión del posicionamiento	Es fundamental para aumentar su visibilidad, impacto y relevancia en el ámbito académico y científico. Requiere de estrategias integrales que incluyan la indexación en bases de datos relevantes, la promoción activa, la optimización de la presencia en línea, las colaboraciones estratégicas, la participación en eventos académicos y la evaluación de métricas. Implementar estas estrategias de manera coordinada y constante contribuirá a

		fortalecer la visibilidad, impacto y reputación de la revista en el ámbito científico.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------

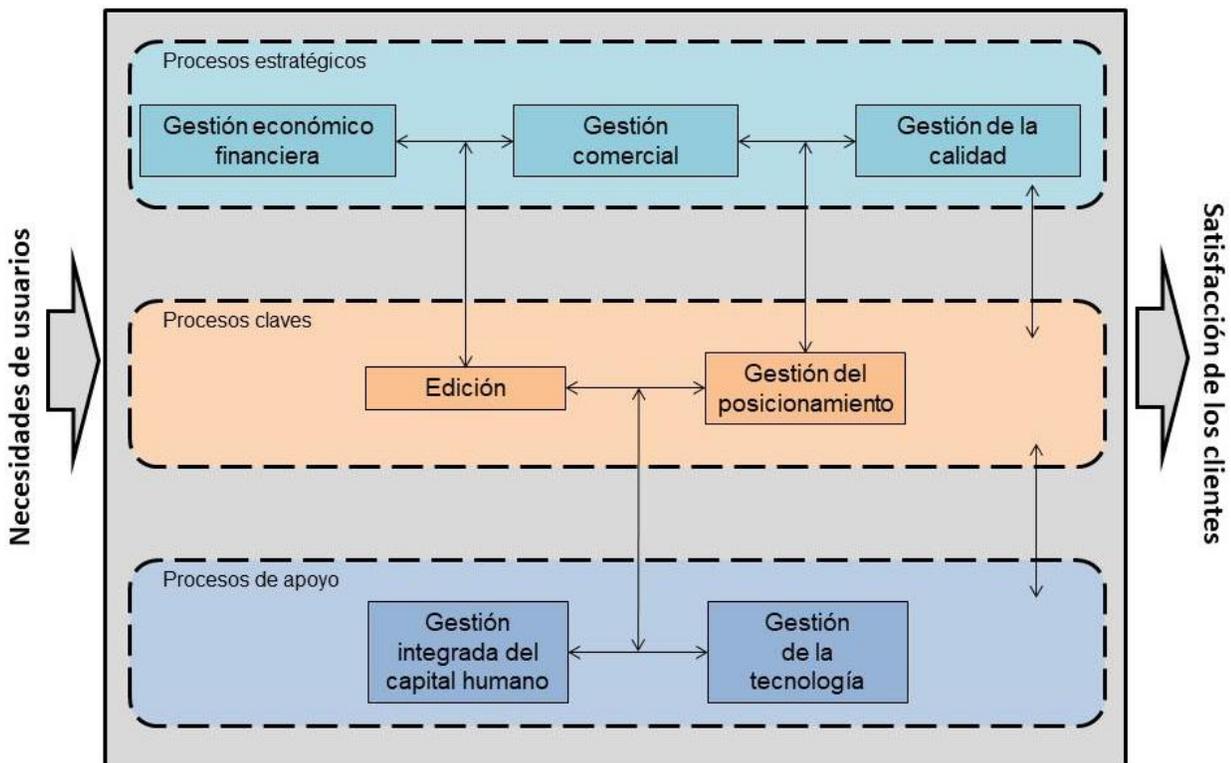
Fuente. Elaboración propia.

### Paso 3. Elaboración del Mapa de procesos

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales (Castellnou, 2021); muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones

El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha.

Finalmente, se determinan las relaciones a corresponder en cada proceso, y se confecciona el mapa de procesos de la revista Retos Turísticos, conformado por los procesos antes mencionados. La figura 3.3 muestra el mapa y las relaciones entre los procesos.



**Figura 3.3.** Mapa de procesos de la revista Retos Turísticos.

**Fuente.** Elaboración propia.

### **Etapa 3. Análisis de los procesos del objeto de estudio.**

Debido al tiempo destinado a la investigación, se decide aplicar los pasos de esta etapa sobre los procesos claves. El resultado final será la documentación de los procesos claves que conforman la actividad editorial en la revista.

#### **Paso 1. Definición del responsable de cada proceso**

Una vez definidas las relaciones entre los procesos, así como las actividades en cada uno de ellos, se selecciona por cada uno de los procesos definidos, un responsable. Este será el encargado de velar por el correcto desempeño del mismo, así como la ejecución adecuada de las actividades. Los responsables del proceso deben ser personas que pertenezcan a alguno de los órganos de la revista (ya sea científico o editorial), tengan experiencia en el ámbito de desarrollo del proceso y demuestren habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y resiliencia. Los nombramientos se muestran en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4.** Ocupación y procesos al que pertenecen los responsables seleccionados.

