



Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial
Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Título: Análisis del proceso Gestión de Artículo en la editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Autora: María de Jesús Suárez Domínguez

Tutores: Dr. C. Henry Ricardo Cabrera
M. Sc. Mario Curbelo Hernández

Cienfuegos, 2025



Agradecimientos:

En este momento tan significativo de mi vida, quiero dedicar unas palabras de profundo agradecimiento a quienes han sido pilares fundamentales en este arduo camino que culmina con la realización de esta tesis.

En primer lugar, a mi familia, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido la luz que ha guiado mis pasos. A mis padres, por sus sacrificios y enseñanzas, que me han inculcado valores de perseverancia y dedicación. Gracias por creer en mí incluso en los momentos más difíciles, por ser mi refugio y mi motivación. A mis abuelas por su compañía y por recordarme siempre la importancia de disfrutar el viaje, no solo el destino. Cada uno de ustedes han dejado una huella imborrable en mi corazón, y esta obra es también un reflejo de su amor y esfuerzo.

Asimismo, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis tutores, quienes con su sabiduría y dedicación han sido guías invaluable en este proceso. Su compromiso con mi formación académica y personal ha sido inspirador. Gracias por compartir su conocimiento, por sus críticas constructivas y por su paciencia infinita. Cada consejo y cada corrección han contribuido a que este trabajo sea lo que es hoy. Ustedes han despertado en mí una pasión por el aprendizaje que perdurará más allá de estas páginas.

A todos ustedes, mi eterna gratitud. Este logro es tanto mío como suyo, y espero que se sientan tan orgullosos como yo me siento de tenerlos a mi lado. Gracias por ser parte fundamental de este viaje.



“ La educación es el pasaporte hacia el futuro, el mañana pertenece aquellos que se preparan para él día de hoy”



Resumen:

El estudio titulado: Análisis del proceso de gestión de artículos en la Editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos, se centra en la problemática de cómo mejorar el desempeño del proceso editorial, en un contexto académico en constante evolución. Este desafío impacta directamente en la capacidad de la editorial para publicar investigaciones de alta calidad y aumentar su visibilidad en el ámbito científico. Como solución a esta problemática, se establece como objetivo general: analizar el proceso de Gestión de Artículo actual de la Editorial “Universo Sur” para identificar inefficiencias y proponer acciones que optimicen la producción editorial, mejoren la satisfacción del equipo de trabajo y las principales métricas de desempeño de la editorial. Para llevar a cabo este análisis, se empleó un conjunto de herramientas metodológicas que incluyeron la revisión documental y el análisis bibliográfico, así como entrevistas y sesiones de tormenta de ideas para recopilar información relevante. Además, se realizó una consulta con expertos mediante el método Delphi, lo que permitió obtener perspectivas valiosas sobre el proceso en cuestión. Para estructurar y visualizar las causas de los problemas identificados, se utilizó un diagrama de causa-efecto, complementado con una matriz UTI (Urgencia, Tendencia, Impacto). Este enfoque integral busca no solo diagnosticar las deficiencias actuales en la gestión editorial, si no también ofrecer soluciones prácticas y efectivas que contribuyan a optimizar el funcionamiento de la editorial y mejorar la calidad de los artículos publicados. Es importante destacar que las acciones no solo buscan mejorar la eficiencia del proceso editorial, sino que también incluye recomendaciones para mejorar las métricas de indización y aumentar su visibilidad en plataformas digitales. De esta manera, se pretende cumplir con los estándares requeridos por las bases de datos académicas y contribuir al fortalecimiento de la producción científica de la Universidad de Cienfuegos, promoviendo así el desarrollo y difusión del conocimiento en el ámbito nacional e internacional.

Palabras claves: Gestión de artículos, Editorial, Calidad editorial, Visibilidad, Procesos, Investigación, Universidad, Optimización.



Summary.

The study titled “Analysis of the Article Management Process at Universo Sur Publishing House of the University of Cienfuegos” focuses on the challenge of how to improve the performance of the editorial process in an academic context that is constantly evolving. This challenge directly impacts the publishing house’s ability to publish high-quality research and increase its visibility within the scientific community. As a solution to this issue, the general objective is defined as follows: to analyze the current Article Management process of the “Universo Sur” Publishing House in order to identify inefficiencies and propose actions that optimize editorial production, improve team satisfaction, and enhance the main performance metrics of the publishing house. To carry out this analysis, a set of methodological tools was employed, including document review and bibliographic analysis, as well as interviews and brainstorming sessions to gather relevant information. In addition, expert consultation was conducted using the Delphi method, which provided valuable insights into the process. To structure and visualize the causes of the identified problems, a cause-and-effect diagram was used, complemented by a UTI matrix (Urgency, Trend, Impact). This comprehensive approach aims not only to diagnose current deficiencies in editorial management but also to offer practical and effective solutions that contribute to optimizing the publishing house’s operations and improving the quality of the published articles. It is important to highlight that the proposed actions aim not only to improve the efficiency of the editorial process but also include recommendations for enhancing indexing metrics and increasing visibility on digital platforms. In this way, the study seeks to meet the standards required by academic databases and contribute to strengthening the scientific output of the University of Cienfuegos, thus promoting the development and dissemination of knowledge both nationally and internationally.

Keywords: Article Management, Publishing House, Editorial Quality, Visibility, Processes, Research, University, Optimization.

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico referencial.....	5
1.1 El enfoque a clientes.....	6
1.1.2 Modelos de clientes.....	7
1.1.3 Determinación de necesidades de clientes.....	9
1.2. El cliente y su importancia para la ejecución correcta de los procesos.....	10
1.3 Gestión de Procesos editoriales.....	12
1.3.1 El enfoque de procesos.....	13
1.3.2 Medición del desempeño de un proceso.....	14
1.4 Diseño y mejora de los procesos editoriales.....	15
1.5 Medición del desempeño editorial.....	19
1.5.1 El propósito de los sellos de calidad en la medición del desempeño editorial.....	21
1.6 Calidad del proceso editorial.....	22
Capítulo II: Análisis del proceso de Gestión de Artículos en la editorial Universo Sur, de la Universidad de Cienfuegos.....	26
2.1. Caracterización de la Editorial “Universo Sur”.....	26
2.1.a. Descripción de la estructura laboral de la editorial.....	27
2.1.b. Descripción del proceso Gestión de Artículos de la editorial Universo Sur.....	28
2.2 Análisis del proceso.....	3
2.2.a. Diagnóstico al proceso de Gestión de Artículos.....	3
Conclusiones del capítulo II.....	38
Capítulo III: Propuesta de mejora para el análisis del proceso editorial en la editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos.....	39
Análisis del proceso de gestión de Artículos.....	39
Paso 1: Conformación del equipo de trabajo.....	39
Paso 2: Detección de los problemas.....	39
Paso 3: Ordenamiento secuencial para la mejora.....	44
Paso 4: Análisis de oportunidad de mejora.....	45
Paso 5: Propuesta de mejora.....	45
Conclusiones del Capítulo.....	52
Conclusiones Generales:.....	53
Recomendaciones:.....	54
Bibliografía:.....	55

Introducción.

El análisis del proceso de Gestión de Artículo ha evolucionado significativamente a lo largo de la historia, reflejando cambios culturales, tecnológicos y sociales. Desde los primeros sistemas de escritura en las antiguas civilizaciones hasta la era digital contemporánea, la edición ha jugado un papel crucial en la difusión del conocimiento y la cultura. Este proceso no solo implica la preparación y publicación de textos, sino también la selección, organización y promoción de contenidos que respondan a las necesidades de una audiencia diversa.

A lo largo de los siglos, este proceso ha sido influenciado por diversos factores, incluidos avances tecnológicos como la imprenta, que revolucionó la producción de libros en el siglo XV, y más recientemente, internet, que ha transformado la forma de consumir y compartir información.

Estas transformaciones han permitido una democratización del acceso a la información, aunque también han planteado nuevos desafíos relacionados con la calidad, la veracidad y la propiedad intelectual como hace referencia (Jiménez-Hidalgo et al., 2008).

Existe una multiplicidad de tendencias y dinámicas propias, las cuales emergen de la misión, la disciplina o área a la que se enfocan, la aplicación de las tecnologías de la información, la evaluación y los procesos de indización, entre otros aspectos, sobre estos se orientan ejes temáticos de interés como resultado de experiencias exitosas, investigaciones y aportes teóricos y metodológicos, aspectos que se abordan con el objeto de generar una reflexión propia del quehacer de las revistas científicas.

Según Jiménez-Hidalgo et al. (2008), es importante indagar sobre tres ejes temáticos que dan cuenta, en parte, de la actividad editorial de una revista científica. Estos son: profesionalización del editor, gestión de procesos editoriales y el acceso abierto a la información. Es preciso visualizarlas como un sistema y a partir de este punto comenzar a gestionar sus procesos para lograr que se desarrollen de forma coordinada y permitan obtener un resultado total, suficientemente bueno como para poder satisfacer y hasta superar las expectativas de los clientes. Requieren de perfeccionar sus dinámicas de trabajo y revolucionar el pensamiento para dar vida a proyectos adecuados a su época, en tiempo y con calidad.

En distintos países, a través de organismos dedicados a la ciencia y tecnología, han optado por brindar estrategias continuas de formación, como es el caso de España, donde la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT), la ejecuta a partir del programa de Promoción de la Profesionalización e Internacionalización de las Publicaciones Científicas (ARCE). En América Latina, Brasil es uno de los países pioneros en el fortalecimiento de la labor de formación editorial, por medio de la Asociación de Editores Científicos (ABEC); actualmente, se destaca por el reconocimiento de

experiencias relacionadas con “la creación y desarrollo de recursos de información dirigidos a las revistas científicas.

En el contexto actual, Cuba presenta un panorama particular en el ámbito editorial. A pesar de las limitaciones económicas y tecnológicas, se ha cultivado una rica tradición literaria y cultural que se manifiesta en la producción de libros y revistas. La reciente apertura hacia la digitalización y el uso de nuevas tecnologías ofrece oportunidades para revitalizar el sector editorial cubano, permitiendo la circulación de obras y la promoción de voces emergentes como hace referencia en sus artículos (Jiménez-Hidalgo et al., 2008).

Las editoriales también necesitan ser gestionadas para cumplir óptimamente sus objetivos y lograr satisfacer las crecientes y variadas expectativas de sus clientes. Es preciso visualizarlas como un sistema y a partir de este punto comenzar a gestionar sus procesos para lograr que los mismos se desarrollen de forma coordinada y permitan obtener un resultado total, suficientemente bueno como para poder satisfacer y si es posible, superar las expectativas de los clientes. Requieren de perfeccionar sus dinámicas de trabajo y revolucionar el pensamiento para dar vida a proyectos adecuados a su época, en tiempo y con calidad.

El quehacer de las editoriales universitarias se desprende de la misión fundamental de las universidades: la producción y transmisión del conocimiento. La producción de materiales académicos y su circulación en la sociedad permite mantener los niveles académicos de los docentes universitarios y garantiza que los estudiantes y la población en general puedan acceder al nuevo saber, nacido de las investigaciones.

En el presente trabajo se explora el proceso de Gestión de Artículo desde sus antecedentes históricos hasta la actualidad, con un enfoque particular en los aspectos que caracterizan el contexto cubano contemporáneo. A través de este análisis, se busca contribuir a una comprensión profunda de cómo los procesos editoriales no solo reflejan, sino que también moldean la cultura y la sociedad, tanto en el ámbito global como en el local.

Situación Problemática.

La Editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos tiene como objetivo la producción y difusión de publicaciones académicas y científicas. A pesar de su importancia en la comunidad académica, se han identificado una serie de ineficiencias en sus procesos que afectan la calidad y la puntualidad de sus publicaciones.

El proceso de Gestión de Artículo carece de una sistematización adecuada, lo que resulta en demoras en la producción de materiales, errores en la edición y una falta de coordinación entre sus diferentes fases (redacción, corrección, diseño y distribución). Estas falencias detectadas, en un alto porcentaje, son detectadas en controles finales, que conllevan a reprocesos o incluso, a la atención de reclamaciones de los autores una vez publicados. Estas debilidades no solo retrasan las publicaciones, sino que también afectan la imagen de la editorial y la satisfacción de los grupos de interés asociados. Sintetizándolas, se pueden enumerar:

1. Retrasos en las Publicaciones: las obras programadas tienen riesgos en la publicación a tiempo, lo que puede perjudicar a los investigadores que dependen de la difusión de sus trabajos para su desarrollo académico.
2. Calidad Inconsistente: la falta de un proceso estandarizado en la edición y revisión de textos eleva el riesgo a inconsistencias en la calidad de las publicaciones, que puede llevar a la credibilidad de la editorial y por ende a incumplimiento de métricas exigidas en las distintas indexaciones.
3. Desmotivación del personal: la presión por cumplir con los plazos sin un proceso definido conlleva a generar frustración entre los empleados, que puede resultar en un deterioro de las principales métricas (indicadores de desempeño).

Formulación del problema de investigación.

Las carencias del proceso de Gestión de Artículo en editorial Universo Sur de la UCF "Carlos Rafael Rodríguez" trae consigo reprocesos de obras y procesamiento de reclamaciones, que atentan contra las métricas exigidas en las distintas indexaciones.

Objetivos de Investigación:

Objetivo General:

Analizar el proceso de Gestión de Artículos actual de la Editorial "Universo Sur" para identificar ineficiencias y proponer acciones que optimicen la producción editorial, mejoren la satisfacción del equipo de trabajo y las principales métricas de desempeño de la editorial.

Objetivos específicos.

Diagnosticar el estado actual del desempeño de la editorial (grupos de interés, procesos editoriales, métricas de desempeño (indicadores)).

Analizar las causas raíces de las no conformidades detectadas del proceso editorial a fin de establecer acciones de mejora.

Rediseñar el proceso editorial, que respondan a las necesidades de los diversos grupos de interés y a las futuras métricas de desempeño.

Justificación de la investigación.

Aporte metodológico. Desde una perspectiva de gestión por proceso, se aporta un método de diagnóstico, análisis y mejora, que pueda ser generalizado a otras editoriales universitarias.

Aporte práctico: Los resultados deben contribuir al mejoramiento de las principales métricas de desempeño de los procesos editoriales e incrementar la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés.

Estructura capitular.

Capítulo I: Marco teórico referencial.

Capítulo II: Análisis del proceso de Gestión de Artículos en la editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos.

