



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA GESTIÓN PROCESOS DE LA PALETERA ARMIJOS:
IDENTIFICACIÓN DE SUS PROCESOS

ARMIJOS ARMIJOS FABIAN ALEXANDER
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA GESTIÓN PROCESOS DE LA PALETERA ARMIJOS:
IDENTIFICACIÓN DE SUS PROCESOS

ARMIJOS ARMIJOS FABIAN ALEXANDER
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

LA GESTIÓN PROCESOS DE LA PALETERA ARMIJOS: IDENTIFICACIÓN DE SUS
PROCESOS

ARMIJOS ARMIJOS FABIAN ALEXANDER
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH

MACHALA, 03 DE JULIO DE 2018

MACHALA
03 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado LA GESTIÓN PROCESOS DE LA PALETERA ARMIJOS: IDENTIFICACIÓN DE SUS PROCESOS, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH
0702669524
TUTOR - ESPECIALISTA 1



ROMERO BLACK WILTON EDUARDO
0703296251
ESPECIALISTA 2



PUPO FRANCISCO JUAN MARCOS
0959619255
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 03 de julio de 2018 - 15:30

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Fabian Armijos trabajo titulo 1.1.docx (D40211086)
Submitted: 6/16/2018 2:55:00 AM
Submitted By: faarmijosa_est@utmachala.edu.ec
Significance: 5 %

Sources included in the report:

GENERAR UN DIAGRAMA DE FLUJO DE PARA LA EMPRESA BANANERA EN LA CIUDAD DE MACHALA (1).docx (D40208654)

<http://anfei.org.mx/revista/index.php/revista/article/view/246>

<http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>

<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>

Instances where selected sources appear:

4

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, ARMIJOS ARMIJOS FABIAN ALEXANDER, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado LA GESTIÓN PROCESOS DE LA PALETERA ARMIJOS: IDENTIFICACIÓN DE SUS PROCESOS, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 03 de julio de 2018



ARMIJOS ARMIJOS FABIAN ALEXANDER
0704454040

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de estudio es el diseñar la estructura organizacional mediante la identificación de sus procesos para la elaboración del mapa de procesos de la palettera Armijos; la empresa dedicada a la producción de pallets es una empresa nueva con 6 años de funcionamiento, tiempo que no ha sido suficiente como para poder desarrollar una adecuada planificación estratégica que le permita consolidarse en el mercado cada vez más competitivo. Mediante la aplicación del método inductivo y descriptivo y con la ayuda de herramientas tales como ficha de observación y la entrevista permitieron identificar los procesos que posee la organización y poder clasificarlos según la función que realiza cada uno de ellos, lineamientos que dieron como resultado la creación del mapa de proceso de la palettera Armijos; podemos concluir que la palettera Armijos cuenta con 5 macroprocesos, 8 procesos primarios y aún no están bien definidos sus subprocesos.

Palabras Claves. Mapa de Procesos, Macroprocesos, Subprocesos

ABSTRACT

For the development of the present case study, the company Paletera Armijos is taken as a reference, dedicated to the manufacture of pallets in pine or semi-hardwood wood; as well as the commercialization of materials and supplies for fruit packaging, which are used by companies dedicated to national and international distribution, whose market is exporting companies. Being a company practically new in the market with 6 years of operation, it complies with the quality standards established for the manufacture of pallets, the phytosanitary norms used for the sterilization and elimination of pests, with a 95% satisfaction margin, maintaining in the market to the present. Its problems include the fact that since it does not have an established organizational structure, its processes are not defined either, which creates difficulty in delegating responsibilities and corresponding functions in the company

Keywords. Map of Processes, Macroprocesses, Sobprocesses

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	III
CAPÍTULO I. 1	
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Marco Contextual.....	1
1.2. Problema.....	2
1.3. Objetivo General.....	2
CAPÍTULO II. 3	
2. DESARROLLO.....	3
2.1. Marco Teórico.....	3
2.1.1. Administración:.....	3
2.1.2. Procesos de la Administración:.....	3
2.1.3. Procesos:.....	3
2.1.4. La Gestión por Procesos.....	5
2.1.5. Los mapas de Procesos.....	5
2.2. Marco Metodológico.....	6
2.3. Planteamiento del Desarrollo.....	8
2.4 Resultados.....	8
3. CONCLUSIONES.....	9
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	10

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios par segmentar procesos.....	7
---	---

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejecución de tareas (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas , & Tejedor, 2009).....	4
Figura 2: Clasificación en función de los cuatro grupos de macroprocesos.	7
Figura 3: Mapa de procesos de la Paletera Armijos.....	8

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Marco Contextual

Para el desarrollo del presente caso de estudio, se toma como referencia la empresa Paletera Armijos, dedicada a la fabricación de palets en madera de pino o madera semidura; como también a la comercialización de materiales y suministros para el embalaje de frutas, los mismos que son utilizados por empresas dedicadas a la distribución a nivel nacional como internacional, cuyo mayor mercado de venta es a empresas exportadoras.

