

CLASE

8

GESTIÓN POR PROCESOS

Gestión integral del desempeño
del proceso



INTRO DUC CIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

En esta clase se abordará la gestión integral del desempeño de los procesos, enfocándose en el uso de indicadores como herramientas clave para medir, analizar y controlar la eficiencia y eficacia de las operaciones. Se estudiará el propósito de los indicadores, su clasificación dentro de los procesos y su aplicación en contextos organizacionales, destacando cómo permiten evaluar resultados, identificar desviaciones y apoyar la toma de decisiones basada en datos. Comprender el uso adecuado de los indicadores es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento continuo.

Adicionalmente, se desarrollará el plan de mejora de los procesos, analizando su propósito, estructura y aplicación. Se revisará cómo, a partir de los resultados obtenidos mediante los indicadores, es posible diseñar acciones correctivas y de mejora que permitan optimizar el desempeño del proceso. Al finalizar la clase, el estudiante será capaz de definir indicadores de gestión y estructurar planes de mejora, fortaleciendo su capacidad para gestionar procesos de manera estratégica, orientada a resultados y alineada con la mejora continua.

Tema 8: Gestión integral del desempeño del proceso

8.1 Indicadores

8.1.1 Propósito de un indicador

Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa que permite evaluar el desempeño de un proceso, actividad u objetivo en un periodo determinado. Su propósito es monitorear resultados, identificar desviaciones y apoyar la toma de decisiones basada en datos, facilitando el control y la mejora continua de los procesos. Los indicadores permiten responder preguntas clave como: ¿qué tan bien se está haciendo?, ¿se están cumpliendo los objetivos?, ¿dónde se debe mejorar?

Un indicador se mide a partir de una fórmula que relaciona variables clave del proceso, comparando un resultado obtenido con un valor de referencia (meta, estándar o histórico). Para hacerlo correctamente, primero se define qué se quiere medir, luego se establecen las variables (numerador y denominador), se calcula el resultado mediante la fórmula y finalmente se compara con una meta para evaluar el desempeño.

Además, todo indicador debe tener definidos elementos como la unidad de medida (% , tiempo, costo, cantidad), la frecuencia de medición (diaria, semanal, mensual), la meta esperada y el sentido del indicador (si se busca aumentar o disminuir). De esta manera, el indicador permite monitorear el proceso, detectar desviaciones y apoyar la toma de decisiones para la mejora continua.

Existen distintos tipos de indicadores, entre los principales se encuentran:

Tabla 1

Tipos de indicadores

Tipo	Significado	Propósito	¿Cómo se mide?	Ejemplo de aplicación
IG (Indicadores de Gestión)	Indicadores que evalúan el desempeño general de procesos	Controlar y evaluar la gestión organizacional	% cumplimiento, tiempos, costos, resultados	% cumplimiento del plan mensual de producción
KPI (Key Performance Indicator)	Indicador Clave de Desempeño	Medir el logro de objetivos estratégicos	Relación entre resultado esperado vs real	% de entregas a tiempo en logística
KPR (Key Process Result)	Resultado Clave del Proceso	Medir el resultado específico de un proceso	Salidas del proceso vs estándar esperado	Tiempo promedio de aprobación de créditos
OKR (Objectives and Key Results)	Objetivos y Resultados Clave	Alinear objetivos estratégicos con resultados medibles	Objetivo + métricas clave de logro	Objetivo: mejorar servicio; KR: reducir tiempo de atención en 20%

OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Eficiencia Global de Equipos	Medir la eficiencia de equipos productivos	Disponibilidad × Rendimiento × Calidad	% eficiencia de una máquina de producción
---------------------------------------	------------------------------	--	--	---

Fuente: Elaborado por, Natalia Montalvo

Los indicadores se analizan a través de distintas dimensiones administrativas, las cuales permiten evaluar el desempeño desde varias perspectivas y asegurar una visión integral del funcionamiento organizacional. Estas dimensiones ayudan a comprender no solo si se logran los resultados, sino también cómo se utilizan los recursos, qué nivel de calidad se alcanza y qué tan productivo es el proceso, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