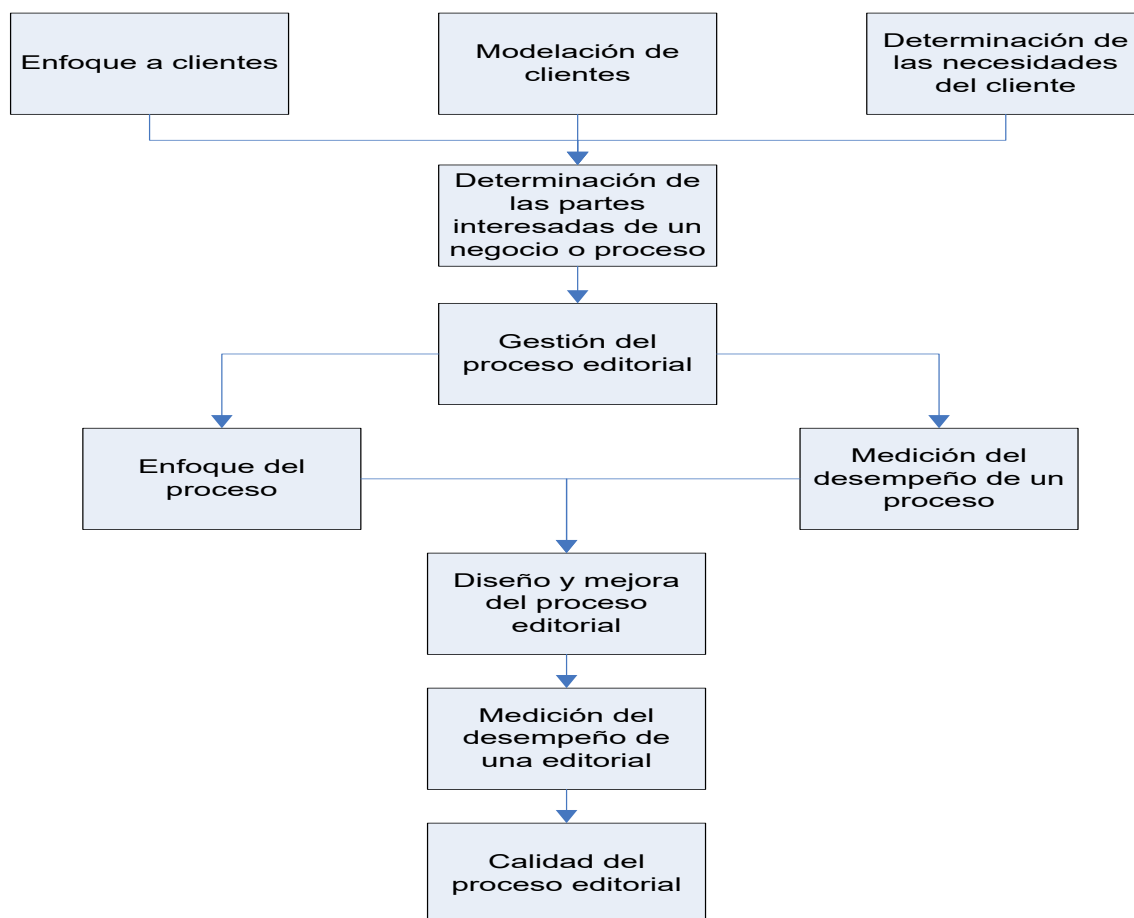
Capítulo III: Propuesta de mejora para el análisis del proceso de Gestión de Artículos en la editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos.

Capítulo I: Marco teórico referencial

Introducción:

El presente trabajo de investigación se adentra en el estudio del proceso de Gestión de Artículos, con énfasis en las editoriales universitarias, entidades cruciales en el ecosistema del conocimiento y la cultura, cuyo rol a menudo trasciende la mera publicación de libros y revistas académicas. Ante un mundo globalizado y cada vez más dependiente de la información, las universidades se erigen como centros de producción y difusión del saber, y sus editoriales desempeñan un papel fundamental en la materialización y el alcance de este conocimiento. Para una mejor comprensión del campo y objeto de estudio de la presente investigación, así como la interrelación de saberes necesarios, se propone el hilo conductor, ver figura 1.1; con el ánimo de expresar de forma clara y concisa, la interrelación correspondiente entre estos.

Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I.



1.1 El enfoque a clientes.

El enfoque al cliente en cualquier servicio o proceso, compréndase también en los editoriales, implica un cambio en la orientación de las organizaciones tradicionales centradas en los costos y la eficiencia, hacia organizaciones orientadas a brindar una rápida respuesta a la demanda de los clientes con nuevas ideas y tecnologías, productos que satisfacen o exceden las expectativas de los clientes y la anticipación de las necesidades de estos como requisito para el éxito organizacional a largo plazo. El acto de centrar las acciones en post de satisfacer las expectativas del cliente, consiste en crear productos y servicios que, cumpliendo las especificaciones de los clientes, cubran o excedan sus expectativas, buscando permanentemente la satisfacción de estos a través de la continua adaptación a sus necesidades (Quijano et al., 2019).

Resulta conveniente definir con claridad quiénes el cliente en una organización, para tal fin se recurre en primer lugar a los conceptos vertidos por Plaza (2002) quien considera a los *stakeholders* o partes interesadas como aquellos a quienes la organización debe satisfacer; siendo estos los integrantes del conjunto de personas conformado por empleados, accionistas, el cliente en sentido tradicional (interno y externo), los competidores y la sociedad, entre otros. El concepto de *stakeholders* o partes interesadas es definido en la Norma ISO 9004 como: el conjunto formado por individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización afectados por ellas.

Para cumplir con los requerimientos de los clientes y satisfacerlos, las organizaciones deben en primer lugar identificar las necesidades de estos, las explícitas y las ocultas o latentes, y medir el grado de satisfacción alcanzado al cumplir con las tensiones provocadas por estas necesidades.

Para evaluar el grado de conformidad de los clientes con el producto o servicio obtenido, muchas organizaciones se limitan a realizar una encuesta de satisfacción, lo cual resulta insuficiente ya que suelen obtenerse pocas respuestas; otro método común para obtener una retroalimentación es el análisis de los reclamos. Se puede resaltar la importancia actual de las redes sociales en el tratamiento de los reclamos y su impacto en la reputación de las organizaciones. La medición y evaluación de la satisfacción de los clientes es muy importante para la mejora continua de los procesos y los resultados de estos. Las organizaciones cuentan con esta información en sus departamentos de atención al cliente o en sus departamentos comerciales, y esta provee de gran cantidad de información para su análisis. Como contrapunto se debe tener presente que muchos clientes no realizan reclamos y esto genera

inconvenientes ya que resulta un problema tanto el tener muchos reclamos como el no tenerlos (Miranda, 2023).

Según Peresson (2007) el enfoque al cliente puede manifestarse en acciones concretas que son llevadas adelante por la alta dirección y el personal de las organizaciones y que pueden ser identificadas en el desarrollo de las entrevistas, algunas de ellas son mencionadas en la norma, como por ejemplo: reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización; entender sus necesidades actuales y futuras y gestionar de manera efectiva las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido y determinar y actuar sobre las necesidades de las partes interesadas que puedan afectar la satisfacción del cliente (ISO 9004, 2018), la norma aclara también que estas necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales son diferentes, y pueden estar en conflicto con las otras o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los cuales estas expectativas se satisfacen pueden adoptar una amplia variedad de formas, tales como la cooperación, la negociación, la contratación externa o el cese total de una actividad.

Otras acciones llevadas a cabo por la organización con un claro enfoque al cliente que surgen de la literatura pueden ser: relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes; comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización; realizar el proceso de diseño y desarrollo con todas sus etapas, entregar y brindar soporte técnico a los productos y servicios para cumplir los requisitos de los clientes; medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente tomando las acciones adecuadas. La organización clasifica y diferencia a los clientes; la flexibilidad para satisfacer demandas; el sistema de tratamiento de los reclamos; el servicio de distribución y entrega de productos; el rol de los sectores de compras y ventas y como se compara la organización con sus competidores como hace referencia Sánchez (s. f.) en su artículo.

El análisis de estos y otros factores que permitan identificar las acciones y decisiones que se ejecuten en las distintas organizaciones, en post de desarrollar un claro enfoque al cliente, permite considerar al enfoque al cliente como un factor evolutivo que se desarrolla al avanzar en las etapas del proceso de institucionalización, lo que favorece analizar el grado de madurez de esta variable.

1.1.2 Modelos de clientes.

Asociado a lo anterior se tiene que, la modelación de clientes se erige como un proceso estratégico que, a través del análisis de datos y la aplicación de técnicas predictivas, busca desentrañar los patrones de comportamiento de los clientes y anticipar sus acciones futuras. Según Gutiérrez (s. f.) el punto de partida reside en la definición de objetivos claros, estableciendo qué se pretende lograr con esta

modelación, ya sea impulsar la compra, fortalecer la retención de clientes o personalizar la experiencia ofrecida. A continuación, se lleva a cabo una recopilación exhaustiva de datos, abarcando información demográfica (edad, género, ubicación), patrones de compra (historial, frecuencia, valor promedio de pedidos) e interacciones con la marca (visitas al sitio web, participación en redes sociales). Se procede a la segmentación de clientes, dividiéndolos en grupos homogéneos en función de características compartidas, como clientes leales, nuevos o en riesgo de abandono. Esta segmentación allana el camino para el análisis predictivo, donde técnicas como regresión, árboles de decisión o modelos de *machine learning* entran en juego para predecir comportamientos futuros, permitiendo anticipar las necesidades y preferencias de cada segmento.

Los hallazgos obtenidos a través del análisis de Gutiérrez (s. f.) sirven como base para la implementación de estrategias personalizadas, que van desde campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos hasta la optimización de la atención al cliente y la adaptación de productos y servicios a las demandas del mercado. Finalmente, se establece un riguroso monitoreo y ajuste, evaluando el rendimiento de las estrategias implementadas y realizando las modificaciones necesarias para optimizar los resultados. Para llevar a cabo este proceso de modelación de clientes de manera eficiente, se recurre a diversas herramientas. Los sistemas Gestión de Relaciones con Clientes se encargan de centralizar la información y gestionar las interacciones, mientras que herramientas analíticas como R, Python o software especializado facilitan el análisis de datos y la generación de modelos predictivos. En conjunto, estas herramientas permiten a las entidades obtener una visión profunda de sus clientes, anticipar sus necesidades y ofrecer experiencias personalizadas que fomenten la lealtad y el crecimiento del negocio.

Una vez que se comprenden las características y expectativas del modelo de cliente, las entidades pueden personalizar sus interacciones para abordar específicamente los intereses y necesidades de sus clientes. Por ejemplo, si el modelo de cliente indica que un segmento prefiere la comunicación digital rápida, la empresa puede optar por interactuar con ellos principalmente a través de emails o mensajes instantáneos personalizados.

Según Michelle et al. (2022) las interacciones en los modelos de clientes incluyen diversas formas en que las empresas se relacionan con sus clientes. Algunas de las interacciones más comunes se pueden resumir a la atención al cliente que abarca una amplia gama de interacciones diseñadas para mejorar la experiencia del cliente y fomentar su lealtad hacia la marca. Esto incluye interacciones directas a través de teléfono, chat, correo electrónico y redes sociales para resolver dudas y problemas de manera rápida

y eficiente. Además, el marketing personalizado juega un papel crucial, donde se envían mensajes promocionales adaptados a las preferencias y comportamientos de los clientes, basados en su historial de compras. La recopilación de opiniones mediante encuestas también es esencial para mejorar productos y servicios, lo que ayuda a comprender mejor las necesidades de los clientes. Para fortalecer aún más la relación con los clientes, se fomentan programas de lealtad que ofrecen recompensas, descuentos y beneficios exclusivos. Las redes sociales ofrecen una plataforma para interacciones más informales, permitiendo a los clientes comentar, compartir y participar en conversaciones sobre la marca, lo que a su vez mejora la conexión emocional. La experiencia de compra, tanto en línea como en tiendas físicas, es crucial y se maneja cuidadosamente para afectar positivamente la satisfacción del cliente y su decisión de compra. El soporte postventa incluye seguimiento después de la compra para asegurar la satisfacción del cliente y resolver cualquier inconveniente, lo que puede aumentar su lealtad a la marca. Finalmente, proporcionar contenido educativo a través de blogs, tutoriales y *webinars* es una estrategia efectiva para ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas, enriqueciendo su experiencia general con la empresa como hace referencia (Michelle et al., 2022).

1.1.3 Determinación de necesidades de clientes.

Según Caro et al. (2010) la definición de necesidades de los clientes es un proceso crucial que busca identificar y comprender lo que los clientes realmente requieren y desean de un producto o servicio. Dentro de este orden de ideas hay un desglose del proceso:

Identificación de Necesidades.

- ✓ Investigación de Mercado: Realizar encuestas, entrevistas o grupos focales para recopilar información directa de los clientes.
- ✓ Análisis de Datos: Examinar datos de ventas, comportamiento en línea y retroalimentación de clientes para detectar patrones.

Clasificación de Necesidades.

- ✓ Necesidades Básicas: Requisitos fundamentales que los clientes esperan que se cumplan (ej. calidad del producto).
- ✓ Necesidades Funcionales: Características específicas que el cliente busca (ej. facilidad de uso, funcionalidad).
- ✓ Necesidades Emocionales: Deseos que van más allá de lo funcional, como la conexión emocional con la marca.

Priorización de necesidades.

- Evaluar cuáles necesidades son más críticas para los clientes y tienen un mayor impacto en su satisfacción y lealtad.
- ✓ Creación de Valor
- Desarrollar productos o servicios que no solo satisfagan las necesidades identificadas, sino que también ofrezcan un valor adicional o diferenciador.
- ✓ Comunicación y *Feedback*
- Mantener un diálogo abierto con los clientes para entender cómo están evolucionando sus necesidades y ajustar las ofertas en consecuencia.

Herramientas Comunes.

- Mapas de Empatía: Para visualizar la experiencia del cliente y sus necesidades.
- Análisis de Competencia: Para identificar lo que otros en el mercado ofrecen y cómo se compara.

1.2. El cliente y su importancia para la ejecución correcta de los procesos

La identificación de las partes interesadas es un paso crucial en la gestión de proyectos y en la operación de cualquier negocio. Las partes interesadas son individuos, grupos o entidades que tienen interés en el resultado de un proyecto o en las operaciones de una organización.

Definición de Partes Interesadas.

Según Fernández (2008) las partes interesadas pueden ser clasificadas en dos categorías principales: Partes Interesadas Internas e Internas. Las primeras incluyen empleados, gerentes, propietarios y accionistas, quienes están directamente involucrados en las operaciones diarias del negocio y tienen un interés directo en su éxito. Por otro lado, las Partes Interesadas Externas comprenden a clientes, proveedores, comunidades, gobiernos y organismos reguladores, y pueden influir en el negocio o ser afectadas por sus operaciones. Identificar a las partes interesadas es de suma importancia por varios motivos: primero, ayuda a entender sus necesidades y expectativas, lo cual es fundamental para la toma de decisiones informadas; segundo, permite anticipar y gestionar posibles conflictos o resistencias, minimizando así riesgos; tercero, facilita la creación de estrategias de comunicación efectivas, asegurando que la información sea transmitida a quienes más la necesitan; y cuarto, asegura la alineación de objetivos entre todos los involucrados, aumentando así la eficacia y el compromiso. Para identificar a las partes interesadas, se pueden utilizar métodos como el análisis de *stakeholders*, el cual implica listar y clasificar a todas las partes interesadas según su nivel de influencia e interés, utilizando matrices o diagramas; entrevistas y encuestas para recoger información directa sobre sus expectativas y

preocupaciones; y la revisión de documentos existentes, como informes de proyectos anteriores, para identificar a partes interesadas que hayan participado en el pasado.

Clasificación de Partes Interesadas.

Una vez que se han identificado las partes interesadas en un proyecto, es crucial comprender su influencia y nivel de compromiso para poder gestionarlas de manera efectiva. Una herramienta útil para este propósito es la matriz de poder e interés, que clasifica a las partes interesadas en cuatro categorías distintas, permitiendo adaptar la estrategia de comunicación y gestión a las necesidades específicas.