Al ser una empresa prácticamente nueva en el mercado con 6 años de funcionamiento, cumple con las normas de calidad establecidas para la fabricación de pallets, las normas fitosanitarias utilizadas para la esterilización y eliminación de plagas, con un margen de satisfacción del 95%, manteniéndose en el mercado hasta la actualidad.

La administración mediante procesos en el mundo internacional es muy competitiva, debido a que se ha realizado una apertura económica con un libre comercio y a su vez a la mayor competencia, por eso hoy en día los empresarios piensan en brindar un producto o servicio de mejor calidad que en el precio a otorgar. Zaratiegui (1999), citado por Nariño (2013) expresaba que “los procesos son las bases de la parte operativa de organizaciones y tienden a convertirse en la estructura de las organizaciones”(p.150)

El siguiente trabajo de investigación se proyecta como objetivo el diseñar la estructura organizacional mediante la identificación de sus procesos para la elaboración del Mapa de Procesos de la paletera Armijos, esto es con la finalidad de poder delegar las funciones correspondientes a cada responsable de dichos procesos dentro de la empresa.

El orden con el cual va a contar el siguiente trabajo de investigación, es: Capítulo I: donde se describe la introducción, problema y el objetivo general; en el Capítulo II: todo el desarrollo que involucra la explicación sobre la solución que se propone y en Capítulo III: se establecen las conclusiones a las cuales se llegó al finalizar el trabajo de investigación.

1.2. Problema

Su problemática comprende que al no poseer un mapa de procesos establecido; estos no se encuentran definidos lo que genera dificultad para delegar responsabilidades y funciones correspondientes en la empresa.

1.3. Objetivo General

Ante la problemática descrita, se establece como objetivo del presente caso de estudio:

- La identificación de sus procesos para la elaboración del Mapa de Procesos de la paleta Armijos.

CAPÍTULO II

2. DESARROLLO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Administración:

La administración es importante ya que es una de las actividades humanas vinculadas al trabajo y el hombre es el único que trabaja para su desarrollo tanto físico como psíquico, mediante la cual obtiene sus recursos para satisfacer sus necesidades; y empieza a ver la posibilidad de asociarse con otros para aumentar la posibilidad de satisfacción de las mismas. “La empresa, al ser parte de una sociedad tiene un impacto y una responsabilidad con respecto a sus actos, lo que genera un aparente conflicto entre utilidades y la responsabilidad social” (Duke, 2013, p. 90)

La administración es un conocimiento pero también es una acción y si lo tomamos como un proceso, como acción, entonces es la acción y efecto de administrar; de acuerdo a Bedoya (2005) “que la disciplina administrativa se reconstruye en la medida que transforma su pragmática gerencial con sentido de capital económico e incorpora el pensamiento directivo con sentido social de responsabilidad” (p.27).

2.1.2. Procesos de la Administración:

Se administra cuando se genera de la administración un verdadero proceso, ese proceso de administrar se lleva a cabo de cuatro subprocesos (planear, organizar, dirigir y controlar), según Koontz agrega otro subproceso que es el de la integración del personal; si tomamos el enfoque de Henry Fayol, no solo los cuatro sino cinco subprocesos agregando a éstos el de coordinar. Pineda (2013) manifestaba que “la parte administrativa recae sobre el

administrador, quien es el encargado de tomar decisiones en varios momentos que actúan en diferentes plazos de tiempo como son a corto, mediano y largo plazo” (p.79).

2.1.3. Procesos:

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha planificado y organizado y así sucesivamente se controla, planifica, organiza y se dirige las diferentes actividades que realizan las empresas, tomando en cuenta que son procesos muy importantes los cuales nos permiten enfocar con exactitud los puntos a seguir y resulta útil para el manejo y el desenvolvimiento de una empresa y tener éxito en el futuro; Tedesco (1999) citado por Silva (2013) expresaba que un “un proceso abarca diversas actividades administrativas, envolviendo diversos tipos de procesos como procesos educativos, administrativos, sociales, laborales y pedagógicos” (p.120).