Proceso	Ocupación
Planificación estratégica	Director científico de la revista
Gestión económico financiera	Miembro de Producción editorial
Gestión comercial	Miembro del comité científico
Gestión de la calidad	Miembro del comité científico
Gestión integrada del capital humano	Miembro de Producción editorial
Gestión de la tecnología	Técnico en informática
Edición (de estilo y contenido)	Editor en Jefe
Gestión del posicionamiento	Miembro de Producción editorial

**Fuente.** Elaboración propia.

#### **Paso 2. Confección de diagramas de flujo y fichas del proceso: Editorial y Gestión del posicionamiento.**

Representar un proceso constituye una forma de visualizar las actividades que en él se desarrollan y entender de una forma clara el fenómeno que ocurre. Para ello, se confeccionan los diagramas As-Is de los procesos claves, de esta forma, es posible realizar análisis del flujo de información y productivo que circula por las actividades y establecer responsables de las mismas.

Los anexos ..... muestran los diagramas de flujos realizados, una vez se ha caracterizado detalladamente el proceso. Las actividades fundamentales de cada uno de estos procesos se describen detalladamente a continuación:

### **Proceso de Edición (estilo y contenido)**

#### 1. Edición de estilo

- Revisión de normas de estilo: el editor o el equipo editorial revisa las normas de estilo de la revista, que incluyen aspectos como el formato de citas, el uso de abreviaturas, la estructura de los artículos, entre otros.
- Corrección de errores gramaticales y ortográficos: se identifican y corrigen errores de gramática, ortografía, puntuación y sintaxis en el texto del artículo para garantizar la claridad y coherencia del contenido.
- Adecuación del estilo de escritura: se ajusta el estilo de escritura del autor al estilo editorial de la revista, corrección de la coherencia y la uniformidad en la presentación de los contenidos.
- Verificación de consistencia y coherencia: se verifica que los términos, conceptos y datos presentados en el artículo sean consistentes y coherentes a lo largo del texto.

#### 2. Edición de contenido

- Revisión de la estructura del artículo: se verifica que el artículo cumpla con la estructura requerida por la revista, que puede incluir secciones como introducción, metodología, resultados, discusión, conclusiones, entre otras.
- Evaluación de la validez científica: se analiza la validez científica del contenido del artículo, se verifica la coherencia de los argumentos, la relevancia de los datos presentados y la rigurosidad metodológica utilizada.
- Identificación de posibles mejoras: se sugieren mejoras para fortalecer la argumentación, mejorar la claridad y precisión del texto, y aumentar la relevancia y originalidad del contenido.
- Comunicación con los autores: Se establece una comunicación fluida con los autores para discutir posibles cambios, resolver dudas y obtener su aprobación antes de la publicación final.

### **Proceso de Gestión del posicionamiento**

- Indexación en bases de datos relevantes: es importante que la revista esté indexada en bases de datos académicas y científicas reconocidas a nivel internacional, algunas de las más relevantes para las revistas de idioma primario español son: Latindex Catálogo 2.0, DOAJ, Scielo, Scopus, Web of Science o Emerging Science Citation Index, entre otras. Estas bases de datos aumentan la

visibilidad y el prestigio de la revista, lo que facilita su acceso a investigadores, académicos y profesionales de todo el mundo.

- Promoción y difusión: promocionar la revista a través de diferentes canales, como redes sociales, boletines informativos, eventos académicos, entre otros. La difusión activa de los contenidos y novedades de la revista contribuye a aumentar su visibilidad y atraer a nuevos lectores y autores.
- Optimización de la presencia en línea: debe contar con un sitio web bien diseñado y fácil de navegar, que incluya información clara sobre sus políticas editoriales, procesos de revisión por pares, instrucciones para autores, entre otros. Además, es importante optimizar el SEO (Search Engine Optimization) para mejorar su posicionamiento en los motores de búsqueda y aumentar su visibilidad en línea.
- Colaboraciones y alianzas estratégicas: establecer colaboraciones y alianzas estratégicas con otras revistas, instituciones académicas, sociedades científicas y organizaciones relevantes puede contribuir a ampliar la red de contactos de la revista, promover el intercambio de conocimientos y aumentar su visibilidad en la comunidad científica.
- Participación en conferencias y eventos académicos: participación en conferencias, seminarios y eventos académicos relacionados con el campo de estudio brinda la oportunidad de establecer contactos con investigadores, académicos y profesionales del sector, promocionar la revista y difundir sus contenidos.
- Monitoreo y evaluación de métricas: monitorear y evaluar periódicamente métricas como el factor de impacto, el índice h, las citas recibidas, el número de descargas y visualizaciones de los artículos, entre otros. Estas métricas proporcionan información valiosa sobre el impacto y la relevancia de la revista en la comunidad científica y permiten identificar áreas de mejora.