El enfoque de gestión de las partes interesadas en un proyecto debe ser estratégico y diferenciado según su poder e interés. El primer grupo, denominado "Alto Poder, Alto Interés", es crucial para el éxito del proyecto, ya que estas partes interesadas tienen la capacidad de influir significativamente en su curso y, a la vez, un profundo interés en su éxito. Por ello, es indispensable gestionarlas de cerca, lo que implica mantener una comunicación constante y proactiva, involucrándolas activamente en la toma de decisiones, atendiendo sus preocupaciones y asegurando que se sientan valoradas y escuchadas para fomentar su apoyo continuo. En contraste, el grupo "Alto Poder, Bajo Interés" debe ser gestionado de manera que se satisfagan sus necesidades y expectativas mínimas, manteniéndolos informados de los avances clave para evitar que se conviertan en opositores, pero sin necesidad de un esfuerzo excesivo en su participación activa, ya que su bajo interés podría hacer que su involucramiento sea improductivo. El tercer grupo, "Bajo Poder, Alto Interés", debe ser informado regularmente y transparentemente para mantener su entusiasmo y compromiso, que, aunque no tienen un poder significativo, pueden ser valiosos para generar apoyo y promover el proyecto entre otros actores. Finalmente, el grupo "Bajo Poder, Bajo Interés" debe ser monitoreado de manera pasiva, asegurándose de que se mantengan al tanto de los avances clave, pero sin invertir recursos excesivos en su gestión, ya que su impacto es limitado. Sin embargo, es importante estar atento a cualquier cambio en su poder o interés, ya que puede requerir una estrategia de gestión diferente en el futuro (Gutiérrez, 1998).

Existe una estrecha relación entre las partes interesadas y la gestión de procesos editoriales, pues esta última es crucial para el éxito de cualquier proyecto de publicación, cada actor aporta perspectivas y necesidades únicas que deben ser consideradas. Los autores, editores, diseñadores, distribuidores y lectores interactúan constantemente a lo largo del proceso editorial, desde la concepción del contenido hasta su distribución final. Una comunicación efectiva y una colaboración estrecha entre estas partes permiten alinear objetivos, mejorar la calidad del producto y responder a las demandas del mercado. Resulta que, para la gestión editorial, el empleo de una Gestión por Procesos que parte de la

identificación de las exigencias de las distintas partes interesadas, es el punto de partida para garantizar la calidad en la publicación.

1.3 Gestión de Procesos editoriales.

La gestión de procesos editoriales comprende el conjunto de acciones y mecanismos de control que orquestan la creación, producción y distribución de materiales editoriales, desde libros y revistas hasta artículos y contenido digital. Este proceso complejo involucra múltiples etapas y la colaboración de diversos actores, todos unidos por el objetivo común de garantizar que el producto final alcance los estándares de calidad deseados y se entregue puntualmente (Torres, 2024).

Inicialmente, la planificación establece el rumbo, definiendo objetivos precisos para el proyecto editorial, investigando las tendencias del mercado y las necesidades del público objetivo, y seleccionando cuidadosamente los temas y autores que conformarán la publicación. A continuación, la producción da vida al contenido, abarcando la redacción y edición de textos, el diseño de la maquetación, ilustraciones y elementos gráficos, así como un riguroso proceso de revisión y corrección que afina el estilo, la gramática y el formato.

Una vez que el contenido está listo, la distribución se define la estrategia de publicación (formatos digitales o impresos) y seleccionando los canales de distribución más adecuados (librerías, plataformas online). Paralelamente, se implementan campañas de marketing y promoción para dar a conocer el producto y generar interés en el público. A lo largo de todo el proceso, el control de calidad se erige como un guardián, realizando revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento de los estándares y recopilando *feedback* de los lectores para mejorar futuras publicaciones.

La tecnología desempeña un papel crucial, aportando herramientas digitales que facilitan la colaboración y la gestión de proyectos, así como la automatización de procesos para mejorar la eficiencia. La colaboración, por su parte, exige la conformación de equipos multidisciplinarios que integren escritores, editores, diseñadores y especialistas en marketing, estableciendo canales de comunicación efectivos que permitan una coordinación fluida y un intercambio de ideas constructivo.

Según Torres (2024), la evaluación y mejora continua cierran el círculo, analizando los resultados de cada publicación y su impacto en el mercado, implementando ajustes estratégicos basados en la evaluación para optimizar los procesos editoriales futuros. En definitiva, la gestión de procesos editoriales es un arte y una ciencia que requiere planificación meticulosa, ejecución precisa, colaboración efectiva y una constante búsqueda de la excelencia, con el objetivo de entregar productos de alta calidad que enriquezcan el conocimiento y satisfagan las necesidades del público.

La gestión de procesos editoriales se separa en dos elementos fundamentales:

1.3.1 El enfoque de procesos.

Según Jiménez-Hidalgo et al. (2008) el enfoque a procesos se refiere a la comprensión y gestión de actividades interrelacionadas dentro de una organización para lograr un objetivo específico. Este enfoque se aplica en diversas áreas, incluyendo la gestión empresarial, la producción, y, por supuesto, los procesos editoriales. Durante muchos años, el diseño estructural de las entidades, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). El modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders* (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplican el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. De acuerdo con los estudios de García (2012) los buenos resultados logrados en la actualidad, las organizaciones que emplean este enfoque a los procesos, contiene no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente.

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (*Operations Management*), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la Organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos presuponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas, tal cual lo define Jiménez-Hidalgo et al. (2008) en sus publicaciones .

1.3.2 Medición del desempeño de un proceso.

El rendimiento en gestión se define como una de las formas en que las organizaciones consiguen sus objetivos. En ese sentido, conocer la capacidad de rendimiento aporta información para orientar el proceso de planificación y control en el nivel organizativo, razón por la cual su adecuada medición aumenta su utilidad. La medición del rendimiento es el proceso de cuantificación de la acción, dentro del cual, la medición corresponde al proceso de cuantificación y la acción es la que conduce a resultados. Medir el rendimiento constituye un procedimiento de captura de datos que puede ser usado para informar y favorecer a los responsables por la toma de decisiones (Hernández, 2016).

Dentro de este contexto, se entiende que la métrica es una medida cuantitativa del nivel en que un proceso posee cierto atributo, o propiedad medible; y, a su vez, una medida es el número asignado a dicho atributo como resultado de la aplicación de un procedimiento de medición. Así mismo, se entiende que un indicador es la métrica, o conjunto de métricas, que proporcionan conocimientos acerca de los aspectos de un proyecto, ayudando a interpretar los conceptos medibles. Al respecto conviene decir que la medición del rendimiento es un tema que se discute a menudo, pero pocas veces definido y se cuantifica a través de medidas.

Según Hernández (2016) los indicadores son importantes dentro de una organización puesto que refieren lo que debe medirse y cuáles son los límites de control dentro de los que debe estar dicho rendimiento. En tal sentido, el nivel de rendimiento que alcanza una organización está en función de la eficiencia y la eficacia de las acciones que realiza. La eficiencia se basa en la relación entre producción y entradas, con un enfoque de medidas de productividad del proceso y utilización de recursos, mientras que, la eficacia se basa en la idea de salidas apropiadas del proceso.

Con respecto a lo antes mencionado, se puede referir que, en el área de gestión, el desempeño en las organizaciones se relaciona, de una parte, con las actividades que se han planificado para conseguir sus objetivos, y de otra, con las rectificaciones que se lleven a cabo después de evaluar el desempeño real de dichas actividades

Como hace referencia García (s. f.) el rendimiento de procesos es medido a través de métricas, conocidas también como indicadores clave de rendimiento ó *Key Performance Indicators* (KPI). Los sistemas de gestión del rendimiento en procesos, se definen como el conjunto de indicadores o medidas de rendimiento, utilizados para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las acciones. En ese mismo orden de ideas, la gestión del rendimiento en procesos consiste en el establecimiento de metas de desempeño, en la elección de una estrategia para mejorarlo a través de Factores Críticos de Éxito (FCE),

y en la aplicación de un proceso de medición con *KPIs* para establecer la diferencia entre metas y resultados.

Para el autor referido un proceso debe ejecutarse dentro del presupuesto, calendario, seguridad y metas de calidad, para ser considerado exitoso. Existe cierta divergencia de opiniones sobre lo que constituye "el éxito del proceso". Estas, como el resto de las organizaciones tienen su desempeño sobre la base de procesos, donde contar con una forma de gestión basada en procesos resulta crucial para garantizar el desempeño y, aparejado a ello contar con indicadores que en las distintas partes del proceso garanticen los resultados esperados. La mayoría de las investigaciones referentes al tema están enfrascadas en elementos esenciales encaminados a garantizar mayor visualización de las publicaciones científicas, sin embargo, esto está sobre la base del cumplimiento de métricas que exigen los diferentes entes indexadores. Si en profundidad se analiza lo anterior, se puede comprender que, dichas métricas resultan en esencia, indicadores que deben alcanzar las revistas para ser indexada. Por tanto, si esto se percibe con un enfoque a procesos, resulta clave que estas métricas, ahora indicadores que miden su desempeño, sean garantizadas (medidas) durante el desempeño de los procesos; que permiten el flujo del artículo desde que es recibido hasta su publicación. La tendencia de medir el cumplimiento de las métricas al final, resulta un comportamiento denominado por los especialistas en el tema como "post mortem", donde solo se puede referir a su cumplimiento o no. Sin embargo, si estas métricas (convertidas en uno o varios indicadores) son insertadas en el proceso editorial y controladas, puede llevar a garantizar la corrección ágil, de manera que no afecta el cumplimiento de otras, ni el desempeño final de este. Por tanto, se considera una brecha del conocimiento actualmente el despliegue de un enfoque a Gestión por Proceso como base para el establecimiento de un control de la gestión de la editorial y todo lo que ella puede alcanzar, que puede ir desde lograr las métricas esperadas para nuevas indexaciones, la mejora de tiempos de procesamiento de artículos, de publicación, mejora en el control de su calidad, la identificación de necesidades de superación para el equipo de mejora y hasta de herramientas o técnicas de trabajo novedosas, hasta el establecimiento de planes de mejora que garanticen el crecimiento y alcance de nuevos objetivos.

1.4 Diseño y mejora de los procesos editoriales.

El proceso editorial de las revistas científicas es complejo pero esencial para la disseminación del conocimiento científico. La calidad del proceso reside en los autores, editores y revisores, quienes deben tener la responsabilidad, experiencia y el conocimiento necesario para garantizar la calidad de los artículos publicados. Uno de los retos más importantes que enfrentan las revistas científicas en la

actualidad es la revisión por pares de los manuscritos. Los editores son responsables de coordinar y supervisar todo el proceso editorial, desde la recepción del manuscrito hasta la publicación final, y asegurar que los artículos cumplan con los estándares éticos y de integridad científica. Además, los editores tienen la responsabilidad de seleccionar correctamente a los revisores. Sin embargo, esta última tarea se está volviendo complicada debido al rechazo por parte de revisores expertos a participar en el proceso editorial. Los motivos son diversos, pero destacan la falta de reconocimiento del trabajo de revisor y el desgaste de los revisores más solicitados. Algunas de las medidas que se pueden tomar para paliar el problema se relacionan con la profesionalización de la revisión por pares (Candal-Pedreiraa et al., s. f.).

A grandes rasgos, se puede referir que la calidad del proceso editorial reside en las personas que forman parte de él, básicamente autores científicos o investigadores, editores y revisores. Es imprescindible que todos estos actores cuenten con la experiencia y el conocimiento necesarios para asegurar la calidad de los artículos publicados. Sin embargo, hay otros aspectos que también influyen, como un sistema de envío de manuscritos ágil e intuitivo, comunicación fluida de los autores con la revista, envío de galeradas en un plazo razonable y un formato final de la publicación aceptada adecuado, entre otros. La calidad de los manuscritos publicados se debe en gran parte en la profesionalidad y conocimiento de todos los implicados (Candal-Pedreiraa et al., s. f.).

El diseño y mejora de los procesos editoriales son fundamentales para garantizar la eficiencia, la calidad y la relevancia de las publicaciones como hace referencia(Candal-Pedreiraa et al., s. f.). El análisis de los procesos actuales en una editorial es fundamental para optimizar las operaciones y mejorar la calidad y la eficiencia del flujo de trabajo.

Este análisis comprende varias etapas críticas que se describen a continuación:

✓ **Mapeo de Procesos:** el primer paso es documentar cada etapa del proceso editorial, desde la concepción de la idea hasta la distribución del producto final. Esto implica crear un diagrama detallado de los pasos, participantes y decisiones que intervienen en la creación y publicación de contenido. Este mapeo ayuda a visualizar la estructura actual y es esencial para identificar áreas de mejora.

✓ **Identificación de Cuellos de Botella:** se analiza dónde se producen retrasos o ineficiencias en el flujo de trabajo actual. Identificar estos cuellos de botella es crucial para entender las limitaciones dentro de los procesos existentes y planificar intervenciones efectivas.

✓ **Definición de Objetivos y Metas:** una vez mapeado el proceso e identificados los cuellos de botella, se establecen objetivos claros que se alineen con la estrategia general de la editorial. Esto puede incluir

metas como reducir los tiempos de producción o mejorar la calidad del contenido. Además, se definen indicadores clave de rendimiento (*KPIs*) para medir el éxito de las mejoras implementadas.

✓ **Diseño de Nuevos Procesos:** con los objetivos pensados, se procede a rediseñar los procesos. Esto incluye la creación de procedimientos operativos estándar (SOP) para asegurar la consistencia y la calidad en cada etapa del proceso. Además, se evalúa y selecciona tecnología que pueda facilitar la colaboración, la edición y la gestión de proyectos.

✓ **Involucrar a los *Stakeholders*:** es vital incluir a todos los actores relevantes en el diseño del nuevo proceso. Esto abarca editores, diseñadores, autores y el equipo de marketing. La colaboración interdepartamental asegura que se aborden las necesidades y perspectivas de todos los involucrados. También es crucial recoger el *feedback* de estos *stakeholders* para identificar áreas de mejora continua.

✓ **Implementación de Cambios:** se desarrolla un plan detallado que incluye recursos, cronograma y responsables para la implementación de las mejoras. Además, se proporciona capacitación a los empleados sobre los nuevos procesos y herramientas se debe tener en cuenta los elementos de capacitación que resultan esenciales para mitigar la resistencia al cambio de introducir nuevas filosofías de gestión en los procesos editoriales.

✓ **Monitoreo y Evaluación:** una vez implementados los cambios, se realiza un seguimiento de los nuevos procesos utilizando los *KPIs* definidos. Se llevan a cabo evaluaciones periódicas para verificar la efectividad de los cambios y realizar ajustes cuando sea necesario. La creación de fichas de indicadores es una excelente recomendación para lograr un diseño robusto, especialmente en contextos de gestión de proyectos, análisis de datos, o evaluación de desempeño.

✓ **Cultura de Mejora Continua:** se promueve un ambiente que valore la creatividad y busque constantemente nuevas formas de mejorar. La aplicación del ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) permite revisar y ajustar procesos de manera sistemática.

✓ **Documentación y Comunicación:** todos los procesos y cambios se documentan adecuadamente para asegurar que todos los miembros del equipo tengan acceso a la información actualizada. Además, se mantiene una comunicación transparente con todos los *stakeholders* sobre los cambios y los resultados de las mejoras.

✓ **Evaluación del Impacto y Sostenibilidad:** finalmente, se evalúa cómo las mejoras han afectado la calidad, eficiencia y satisfacción del cliente y se considera el impacto ambiental de los procesos editoriales. Se mantienen prácticas responsables y se adapta a nuevas realidades del mercado y tecnología.