Figura 1: Ejecución de tareas

Adaptado de:(Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas , & Tejedor, 2009)

La figura N° 1, representa la dinámica que poseen los procesos, las cuáles en las entradas ingresan todos los inputs o denominados también recursos, estos son sometidos a procesos o darles un valor agregado mediante su transformación para luego obtener las salidas u outputs o producto final de dicho proceso destinados a los clientes.

Para lograr la mejor y más eficiente meta todos los recursos y todas las actividades tienen que trabajar como un solo. Rodríguez (2002) expresó “que el proceso productivo debe estar en sintonía con la estructura organizacional y tomar en cuenta tanto su ámbito interno con su entorno”(p.150)

Nariño (2014) expresó:

La gestión y mejora de procesos son prácticas actualmente bien reconocidas en lo que consiste con respecto a gestión empresarial, evidenciado en los escritos de las normas ISO, el modelo EFQM, con la aplicación cuadros de mando integral, el Benchmarking y la filosofía HACCP (p.198).

Es decir hoy en día, ya no es posible producir para almacenar los productos, sino producir para la venta inmediata, producir con la finalidad de satisfacer el pedido de producción de la labor del gerente de ventas y el sector productivo y de servicio, preparándose para enfrentar todo tipo de reto que se genera mundialmente, aplicando una producción y un servicio de mejor calidad que logre satisfacer las necesidades de los clientes. León (2013) manifestó que “El capital humano es la fuerza de venta, los mismos que confraternizan con los clientes, escuchando las ideas que les permite saber sus necesidades y se convierten en el punto clave de cualquier proceso” (p.380) para un mejoramiento organizacional.

2.1.4. La Gestión por Procesos

Manifiesto Nariño (2013)

Varios autores coinciden en definirlos como el grupo de actuaciones, interrelación de actividades y tareas que requieren necesitan insumos para generar un valor añadido, con la finalidad de obtener resultados que satisfagan a sus clientes y las metas de las organizaciones en su plenitud (p750).

La gestión por procesos es un práctica que comprende en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas; gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa enfocarse en las actividades que producen resultados en lugar de limitarse a los resultados finales (Torres, 2014, p170)

2.1.5. Los mapas de Procesos

Mallar (2010) citado por Torres (2014) expresó que “por medio de los mapas podemos representar de manera gráfica a los procesos en su estructura que conforman un sistema de gestión, pudiendo identificarlos e interrelacionarlos siendo este un paso principal para entenderlos y luego mejorarlos” (p.166). “**La norma de calidad ISO 9001:2000** indican que el proceso, es un conjunto de actividades relacionadas mutuamente y que al interactuar entre sí convierten a los elementos de entrada en resultados” (Colin, 2002, p120).

El mapa de procesos de una organización, es la representación gráfica de su estructura de procesos, conformándose así el sistema de gestión de la misma; en el mapa de procesos se identifican los procesos y se conoce su estructura de los mismos, reflejando sus interacciones.

2.2.Marco Metodológico

Para el desarrollo del presente caso de estudio, se aplican los métodos inductivo y descriptivo, para Abreu (2014) “es un método de ayuda para buscar el conocimiento inicial en una realidad que se produce a través de la operación del investigador, completando el conocimiento obtenido a través de la lectura de los informes de otros autores”(p.200).

Determinación del Mapa de Procesos y Subprocesos.

Fuentes (2014) expresó que existen diferentes tipos de procesos, entre los cuales se destacan:

Estratégicos: son aquellos que definen y controlan las metas de las empresas, sus políticas y estrategias debido a que estos son dictados desde la alta directiva empresarial.

Operativos: estos son aquellos que procesos mediante los cuales se tiene que desarrollar las políticas y estrategias definidas anteriormente para la empresa con la

finalidad de dar el servicio a los clientes, los encargados de esto son los directores funcionales contando con la cooperación de los recursos de sus equipos humanos.

Apoio: estos procesos no se encuentran directamente relacionados con las políticas en las empresas, pero influyen de una manera directa a los procesos operativos (p.850).



Figura 2: Clasificación en función de los tres grupos de macroprocesos

Adaptado de: (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas , & Tejedor, 2009)

Mencionó Torres (2014)

Los beneficios de utilizar la metodología de diagramas de afinidad en el ámbito cualitativo; método que permite identificar grupos de actividades afines que luego se pueden relacionar con un factor de interés, adjudicándose un nombre que puede dar lugar al nombre de un subproceso de interés (p.170).