- **Eficiencia:** mide el uso adecuado de los recursos (tiempo, dinero, materiales), es decir, hacer las cosas con el menor consumo posible.
- **Eficacia:** evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos, es decir, lograr lo que se planificó.
- **Calidad:** mide el nivel en que un producto o servicio cumple con los requisitos del cliente y estándares establecidos.
- **Productividad:** relaciona los resultados obtenidos con los recursos utilizados, es decir, cuánto se produce en función de lo que se invierte.

Tabla 2

Dimensiones Administrativas de los Indicadores

Dimensión	¿Cómo se mide en un proceso?	Fórmula	Frecuencia	Meta	Sentido
Eficiencia	Uso de recursos (tiempo, costo, insumos)	Recursos utilizados / Recursos planificados	Mensual	≤ 1 o $\leq 100\%$	Negativo (menor es mejor)
Eficacia	Cumplimiento de objetivos o metas	Resultados obtenidos / Resultados esperados	Mensual	≥ 1 o $\geq 100\%$	Positivo (mayor es mejor)
Calidad	Cumplimiento de requisitos o ausencia de errores	Productos conformes / Total de productos	Semanal / Mensual	$\geq 95\%$	Positivo (mayor es mejor)
Productividad	Relación entre producción y recursos	Output / Input	Mensual	Incremento continuo	Positivo (mayor es mejor)

Fuente: Elaborado por, Natalia Montalvo

8.1.2 Indicadores de procesos

En los procesos organizacionales se utilizan diversos indicadores que permiten evaluar su desempeño de manera integral. Entre los más comunes se encuentran los indicadores de eficiencia, que miden el uso de recursos como tiempo y costos (por ejemplo, tiempo de ciclo o costo por proceso); los indicadores de eficacia, que evalúan el cumplimiento de objetivos o metas (como porcentaje de entregas a tiempo); los indicadores de calidad, que miden el nivel de conformidad del producto o servicio (porcentaje de defectos o reprocesos); y los indicadores de productividad, que relacionan los resultados obtenidos con los recursos utilizados (unidades producidas por hora). Además, se emplean indicadores de servicio o satisfacción del cliente, que permiten evaluar la percepción del usuario final.

Dentro de este contexto, los KPI (Key Performance Indicators) son indicadores clave alineados a los objetivos estratégicos de la organización, y se utilizan para monitorear el desempeño global y el logro de metas críticas. Por su parte, los KPR (Key Process Results) se enfocan en medir los resultados específicos de un proceso, es decir, las salidas que este genera. Mientras los KPI responden al “qué tan bien estamos logrando los objetivos”, los KPR responden al “qué resultados está generando el proceso”. Ambos se aplican de manera complementaria, permitiendo controlar tanto el desempeño estratégico como el operativo, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

Tabla 3

Diferencias y similitudes entre KPI y KPR

Aspecto	KPI (Key Performance Indicator)	KPR (Key Process Result)
Enfoque	Estratégico	Operativo (proceso)
Propósito	Medir el cumplimiento de objetivos organizacionales	Medir los resultados de un proceso específico
Nivel	Alto nivel (empresa o área)	Nivel de proceso
Pregunta clave	¿Estamos logrando los objetivos?	¿Qué resultados está generando el proceso?
Tipo de medición	Resultados globales y desempeño	Salidas del proceso
Ejemplo	% de satisfacción del cliente	Tiempo promedio de emisión de tarjetas
Uso	Toma de decisiones estratégicas	Control y mejora del proceso

Elaborado por, Natalia Montalvo

La comparación entre KPI y KPR permite comprender que ambos indicadores son complementarios dentro de la gestión por procesos: mientras los KPI proporcionan una visión estratégica del desempeño organizacional, los KPR permiten evaluar los resultados específicos de los procesos que lo sustentan.

