



## Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero

### Managing by processes in civic participation. Application in the Holguín province

Yudith Salvador-Hernández, Mariluz Llanes-Font, Reynaldo Velázquez-Zaldívar

Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

Correo electrónico: [ysalvadorh@uho.edu.cu](mailto:ysalvadorh@uho.edu.cu), [mlfon@uho.edu.cu](mailto:mlfon@uho.edu.cu), [rector@uho.edu.cu](mailto:rector@uho.edu.cu)

Recibido: 15 de julio del 2017

Aprobado: 2 de septiembre del 2018

#### RESUMEN

El artículo analiza el papel que cumple la gestión por procesos en el sector público con énfasis en los procesos de participación ciudadana para contribuir al perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular. Ejemplifica su aplicación a través del mapa de procesos y el mapa funcional. Para cumplir con dicho propósito, la investigación parte de la revisión bibliográfica relacionada con el tema, con la intención de encontrar los elementos positivos de esta estrategia de gestión. Posteriormente se definen y clasifican los procesos de participación ciudadana para la elaboración del mapa de procesos; identificándose las actividades esenciales a incluir en los mapas funcionales de cada subproceso y las desconexiones entre las interfaces funcionales. Finalmente se constata que la gestión por procesos constituye una herramienta básica para la eficacia de la administración pública y que el mapa de procesos contribuye al control continuo sobre los elementos esenciales de la participación.

**Palabras Clave:** gestión por procesos, participación ciudadana, sector público, Órganos Locales, Poder Popular.

#### ABSTRACT

*The article analyzes the role carried out by process managing in the public sector, emphasizing in the citizen participation process for contributing to the improvement of the Local Organs of the Popular Power. It exemplifies its application through the process and functional maps. In order to fulfill such purpose, the investigation begins with bibliographic revision related to the topic, with the intention of finding the positive elements of this management strategy. Further, the citizen participation processes for the preparation of the processes map are defined and classified, identifying the essential activities to be included in the functional maps of each by process and the disconnection among the functional interfaces. Finally, it is shown that the managing by processes constitutes a basic tool for the efficacy of public administration, being the map of processes a contribution to continuous control on the essential elements of the participation.*

**Keywords:** managing by processes, civic participation, public sector, Local Organs, Popular Power.

## I. INTRODUCCIÓN

Frente a los agitados comportamientos del mundo y a la dinámica en la que se desenvuelve la administración pública actual es evidente que demanda de cambios sustanciales que le permitan alinearse con los patrones efectivos de las propensiones mundiales. Dentro de estas tendencias el protagonismo lo ha alcanzado la gestión por procesos, según Cabrera, Medina, Nogueira y Núñez (2015), por el aporte al desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, más funcionales, trabajo en equipo, creatividad, sistematicidad y eficacia [1]. Convirtiéndose en uno de los pilares básicos sobre los que se erige la administración pública por las facilidades que brinda. Puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, que persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. Es un medio para gestionar la participación ciudadana, proceso clave dentro la administración pública, por las facilidades que brinda: más productividad, flexibilidad, rapidez, transparencia e innovación, satisfacción de las necesidades [2].

La participación ciudadana, surgió en la Grecia antigua como un término para designar a los responsables de guiar y tomar decisiones sobre el destino de la ciudad. El ciudadano es el sujeto de la historia quien le da vida a los procesos sociales materializado a través su participación activa, ejerciendo sus derechos. Desempeña el rol fundamental, es tanto objeto y sujeto esencial de la Administración Pública [3]. El éxito de la participación ciudadana depende entre otros elementos de que sus procesos estén definidos y alineados con las estrategias organizacionales.

En Cuba, la participación ciudadana está dispuesta desde el marco legal primeramente por la Constitución de la República (artículo 63) reconociéndose el papel del ciudadano, planteando que cada uno tiene derecho a dirigir quejas y peticiones a las autoridades y a recibir la atención o respuestas pertinentes. Las Asambleas Locales del Poder Popular se apoyan en los Consejos Populares y en la iniciativa y amplia participación de la población y actúan en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales [4]. Trabajan activamente por la satisfacción de las expectativas promoviendo la mayor participación ciudadana y las iniciativas locales para la solución de sus problemas [4].