Estas descripciones permiten comprender las actividades que se desarrollan en cada uno de estos procesos. De igual manera ordenar su funcionamiento, de forma que se declaren sub actividades que ayuden a organizar el flujo de trabajo del proceso.

### **Paso 3. Identificación y análisis del valor añadido en cada proceso.**

Para la identificación del valor añadido en cada proceso, así como el análisis de los mismos, se decide realiza el análisis operacional. Los resultados se muestran en las tablas 3.5 y 3.6 para los procesos de Edición y Gestión del posicionamiento respectivamente, así como las actividades de cada uno.

**Tabla 3.5.** Análisis operacional del proceso Edición.

<b>Operaciones</b>
--------------------

Preguntas	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
Agrega valor	Sí							
Se puede eliminar	No							
Se puede unir a otra	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	No
Se realiza en el lugar adecuado	Sí							
Se puede reordenar	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No
Posibilidad de automatización	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No
Está asegurada	Sí							
Se puede mejorar	Sí							

Leyenda:

O1. Recepción del manuscrito.

O5. Revisión por pares.

O2. Revisión preliminar.

O6. Revisión técnica.

O3. Solicitud de correcciones.

O7. Maquetado.

O4. Revisión de originalidad.

O8. Publicación.

**Fuente.** Elaboración propia.

➤ Resulta relevante destacar que todas las operaciones aportan valor al proceso, se realizan en el lugar adecuado, están aseguradas y se pueden mejorar. Ninguna de ellas se puede eliminar.

➤ Revisión preliminar y revisión de originalidad se pueden unir entre sí. De esta forma se obtiene un dictamen conjunto sobre la originalidad del artículo y el cumplimiento de los requisitos básicos para su aceptación en la revista.

➤ La revisión técnica y el maquetado se pueden unir, en caso de que la primera no se automatice (para esto la revista tendría que exigir el uso de servidores de *preprints*). Estas actividades culminarían con el artículo listo para publicación.

➤ Las actividades revisión técnica y maquetado pueden ser reordenadas: Estas actividades aportan cada una por separado diferentes valores al proceso, y pueden realizarse de manera paralela, por lo que su realización antes o después no afecta al flujo del mismo.

➤ La revisión técnica es posible automatizarla mediante la exigencia de la colocación del artículo en un servidor de *preprints*. Si bien esto es una buena práctica, no debe convertirse en una obligación para los autores, ya que no constituye un requisito de publicación.

**Tabla 3.6.** Análisis operacional del proceso Gestión del posicionamiento.

Preguntas	Operaciones			
	O1	O2	O3	O4

Agrega valor	Sí	Sí	Sí	Sí
Se puede eliminar	No	No	No	No
Se puede unir a otra	No	No	No	No
Se realiza en el lugar adecuado	Sí	Sí	Sí	Sí
Se puede reordenar	Sí	Sí	Sí	Sí
Posibilidad de automatización	No	No	No	No
Está asegurada	No	No	Sí	Sí
Se puede mejorar	Sí	Sí	Sí	Sí

Leyenda:

O1. Seguimiento en línea de la actividad y presencia de la revista.      O3. Optimización y mejora de los recursos en línea.

O2. Promoción y visibilidad.      O4. Colaboraciones.

**Fuente.** Elaboración propia.

➤ En caso de la Gestión del posicionamiento, todas las operaciones agregan valor al proceso, se realizan en el lugar adecuado, se pueden reordenar y mejorar. Ninguna de ellas puede ser eliminada, unirse con otra o automatizarse.

➤ Las operaciones. Seguimiento de la actividad en línea y Promoción y visibilidad, no están automatizadas. No es posible garantizar la visibilidad de la revista el ciento por ciento de las veces debido a afectaciones con el fluido eléctrico, lo que dificulta el trabajo en la mejora de la indexación de la revista.

#### **Etapas 4. Mejora de los procesos de la actividad editorial.**

##### **Paso 1. Establecimiento de indicadores.**

Como se muestra en la tabla 3.7, la gestión de publicaciones científicas depende de los indicadores de estructura (referente a los parámetros de normalización editorial), de procesos (relativos al cumplimiento de los parámetros de gestión, de visibilidad y de revisión por pares) y de resultados (miden el número de accesos o de artículos descargados y el número de citas de los artículos publicados por la revista).