1.4.1 La revisión por pares.

Si bien los autores y los editores de revistas científicas juegan un papel imprescindible en el proceso editorial, la figura de los revisores es igual de importante. Cabe destacar que el sistema actual de publicación científica se centra en el proceso de revisión por pares (*peer review*), un paso fundamental que pretende garantizar la calidad de las contribuciones científicas. Los revisores deben ser expertos en el tema del estudio que revisan, proporcionar críticas constructivas al manuscrito para mejorarlo, evitar siempre los conflictos de interés y cumplir con los plazos de la revista, entre otras funciones. Aunque el término revisión por pares es tremendamente inespecífico, la definición más usada podría ser la dada por Olson (1990): es la evaluación por parte de un experto del material presentado para su publicación. Según esta definición, el manuscrito será revisado por profesionales con una formación y experiencia suficientes para evaluar críticamente el manuscrito enviado, pero también para realzar sus fortalezas. Nótese que actualmente este último aspecto suele obviarse, aunque es muy relevante. En los últimos años, la revisión por pares ha sido ampliamente criticada por diferentes motivos. Entre los desafíos a los que se enfrenta se encuentra el retraso en la publicación de los manuscritos, que a su vez está muy relacionado con la dificultad actual para encontrar revisores que acepten revisar un manuscrito científico. Los motivos de los profesionales científicos para no ejercer de revisores de un manuscrito son varios. Por un lado, el tiempo que se dedica a la revisión puede ser percibido como una carga adicional en un entorno ya de por sí estresante y competitivo. Además, el desgaste de los revisores contribuye a una mayor dificultad para encontrar profesionales dispuestos a colaborar de forma regular en el proceso de revisión por pares. Este desgaste deriva del gran número de solicitudes que reciben los profesionales para realizar revisiones por pares (Candal-Pedreira et al., s. f.).

La revisión de manuscritos es un elemento central en la calidad del producto final de las revistas científicas. Sin embargo, existen diversos retos que deben ser afrontados para garantizar la transparencia y el rigor en el proceso editorial. Uno de estos retos, que está cobrando importancia en la actualidad, es lidiar con el desgaste y la falta de los revisores. La revisión por pares necesita mejoras y soluciones que probablemente deban pasar por incentivar, reconocer y posiblemente remunerar de alguna forma la labor de los revisores, así como invertir en su formación. Las revistas científicas podrían desarrollar e implementar diversas estrategias que ayuden a la profesionalización de la revisión por pares, como la creación de una escuela de revisores a través de la realización de cursos de revisión científica. Existen múltiples razones para concluir que la revisión por pares es valiosa para el

conocimiento científico y debería seguir usándose, aunque también existe un amplio margen de mejora (Candal-Pedreiraa et al., s. f.).

1.5 Medición del desempeño editorial.

El desarrollo de las organizaciones a través de la historia ha tenido una evolución constante de criterios en torno a la interacción de recursos y la forma como el hombre puede controlar, los diferentes escenarios generados en ella. Desde la aparición de las teorías de la administración científica y la administración clásica, hasta las tendencias actuales en que las organizaciones deben adaptarse velozmente al turbulento ritmo del desarrollo tecnológico, especialmente de la informática y las comunicaciones que han borrado fronteras en la vida de los negocios, la importancia de los recursos ha variado y ya no solo el poseer la tierra o las herramientas de producción o el capital genera poder; este se genera de manera especial por quien tiene el conocimiento. Conocer cuál es el deseo de nuestro cliente y asegurar su satisfacción, será entonces el reto de las organizaciones que deseen permanecer y crecer en el ámbito de los negocios (Ibañez& Rodríguez, s. f.). A continuación, se describen los aspectos clave y métodos propuestos para llevar a cabo esta medición, en antología a aplicaciones en otros sectores:

✓ **Definición de Indicadores de Desempeño (KPIs).**

➤ KPIs Financieros:

- Ventas Totales: Ingresos generados por las publicaciones.
- Margen de Beneficio: Relación entre ingresos y costos.
- Retorno de Inversión (ROI): Medida de la rentabilidad de las inversiones realizadas.

➤ KPIs de Producción:

- Tiempo de Producción: Duración desde la concepción hasta la publicación de un libro o revista.
- Tasa de Cumplimiento de Plazos: Porcentaje de proyectos entregados a tiempo.
- KPIs de Calidad:
- Tasa de Errores: Número de errores encontrados en la revisión final.
- Satisfacción del Cliente: Resultados de encuestas de satisfacción de lectores.

✓ **Recopilación de Datos.**

- Sistemas de Gestión: Utilizar software para recopilar y analizar datos relacionados con ventas, producción y calidad.
- Encuestas y *Feedback*: Implementar encuestas para obtener opiniones de lectores, autores y distribuidores.

✓ **Análisis de Resultados.**

- Evaluación Cuantitativa: Analizar los datos recopilados para identificar tendencias y patrones en el desempeño.
- Comparaciones: Comparar los resultados con objetivos internos y *benchmarks* de la industria.

✓ **Interpretación y Reporte.**

- Informes de Desempeño: Preparar informes que resuman los hallazgos, destacando logros y áreas de mejora.
- Presentaciones a la Dirección: Comunicar los resultados a la alta dirección para la toma de decisiones estratégicas.

✓ **Acciones Correctivas y Mejora Continua.**

- Identificación de Problemas: Analizar desviaciones significativas y su impacto en el desempeño general.
- Planes de Acción: Desarrollar e implementar estrategias para abordar las deficiencias identificadas.
- Ciclo de Mejora: Aplicar el ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para asegurar la mejora continua.

✓ **Evaluación de Procesos Internos.**

- Revisión de Procesos: Evaluar la eficacia de los procesos editoriales, desde la selección de contenido hasta la distribución.
- Colaboración Interdepartamental: Fomentar la comunicación entre diferentes áreas (edición, marketing, ventas) para mejorar la coordinación.

✓ **Satisfacción del Cliente.**

- Análisis de Comentarios: Recoger y analizar las opiniones de los lectores sobre la calidad y relevancia de las publicaciones.
- Índices de Recompra: Medir la tasa de retorno de clientes y lectores como indicador de lealtad y satisfacción.

✓ **Adopción de Tecnología.**

- Herramientas Digitales: Implementar plataformas que faciliten la gestión de proyectos, la recopilación de datos y el análisis de desempeño.
- Automatización: Utilizar tecnología para optimizar procesos editoriales y reducir tiempos de producción.

✓ **Revisión Periódica.**

- Evaluaciones Regulares: Realizar revisiones periódicas del desempeño para adaptarse a cambios en el mercado y en las preferencias de los lectores.
- Ajuste de *KPIs*: Reevaluar y ajustar los indicadores de desempeño según la evolución de los objetivos y estrategias de la editorial

1.5.1 El propósito de los sellos de calidad en la medición del desempeño editorial.

Con base a lo anterior se analiza sobre acepciones en el tema de los sellos de calidad, pues resultan un tema amplio y de vital importancia para las organizaciones en estos tiempos, donde se requieren procesos de excelencia, además van enfocados al fortalecimiento de los procesos editoriales. A través del tiempo se les ha dado diferentes significados pero para los fines que se persiguen, algunas de las principales características de los sellos de calidad están representadas por los siguientes aspectos que conlleva también ciertos beneficios para las entidades:

- ✓ **Cumplimiento de criterios estrictos de control de calidad:** la entidad debe cumplir con los estándares y criterios establecidos por la entidad certificadora para obtener los sellos de calidad.
- ✓ **Mejora de la satisfacción del cliente:** los sellos de calidad brindan confianza al cliente, ya que garantizan que los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos, lo que también favorece la rentabilidad de la empresa.
- ✓ **Mejora de la competitividad:** contar con un sello de calidad puede ayudar a la entidad a que sus productos y servicios se destacan en el mercado y así puedan competir de manera más efectiva.
- ✓ **Optimización de procesos y gestión interna:** obtener un sello de calidad implica implementar procesos y controles que mejoran la gestión interna de la empresa, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y productividad, incluyendo el bienestar de sus trabajadores.
- ✓ **Mejora de la imagen corporativa:** los sellos de calidad pueden mejorar la imagen de la entidad ante clientes, proveedores, trabajadores y en general, transmitiendo mayor confianza y credibilidad.
- ✓ **Selección de proveedores confiables:** otro aspecto importante es que, para obtener un sello de calidad, es importante contar con proveedores de confianza que también cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Por todo lo expuesto, no debe quedar duda que los sellos de calidad son distintivos que avalan la calidad de los productos y servicios de una entidad, aportando numerosas ventajas para la eficiencia de sus procesos internos e incremento de su rentabilidad.

1.6 Calidad del proceso editorial.

Según Castillo (2014) la gestión de la información y el conocimiento juega un papel primordial en el progreso de las organizaciones. Es por ello, que muchas han dedicado esfuerzos a organizar sus procesos y difundir las experiencias positivas adquiridas para lograr el aprendizaje y acrecentar así sus activos tangibles. La necesidad de gestionar en la actualidad indicadores de calidad en las revistas científicas, para lograr indexarse en nuevos sitios, portales y bases de datos, es una oportunidad y una necesidad que en muchas ocasiones encuentra obstáculos durante el proceso editorial, pues intervienen los recursos tecnológicos, conocimientos, habilidades y valores éticos de los autores, editores y árbitros. La calidad de un proceso editorial es un aspecto crucial que garantiza productos editoriales con cumplimiento de estándares requeridos y que satisfagan las expectativas del público objetivo (Castillo, 2014).

En relación con la idea anterior se presentan los componentes clave que afectan la calidad en un proceso editorial:

✓ **Definición de Estándares de Calidad.**

- Criterios Claros: Establecer parámetros específicos que definan lo que constituye un trabajo de calidad, incluyendo precisión, claridad, relevancia y presentación.
- Normas de la Industria: Seguir las mejores prácticas y estándares reconocidos en el ámbito editorial.

✓ **Selección de Contenido.**

- Relevancia y Originalidad: asegurarse de que el contenido sea pertinente y ofrezca una perspectiva única.
- Investigación y Verificación: validar la información con fuentes confiables para evitar errores y asegurar la credibilidad.

✓ **Proceso de Edición.**

- Revisión de Contenido: incluir múltiples etapas de revisión (edición de contenido, corrección de estilo, revisión de pruebas) para garantizar que no haya errores.
- *Feedback* Constructivo: promover una cultura de retroalimentación entre los editores y autores para mejorar la calidad del contenido.

✓ **Diseño y Presentación.**

- Diseño Atractivo: asegurarse de que la maquetación y el diseño gráfico sean profesionales y atractivos para el lector.

- Facilidad de Lectura: utilizar tipografías legibles, un formato claro y un uso adecuado de imágenes y gráficos.

✓ **Control de Calidad.**

- Protocolos de Revisión: implementar un proceso formal de control de calidad que incluya revisiones sistemáticas en diversas etapas de producción.

- Listas de Verificación: utilizar *checklists* para asegurar que se cumplan todos los requisitos antes de la publicación.

✓ **Capacitación del Equipo.**

- Formación Continua: Proporcionar capacitación regular a los editores, diseñadores y autores sobre las mejores prácticas y nuevas tendencias en el sector.

- Sensibilización sobre Calidad: Fomentar una mentalidad orientada a la calidad en todos los integrantes del equipo.

✓ **Evaluación del Desempeño**

- Métricas de Calidad: Establecer indicadores para medir la calidad del proceso editorial, como la tasa de errores, el tiempo de revisión y la satisfacción del lector.

- Análisis de Retroalimentación: Recoger y analizar las opiniones de los lectores para identificar áreas de mejora.

✓ **Mejora Continua.**

- Ciclo de Mejora: Aplicar un enfoque sistemático para la mejora continua, utilizando la retroalimentación y los resultados de las evaluaciones para ajustar procesos y estándares.

- Innovación: Estar abiertos a nuevas ideas y enfoques que puedan elevar la calidad del trabajo editorial.

✓ **Satisfacción del Cliente.**

- Atención al Cliente: Escuchar las necesidades y expectativas de los lectores y responder de manera efectiva a sus comentarios.

Adaptación a Cambios: Estar dispuestos a ajustar el contenido y el enfoque editorial en función de las tendencias del mercado y las preferencias del público.

En la tabla 1.1 se explica brevemente cada uno de ellos.

Tabla 1.1: Indicadores seleccionados para medir la calidad de la revista.

Indicadores seleccionados para medir la calidad de la Revista.
Calidad Informativa
1- Comité Editorial
2- Instrucción para autores
3- Información del proceso de evaluación de selección y manuscrito
4- Publicación de artículos de investigación o contribución originales.
5- Traducción de títulos, resumen y palabras claves en inglés
Calidad del proceso editorial
6- Periodicidad
7- Arbitraje científico, revisores
8- Anonimato en revisión
9- Instrucciones para la revisión. Comunicación motivada de las decisiones
9- Rigor y objetividad del proceso de selección de artículos
10- Calidad de citas y referencias bibliográficas
11- Consejo de redacción y asesor

Nota: tomado de Castillo (2014).

Conclusiones parciales del capítulo.

- 1- Se confecciona un marco teórico referencial proporcionando una interrelación para comprender los elementos esenciales relacionados con el análisis a procesos editoriales.
- 2- El análisis teórico realizado permite identificar conceptos claves relacionados a los procesos editoriales destacando diseño y mejora, calidad y medición de desempeño.
- 3- Es meritorio señalar que, al igual que otros procesos, también los procesos editoriales requieren de un control, que conlleva al alcance o sostenimiento de nuevas métricas, y que pueden ser traducidas en

indicadores de gestión controlados a lo largo del proceso. Ello evita la toma de decisiones con un carácter post mortem, posibilitando el control a tiempo.

Capítulo II: Análisis del proceso de Gestión de Artículos en la editorial Universo Sur, de la Universidad de Cienfuegos.

Este capítulo tiene como objetivo el análisis del proceso en la editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos, partiendo de los fundamentos teóricos expuestos en el capítulo anterior. Dicho marco conceptual proporciona argumentos sólidos basados en la revisión de literatura especializada, que permite diseñar una metodología para analizar el proceso mencionado en la editorial Universo Sur. Asimismo, se incluye una detallada caracterización de la editorial objeto de estudio.

2.1. Caracterización de la Editorial “Universo Sur”.

La editorial Universo Sur se proyecta como el órgano oficial de publicación de la Universidad de Cienfuegos, que permite la socialización e integración de los resultados científicos generados por los centros de estudio y proyectos de investigación al proceso docente-educativo. En la actualidad desarrolla como actividades fundamentales la publicación de revistas, libros, monografías, memorias de eventos; entre otras.

Aunque cuenta con un sello reconocido por el Instituto Cubano del Libro (ICL), desde la década de los 90 del Siglo XX, no tiene una estructura establecida como organización dentro de la propia institución, sino un equipo de trabajo conformado por especialistas y docentes del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), adscrito al Vicerrectorado de Investigación y Postgrado de la Universidad de Cienfuegos. Su trayectoria ha estado marcada por la búsqueda de la excelencia en la calidad editorial y la accesibilidad de sus publicaciones, que la convierte en un referente importante en el ámbito editorial cubano. Además, Universo Sur ha fomentado un espacio de colaboración entre investigadores y escritores, consolidándose como un actor clave en el desarrollo cultural y académico de Cienfuegos y sus alrededores. Su misión está enmarcada en socializar los resultados científicos generados en la Universidad de Cienfuegos, dando respuesta con cantidad y calidad a sus necesidades editoriales relacionadas con la docencia, la investigación y la extensión universitaria. De aquí que se proyecte como visión: hacer de la editorial “Universo Sur” un centro de referencia en el ámbito de la divulgación científico-técnica, que permita a la Universidad de Cienfuegos la mejora continua en la socialización de sus principales resultados.

Para el alcance de los elementos de la estrategia de la editorial Universo Sur se encuentran como objetivos generales:

- ✓ Dar respuesta a las necesidades editoriales de la Universidad de Cienfuegos.

- ✓ Perfeccionar e incrementar la edición de publicaciones científicas, ya sea en formato electrónico como impreso.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de la cultura editorial en profesores y estudiantes de la Universidad.
- ✓ Propiciar la indexación de las revistas científicas de la Universidad en bases de datos referenciadas.
- ✓ Fomentar el vínculo con editoriales universitarias de otras instituciones de Educación Superior, nacionales y/o extranjeras.

2.1.a. Descripción de la estructura laboral de la editorial.