El Estado, durante todo el proceso de edificación de la sociedad socialista tiene que propiciar la participación cada vez más amplia de los trabajadores y progresivamente, de toda la sociedad en las tareas que le son inherentes. Por su nueva esencia, resulta un vehículo principal de participación en el complejo proceso de conducción del desarrollo social socialista [5]. El lineamiento 139 de la política social y económica del partido y la revolución (2011), plantea la necesidad de fortalecer la participación ciudadana en la solución de los problemas [6]. Tema ratificado en los acuerdos del VII Congreso del PCC y en Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social Cubano hasta el 2030 que recoge la necesidad de contribuir perfeccionamiento de los Órganos del Poder Popular [7]. Se propician mecanismos de control y participación ciudadanos que promuevan la mayor democracia en la sociedad, teniendo en cuenta el aporte de las diferentes generaciones de cubanos en las principales decisiones. El enfoque por procesos es una vía para lograr estas metas apoyándose en una serie de ventajas. Mejorías, tales como: alinear los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los ciudadanos, mostrar cómo se crea valor en la organización, señalarla estructura de los flujos de información y materiales, e indicar cómo se realiza el trabajo [8, 9, 10, 11].

Por lo anterior, se abordan elementos de la gestión por procesos para crear el mapa de procesos de participación ciudadana para los Órganos Locales del Poder Popular de Holguín, constituyendo una herramienta de orientación sistémica para su perfeccionamiento.

## II. MÉTODOS

Para la ejecución del trabajo se utilizaron métodos empíricos y teóricos. Dentro de los métodos teóricos: el histórico – lógico, el análisis y la síntesis, el sistémico y estructural, y la inducción – deducción. El histórico – lógico para el estudio de la trayectoria de la participación ciudadana, la comprensión de los aportes de diversos autores, con sus perspectivas respecto a la gestión por procesos, identificando así las tendencias. El análisis y la síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada para el estudio de los diferentes enfoques encontrados con el objetivo de mejorar la gestión por procesos y buscar oportunidades de mejora. El sistémico y estructural en el análisis teórico y práctico de la gestión de la participación ciudadana. Por último la inducción – deducción para analizar los procesos de participación ciudadana en el objeto de estudio.

Se incluyen en los métodos empíricos: la observación científica, la revisión de los documentos, la entrevista, la encuesta y la consulta a expertos. La revisión de los documentos regulatorios para el análisis de los procesos y la obtención de información necesaria para el desarrollo de la investigación. La entrevista, la encuesta y la consulta a expertos para la clasificación y validación de los procesos de participación ciudadana.

Se revisaron más de 100 artículos relacionados con la gestión por procesos en administración pública, con énfasis en la participación ciudadana, para encontrar los elementos comunes. Se determinaron las insuficiencias y los elementos poco abordados exigidos hoy para el logro de una gestión por procesos acorde a los procedimientos internacionales y amparados en las normas ISO.

Para el diseño del mapa de procesos de la participación ciudadana, se realizó un análisis previo de los mapas de procesos que existen a nivel internacional referente a esta temática y la administración pública. El mapa de la participación ciudadana propuesto para la provincia de Holguín no cuenta con precedentes en Cuba, se articulan elementos medulares de la participación ciudadana, indispensables para el logro del perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular.

### III. RESULTADOS

Según Segredo Pérez, A. M y otros (2015) y Ricardo Cabrera, H y otros (2015) la gestión por procesos, en el sector público es uno de los caminos más certeros para lograr el éxito organizacional por las facilidades que brinda [1, 12]. Lo cual supera la retórica administración funcional desde hace décadas atrás. Autores tales como, Báez Mancera, L. M (2013) y Alonso Torres, C. (2014) le otorgan importancia a los procesos y su gestión [13, 14]. Acotaba Amozarrain (1999) que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, debido a que la gestión por procesos constituye una de las tendencias modernas de mayor aceptación a nivel mundial [1, 16].