**Tabla 3.7.** Indicadores de referencia para la revista.

Indicador	Forma de cálculo	Valor de referencia
Proceso a controlar		
Factor de Impacto del Gestión	Número total de citas recibidas en un año para	Mide la relevancia y la influencia de una revista en la comunidad científica,

posicionamiento	los artículos publicados en la revista en los dos años anteriores, dividido por el número total de artículos citables publicados en esos dos años.	basándose en el número de citas que reciben sus artículos. -Valor de referencia: Dependiendo del campo científico, un factor de impacto alto se considera generalmente superior a 3.
Índice H Gestión del posicionamiento	Número de artículos (h) publicados en una revista que han sido citados al menos h veces.	Indica la productividad y la influencia de una revista, teniendo en cuenta tanto la cantidad como la calidad de las citas recibidas. -Valor de referencia: Un índice h alto indica una mayor influencia y reputación en la comunidad científica.
Tasa de rechazo Edición	(Número de manuscritos rechazados / Número total de manuscritos recibidos) x 100.	Muestra la selectividad y la calidad de los trabajos aceptados por la revista, así como el rigor en el proceso de revisión por pares. -Valor de referencia: Para revistas de alto impacto, se espera una tasa de rechazo superior al 60%.
Índice de Citar por Artículo Gestión del posicionamiento	Número total de citas recibidas por los artículos de una revista en un año, dividido por el número total de artículos publicados en ese mismo año.	Mide la frecuencia con la que los artículos de la revista son citados por otros investigadores, reflejando su impacto en la comunidad científica. Un índice alto indica una mayor visibilidad y relevancia de la revista en su campo.
Índice de Citabilidad Gestión del posicionamiento	Promedio de citas recibidas por los artículos de una revista en un período de tres años, dividido por el número total de artículos publicados en esos mismos años.	Mide la influencia y la citabilidad de los artículos de la revista, proporcionando una visión más amplia que el factor de impacto. Un valor elevado sugiere que la revista es altamente citada y tiene impacto en su campo de investigación.

Fuente. Elaboración propia.

## Paso 2. Propuesta de acciones de mejora.

Para las acciones de mejora, se tienen en cuenta los resultados obtenidos del análisis operacional, así como los indicadores a controlar en cada proceso. Para ello se confecciona la tabla 3.8 donde se resumen las actividades propuestas para cada proceso.

**Tabla 3.8.** Propuesta de acciones de mejora.

Proceso	Acciones
<b>Editorial</b>	Colaboración con expertos y líderes en turismo: establecer alianzas estratégicas con investigadores, académicos y profesionales reconocidos en el campo del turismo para contribuir con contenido de alto valor y prestigio a la revista.
	Inclusión de los miembros de comités editoriales en proyectos de investigación: incorporar los miembros de los comités editoriales a proyectos de investigación que tributen a las temáticas definidas por la revista y a elevar la calidad editorial y la producción científica.
	Formación y desarrollo profesional: implementar programas de formación y desarrollo para el equipo, a partir de capacitaciones en redacción científica, normativas editoriales, gestión de revistas científicas, marketing digital y otras áreas relevantes para el desempeño eficiente en el ámbito editorial y científico.
	Establecimiento de flujos de trabajo eficientes: definir y documentar los flujos de trabajo para cada etapa de producción de la revista, desde la recepción de manuscritos hasta la publicación final, identificar responsabilidades, plazos y puntos de control para garantizar la coherencia y la calidad de los contenidos.
	Automatización de tareas repetitivas: utilizar herramientas de automatización para agilizar tareas repetitivas como el envío de recordatorios a autores y revisores, la generación de informes de seguimiento y la actualización de metadatos en la plataforma de la revista.
	Mejora continua y retroalimentación: implementar un sistema de retroalimentación y mejora continua que permita recopilar comentarios de autores, revisores y lectores, identificar áreas de mejora en los procesos editoriales y tomar medidas correctivas para optimizar la calidad y la eficiencia.
	<b>Gestión del posicionamiento</b>

	Participación en conferencias y eventos de turismo: organizar y participar en conferencias, seminarios y eventos relacionados con el turismo para promover la revista, establecer contactos con la comunidad académica y profesional, y dar a conocer las investigaciones publicadas.
	Promoción en redes sociales y medios digitales: utilizar las redes sociales y plataformas digitales para difundir el contenido de la revista, interactuar con los lectores, promover sus publicaciones y generar atracción con la audiencia.
	Establecer alianzas con instituciones académicas y organizaciones turísticas: colaborar con universidades, centros de investigación y organizaciones del sector turístico para fortalecer la credibilidad y el alcance de la revista, así como para ampliar su red de contactos y lectores potenciales.
	Campañas de marketing digital: desarrollar campañas de marketing digital en redes sociales, Google Ads y otras plataformas para promocionar la revista, destacar sus contenidos más relevantes y captar la atención de potenciales lectores interesados en el turismo y la investigación científica.
	Publicidad en revistas y sitios web especializados: realizar acuerdos de publicidad con revistas especializadas en turismo, sitios web académicos y portales de investigación para promocionar la revista y llegar a una audiencia específica interesada en el campo de las investigaciones turísticas.
	Confeccionar el Manual de identidad de la revista Retos Turísticos.