La editorial se organiza en varios departamentos clave que trabajan de manera colaborativa para garantizar el éxito de sus operaciones editoriales. Además de ellos, la editorial tiene grupos de trabajo por cada una de las revistas. Actualmente se trabaja en cuatro revistas:

- ✓ La Revista Universidad y Sociedad, ha llevado a cabo en los últimos meses un proceso de actualización destinado a los procesos editoriales y elevar la calidad de su gestión. Esta revista se encuentra indexada en bases de datos y directorios como Scielo, DOAJ, Clase, REBID, Latindex entre otras.

La revista tiene un sistema de publicación continua. Este proceso ha incluido cambios en la estructura y organización, así como la actualización de la plataforma OJS y sus políticas.

- ✓ La Revista Científica Agroecosistemas nace como una iniciativa del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado y la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad "Carlos Rafael Rodríguez" de Cienfuegos, para socializar, con frecuencia semestral, los resultados del quehacer científico, tecnológico e innovador que contribuyen a la conceptualización de diversos problemas de la transformación agraria de los agroecosistemas, un papel protagónico en la solución de la problemática de la seguridad alimentaria en el país a partir de la necesidad de lograr la adaptabilidad y mitigación del cambio climático.

A partir del año 2025, la revista cambia su frecuencia de cuatrimestral a modalidad de publicación continua con el objetivo de lograr un mayor alineamiento a las nuevas formas de comunicación de la ciencia. Es indexada en distintas bases de datos y repositorios como DOAJ, Latindex, REBID, MIAR.

- ✓ Conrado: Recientemente se enuncia la posibilidad de realizar envíos directamente a través de la plataforma de la revista (OJS), y la importancia de mantener también la opción de envío por correo electrónico. Sin embargo, en la reunión más reciente del Consejo Editorial, se decidió que, a partir

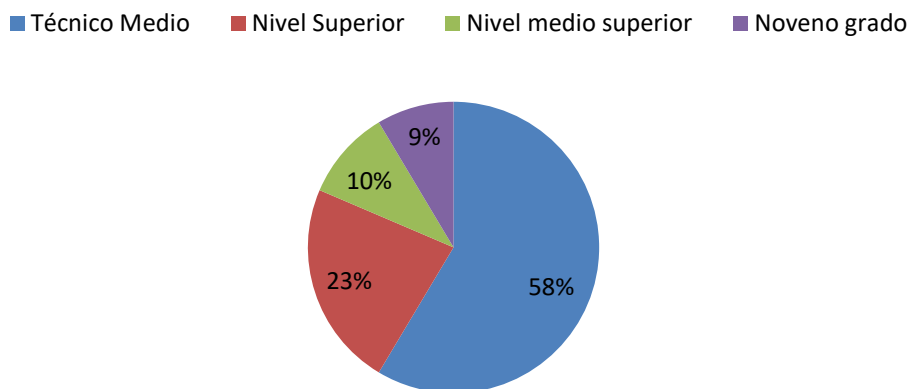
de septiembre del 2024, se aceptan solo los envíos realizados a través de la plataforma. Esta medida permitirá una gestión más eficiente.

Se indexa en la misma que universidad y sociedad. Periodicidad de publicación continua. La "Revista Científica RCCD" (Revista Científica de la Comunicación y el Desarrollo) es una publicación académica que se centra en la difusión de investigaciones y estudios relacionados con la comunicación y su impacto en el desarrollo social, cultural y económico se indexa en DOAJ, Latindex, periodicidad de publicación continua.

Cada revista tiene un director y el departamento editorial se encarga de la selección y evaluación de manuscritos, así como de la coordinación del proceso de edición, que incluye la revisión de textos, corrección de estilo y diseño gráfico.

La editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos tiene una fuerza laboral compuesta por 17 trabajadores: el director, 5 profesores que son editores de revista, 6 especialistas, divididos en: 2 diseñadores, 2 traductores y 2 informáticos y 5 técnicos. Entre estos últimos están editores y correctores de estilo. Ver figura 1.

Figura 2.1: Composición de la fuerza laboral.



2.1.b. Descripción del proceso Gestión de Artículos de la editorial Universo Sur.

El proceso Gestión de Artículos resulta un proceso clave dentro de la editorial mencionada, por tanto, resulta imprescindible su descripción como parte de la caracterización realizada. Está compuesto por los siguientes pasos:

- ✓ Recepción del trabajo por parte de la revista, mediante envío directamente en la plataforma. Debe estar acompañado de la carta de originalidad y autorización para publicación de todos los autores. Además, el autor puede proponer a tres evaluadores de prestigio, acompañado de una

síntesis curricular donde no debe faltar nombres y apellidos, correo electrónico y ORCID actualizado con el objetivo de ser seleccionado como revisor.

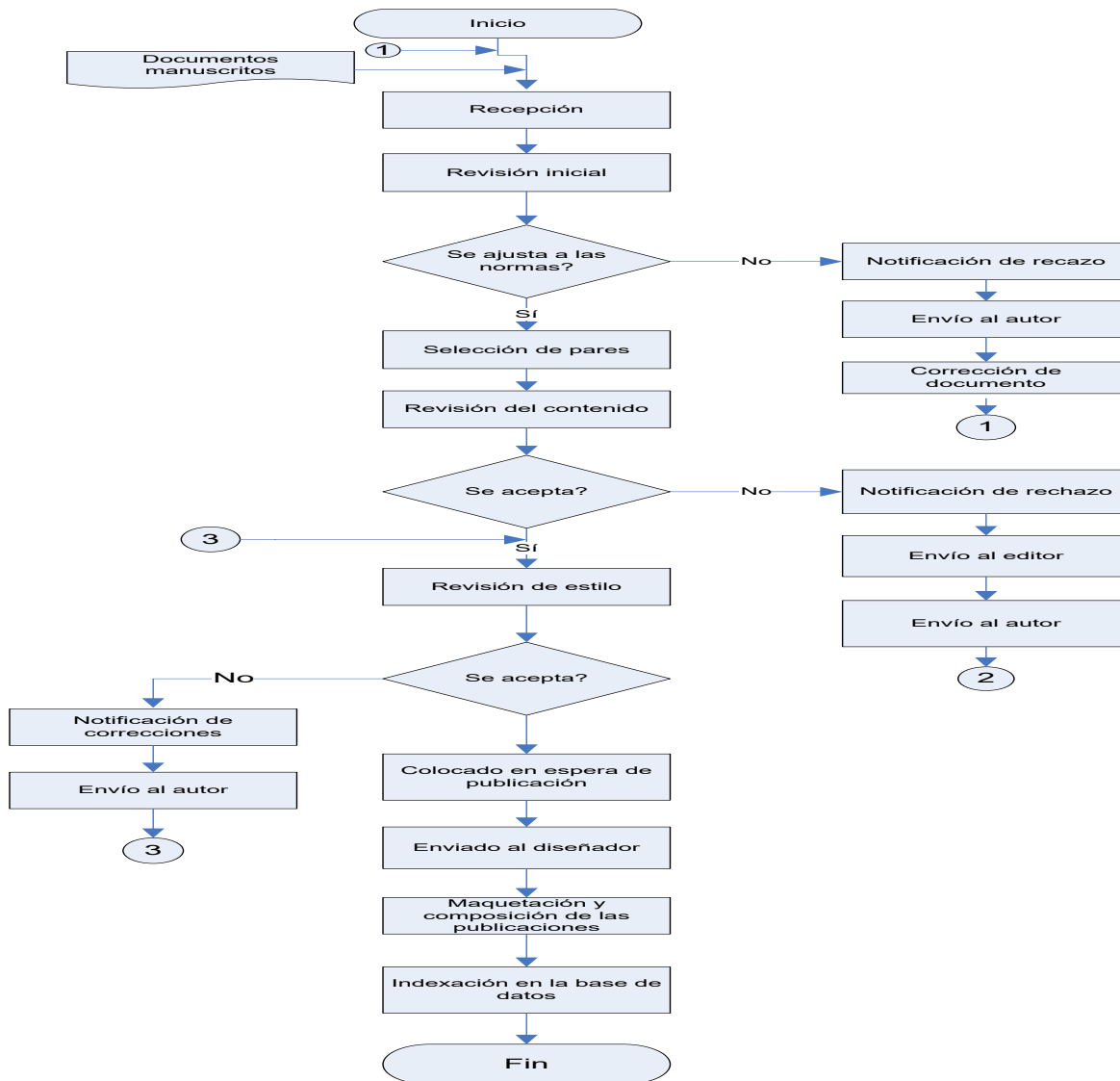
- ✓ Se realiza una revisión por parte del director y/o miembros del comité editor para evaluar la pertinencia del tema tratado por el autor y permitir su ingreso al proceso o se le envía carta de rechazo.
- ✓ Una vez recibido es asignado a un editor el cual realiza una revisión inicial y comprobación de autenticidad del artículo con un máximo de coincidencia de un 30% (se somete al detector de coincidencias, puede ser rechazado).
- ✓ Respuesta inicial al autor, a través de la plataforma, si es aceptado para publicación de acuerdo a las características de la Revista y si procede a arreglo de lo establecido en las normas editoriales.
- ✓ De ser publicable, y una vez solucionado los posibles problemas detectados, es enviado un proceso de arbitraje abierto con mínimo 2 pares.
- ✓ Para el proceso de evaluación abierta por pares, se identifican al menos dos pares, seleccionados por el editor acorde a la especialidad, tanto de la base de datos de la revista, o de la propuesta del autor, a quienes se le solicita confirmación de aceptación como evaluador del envío. Todo el proceso se realiza a través de la plataforma de la revista.
- ✓ El proceso de revisión e interacción entre evaluadores y autores (al ser de tipo abierto).
- ✓ Una vez revisado por los pares, dada su autorización para la publicación y realizado las recomendaciones por el autor se procede a la revisión de estilo y revisión final para su autorización de publicación en la revista.
- ✓ Finalmente es revisado por el editor científico de la revista (que puede conllevar a nuevos envíos a los autores por requerir arreglos).
- ✓ Se sitúa el trabajo a la espera de su publicación de acuerdo a la temática que se aborda en los números y las posibilidades de la revista.
- ✓ El artículo (a través de la plataforma) es enviado al diseñador que se encarga de la maquetación de las publicaciones digitales como libros, revistas, periódicos y catálogos. posteriormente es publicado en el volumen y número fijado por el editor científico.

La gestión editorial puede ser realizada a través del sitio de la revista. El autor está sistemáticamente informado del proceso y estados actuales de su envío. El tiempo de publicación puede oscilar entre 6 meses y 1 año en dependencia de la agilidad lograda en el flujo de trabajo (autor-editor-evaluador-

revisión de estilo-diseño-maquetación) y las posibilidades de la revista. El flujo de trabajo puede ser auditable en cualquier momento, por cualquiera de las bases de datos en indexan la revista guardando por 5 años los archivos del proceso.

Para mejor comprensión se propone el siguiente flujo (ver figura 2).

Figura: 2.2: Diagrama de Flujo.



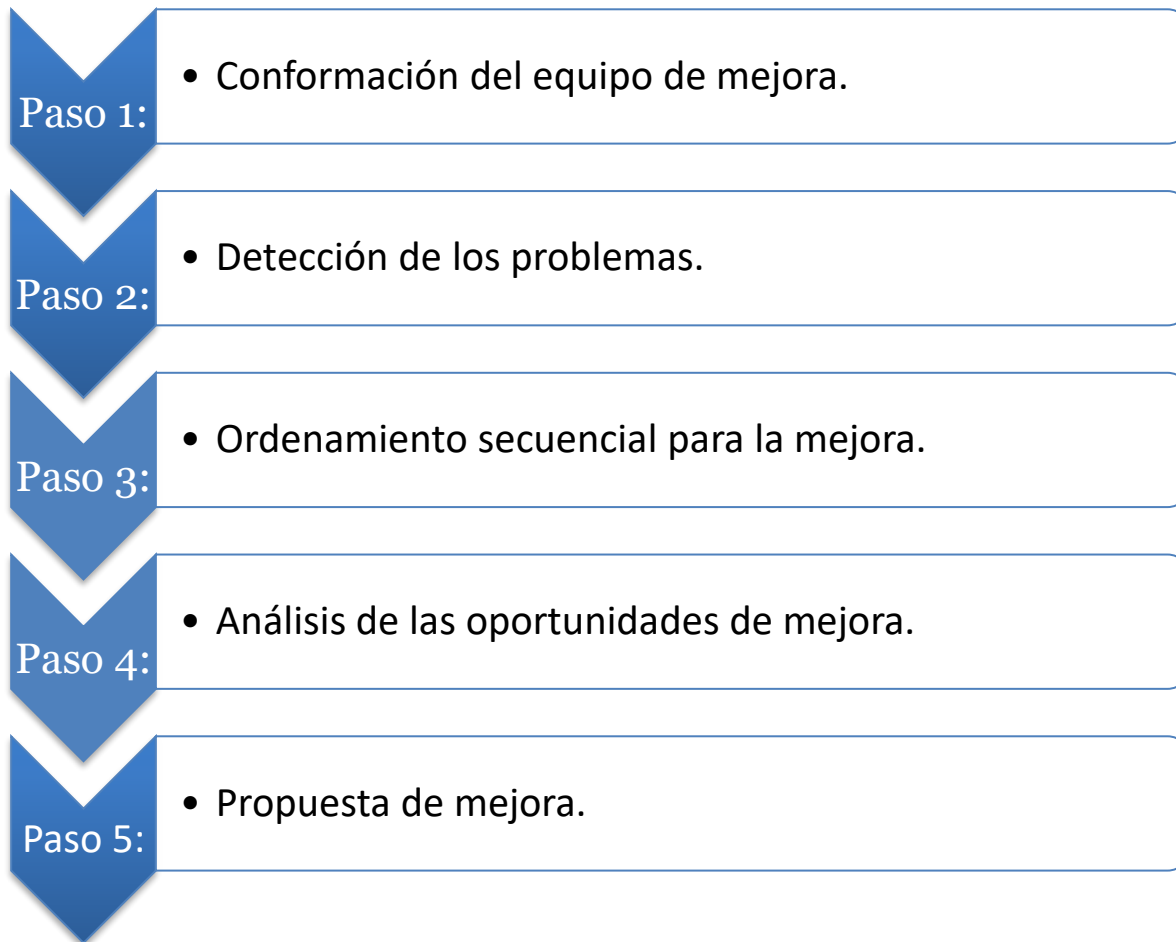
Nota: Elaborado a partir de información tomada en el proceso.

2.2 Análisis del proceso.

El proceso seleccionado para la investigación (anteriormente mencionado), fue escogido por considerarse el proceso fundamental de la editorial Universo Sur, y a petición de la dirección se realiza su selección. Este proceso, a juzgar por los resultados obtenidos de forma general por la editorial,

obtiene resultados favorables, no obstante, existen elementos que causan insatisfacción entre sus partes interesadas. Con el objetivo de realizar el análisis pertinente y recomendar acciones para su mitigación, se proponen un conjunto de pasos y herramientas a seguir, ver figura 2.3

Figura 2.3: Conjunto de pasos propuestos para analizar el proceso objeto de estudio.



2.2.a. Diagnóstico al proceso de Gestión de Artículos.

Paso 1: Conformación del equipo de mejora.

Para determinar la cantidad de expertos que se necesita se utiliza el método Delphi, que cuenta con cuatro características clave: anonimato, iteración, retroalimentación controlada y agregación estadística de un grupo de respuestas. Se recomienda que el número de expertos varíe entre 7 y 15.

El número de experto se calcula como muestra la siguiente ecuación 2.1.

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} \text{(Ecuación 2.1)}$$

Donde:

n – número de expertos.

P – proporción estimada de errores.