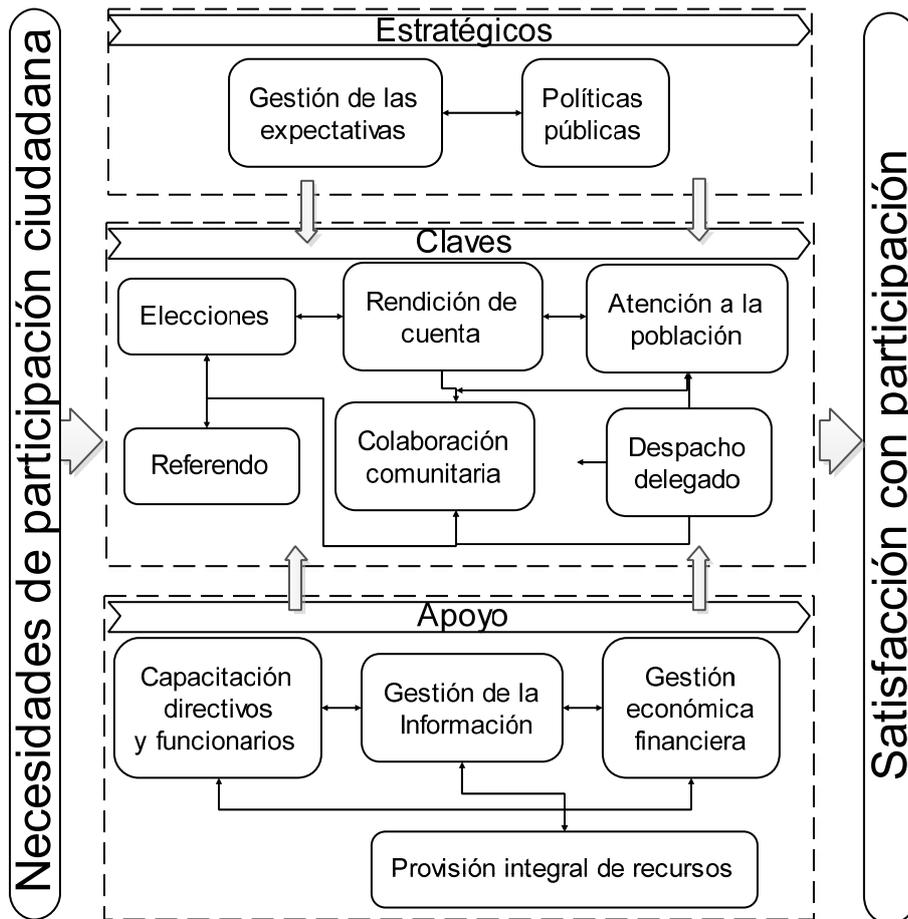
Las buenas prácticas aplicadas en las organizaciones del sector privado, han trascendido al ámbito de la administración pública apuntando al mejoramiento de la gestión. Países tales como: México, Colombia, España han adoptado herramientas de gestión de calidad basado en procesos para los sectores de salud, educación y gobiernos locales con el objetivo de lograr la efectividad de sus acciones en pos de satisfacer a la ciudadanía.

La gestión por procesos en el sector público y en el empresarial le asigna valor a los clientes, orientando los procesos a la prestación de servicios públicos, donde la ciudadanía pasa a ser el eje fundamental de la prestación pública [11]. Según la ISO 9001:2008 [16] y la ISO 9001:2015, una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema, así como su combinación e interacción [17].

Dentro de la gestión por procesos en el sector público, los procesos de participación ciudadana ocupan un cimerio lugar al lograr que dichos procesos se socialicen entre los funcionarios y ciudadanos. Esto permite que se asuman los roles correspondientes, para lograr transformar las entradas en salidas y alcanzar los objetivos de la organización.