**Fuente.** Elaboración propia.

## **Conclusiones**

A partir de los resultados de la investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. La revisión del marco teórico permitió sistematizar los elementos fundamentales de la investigación, donde se resalta la importancia del enfoque de procesos para la mejora de la gestión de la actividad editorial en las revistas científicas.
2. La implementación de la gestión por procesos también puede facilitar la comunicación y colaboración entre los diferentes actores involucrados en el proceso editorial, como autores, revisores y editores, lo que puede mejorar la experiencia de publicación y revisión para todas las partes implicadas.
3. El procedimiento propuesto permite el establecimiento de las técnicas a emplear para la implementación de la gestión por procesos y queda conformado por cuatro etapas y once pasos en total.
4. La aplicación del procedimiento permitió la identificación del valor añadido de los procesos: Edición (de estilo y contenido) y Gestión del posicionamiento a partir de la descripción, representación y análisis operacional de los mismos. De igual forma se obtienen la ficha de estos procesos.
5. Se da cumplimiento al objetivo general a partir de la definición de cinco indicadores de calidad editorial, para los que se definen doce acciones de mejora, correspondientes a los procesos analizados.

## **Recomendaciones**

1. Extender el procedimiento al resto de los procesos de la revista Retos Turísticos.
2. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación a través de eventos científicos, cursos de postgrado y mediante la presentación de artículos científicos, como una vía de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos y a la vez convertirla en un material de consulta.

## Referencias Bibliográficas

1. Aguilera Ortega, O., y Morales Aguilar, I. (2011). Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas.
2. Alcívar Alcívar, M. F. (2021). *La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad*. [Tesis Maestría en Administración de Empresas, Guayaquil: ULVR].
3. Ardila Diaz, C. A., García Puentes, A. F., y Valenzuela Duran, W. A. (2022). *Análisis del proceso productivo de la empresa de Ropa Deportiva Predator para determinar la viabilidad de implementar un sistema de gestión de procesos BPM*. Unidades Tecnológicas de Santander].
4. Barrera Cámara, R. A., Barrientos Vera, V., Santiago Pérez, J. d. C., y Canepa Sáenz, A. (2019). Gestión de procesos de negocio. La génesis de la cultura universitaria en Morelos. *Inventio*, 14(32), 43-48. <https://doi.org/10.30973/inventio/2018.14.32/8>
5. Benavides, R. (2003). *Identificación de los procesos críticos para el éxito de la empresa*. (E. Academia, Ed.).
6. Calle Matute, B. P., y Párraga Murillo, D. (2021). La Gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 179-212.
7. Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., y de Lourdes Acosta-Velarde, R. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las ciencias*(5), 24-42.
8. Campos, A., Pedraza Jiménez, R., y Codina, L. (2021). *Comunicación efectiva de la ciencia, disseminación y explotación: actividades multiplicadoras del impacto en el sistema europeo de investigación e innovación* (D. d. C. E. P. d. I. Información, Ed.). Universitat Pompeu fabra. <https://doi.org/10.3145/digidoc-informe6>
9. Cano Henao, G. (2020). *Implementacion de gestion por procesos en el area de mantenimiento de pic colombia*. [Trabajo de pregrado]. Universidad de Antioquia.
10. Cantero Cora, H., Herrera González, Y., Leyva Cardeñosa, E., y Nápoles Vargas, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio

11. Castellnou, R. (2021). *Identificar y elaborar el Mapa de Procesos de la empresa*. (E. Captio, Ed.)  
[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Identificar++y++elaborar++el++Mapa++de++Procesos++de++la++empresa+Castellnou&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Identificar++y++elaborar++el++Mapa++de++Procesos++de++la++empresa+Castellnou&btnG=)
12. Catucamba Tarabata, M. S. (2020). *Diseño de gestión por procesos para la empresa pública la Uemprende-EP que permita mejorar su eficiencia institucional* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Ibarra, Ecuador.  
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9958>
13. Cente García, D. I. (2021). *Desarrollo de la documentación por procesos del proceso de planificación de la producción y trazabilidad en una fábrica manufacturera de cobertores de colchón* [Para optar al grado de: Maestro en gestión de la calidad., Universidad Don Bosco]. La Libertad, El Salvador.
14. Chavez Chinchay, M. R. (2022). *Gestión por procesos para la eficiencia de la Unidad de Personal del Proyecto Especial Olmos Tinajones*. [Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Gestión Pública Universidad César Vallejo]. Chiclayo, Perú.
15. Codina, L., Morales-Vargas, A., Rodríguez-Martínez, R., y Pérez-Montoro, M. (2020). Uso de Scopus y Web of Science para investigar y evaluar en comunicación social: análisis comparativo y caracterización.
16. Codina, L., y Morales Vargas, A. (2021). Soluciones de arquitectura de la información en plataformas digitales editoriales: revisión comparativa de Taylor and Francis Online, SAGE Journals, PLOS One, MDPI y Open Research Europe. *Anuario ThinkEPI*, 15(e15e01).
17. Contreras Contreras, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*.
18. Del Rio Urenda, S. (2021). *Gestión por procesos. Procesos asistenciales integrados*. [Trabajo en opción al título de Master en Gestion por Procesos de Administracion., Universidad de Malaga.]. Andalucía, España.