Figura 1
KPI y PKR



Fuente: Adaptado de Chat GPT

Para entender mejor el tema de los KPI's se muestra el siguiente video:

Tema: KPI

Descripción: Describe el propósito del KPI aplicado a las organizaciones.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=B4ZxyyL0-08>

8.1.3 Aplicación de indicadores en procesos organizacionales

La aplicación de indicadores en procesos organizacionales tiene como propósito medir, controlar y mejorar el desempeño de las actividades, asegurando que los procesos cumplan con los objetivos establecidos y generen valor para el cliente. A través de los indicadores se mide qué tan bien funciona un proceso, evaluando aspectos como tiempo, costo, calidad, productividad y nivel de servicio, lo que permite identificar desviaciones y oportunidades de mejora.

Estos indicadores se calculan mediante fórmulas claras basadas en datos reales del proceso, recopilados de registros, sistemas o mediciones directas, y se analizan con una frecuencia definida (diaria, semanal, mensual). Lo que se espera de su aplicación es contar con información confiable para la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, reducir errores y



asegurar el cumplimiento de metas, promoviendo así la mejora continua dentro de la organización.

A continuación, se muestra el siguiente caso de estudio:

Caso de estudio: Indicadores en el proceso de emisión de pólizas

La empresa de seguros SegurVida S.A. ha identificado problemas en su proceso misional de emisión de pólizas, el cual inicia con la solicitud del cliente, continúa con la validación de información, análisis de riesgo, cálculo de prima, aprobación y finaliza con la emisión y entrega de la póliza. Actualmente, el proceso presenta retrasos, reprocesos y errores en la información, lo que afecta la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. En promedio, el tiempo de emisión es de 6 días, cuando el estándar esperado es de 3 días, y se registra un 12% de reprocesos debido a inconsistencias en los datos ingresados o documentación incompleta.

Durante el último trimestre, la empresa ha procesado aproximadamente 1.200 solicitudes mensuales, de las cuales solo el 68% se entrega dentro del tiempo comprometido, generando reclamos y pérdida de clientes potenciales. Además, se han identificado cuellos de botella en la validación de documentos y aprobación de riesgos, así como una alta carga de trabajo en ciertas áreas. Ante esta situación, la organización decide implementar indicadores de proceso (KPR) y indicadores clave de desempeño (KPI) para medir, controlar y mejorar cada etapa del proceso, permitiendo identificar desviaciones, optimizar recursos y tomar decisiones basadas en datos para fortalecer la eficiencia y la calidad del servicio.

A partir de la situación evidenciada, la empresa SegurVida S.A. necesita elaborar indicadores que le permitan medir, controlar y mejorar el desempeño del proceso de emisión de pólizas, ya que actualmente presenta retrasos, reprocesos y bajo cumplimiento en los tiempos de entrega. Estos indicadores son necesarios para identificar con precisión dónde se generan las ineficiencias, cuantificar el impacto de los problemas y dar seguimiento a las mejoras implementadas. Además, permitirán a la organización tomar decisiones basadas en datos, optimizar recursos, reducir errores y mejorar la satisfacción del cliente, asegurando un proceso más ágil, controlado y alineado con los objetivos estratégicos.



Tabla 4
Indicadores del proceso de emisión de pólizas

Tipo	Indicador	Fórmula	Dimensión administrativa	Meta	Sentido	Frecuencia	Responsable	Ejemplo de resultado
KPR	Tiempo de emisión de póliza	Tiempo total / número de pólizas	Eficiencia	≤ 3 días	↓ Disminuir	Mensual	Jefe de operaciones	4 días
KPR	% de errores en emisión	$(\text{Errores} / \text{total pólizas}) \times 100$	Calidad	$\leq 2\%$	↓ Disminuir	Mensual	Supervisor de calidad	8%
KPR	Tiempo de validación de documentos	Tiempo validación / solicitudes	Eficiencia	≤ 1 día	↓ Disminuir	Semanal	Analista de emisión	2 días
KPI	% cumplimiento de entrega	$(\text{Pólizas a tiempo} / \text{total}) \times 100$	Eficacia	$\geq 95\%$	↑ Aumentar	Mensual	Gerente de operaciones	70%
KPI	Nivel de satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	Calidad	$\geq 90\%$	↑ Aumentar	Trimestral	Área de servicio al cliente	75%
KPI	% de reprocesos	$(\text{Reprocesos} / \text{total pólizas}) \times 100$	Calidad / Eficiencia	$\leq 3\%$	↓ Disminuir	Mensual	Supervisor de calidad	10%