Tabla 1: Criterios par segmentar procesos

Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Permite definir y desplegar las estrategias y objetivos de la empresa - Intervienen en la visión de la empresa - Proporcionan las guías de actuación de la empresa. - Relacionan la empresa con su entorno - Involucra al personal de primera línea o de la alta dirección - Se pueden relacionar con los requisitos de la ISO 9001:2015
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción de sus clientes - Intervienen en la misión de la empresa. - Consumen muchos recursos - La optimización de sus procesos es la clave para la competitividad. - Son valorados por los clientes y accionistas
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Necesarios para el control y mejora de los sistemas de gestión. - Se relacionan con asegurar el cumplimiento de estándares. - No intervienen en la misión ni visión de la empresa. - Proporciona recursos a los operativos. - Generalmente sus clientes son internos. - Se pueden relacionar con los requisitos de la ISO 89001

Adaptado de: (Olga Aguirre Ortega, Ines Morales Aguilar, 2011)

2.3.Planteamiento del Desarrollo

Los procesos de medición, análisis y mejora, facultan a la organización realizar el seguimiento de sus procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. En base a lo antes descrito, se grafica el mapa de procesos de la paleta Armijos.

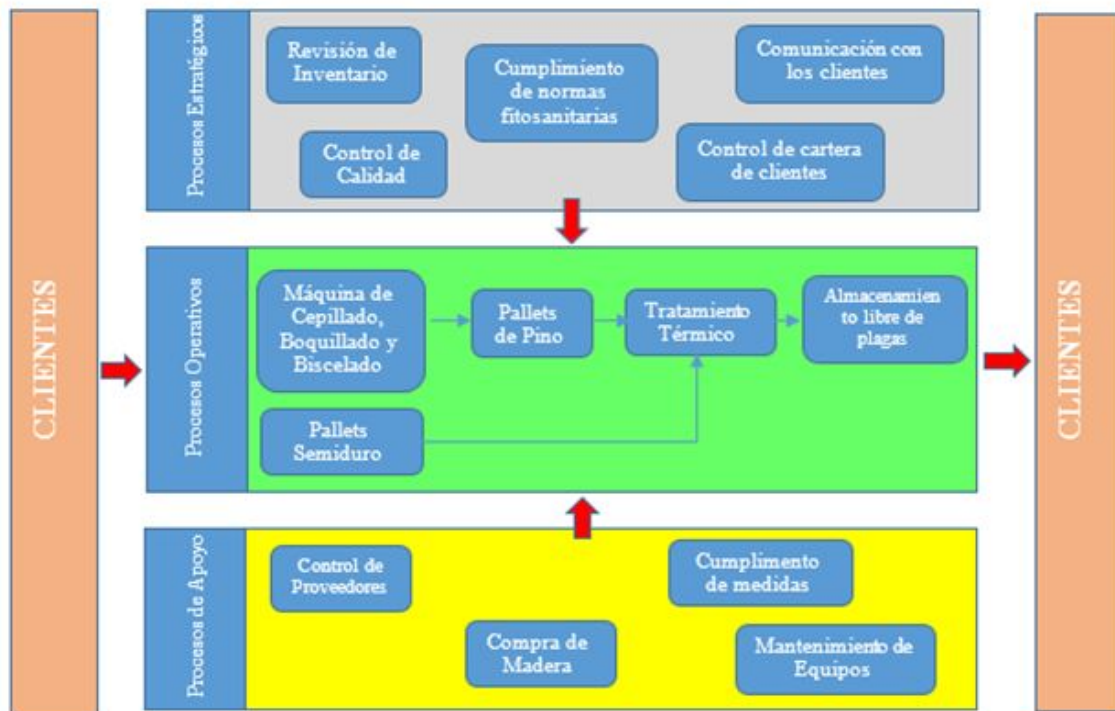


Figura 3: Mapa de procesos de la Paleta Armijos

2.4 Resultados

Es importante que las empresas identifiquen sus procesos y los plasman en estructuras organizacionales o mapas de procesos, ya que ayuda a definir los roles y responsabilidades, como también la optimización de la comunicación entre las áreas de la empresa favoreciendo a la alineación de los objetivos y las respectivas funciones corporativas.

Gutiérrez (2011) expresó:

Las empresas se mantienen mediante los procesos, al tenerlos debidamente establecidos se podrá conocer y manejar de una manera eficiente la información para la obtención de mayores beneficios y a su vez permite realizar optimizaciones de los procesos ya que serán de mayor conocimiento las relaciones internas que existen entre los procesos.
(p.139)

3. CONCLUSIONES

-Tener definidos los procesos en la empresa, es la parte más importante para las organizaciones ya que permite que los procesos se gestionan adecuadamente obteniendo como resultado un producto de dichos procesos.