19. Dueñas Reyes, E., Bernal Rodríguez, J., Barroso Quesada, A. B., y Hernández Peraza, R. (2021). Procedimiento para el diseño de servicios extrahoteleros desde la Gestión por Procesos. *Retos Turísticos*, 20(1).
20. El Assafiri Ojeda, Y. (2019). *Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico en las organizaciones* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
21. Farfán Jiménez, J. A. (2021). *Desarrollo e implementación del Business Process Management (BPM) para el rediseño y automatización de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao*. [Para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Lima, Perú.
22. Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos*. (C. Ediciones, Ed. Vol. 1).
23. Flores Eneque, K. A., Barahona Tello, J. M., y Coronado Vásquez, M. H. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "Comercio Industria y Servicios GMV EIRL". *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e innovación*, 7(1).
24. Fuentes Robles, S. (2021). Plan de marketing digital para el posicionamiento web del portal de revistas y publicaciones científicas de la Universidad la Salle-Arequipa. *Repositorio Universidad la Salle*.
25. Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2014). La Habana, Cuba Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu/>
26. Gerding, V. (2020). Importancia de las revistas de investigación propias para una universidad [Editorial]. *Bosque*, 41(1), 7-10. <https://doi.org/10.4067/S0717-92002020000100007>
27. Gerencia Universidad de Cantabria. (2019). Manual Gestión por procesos. 10, 13-25.
28. 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*, 42(2), 1-12. <http://www.rii.cujae.edu.cu>

29. González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., y Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(28), 24-41.
30. Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Marqués León, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *R. Adm.*, 48(4), 739-756.
31. Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Negrín Sosa, E., y Marqués León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *Dyna*, 81(184), 193-200.
32. Jiménez Amésquita, J. K. (2020). *Implementación de la gestión por procesos en el proceso de seguimiento y liquidación de proyectos en una empresa de telecomunicaciones*. [Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Lima, Perú.
33. Junginger, C. (2000). La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias. *Recuperado a partir de <http://www.ujasalud.com>*.
34. Lopezosa, C., Codina, L., Díaz-Noci, J., y Ontalba, J.-A. (2020). SEO y cibermedios: De la empresa a las aulas. *Comunicar*, 28(63), 65-75.
35. Lopezosa, C., Codina, L., y Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2023). SEO y comunicación audiovisual: visibilidad de canales de medios digitales en YouTube.
36. Lopezosa, C., Codina, L., y Rovira, C. (2022). Google Scholar: SEO académico y curación de contenidos: una guía para autores.
37. Lopezosa, C., y Vállez, M. (2023). Audiencias amplias y visibilidad web: posicionamiento de revistas académicas de comunicación en Google. *index comunicación*, 13(1), 153-171. <https://doi.org/10.33732/ixc/13/01Audien>
38. Medina León, A., Nogueira Rivera, C., y Sánchez Macías, A. (2020). *Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos*. (Primera Edición ed. ed.). [https://www.researchgate.net/profile/Arialys-HernandezNarino/publication/344399835\\_Los\\_diagramas\\_y\\_mapas\\_como\\_via\\_de\\_representacion\\_de\\_los\\_procesos/links/5f713cf092851c14bc9ac705/Los-diagramas-y-mapas-como-via-de-representacion-delos-procesos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Arialys-HernandezNarino/publication/344399835_Los_diagramas_y_mapas_como_via_de_representacion_de_los_procesos/links/5f713cf092851c14bc9ac705/Los-diagramas-y-mapas-como-via-de-representacion-delos-procesos.pdf)

39. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., y Hernández Nariño, A. (2020). De la documentación de procesos a su mejora y gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(2), 206-224.
40. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Hernández Nariño, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. *Retos Turísticos*, 7(3), 1-18.
41. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, 1(2), 65-72.
42. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Hernández Nariño, A. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 272-281.
43. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
44. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G. D., y Noda Hernández, M. E. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), 1-15. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-01062021000300012&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000300012&lng=es&nrm=iso)
45. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Salas Álvarez, W. (2017). *Gestión y Mejora de procesos de Empresas Turísticas*. (E. J. d. Ecuador., Ed.). [https://www.researchgate.net/profile/WilsonSalas5/publication/348909498\\_Gestion\\_y\\_mejora\\_de\\_procesos\\_de\\_empresas\\_turisticas/links/6015a2cb45851517ef2a886b/Gestion-y-mejora-de-procesos-de-empresas-turisticas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/WilsonSalas5/publication/348909498_Gestion_y_mejora_de_procesos_de_empresas_turisticas/links/6015a2cb45851517ef2a886b/Gestion-y-mejora-de-procesos-de-empresas-turisticas.pdf)
46. Moreno Vega, C. E., Pereyra Briones, L. D., y Corpus Mendoza, C. A. (2021). Gestión por procesos: regularidades metodológicas y comportamiento de su implementación. *Revista Científica PUNKURI*, 1(2), 70-80.
47. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, (2015).