Fuente: Elaborado por, Natalia Montalvo



8.2. Plan de mejora de los procesos

8.2.1 Propósito de los planes de mejora

Un plan de mejora es un conjunto estructurado de acciones, actividades y estrategias diseñadas para corregir problemas, cerrar brechas de desempeño y optimizar los procesos de una organización. Se elabora a partir del análisis de resultados, como indicadores, auditorías o evaluaciones, y establece qué se debe mejorar, cómo se hará, quién será responsable y en qué plazo se ejecutará.

Su propósito es mejorar la eficiencia, calidad y cumplimiento de los procesos, asegurando que las desviaciones identificadas se conviertan en oportunidades de mejora. Además, permite organizar las acciones de forma priorizada, dar seguimiento a su ejecución y lograr resultados medibles, contribuyendo a la mejora continua y al logro de los objetivos organizacionales.

El método de Gantt es una forma de organizar y gestionar las acciones de mejora mediante un cronograma visual, donde se representan las actividades en función del tiempo, indicando fechas de inicio, fin, duración y responsables. Este enfoque permite desglosar el plan en tareas específicas, visualizar la secuencia de ejecución, identificar dependencias entre actividades y dar seguimiento al avance del proyecto de mejora de manera clara y ordenada. Además, el diagrama de Gantt permite monitorear el progreso, detectar retrasos oportunamente y tomar decisiones correctivas, contribuyendo a una implementación eficiente del plan de mejora y al logro de los objetivos propuestos.

8.2.2 Estructura del Plan de mejora

El diagrama de Gantt es una herramienta de planificación que permite organizar y visualizar las actividades de un proyecto o proceso en función del tiempo. Para elaborarlo correctamente, primero se deben definir claramente las actividades a ejecutar, desglosándolas en tareas específicas. Luego, se establece la secuencia lógica entre ellas (qué actividad depende de otra), se estiman los tiempos de duración, se determinan las fechas de inicio y fin, y se asignan los responsables y recursos. Con esta información, se construye una línea de tiempo donde cada actividad se representa mediante una barra horizontal que refleja su duración y ubicación temporal.

Entre los componentes clave que se deben analizar están: lista de actividades, duración, dependencias, hitos (momentos clave del proyecto), responsables, recursos y avance del proyecto. Para su elaboración se pueden utilizar herramientas como Microsoft Excel, Microsoft Project o herramientas especializadas de gestión de proyectos, que facilitan la automatización y el seguimiento en tiempo real. Como consideraciones importantes, se debe asegurar que las estimaciones de tiempo sean realistas, identificar riesgos que puedan afectar el cronograma, mantener actualizada la información, y utilizar el diagrama como una herramienta dinámica de



control, no solo de planificación, permitiendo tomar decisiones oportunas ante desviaciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

A continuación, se presentan los principales componentes que conforman la estructura de un diagrama de Gantt:

- Eje horizontal (línea de tiempo): representa el tiempo (días, semanas, meses).
- Eje vertical: muestra la lista de actividades o tareas del proyecto.
- Barras de Gantt: indican la duración de cada actividad en el tiempo.
- Fechas de inicio y fin: delimitan cuándo comienza y termina cada tarea.
- Duración: tiempo estimado de cada actividad.
- Dependencias: relaciones entre tareas (qué actividad depende de otra).
- Hitos: puntos clave o eventos importantes sin duración.
- Responsables: personas o áreas asignadas a cada actividad.
- Progreso o avance (%): indica el nivel de ejecución de cada tarea.
- Ruta crítica (opcional): actividades que determinan la duración total del proyecto.