K – parámetro cuyo valor está asociado al nivel de confianza según la tabla 2.1.

i – nivel de precisión deseado.

Tabla 2.1: Niveles de significación estadísticos más frecuentes.

NC (1- α)	K
99%	6.6564
95%	3.8416
90%	2.6896

Nota: tomado de Cortés & Iglesias (2004).

Para la ejecución de este método, primeramente, se busca el número de expertos, a través de la fórmula 2.1:

$$n = p(1-p) k/i^2 \quad \text{Para: } k = 3,8416, p = 0.05, i = 0.17$$

$$n = 0.05(1-0.05) 3.8416 / 0.17^2$$

$$0.1825 / 0.028$$

$$n = 6.51 \approx 7$$

Se escogen aquellos trabajadores que tienen una excelente trayectoria en la editorial. Los mismos se encuentran altamente calificados según su área de trabajo. A continuación, se encuentran listado

Grupo de expertos:

- 1- Director de la editorial.
- 2- Dos editores científicos de la editorial.
- 3- Dos diseñadores de la revista.
- 4- Dos correctores de estilo.
- 5- Dos investigadores con índices elevados de publicación.

Para asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio se procede al cálculo del coeficiente de competencia de cada uno de ellos.

En la tabla 2.2 se muestra el cálculo de los coeficientes Kc y Ka y se procede a evaluar para cada experto el valor del coeficiente de competencia K, como se plantea en la ecuación 2.1. A partir de estos resultados se procede a determinar los expertos a participar en la investigación.

Tabla 2.2: Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto.

Expertos	Coefficiente de conocimiento Kc	Coefficiente de argumentación Ka	Índice de competencia K	Clasificación de la competencia
1	1	$0,3+0,5+4(0,05) = 1$	1	Alta
2	1	$0,3+0,5+4(0,05) = 1$	1	Alta
3	0,7	$0,1+0,4+4(0,03) = 0,62$	0,66	Media
4	0,8	$0,2+0,5+4(0,05) = 0,9$	0,99	Alta
5	0,9	$0,2+0,5+4(0,05) = 0,9$	0,99	Alta
6	0,9	$0,3+0,4+0,05+3(0,04) = 0,8$	0,87	Alta
7	0,8	$0,3+0,5+0,04+3(0,05) = 0,99$	0,99	Alta
8	0,7	$0,1+0,4+0,3+3(0,04) = 0,65$	0,65	Media
9	0,9	$0,2+0,5+0,04+0,03+2(0,05) = 0,87$	0,835	Alta

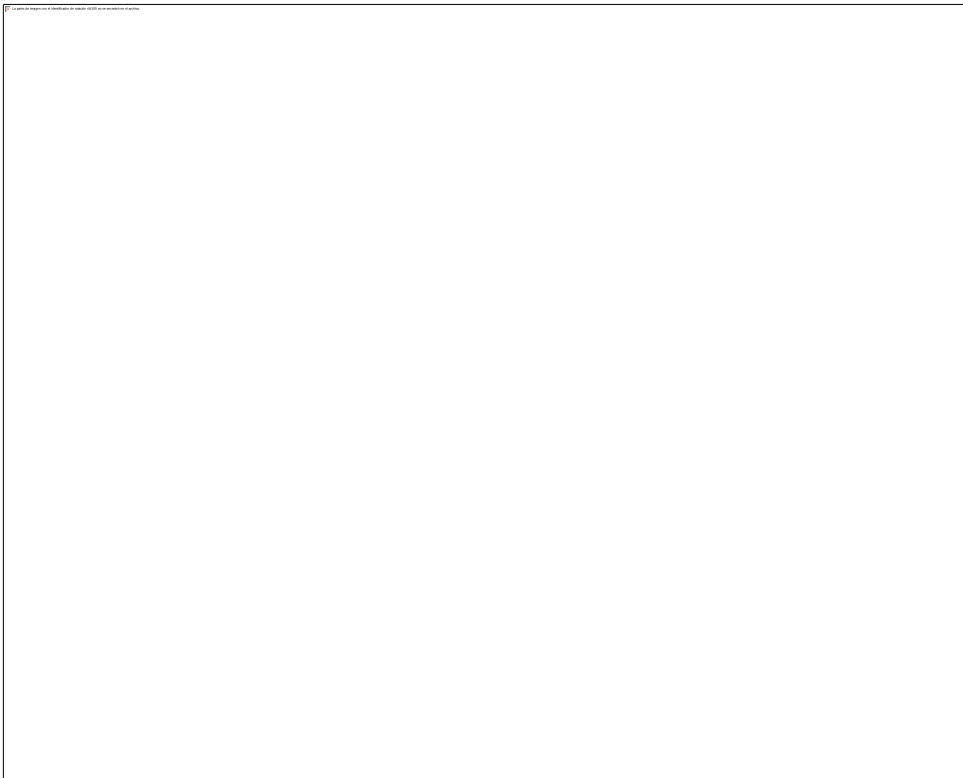
Con el estudio realizado anteriormente se decide no seleccionar a dos de los expertos, un editor científico y un investigador, ya que estos tienen un coeficiente por debajo de 0,8.

- 1- Director de la editorial.
- 2- Editor científico de la editorial.
- 3- Dos diseñadores de la revista.
- 4- Dos correctores de estilo.
- 5- Investigador con índices elevados de publicación.

Paso 2: Detección de los problemas.

En este paso, se propone realizar una tormenta de ideas, una técnica colaborativa y creativa, diseñada para generar una gran cantidad de conceptos, soluciones y enfoques sin censura o crítica inmediata, se emplea como una herramienta que posibilita enriquecer el análisis a través de la participación de los expertos antes seleccionados, usando una secuencia de pasos, ver figura 2.4. Específicamente para el estudio en el proceso, le otorga un efecto necesario, pues permite captar un número de problemas que las partes interesadas del proceso editorial manifiestan como necesarias y que aún no se satisfacen, pero a su vez, quedan comprometidos con la posible solución, fundamentalmente por ser parte de ella.

Figura 2.3: Estructura lógica de una tormenta de ideas.



Nota: tomado de González (2024).

Paso 3: Ordenamiento secuencial para la mejora.

Llegado este paso, después de ejecutar la tormenta de ideas, es de suponer que el nivel de información a analizar o ejecutar sea grande, pues se han desarrollado varias rondas de trabajo con las distintas partes interesadas del proceso de Gestión de Artículos. Por tanto, existe una posibilidad alta de tener varios problemas (tratadas a partir de ahora como oportunidades de mejora) y con ellos varias acciones a ejecutar. Por tanto, ¿se pueden ejecutar todas al unísono?; es difícil, pues restricciones de tiempo, personal, recursos o simplemente la dependencia entre ellas para su ejecución, lo dificulta. Ante esto se recomienda el uso de la herramienta conocida como matriz UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto), (ver tabla 2.2) con el propósito de obtener un orden secuencial de las oportunidades de mejora en su ejecución, según sean evaluadas en correspondencia con la urgencia, tendencia e impacto que puedan tener.

Tabla 2.2: Matriz UTI.

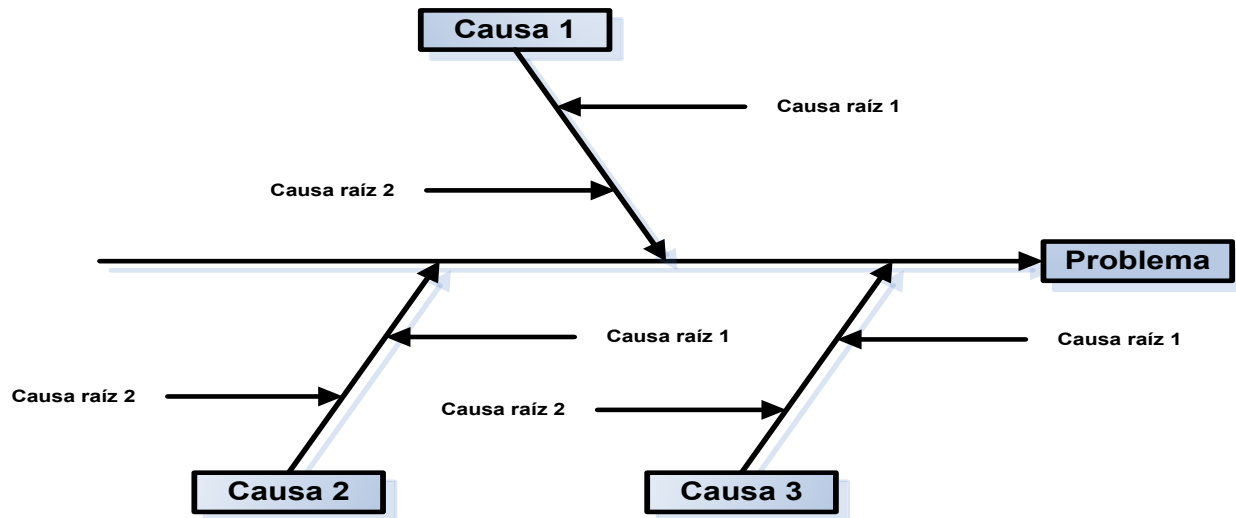
Matriz UTI

Oportunidades de Mejora	Urgencia	Tendencia	Impacto	Sumatoria	Orden Secuencial
Oportunidades de Mejora 1					
Oportunidades de Mejora 2					
Oportunidades de Mejora 3					
...					
Oportunidades de Mejora n					

Paso 4: Análisis de las oportunidades de mejora:

Una vez obtenido el orden secuencial en el paso anterior, el equipo puede comenzar a realizar un análisis de causa, comenzando por la más perentoria, según la votación obtenida y partiendo del análisis de su Urgencia, Tendencia e Impacto. Para comenzar se propone aplicar por el orden obtenido, un análisis de posibles causas y para ello se coloca a consideración del equipo de mejora la técnica conocida como Causa-efecto, por ser una técnica relativamente sencilla pero sólida para el trabajo en equipo, que permite además la vinculación con una representación gráfica que facilita el análisis y favorece la creatividad de los integrantes del Equipo de Mejora, que pronto comenzarán a dar ideas propiamente desde sus puntos de vista en el trabajo editorial. Además, a partir de las oportunidades de mejora se pueden llegar a visualizar segundas y terceras causas que, de su análisis, surgen acciones de mejora que pueden materializarse en el proceso objeto de estudio, ver figura 2.4 y vincularse con otras herramientas que a continuación se proponen.

Figura 2.4: Esquema de la técnica Causa-Efecto propuesta.



Paso 5: Propuesta de mejora.

Este último paso busca cerrar un ciclo de mejora, pues resulta un proceder organizado que ayuda a conformar el plan de ejecución para desarrollar cada oportunidad de mejora identificada y ordenada secuencialmente.

Se propone para ello la conocida técnica de las 5W1H (ver tabla 2.4), que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (*WHAT*), por qué (*WHY*), cuándo (*WHEN*), dónde (*WHERE*), quién (*WHO*) y cómo (*HOW*), de esta forma es poco posible que algo quede sin análisis y sin responsable.

A esta idea se le añade el formato propuesto por Ricardo (2016), que adiciona la meta y la forma de medición de la meta. Esto último posibilita tener control de lo alcanzado en cada oportunidad de mejora, pues en ocasiones la ejecución de las actividades que posibilitan alcanzar la oportunidad de mejora, no son implementadas a cabalidad y trae consigo que la oportunidad de mejora se alcance, pero no a la plenitud esperada.

Tabla 2.3: Técnica de las 5W1H.

Oportunidad a mejorar:					
Meta:					
Forma de medición de la meta:					
Responsable:					
Qué	Quién	Cómo	Por Qué	Dónde	Cuando

--	--	--	--	--	--

Nota: Tomado de Ricardo (2016).

Como complemento y para robustecer el formato de plan de mejora propuesto, se recomienda la conformación de un conjunto de indicadores que permiten el control del proceso durante su desarrollo, evitando un control *post mortem*, que trae consigo retrocesos en el proceso (asociado a pérdidas de tiempo en el proceso de publicación y pérdidas de recursos). Del propio desarrollo de esta investigación resulta la propuesta que, para la conformación de este grupo de indicadores de control del proceso se tenga en cuenta dos elementos importantes: las variables que imponen las métricas de indexación y otros que conlleven a mejorar el desempeño de actividades del proceso de Gestión de Artículos. Para los fines de esta investigación se propone utilizar la ficha de indicadores utilizada por Ricardo-Cabrera, (2018) que hace posible alcanzar una claridad necesaria en los términos fundamentales del indicador, ver tabla 2.4.

Tabla 2.4: Ficha de los indicadores de gestión seleccionados.

Nombre del indicador	
Forma de cálculo	
Unidades	
Glosario	
Estado actual del indicador	
Umbral del indicador	
Rango de gestión	

Nota: tomado de Ricardo-Cabrera (2018).

Conclusiones del capítulo II

1. La conformación del presente capítulo brinda la posibilidad de presentar, de forma ordenada, un conjunto de pasos para el estudio de mejora del proceso de Gestión de Artículo a la editorial Universo Sur, de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
2. Se propone de forma sencilla en la aplicación, pero se pretende alcanzar profundidad en el manejo y alcance de las soluciones logradas, pues parte del apoyo en expertos del proceso, que aportan a partir de los saberes acumulados en su quehacer diario, hasta cerrar el ciclo de mejora con apoyo de un plan, al que se añade indicadores que, mezclan necesidades para alcanzar métricas de indexación en diferentes entes certificadores y elementos de fundamental control en el desempeño del proceso.

Capítulo III: Propuesta de mejora para el análisis del proceso editorial en la editorial Universo Sur de la Universidad de Cienfuegos.

En el presente capítulo se desarrolla el conjunto de pasos propuestos en el anterior, justamente aplicado al proceso de Gestión de Artículos de la Editorial Universo Sur de la Universidad "Carlos Rafael Rodríguez". Se presentan propuestas concretas de mejora, utilizando diversas técnicas que permiten abordar cada uno de los problemas señalados. Dichas propuestas son obtenidas a través de la aplicación de técnicas empleadas en la Ingeniería Industrial para el análisis de proceso y la propuesta de acciones de mejora, que contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de la editorial, en una actividad cada vez más competitiva.

En correspondencia a lo anteriormente mencionado se comienza la ejecución según lo propuesto.

Análisis del proceso de gestión de Artículos.

Paso 1: Conformación del equipo de trabajo.

En consonancia con la bibliografía analizada en el capítulo 1 y el análisis realizado en el 2, se propone la conformación del equipo de trabajo o mejora. Para ellos se propone un método de expertos con el propósito de identificar a los trabajadores más calificados de la editorial, quienes aportan su valiosa experiencia y conocimiento sobre los problemas que afectan a la organización. Este enfoque permite reunir un grupo diverso de profesionales con diferentes perspectivas y áreas de especialización. Este trabajo queda realizado en el capítulo 2, donde quedan seleccionados:

- 2- Director de la editorial.
- 2- Editor científico de la editorial.
- 3- Dos diseñadores de la revista.
- 4- Dos correctores de estilo.
- 5- Investigador con índices elevados de publicación.

Paso 2: Detección de los problemas.

A través de sesiones de discusión y análisis, propiciado en la implementación de la técnica conocida como Tormenta de Ideas, los expertos (que conforman el equipo de mejora) pueden señalar las principales dificultades que enfrenta la editorial y, mediante un proceso de votación, establecer un orden de prioridad para cada uno de los problemas identificados. En una escala del 1 al 10 donde el 1 es el de mayor prioridad. Se puede apreciar en la Tabla 3.1, después de varias rondas de trabajo, la votación realizada con el objetivo de identificar el problema que se debe resolver con mayor urgencia.

Tabla 3.1: Votación realizada por los expertos que conforman el equipo de mejora.