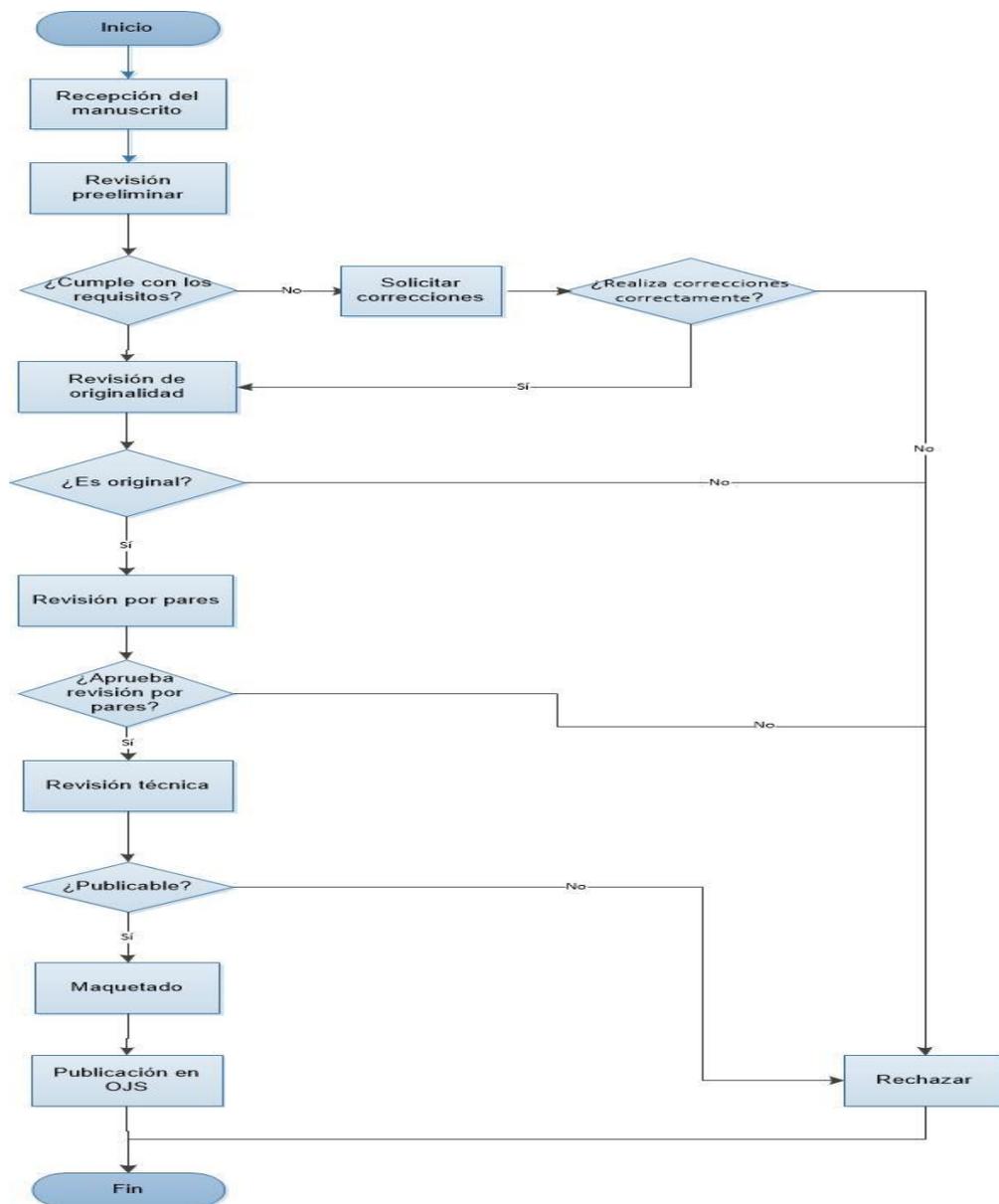
48. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias técnicas, Universidad de Matanzas ]. Matanzas, Cuba.
49. Ortega Ramírez, N. (2023). *Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para la comprensión y optimización de procesos en la empresa Gladys Teresa Ramirez Rojas* [Proyecto de grado como requisito para optar por el título de: Magister en Ingeniería Civil, Universidad de los Andes]. Bogotá, Colombia.
50. Ostroff, F. (2010). La organización horizontal. *Harvard Deusto business review*, 94(2000), 89-93.
51. Peralta Miranda, W. (2021). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa zetta comunicadores–sede Lurín* [Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial Universidad de San Ignacio de Loyola]. Lima – ,Perú
52. Pérez Fernández, D. R., Curbelo Hernández, M. A., y Pérez De Armas, M. (2012). Procedimiento para el mejoramiento de la Organización del Trabajo en procesos básicos de empresas cubanas *Universidad y Sociedad*, 4(1). <https://doi.org/http://www.ucf.edu.cu>
53. Quispe Salcedo, L. A., y Yomona Coria, M. L. (2023). *Aplicación de mejora continua a través del BPM para aumentar la productividad en el área de seguimiento en una institución educativa* [Trabajo de diploma para optar el título profesional de Ingeniero Industrial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Lima, Perú.
54. Rodríguez Cubas, K. L., y Sandoval Rojas, A. J. (2022). *Calidad del proceso productivo y el proceso logístico de la Empresa Danper Trujillo SAC Trujillo-2022*. [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración., Trujillo, Perú.
55. Rodríguez Montaña, J. J. (2023). *Propuesta de un modelo de mejora continua para la gestión de riesgos de la seguridad de la información a una institución educativa privada mediante el ciclo CAP-Do* [Trabajo para optar por el título de: Ingeniero en Tecnologías de la Información, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena].
56. Rodríguez Navarro, K. E. (2023). *Contribución a la documentación de los procesos de la empresa agroindustrial Victoria de Girón para su mejora*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial., Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