Figura 2
Diagrama de Gantt



Fuente: Adaptado de chat GPT

Al elaborar un diagrama de Gantt, es fundamental considerar acciones de mejora como la definición clara de actividades, tiempos realistas y dependencias, así como la optimización en la asignación de recursos y responsables. También se debe asegurar un seguimiento continuo del



avance, la actualización del cronograma ante cambios y la identificación oportuna de riesgos mediante planes de contingencia. En este proceso deben estar involucrados líderes de proyecto, responsables de cada actividad, equipos operativos y, de ser necesario, áreas de apoyo, promoviendo una comunicación efectiva y trabajo colaborativo. Además, es clave utilizar indicadores de desempeño, validar la información con datos reales y mantener el diagrama como una herramienta dinámica que permita la toma de decisiones y la mejora continua del proyecto.

Para entender de mejor manera cómo hacer un diagrama de Gantt, se presenta el siguiente video:

Tema: Diagrama de Gantt

Descripción: Muestra al Diagrama de Gantt y cómo hacerlo.

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=ytPMY1zzyWA>

8.2.3 Aplicación del Plan de mejora en procesos organizacionales

En la práctica, el diagrama de Gantt se usa para planificar, organizar y controlar proyectos o procesos, permitiendo visualizar qué actividades se deben realizar, en qué orden y en qué tiempo. Es ampliamente utilizado en áreas como construcción, tecnología, banca, manufactura, educación y gestión de procesos, ya que facilita coordinar equipos, cumplir plazos y tomar decisiones oportunas ante retrasos.

A continuación, se muestran algunas pautas clave para iniciar un diagrama de Gantt:

- Definir claramente el objetivo del proyecto o proceso
- Listar todas las actividades necesarias
- Establecer la secuencia lógica (dependencias entre tareas)
- Estimar la duración de cada actividad
- Asignar responsables y recursos
- Definir fechas de inicio y fin
- Identificar hitos importantes
- Dar seguimiento constante al avance del proyecto

A continuación, se muestra un caso de estudio:

Caso de estudio: Aplicación del diagrama de Gantt en una empresa constructora

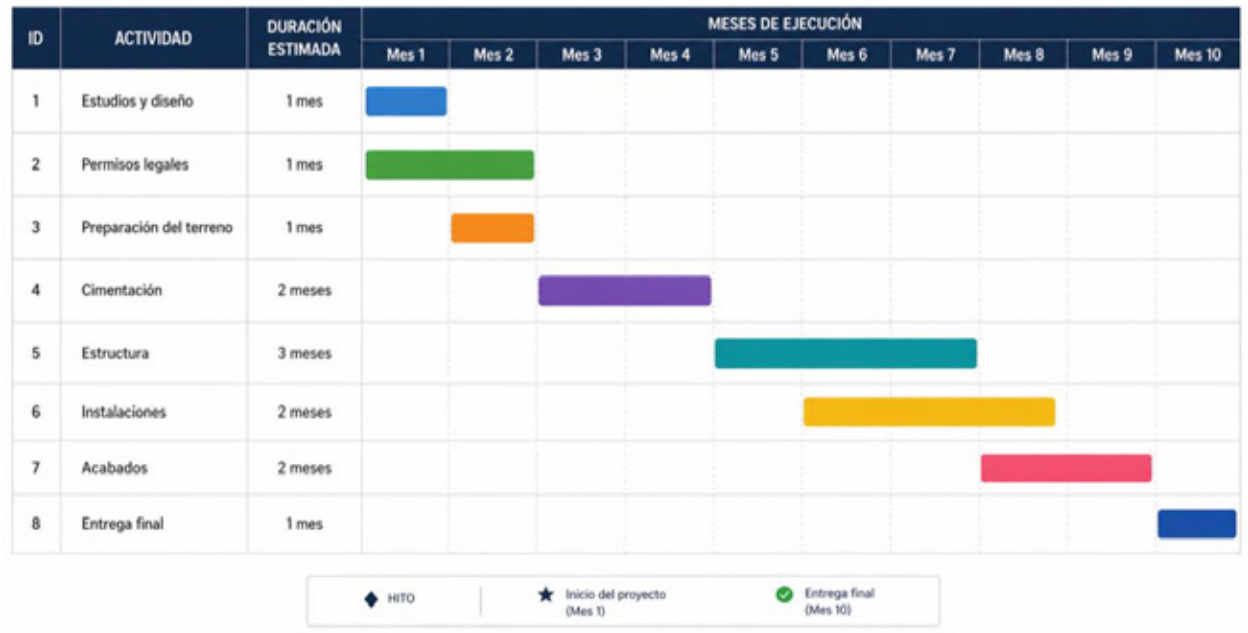
La empresa Constructora Andina S.A. ha sido contratada para la construcción de un conjunto residencial de 3 torres en la ciudad, con un plazo contractual de 12 meses. Durante las primeras semanas, la gerencia identifica riesgos de retrasos debido a la cantidad de actividades, la coordinación de múltiples equipos (ingeniería, obra civil, proveedores) y la dependencia entre tareas críticas como permisos, cimentación y estructura. Ante esta situación, la empresa decide implementar un diagrama de Gantt como herramienta de planificación y control del proyecto.