El objetivo del enfoque de gestión por procesos como estrategia de gestión en la participación ciudadana es lograr la satisfacción con la participación, que se visualiza a través de la efectividad de las soluciones a sus demandas. Permite la mejora de los niveles de calidad, la reducción de actividades que no agregan valor al resultado final, así como los tiempos del ciclo: planteamiento, tramitación y solución de los problemas. La implementación de la gestión por procesos posibilita la gestión participativa de todos los funcionarios, al reconocer cada uno de los elementos esenciales implícitos en la participación. Busca la eficacia global y contribuye a lograr una visión sistémica de los Órganos Locales del Poder Popular, a través del análisis de las interacciones entre los procesos y la sinergia que se genera entre ellos.

El mapa de procesos de participación ciudadana para el territorio Holguinero, que se muestra en la figura 1, contiene los procesos estratégicos que aportan directrices a los demás procesos, soportando la toma de decisiones; los procesos operativos o claves. Se incluyen los que tienen un impacto directo en los ciudadanos, creando valor para estos, Se representa el núcleo de la participación ciudadana y por último los procesos de apoyo que son el soporte de los procesos claves, proporcionando los medios (recursos) para que estos últimos se lleven a cabo.



**Fig. 1.** Mapa de procesos de participación ciudadana  
 Fuente: Adaptado de Salvador Hernández, Llanes Font y Velázquez Zaldívar (2018) [21]

Una de las funciones de este mapa es orientar a las partes interesadas en los Órganos Locales del Poder Popular (funcionarios y ciudadanos), esclareciendo cada uno de los procesos, las interacciones existentes entre ellos, delimitando así las acciones y funciones correspondientes. Mientras más interconectados se encuentren estos procesos, más eficaces serán las acciones a solucionar las desconexiones entre las interfaces funcionales, también llamadas agujeros negros, disminuyendo las probabilidades de fallas por pérdidas de tiempo e información [18, 19]. Las necesidades de participación ciudadana son entradas a los procesos. Según la IWA 4 (herramienta para la implantación de un sistema de gestión de la calidad para los gobiernos locales) los gobiernos locales dependen de sus ciudadanos por y para satisfacer sus necesidades [20]. Con frecuencia, los ciudadanos desconocen estos procesos.

El conocimiento de los canales correctos de participación, es esencial del éxito del funcionamiento de la participación ciudadana. Se describen a continuación los procesos claves, los que serán de especial interés para el desarrollo de este análisis, precisamente porque son estos en los se encuentra el ciudadano en contacto directo con los Órganos Locales del Poder Popular.

#### 1. Elecciones

**Descripción:** La Asamblea Municipal, convoca al proceso de nominación de candidatos y nombra los miembros de la Comisión Electoral de la Circunscripción, encargada de la ejecución del proceso. Ésta comisión: convoca a las elecciones, determina las áreas de nominación y efectúa las asambleas de nominación, elabora las boletas, ubica los colegios electorales, designa las mesas electorales, y entrega urnas demás, documentos y materiales necesarios para la elección. Se exponen en los lugares públicos las fotografías y biografías de los candidatos a delegados a la Asamblea Municipal. Se considera elegido delegado a la Asamblea Municipal, al candidato que, habiendo sido nominado, haya obtenido más de la mitad de los votos válidos emitidos en la circunscripción electoral a la cual pertenece [5].

## GESTIÓN POR PROCESOS EN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA. APLICACIÓN EN EL TERRITORIO HOLGUINERO

---

**Objetivo:** Selección y designación de los representantes del ciudadano en las distintas asambleas a través del voto secreto