57. Salazar Cueva, E. P., Andrango Guayasamín, D. I., Andrango Guayasamín, R. H., y Acurio Masabanda, J. H. (2018). Manual de procedimientos: herramienta de mejora en la productividad de la Empresa Lanafit S.A. *Polo del Conocimiento.*, 3(11). <https://doi.org/10.23857/pc.v3i11.798>
58. Salimbeni, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *Podium*, 1(35), 69-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
59. Sánchez Hernández, L. (2023). *Aplicación del Lean para la mejora de procesos en una empresa de logística*. [Tesis para optar por título de Master en Organización de empresas, Universitat Politècnica de València. ].
60. Santos-Hermosa, G., Lopezosa, C., y Codina, L. (2023). Interactividad, buscabilidad y visibilidad en el periodismo digital: protocolo de análisis y estudio comparativo.
61. Solarte Capote, B. V. (2023). *Implementación de un sistema de mejora continua basada en el ciclo PHVA para optimizar el proceso de maculatura de la empresa Ecovida integral SAS*. [Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial, Institución Universitaria Antonio José Camacho].
62. Sotomayor, S., Duarte, D., y Guagua, R. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la Gestión de Procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológicas*, 1(1), 9-16. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Aproximaci%C3%B3n+++te%C3%B3rica+++a+++la+importancia++de++la++Gesti%C3%B3n++de++Procesos++en++la+s++empresas&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Aproximaci%C3%B3n+++te%C3%B3rica+++a+++la+importancia++de++la++Gesti%C3%B3n++de++Procesos++en++la+s++empresas&btnG=)
63. Torres Guananga, G., Rodríguez Leon, J., Inca Falconi, A., Castelo Salazar, Á., y Ríos Sanipatin, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6), 495-514. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
64. Torres Huamaní, J., Sinche Crispín, F. V., Valenzuela Muñoz, A., y García Curo, G. (2020). Gestión por Procesos en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Perú. *Llamkasun*, 1(1), 27-39. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i1.5>

65. Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. Gestión 2000.
66. Vargas, I. R., Payrol, J. A., y Quijano, M. M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. . *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 125-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>
67. Vargas Malca, G. A., Shuan Cruz, R. L., Aparicio Guillén, P., y Tataje Ochoa, F. A. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 818-839.
68. Vargas Naranjo, E. M., Rodríguez Erazo, J. D., Velarde Acosta, J. I., y Machado Morales, E. H. (2023). Análisis comparativo entre los principales esquemas visuales para la representación de procesos:: Revisión Sistemática. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(7), 955-976.
69. Vásquez Flores, S. P., y Lira Núñez, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164.
70. Westreicher, G. (2020). *Company theory*. (Economipedia, Ed.). <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-laempresa.html>
71. Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-70.
72. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 1(330), 81-82.
73. Zenteno Samaniego, M. V. (2023). *Diseño de una propuesta de gestión por procesos en la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca*. [Tesis presentada en opción de titulación para el grado de Master en Administración de Empresas., Universidad Politécnica Salesiana]. Cuenca, Ecuador.

## Anexos

### Anexo 1. Diagrama As-Is del proceso Edición de la revista Retos Turísticos.



Fuente. Elaboración propia.

**Anexo 2.** Diagrama As-Is del proceso Gestión del posicionamiento de la revista Retos Turísticos.



**Fuente.** Elaboración propia.