Expertos/ Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	aij	D	D
Carencia de Recursos Humanos.	5	6	6	5	6	6	5	8	47	11	121
Descoordinación en el flujo editorial	10	10	10	10	10	9	10	10	79	43	1849
Falta de iluminación en los puestos de trabajo.	7	7	7	9	9	8	8	5	60	24	576
Dificultad para el cumplimiento del ciclo de procesamiento del artículo, estandarizados en el ámbito internacional a 6.	3	4	3	4	4	3	3	3	27	9	81
Necesidad de conocimientos adecuados para cumplir con las métricas requeridas para mejorar su indexación.	1	1	1	1	1	2	1	1	9	27	729

Retraso en las publicaciones por problemas del sistema eléctrico nacional.	6	5	5	6	5	5	6	6	44	8	64
La inadecuada profesionalización de los recursos humanos en diferentes roles afecta la calidad del proceso editorial.	8	9	8	7	7	10	9	9	67	31	961
Carencia de recursos tecnológicos, la disponibilidad de los recursos tecnológicos adecuados que retrasan los procesos, los tiempos, la calidad de los artículos	2	2	1	2	2	1	1	1	12	24	576

En esta etapa del proceso, y conforme a las recomendaciones detalladas en el capítulo anterior, se continúa con la aplicación de la técnica de la Tormenta de Ideas; con la finalidad de generar una amplia gama de ideas y soluciones potenciales, pues cada problema registrado en la tabla 3.1 necesita de un análisis exhaustivo de segundas y terceras causas que conlleven a soluciones oportunas.

Resultado de varias rondas de trabajo de obtiene:

Director de la editorial:

- Falta de innovación.
- Escasa diversidad del contenido.
- Carencia de recursos humanos.
- Descoordinación en el flujo editorial.
- Necesidad de conocimientos adecuados para cumplir con las métricas requeridas para mejorar su indexación.

Editor científico:

- Descoordinación en el flujo editorial
- Carencia de recursos tecnológicos, la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados que retrasan los procesos, los tiempos, la calidad de los artículos.
- Necesidad de conocimientos adecuados para cumplir con las métricas requeridas para mejorar su indexación.
- Dificultad en el cumplimiento de pasos.
- Escasa diversidad del contenido.

Diseñador(es):

- Dificultad para el cumplimiento del ciclo de procesamiento del artículo, estandarizados en el ámbito internacional a 6 meses.
- Retraso en las publicaciones por problemas del sistema eléctrico nacional.
- Descoordinación en el flujo editorial.
- Falta de innovación.
- Dificultad en el cumplimiento de pasos.

Corrector(es) de estilo:

- La inadecuada profesionalización de los recursos humanos en diferentes roles afectan la calidad del proceso editorial.
- Falta de iluminación en los puestos de trabajo.
- Necesidad de conocimientos adecuados para cumplir con las métricas requeridas para mejorar su indexación.
- Descoordinación en el flujo editorial.
- Falta de innovación

Investigador:

- Falta de iluminación en los puestos de trabajo.

- Necesidad de conocimientos adecuados para cumplir con las métricas requeridas para mejorar su indexación.

-Dificultad para el cumplimiento del ciclo de procesamiento del artículo, estandarizados en el ámbito internacional a 6 meses.

-Dependencia de infraestructura externa.

- Descoordinación en el flujo editorial.

Después de varias rondas de trabajo y recopilados todos los problemas, se realiza en conjunto una reducción de listado.

De esta manera se listan los siguientes problemas:

1-Carencia de recursos humanos.

2-Carencia de recursos tecnológicos, la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados que retrasan los procesos, los tiempos, la calidad de los artículos.

3- La inadecuada profesionalización de los recursos humanos en diferentes roles afectan la calidad del proceso editorial.

4- Falta de iluminación en los puestos de trabajo.

5- Necesidad de conocimientos adecuados para cumplir con las métricas requeridas para mejorar su indexación.

6-Dificultad para el cumplimiento del ciclo de procesamiento del artículo, estandarizados en el ámbito internacional a 6 meses.

7- Retraso en las publicaciones por problemas del sistema eléctrico nacional.

8- Descoordinación en el flujo editorial.

Para una mayor consistencia de los juicios obtenidos se calcula el coeficiente de concordancia de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum D^2}{M^2 (K^3 - K)} = \frac{12 * 4963}{64(1000 - 10)} = \frac{59556}{63360} = 0,93$$

Se evalúa la consistencia de juicio de los expertos mediante la prueba de hipótesis siguiente:

Hipótesis Nula: H_0 : el juicio de los expertos no es consistente

Hipótesis Alternativa: H_1 : el juicio de los expertos es consistente

Se toma para la investigación un nivel de significación (α) del 5 %, lo que implica un nivel de confiabilidad en los juicios emitidos por los expertos del 95 %.

Estadígrafo: $X^2 = M * K * W = 87.2$

Región crítica: $X^2 \geq X^2_{(\alpha; k-1)}$, resultado $87.2 \geq 3.33$

Se cumple en la práctica lo descrito en la desigualdad presente en la región crítica por lo que se rechaza la Hipótesis Nula, H_0 , lo cual implica que el juicio de los expertos es consistente.

Según los resultados obtenidos a través de la herramienta utilizada y el criterio de los expertos, el problema de mayor prioridad es el que muestre la menor $\sum a_{ij}$. Por tanto, se llega a la conclusión de que el problema principal es el: Descoordinación en el flujo editorial. Pero en conjunto el proceso está entorpecido por el conjunto de problemas detectado y resalta la necesidad de determinar un orden secuencial para la mejora, por tanto, se ejecuta el paso 3 propuesto.

Paso 3: Ordenamiento secuencial para la mejora.

A continuación, se aplica la matriz UTI (ver tabla 3.2) como se menciona el capítulo II, para ordenar de forma lógica y secuencial las oportunidades de mejora, basándose en el análisis del método de expertos y una tormenta de ideas aplicada en los pasos anteriores, según su Urgencia, Tendencia e Impacto.

Se realiza una ponderación del 1 al 5 para asignarle un valor a los parámetros anteriores tomando como base el criterio de los expertos elegidos en el paso 1. Las oportunidades de mejora quedan ordenadas de la siguiente forma:

1. Descoordinación en el flujo editorial
2. La inadecuada profesionalización de los Recursos Humanos en diferentes roles afecta la calidad del proceso editorial.
3. Carencia de recursos humanos.
4. Falta de iluminación en los puestos de trabajo.

Tabla 3.2: Votación del equipo de mejora frente a la evaluación realizada a los problemas detectados.

Oportunidades de mejora.	U	T	I	Total	Prioridad
Descoordinación en el flujo editorial.	5	5	5	15	1
La inadecuada profesionalización de los recursos humanos en diferentes roles afecta la calidad del proceso editorial.	5	3	4	12	2

Falta de iluminación en los puestos de trabajo.	3	5	2	10	4
Carencia de recursos humanos.	4	3	2	9	3

Paso 4: Análisis de oportunidad de mejora.

En consonancia con paso anterior, el problema que más impacta a la editorial es la Falta de organización de los procesos para optimizar el flujo editorial. Para su comprensión, el equipo de mejora realiza los análisis de causas a partir del uso del Diagrama Causa-Efecto, para identificar tanto causas primarias como a otros niveles que permiten profundizar en el problema, ver figura 3.1.

Se recomienda el orden secuencial obtenido para el desarrollo de este paso, que por razones de tiempo solo se profundiza en el problema identificado como más perentorio, otro motivo del análisis resulta que el resto de los problemas llevan implícito contar con recursos económicos que desde este trabajo de diploma no pueden ser alcanzados. Pero esta investigación forma parte de un proyecto de investigación, donde el orden obtenido conforma un resultado relevante para gestionar los recursos necesarios.

Paso 5: Propuesta de mejora.

Para concluir el ciclo de mejora, se implementa este paso utilizando la técnica de las 5W2H, ver tabla 3.3. Tal como se menciona en el Capítulo II, esta técnica se aplica individualmente a cada oportunidad de mejora identificada.

Al hacerlo, se logra desglosar y analizar cada aspecto de la oportunidad de manera exhaustiva, permitiendo desarrollar soluciones más detalladas y específicas, con un control en el tiempo.

Figura 3.1: Diagrama Causa efecto para el problema seleccionado.

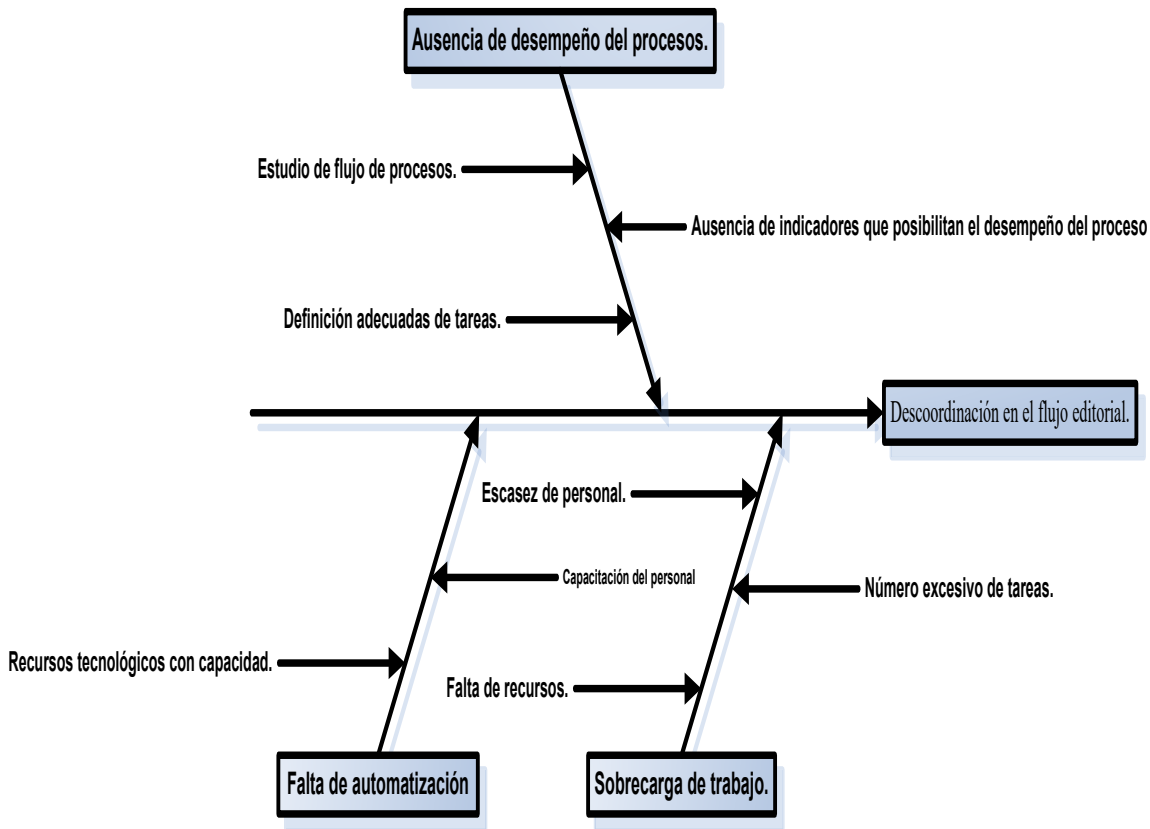


Tabla 3.3: Plan de mejora propuesto.

Oportunidad a mejorar: Sobrecarga de trabajo					
Meta: Establecer un proceso balanceado con capacidades determinadas					
Forma de medición de la meta: % de avance en función de la fecha de cumplimiento.					
Responsable: director de la editorial con apoyo del departamento de Ingeniería Industrial					
Qué	Quién	Cómo	Por Qué	Dónde	Cuando
Gestionar los recursos necesarios para el trabajo.	Director de la editorial	A partir de la firma de convenios de colaboración con universidades extranjeras, a través de la	Para aumentar la eficiencia del trabajo editorial	Comienza en el proceso de Gestión Editorial, con posibilidad de	Iniciar de inmediato.

		tramitación con el ministerio y la conformación de proyectos científicos		extenderse .	
Mejorar la coordinación y el flujo de trabajo en el proceso editorial, evitando exceso de tareas.	Equipo editorial	A partir de la conformación de un flujo de proceso adecuado y de contener el contenido de trabajo para cada puesto (conformación del Manual del proceso).	Evitar sobrecarga en determinados puestos	En la editorial Universo Sur	A partir del próximo mes
Estimular un proceso de reclutamiento de personal adecuado para cubrir plazas necesarias.	Director de la editorial	Divulgando la necesidad en las redes sociales de la editorial, a través de gestiones del departamento editorial y del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad	Contar con el personal necesario	En la editorial Universo Sur	A partir del mes próximo.

Oportunidad a mejorar: Ausencia de desempeño de procesos.					
Meta: mejorar el desempeño del proceso.					
Forma de medición de la meta: contar con medios que midan el desempeño del proceso					
Responsable: Cuerpo editorial de la editorial Universo Sur					
Qué	Quién	Cómo	Por Qué	Dónde	Cuando

Identificar y corregir la ausencia de desempeño en los procesos claves de la organización	Grupo editor	Realizando un diagnóstico de procesos, estableciendo indicadores de desempeño y capacitaciones específicas para el personal involucrado.	Por la falta de desempeño en los procesos genera ineficiencia, baja calidad y afecta el logro de objetivos.	En la editorial Universo Sur	Iniciar las acciones a partir del mes próximo.
Conformación de un flujo adecuado a los estándares internacionales y que responda a las necesidades de la editorial.	Equipo editorial	A partir del trabajo investigativo con el departamento de Ing. Industrial de la UCF.	Con el propósito de contar con un flujo que permita el trabajo de forma continua y eficiente.	En el proceso de Gestión Editorial.	A partir de este trabajo de tesis.
Proponer un conjunto de indicadores que posibilite el control del proceso.	Director de la revista Universidad y Sociedad	A partir de estudios de métricas de indexación y de otros factores que intervengan en el desempeño del proceso.	Es necesario un control del proceso durante su ejecución, así evitar análisis post mortem, que traen atrasos e incumplimientos.	En la editorial Universo Sur	A partir del próximo mes.

Oportunidad a mejorar: Falta de automatización.					
Meta: mejorar el desempeño del proceso					
Forma de medición de la meta: funcionamiento de medios automatizados.					
Responsable: Cuerpo editorial de la editorial Universo Sur					
Qué	Quién	Cómo	Por Qué	Dónde	Cuando

Implementación de la plataforma OJS	Director de la editorial junto a editores.	A partir de cursos de entrenamiento en la plataforma	Necesidad de automatizar el proceso de Gestión de Artículos	En el proceso de Gestión de artículos	Ya han iniciado y se realiza seguimiento mensual
Capacitación específica según puesto.	Gestiona el Comité editor	Detectando las necesidades específicas y gestionando la superación en centros.	Para poder dar respuesta a capacitación es específicas.	En los puestos de trabajo según actividades que realiza.	A partir de este trabajo de tesis.

Como parte de esta investigación se avanza en las acciones propuestas en el plan de acción de las diferentes oportunidades de mejora. A continuación, se muestra un diagrama de flujo y la confección de una ficha de indicadores para el proceso objeto de estudio. Esto resulta una herramienta clave para garantizar la medición del desempeño y la consistencia en la producción de contenido respondiendo a los estándares internacionales.

Como parte de la propuesta de mejora para el procedimiento editorial, se ha desarrollado un conjunto de indicadores que resultan esenciales para optimizar el desempeño del proceso de publicación. Estos indicadores han sido elaborados en colaboración con expertos en el campo y se centran en diversas etapas clave del flujo editorial. A continuación, se presentan los indicadores propuestos en correspondencia con la actividad donde deben ser medidos:

Recepción del manuscrito:

- ✓ Cumplimiento de los objetivos y el alcance de la revista.
- ✓ Conformidad con los elementos de autoría establecidos.
- ✓ Porcentaje de coincidencia (originalidad del trabajo).