2. Rendición de cuenta de delegado a sus electores

**Descripción:** Constituye el cumplimiento de un principio básico del sistema del Poder Popular, donde el elegido informa a sus electores, quienes ejercen el poder en la circunscripción, cómo ha cumplido su función al representarlos. Este encuentro no puede verse solo para realizar planteamientos, sino como el momento en que los electores participan en el ejercicio de gobierno. Se desarrolla varias veces, según convocatoria de las asambleas municipales del poder popular, con la participación de observadores para velar por la calidad de las reuniones; en su mayoría estudiantes de: secundaria, preuniversitarios, politécnicos y educación superior. La convocatoria la realiza el Presidente de la Asamblea Nacional, con dos meses de anticipación a la fecha planteada el inicio de las reuniones de rendición de cuenta, a fin de poder establecer el cronograma de trabajo correspondiente, y desarrollar la preparación adecuada. Se hará pública por los medios de divulgación masiva. Al conocerse la convocatoria, el Presidente de la Asamblea Provincial elabora las precisiones que considere necesaria y la traslada a cada municipio. El Presidente de la Asamblea Municipal una vez conocida la convocatoria al proceso y las precisiones de la Asamblea Provincial indica la elaboración del programa de reuniones [5].

**Objetivo:** Explicar las acciones realizadas por el delegado durante el período, en beneficio del consejo popular; ofrecer información actualizada, de interés para los electores, y recepción de planteamientos sobre inquietudes y problemas.

3. Atención a la población

**Descripción:** Los ciudadanos, a través de entrevistas personales, vía telefónica, correo electrónico o carta, plantean: queja, denuncia o inconformidad sobre determinada problemática, los funcionarios formulan expediente, atienden y dan respuesta con la mayor celeridad posible.

**Objetivo:** Recepción de planteamientos de los ciudadanos, para su tramitación, solución o respuesta.

4. Referendo

**Descripción:** Proceso convocado por la Asamblea Nacional del Poder Popular, donde los ciudadanos con derecho electoral, expresan si ratifican o no los proyectos de leyes de Reforma Constitucional que según la Constitución requieren ser sometidos a ese proceso y otros proyectos de disposiciones jurídicas que acuerde la propia Asamblea. Para llevar a efecto el referendo se emplean boletas en las que se expresa clara y concretamente, la cuestión que se consulta al cuerpo electoral. La votación se efectúa en la forma prevista para las elecciones de Delegados y Diputados a las Asambleas del Poder Popular [22].

**Objetivo:** Someter a consideración de los ciudadanos determinados asuntos de reformas de tipo constitucional.

5. Colaboración comunitaria

**Descripción:** Conjunto de ciudadanos convocados para priorizar y ejecutar tareas encaminadas a resolver determinadas problemáticas acaecidas en el consejo popular. Los ciudadanos son los protagonistas en la búsqueda y solución de los problemas que afectan a los vecinos en la demarcación y cuya solución puede alcanzarse con el esfuerzo de los ciudadanos, sin que sea necesaria la asignación de recursos materiales por alguna entidad. Sobre esta base, el Consejo Popular como protagonista y la comunidad como fuente de iniciativas debe ser el núcleo del trabajo comunitario.

**Objetivo:** Participación de los ciudadanos en la solución de los problemas del consejo popular.

6. Control y fiscalización

**Descripción:** Los Consejos Populares ejercen el control y fiscalización a las entidades administrativas radicadas en su demarcación, mediante la aprobación de comisiones integradas por miembros del Consejo Popular, o por vecinos que reúnan las condiciones de capacidad, prestigio y moral, o por ambos. Se efectúan además rondas de inspección visual, contribuyendo a la detección oportuna de indisciplinas sociales, delitos, ilegalidades, casos de violencia intrafamiliar o en la comunidad, hechos de indisciplinas en las escuelas o en su entorno, problemas de higienización entre otros.

**Objetivo:** Identificación y actuación sobre situaciones negativas que afectan el consejo popular.

En la figura 2 se muestra una exploración a un nivel más profundo del mapa de la participación ciudadana. Se analiza el subproceso de **atención a la población** con un mapa funcional para obtener: una descripción detallada de sus operaciones, los registros generados y las interfaces funcionales entre subprocesos. Se analiza si existen desconexiones entre ellas, denominadas en

este caso, Agujeros Negros (AN). El reconocimiento de estos espacios sin dueño que propician fallos son una oportunidad de análisis y mejora del proceso. Los elementos a tener en cuenta para describir estos agujeros negros están relacionados con la naturaleza en sí de la falla o error: descripción, cliente, proveedor, requisitos y responsables.