-Se puede administrar empíricamente una organización, pero no con la eficacia y eficiencia que realmente amerita su manejo; ya que el desorden y caos que se genera al no saber en qué parte del proceso se encuentra un elemento necesario para su gestión.

-Se debe tener en cuenta que la empresa al definir sus procesos, es necesario la aplicación de la mejora continua ya que el mundo empresarial evoluciona constantemente debido a la dinámica de la competencia la cual obliga a las organizaciones estar al tanto de los cambios que se suscitan.

-Se pudieron identificar 14 procesos macro, 18 procesos primarios y aun no bien definidos los subprocesos, debido a la dinámica de la organización, los procesos primarios ejercen actividades que deberían realizar los subprocesos.

4.REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2014, Diciembre). El Método de la investigación. *DAENA*, 9(3), 195-204.
Retrieved Junio 3, 2018 from [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Alonso Torres, C. (2014, Mayo-Agosto). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 159-171. Retrieved Junio 3, 2018 from
file:///C:/Users/Wilton%20Romero/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_360433597005.pdf
- Alonso Torres, C. (2014, Mayo-Agosto). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), 159-171. Retrieved Junio 10, 2018 from <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/692>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: IAT.
- Colin O, L. (2002, Julio-Agosto). *Las normas ISO 9000:2000 de sistemas de gestión de la calidad*. From ineel.mx: <https://www.ineel.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- Grisales Duque, R. D., Muñoz Jaramillo, J. A., & Muñoz Gutiérrez, S. (2013, Abril - Junio). Aplicaciones del proceso administrativo en confecciones FRAGA. *Grafiás disciplinares de la UCPR*(21), 83-96. Retrieved mayo 17, 2018 from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5031500>
- Gutiérrez Luengo, C. A., & Acevedo Osorio, M. I. (2011). Levantamiento de procesos y automatización de módulos críticos. 131-140. Retrieved Junio 10, 2018 from <http://iie.utralca.cl/tpi/2011%20-%2004%20-%20Levantamiento%20de%20Procesos%20y%20Automatizaci%C3%B3n%20de%20M%C3%B3dulos%20Cr%C3%ADticos.pdf>
- Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Negrin Sosa, E. (2014, Abril). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *DYNA*, 81(184), 193-200. Retrieved Junio 3, 2018 from <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>

- Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Marqués León, M. (2013, Octubre-Diciembre). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *RAUSP*, 48(4), 739-756. doi:10.5700 / rausp1118
- Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Masqués León, M. (2013, Octubre-Diciembre). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *FEAUSP*, 48(4), 739-756. Retrieved Junio 3, 2018 from https://ac.els-cdn.com/S0080210716303053/1-s2.0-S0080210716303053-main.pdf?_tid=5649b2c3-559b-4f8c-b635-31e7e017d151&acdnat=1528046618_ad5e98bd969f9c1ddc62d5d8b9b1ab6c
- León Valbuena, N. I. (2013, Abril-Junio). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 379-389. Retrieved Mayo 20, 2018 from <http://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Londoño Pineda, N., Montoya Gómez, N., & Muñoz Montaña, J. C. (2013, Abril - Junio). Aplicaciones del proceso administrativo en empresas de la región. *Grafiás disciplinares de la UCPR*(21), 71-82. Retrieved Mayo 17, 2018 from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5031498.pdf>
- Rodríguez Medina, G., Balestrini Atencio, S., Balestrini Atencio, S., Meleán Romero, R., & Rodríguez Castro, B. (2002, Enero-Abril). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Revista de Ciencias Sociales*, VIII(1), 135-156. Retrieved Mayo 20, 2018 from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080109>
- Ruíz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014, Enero-Marzo). La gestión por procesos, sus surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencia Holguín*, 20(1), 819-859. Retrieved Junio 3, 2018 from <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>
- Silva, R., Cruz, E., Méndez, I., & Hernández, J. Á. (2013). Sistema de gestión digital para mejorar los procesos administrativos de instituciones de educación superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. *Perspectiva Educativa*, 52(2), 104-134. doi:10.4151/07189729
- Vélez Bedoya, R., & Garzón C, M. A. (2005, Junio). La administración es algo más que gerencia. *Universidad & Empresa*, 4(8), 7-30. Retrieved Mayo 20, 2018 from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187221060001>