Revisión inicial:

- ✓ Adecuación del manuscrito a las normas de la revista.
- ✓ Cumplimiento con los requisitos editoriales establecidos.
- ✓ Evaluación por pares (PAU):

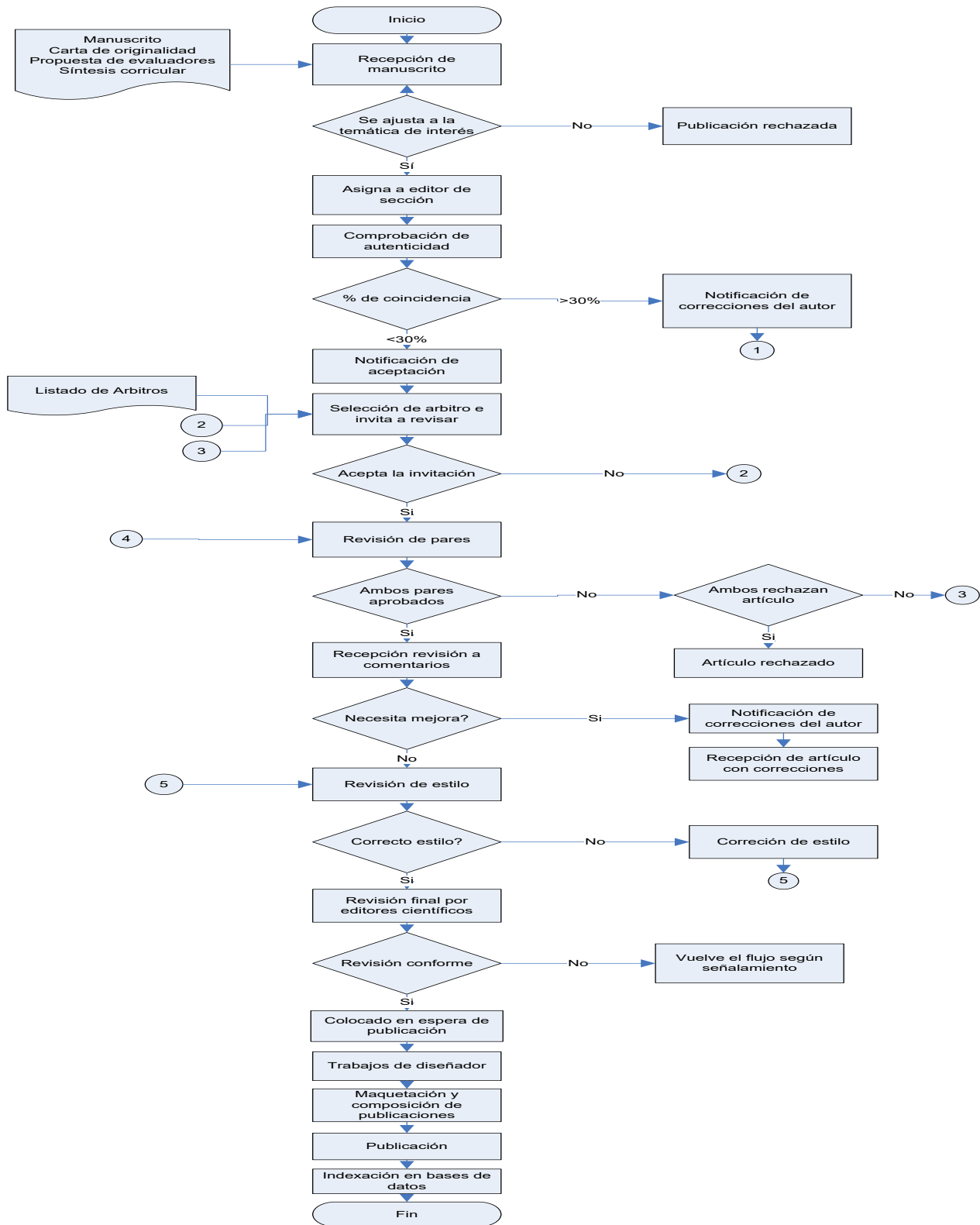
Análisis exhaustivo del proceso de revisión:

- ✓ Identificación de áreas de mejora para asegurar la rigurosidad académica.

- ✓ Revisión de corrección y estilo
- ✓ Adecuación del texto a un estilo científico apropiado.
- ✓ Claridad y accesibilidad del contenido para la comunidad académica.

La implementación de estos indicadores mejorara el desempeño de la revista y también contribuye al alcance de mejores métricas y por ende indexaciones en nuevas bases de datos.

Figura 3.2: Diagrama de flujo propuesto para el proceso de Gestión de Artículos.



Conclusiones del Capítulo.

1. En el presente capítulo se implementa el procedimiento propuesto en el anterior, haciendo posible su validación práctica. Brindando a la Editorial Universo Sur un conjunto de acciones de mejora, desglosadas y organizadas secuencialmente, constituye una fortaleza para trazar el rumbo de trabajo en su desempeño.
2. Con este trabajo se materializan necesidades en la operatividad de los procesos editoriales, específicamente el de Gestión de Artículo, que constituye un proceso relevante y sujeto a medidores que hasta el momento se controlaban una vez finalizado el proceso, incurriendo en reprocesos y pérdidas de tiempo. Sin embargo, con esta propuesta se espera un mejor desempeño.

Conclusiones Generales:

La presente tesis ha abordado de manera integral el proceso editorial de Gestión de Artículos en la editorial, identificando y analizando las problemáticas que afectan su funcionamiento y eficiencia.

En primer lugar, se ha demostrado que la descoordinación entre los diferentes departamentos y la falta de recursos, tanto humanos como tecnológicos, son factores críticos que limitan la efectividad del flujo editorial. La identificación de estas debilidades ha permitido establecer un diagnóstico claro y fundamentado, lo que a su vez ha facilitado el diseño de acciones de mejora específicas para su resolución.

El plan de mejora propuesto incluye la implementación de herramientas y metodologías como diagramas de flujo optimizados, la técnica de tormenta de ideas y un sistema de gestión de proyectos. Estas iniciativas no solo buscan mejorar la organización interna, sino también fomentar una cultura de colaboración y comunicación entre los equipos, lo que es esencial para el éxito de cualquier proceso editorial.

Además, la creación de indicadores de desempeño permitirá realizar un seguimiento continuo de los avances y evaluar la efectividad de las acciones implementadas. Esto asegura que la editorial pueda adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado y alcanzar mejores indizaciones.

Recomendaciones:

- 1- Establecer reuniones periódicas entre los diferentes departamentos para mejorar la comunicación y la colaboración.
- 2- Implementar programas de formación continua que enfoquen en el desarrollo de habilidades específicas relacionadas con la gestión editorial, el uso de nuevas tecnologías y la adaptación a las métricas de indexación.
- 3- Invertir en herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de procesos y la gestión de proyectos. Esto incluye plataformas de gestión de contenido que permitan un seguimiento más eficiente del flujo editorial.
- 4- Desarrollar el plan de mejora para el resto de las oportunidades de mejora determinadas en el capítulo III, según los pasos sugeridos.
- 5- Conformar la ficha de los indicadores propuestos en el capítulo III. Así como conformar su periodicidad en la medición.

Bibliografía:

- Álvarez. (2015). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas. *Actualidades investigativas en educación*, 15(1). 273-302.
- Araiza Díaz, V., Ramírez Godoy, M. E., Díaz Escoto, A. S., Araiza Díaz, V., Ramírez Godoy, M. E., & Díaz Escoto, A. S. (2019). El Open Access a debate: Entre el pago por publicar y la apertura radical sostenible. *Investigación bibliotecológica*, 33(80), 195-216. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.80.58039>
- Azcuaga, A. G. (2010). *La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela*.
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377-386. https://doi.org/10.1162/qss_a_00019
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377-386. https://doi.org/10.1162/qss_a_00019
- Becerril-García, A., & Aguado-López, E. (2018). The End of a Centralized Open Access Project and the Beginning of a Community-Based Sustainable Infrastructure for Latin America: Redalyc.org after Fifteen Years The Open Access ecosystem in Latin America. *Electronic Publishing, Connecting the Knowledge Commons: From Projects to Sustainable Infrastructure (Long Papers)*. <https://doi.org/10.4000/proceedings.elpub.2018.27>
- Becerril-García, A., & Aguado-López, E. (2018). The End of a Centralized Open Access Project and the Beginning of a Community-Based Sustainable Infrastructure for Latin America: Redalyc.org after Fifteen Years The Open Access ecosystem in Latin America. *Electronic Publishing, Connecting the Knowledge Commons:*

From Projects to Sustainable Infrastructure(Long Papers).
<https://doi.org/10.4000/proceedings.elpub.2018.27>

- Benítez, M. Á., & Arias, Á. (2015). *Curso de Introducción a la Administración de Bases de Datos*. IT Campus Academy.
- Benítez, M. Á., & Arias, Á. (2015). *Curso de Introducción a la Administración de Bases de Datos*. IT Campus Academy.
- Bertoglia A., M. P., Águila A., A., Bertoglia A., M. P., & Águila A., A. (2018). Revistas depredadoras: Una nueva amenaza a las publicaciones científicas. *Revista médica de Chile*, 146(2), 206-212. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872018000200206>
- Bertoglia A., M. P., Águila A., A., Bertoglia A., M. P., & Águila A., A. (2018). Revistas depredadoras: Una nueva amenaza a las publicaciones científicas. *Revista médica de Chile*, 146(2), 206-212. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872018000200206>
- Beynon-Davies, P. (2018). *Sistemas de bases de datos*. Reverte.
- Beynon-Davies, P. (2018). *Sistemas de bases de datos*. Reverte.
- Bodero Poveda, E. M., De Giusti, M. R., Radicelli, C. D., & Villacrés, E. P. (2019). Análisis de los repositorios digitales institucionales de Acceso Abierto en el Ecuador. *Revista Espacios*, 40 (32). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/84462>
- Bodero Poveda, E. M., De Giusti, M. R., Radicelli, C. D., & Villacrés, E. P. (2019). Análisis de los repositorios digitales institucionales de Acceso Abierto en el Ecuador. *Revista Espacios*, 40 (32). <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/84462>
- Bojo-Canales, C., Sanz-Lorente, M., & Sanz-Valero, J. (2021). Tendencias de las búsquedas de información sobre las colecciones SciELO, Redalyc y Dialnet realizadas a través de Google. *Revista Española de Documentación Científica*, 44(2), 2. <https://doi.org/10.3989/redc.2021.2.1765>
- Bojo-Canales, C., Sanz-Lorente, M., & Sanz-Valero, J. (2021). Tendencias de las búsquedas de información sobre las colecciones SciELO, Redalyc y Dialnet

realizadas a través de Google. *Revista Española de Documentación Científica*, 44(2), 2. <https://doi.org/10.3989/redc.2021.2.1765>

Cabrera, H. R. (2016). Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizado en cementeras cubanas (Tesis de Doctorado). Universidad Central Martha Abreus de las Villas

Cabrera-Flores, M., Luna, E., & Vidauri, G. (2014). Las revistas mexicanas de investigación educativa rumbo a la corriente principal de difusión de la ciencia. *RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 20(2). <https://doi.org/10.7203/relieve.20.2.4405>

Cáceres Castellanos, G. (2014). La importancia de publicar los resultados de Investigación. *Revista Facultad de Ingeniería*, 23(37), 7-8.

Candal-Pedreiraa, C., Pérez-Ríosa, M., & Ruano-Ravina, A. (s. f.). *Los desafíos de la revisión por pares: Cómo garantizar la calidad y transparencia del proceso editorial de las revistas científicas*.

Capurro, R. (2015). Qué es una revista científica. Information. *Revista del Instituto de Información de la Facultad de Información y Comunicación*, 20(1), 3-24.

Carnicer, J. G. (2014). Estudio bibliométrico de los artículos de educación musical incluidos en DIALNET 2003-2013. *Revista electrónica de leeme*, 33.

Caro, L. M., López, E. F., & García, J. A. M. (2010). *Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción en la industria del mueble según las normas ISO 9000: Un estudio de casos*. 10(2).

Carreño Dueñas, D., Corchuelo Rodríguez, C. A., & Patacón Ruiz, I. P. (2019). Revistas de Ciencias Sociales y el Derecho en el modelo de clasificación de Publindex: Impacto de la revista científica. *Verba Iuris*, 42, 113-121.

Castillo Almeida. (2014). *Gestión de indicadores de calidad para la mejora del proceso editorial*.

- Castillo, A. A. V., Martínez, S. C., Flores, L. G., Villacampa, G. G., & Malagón, Y. B. (2018). Análisis bibliométrico de la producción científica de la Revista Universidad Médica Pinareña, 2014-2017. *Universidad Médica Pinareña*, 14(3), 238-247.
- Catillo, A. (2014). *Gestión de indicadores de calidad*. Gestión 2000.
- Cejas, C. (2002). *Mejora en la gestión de procesos editoriales*. Gestión 2000.
- Celis-Aguilar, É. (2022). Las Revistas De Acceso Abierto vs Las Revistas Tradicionales: El Movimiento Open Access. *Revista Médica de la Universidad Autónoma de Sinaloa REVMEDUAS*, 11(2), 85-86.
- Cetto, A. M., & Gamboa, J. O. A. (2021). Calidad editorial en revistas iberoamericanas de Derecho y Jurisprudencia desde la perspectiva de Latindex. *REVISTA IUS*, 15. <https://doi.org/10.35487/rius.v15i0.2021.767>
- Codina, L. (2017). *Investigación con bases de datos. Estructura y funciones de las bases de datos académicas. Análisis de componentes y estudio de caso*. <http://repositori.upf.edu/handle/10230/28135>
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académica de conducto auditivo externo: Estudio de una serie de casos. *Revista ORL*, 11(2), 139-153. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>
- España. Clasificación Integrada de Revistas Científicas. (s.f.). Revistas Científicas. *CIRC*. <https://clasificacioncirc.es/clasificacion-circ/>
- Fernández, J. I. P. (2008). *Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses*.
- García, A. (2012). *La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela. Editorial Universitaria Félix Varela*
- García, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística kpi. Los indicadores claves del desempeño logístico Autor*.

- Hernández, M. (2016). *Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación.*
- Ibañez, L. C. F., & Rodríguez, M. I. R. (s. f.). *Los sellos de calidad: ¿garantía de procesos exitosos en las organizaciones?*
- Jiménez-Hidalgo, S., Giménez-Toledo, E., & Salvador-Bruna, J. (2008). *Los sistemas de gestión editorial como medio de mejora de la calidad y la visibilidad de las revistas científicas.*
- Michelle Zea, Mgtr., & Mgtr, D. M. C. (2022). *Modelos de satisfacción al cliente: un análisis de los índices más relevantes.*
- Miranda, R. A. (2023). *Tecnología y enfoque al cliente.*
- Peresson, L. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad con Enfoque a clientes.* Universidad de Valladolid.
- Peresson, L. (2013). Monitorización automática del proceso de gestión de la calidad de un reactor nuclear asistido con soporte de las TICs. *Actualidad y nuevas tendencias, 3(10).*
- Pire. (2013). La calidad del proceso editorial. *Ingeniería Industrial, 34(1), 87-95.*
- Quijano, M. M., Payrol, J. A., & Vargas, Nidia R. (2019). *EL enfoque a procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. Revista Boletín Redipe 8(3), 125-134.*
- Robaina, A. (2020). Integración del proceso inversionista para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial, 41(2).*