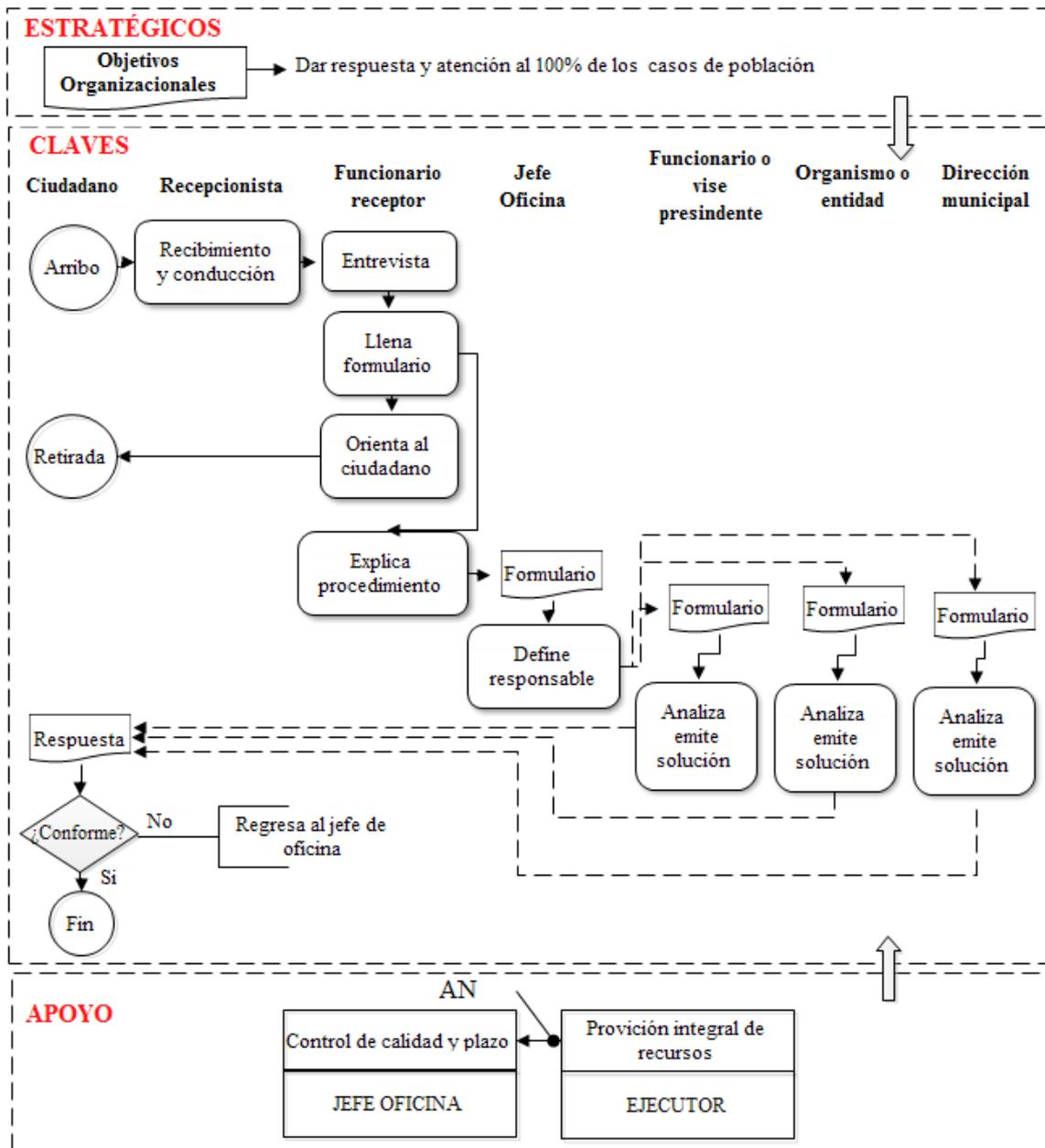


Fig. 2. Mapa funcional del subproceso atención a la población

En el caso mostrado, el agujero negro detectado se refiere al seguimiento en la ejecución de las soluciones de los planteamientos. Una vez que el ciudadano recibe la respuesta, si esta requiere de recursos o acciones de un organismo para su ejecución, se pierde el seguimiento al dar por solucionado el planteamiento. Con la definición del agujero negro, se procede a la elaboración de un plan de acción para su erradicación; así como el control a través de un indicador denominado: índice de inconformidad. La ejecución de la solución tiene en cuenta la cantidad de ciudadanos inconformes con respecto al total de planteamientos resueltos durante un período de tiempo.

#### IV. DISCUSIÓN

El enfoque por procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la dirección estratégica de la organización. Se corrobora lo planteado en la IWA 4 de que la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de los procesos, especialmente en: los procesos de gestión de gobierno, la calidad del servicio [23, 24]. Elementos necesarios ante la continua y sistemática

## GESTIÓN POR PROCESOS EN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA. APLICACIÓN EN EL TERRITORIO HOLGUINERO

---

revisión de los procesos, la mejora de la atención al ciudadano y el desarrollo social sostenible [23, 24]. Reportándose para los ciudadanos, mayor confianza en su gobierno local, a través de la obtención de los niveles óptimos de gestión de forma eficiente y transparente.

En la participación ciudadana, ha sido de gran importancia el reconocimiento de los procesos en los que el ciudadano tiene implicación directa. No es cuestión de moda, es un asunto de supervivencia para lograr que los ciudadanos identifiquen sus puntos de contacto con los Órganos Locales del Poder Popular e interactúen con ellos de la manera más eficaz posible. Con la implementación de la gestión por procesos en la participación ciudadana se mejora en la comunicación, sintetizando los sistemas de información para cada uno de los procesos.

La estandarización de los procesos, según los elementos propuestos, permitió establecer disposiciones para un uso común y repetido de las actividades, y alcanzar un grado óptimo de planificación, control y mejora de los procesos de participación ciudadana. La detección de los agujeros negros ha favorecido la localización de insuficiencias que propician fallos y atentan contra los resultados. Su gestión repercutió en la disminución de las pérdidas de tiempo entre los subprocesos y en la reducción del tiempo que media entre la recepción, tramitación y respuesta a los planteamientos ciudadanos.

Los entrevistados demuestran el impacto positivo de las mejoras, al considerar que se ha aumentado el interés y la motivación hacia la formación y(o) superación, sensibilización e información de los ciudadanos, referidos a su derecho de participación en los asuntos públicos. Consideran que la introducción de análisis de causas en los planteamientos ciudadanos ha dado lugar a la efectividad de las acciones. Esto provoca una mejora paulatina en el nivel de satisfacción de los ciudadanos con las respuestas a los planteamientos y una disminución de quejas referidas a inconformidades en la ejecución de soluciones por parte de los organismos a su cargo.

### V. CONCLUSIONES

1. La participación ciudadana fortalece la adecuación de las políticas públicas a las demandas ciudadanas. Se consolida el proyecto cubano de desarrollo socialista, mediante la cohesión de los esfuerzos de todos para lograr entre otros el perfeccionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, teniendo en cuenta las potencialidades de la comunidad.
2. El enfoque de gestión por proceso permite conducir dicho perfeccionamiento con las modificaciones necesarias para mejorar y optimizar todos los elementos neurálgicos del funcionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, desplegando un sistema eficaz y coherente.
3. La identificación de los procesos de participación ciudadana y su clasificación en: estratégicos, claves y de apoyo; permite despejar e identificar procesos de interés para el ciudadano y que inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, agregando valor público para la comunidad.
4. El mapa de proceso expuesto, la descripción y objetivos de cada uno de los procesos, constituyen una herramienta de trabajo eficaz que favorecerá la mejora del desempeño de estos órganos y desarrollará el pensamiento sistémico de estos actores decisores. 🏠

### VI. REFERENCIAS

1. Ricardo Cabrera H, Medina León A, Nogueira Medina D, et al. Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE. 2015;6(4). ISSN 1390-6542.
2. Luis Germán B. Mejoramiento de la gestión pública con ISO 9001:2008, estudio de caso. Scientia et Technica. 2013;18(1). ISSN 0122-1701
3. Tamayo Pineda N. Inclusión para el desarrollo. Retos de la administración pública cubana actual. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. 2016;4(2):44-50. ISSN 2308-0132.
4. Ministerio de Justicia. Constitución de la República de Cuba. Gaceta de la República de Cuba. 2003;101(Edición extraordinaria):7-22. ISSN 1682-7511.
5. Asamblea Nacional. Manual de funcionamiento interno de las Asambleas Municipales del Poder Popular. La Habana: Asamblea Nacional; 2015. [Citado 29 de junio del 2018]. Disponible en: <http://www.eleccionesencuba.cu/sites/default/files/descarga/documentos/Manual%20de%20Funcionamiento%20-%20Comisiones%20Electtorales.pdf>
6. PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso

- del PCC. 2011. [Citado: 2 de julio del 2018]. Disponible en:  
<http://www.cuba.cu/gobierno/documentos/2011/esp/l160711i.pdf>
7. PCC. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social Cubano hasta el 2030. La Habana (Cuba): PCC; 2016. [Citado: 29 de junio del 2017] Disponible en:  
<http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>
8. Hernández Nariño A. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; 2010.
9. Carreño Mendoza AL, Parra Ferie C, Font Aranda M. Propuesta metodológica para implementar la gestión pública de la calidad de vida. Ingeniería Industrial. 2012; 33(3). ISSN 1815-5936.
10. Hernández Nariño A, Nogueira Rivera D, Medina León A, et al. Insertion of business process management in health care organizations: methodological and practical conception. Revista de Administração. 2013; 48(4): 739-56. ISSN 0080-2107.
11. Molina Hernández P. Proyecto de simplificación administrativa. Revista digital CEMCI. 2016; 2(3): 30-1. ISSN 1989-2470.
12. Segredo Pérez AM, García Milian AJ, López Puig P, et al. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Revista Cubana de Salud Pública. 2015; 41(1). ISSN 0864-3466.
13. Báez Mancera LM. Mejoramiento de la gestión pública con ISO 9001:2008, estudio de caso. Scientia et Technica. 2013; 18(1). ISSN 0122-1701.
14. Alonso Torres C. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial. 2014; 35(2): 161-72. ISSN 1815-5936.
15. Amozarrain M. La Gestión por Procesos. España: Mondragón; 1999. p. 238. ISBN 959-16-0348-7.
16. ISO. Norma ISO 9001:2008. Sistema de Gestión. Requisitos,. Ginebra, Suiza: ISO; 2008.
17. ISO. Norma ISO 9000: 2015. Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza: ISO; 2016.
18. Llanes Font M. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ingeniería Industrial. 2014; 35(2): 60-73. ISSN 1815-5936.
19. Llanes Font M. Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota [tesis de doctorado]. Holguín, Cuba: Universidad Oscar Lucero Moya; 2015.
20. ISO. IWA 4. ISO 18091:2014. Guía de aplicación de ISO 9001 en los Gobiernos locales. International DynamicAdvisorshhttps. Ginebra, Suiza: ISO; 2014
21. Salvador Hernández Y, Llanes Font M, Velázquez Zaldívar R. Contribución a la gestión de los procesos de participación ciudadana. Análisis de un caso de estudio. Dilemas contemporáneos, educación, política y valores. 2018; 5(2). ISSN 2007-7890
22. Asamblea Nacional. Ley N. 72. Ley electoral. Gaceta de la República de Cuba. 1992 (72). ISSN 1682-7511.
23. Ayoub JL. Factores de éxito en la implementación de un Gobierno de Calidad: el caso mexicano de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Enfoques. 2008; 9(2): 145-85. ISSN 0718-9656
24. Losada Trabada A. Democracia, clientes y calidad total en la Administración pública. Revista RIPS. 2008; 7(2): 39-62. ISSN 1577-239X