Para ello, el equipo técnico descompone el proyecto en fases: estudios y diseño, obtención de permisos, preparación del terreno, cimentación, estructura, instalaciones, acabados y entrega. Cada actividad es definida con su duración, responsables, recursos y dependencias. A través del Gantt, se logra visualizar la secuencia de actividades, identificar cuáles pueden ejecutarse en paralelo y determinar la ruta crítica del proyecto. Además, se establecen hitos clave como la finalización de la estructura y la entrega de cada torre.

Como resultado, la constructora mejora la coordinación entre áreas, optimiza el uso de recursos y reduce tiempos muertos. El diagrama permite realizar un seguimiento semanal del avance, detectar desviaciones y tomar decisiones oportunas, logrando mantener el proyecto dentro del cronograma establecido y mejorar la eficiencia operativa.

Figura 3
Diagrama de Gantt



Fuente: Adaptado de Chat GPT

Este diagrama de Gantt permite visualizar la secuencia, duración y solapamiento de actividades, identificando fases críticas y tareas paralelas. Facilita la planificación, asignación de recursos, seguimiento del avance y cumplimiento de plazos. Como mejora, la empresa debe optimizar la coordinación, planificar mejor recursos, dar seguimiento periódico, usar indicadores y prever contingencias para una gestión más eficiente.

Referencias citadas en la Clase

- Gómez Gómez, I. (II.) & Brito Aguilar, J. G. (II.). (2020). Administración de Operaciones: (ed.). Universidad Internacional del Ecuador.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/131260>
- Angel Maldonado, J. (2012). Gestión de procesos (o gestión por procesos): (ed.). B - EUMED. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/51718>
- Martínez, M. A., & Cegarra, N. J. G. (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Ecobook - Editorial del Economista
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/114309>

Definición de los términos citados en la Clase

- **Indicadores:** miden el desempeño del proceso para tomar decisiones.
- **Plan de mejora:** acciones organizadas para optimizar el proceso.

Profundización Clase

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión según la ISO 9001:2015 son herramientas fundamentales para medir, analizar y evaluar el desempeño de los procesos y del sistema de gestión de la calidad. La norma, en el numeral 9.1 “Seguimiento, medición, análisis y evaluación”, establece que la organización debe definir qué se va a medir, cómo se va a medir, con qué frecuencia y quién es responsable, asegurando que los resultados sean confiables y útiles para la toma de decisiones.

Estos indicadores permiten verificar el cumplimiento de los objetivos de calidad, la eficacia de los procesos y la satisfacción del cliente, facilitando la identificación de desviaciones y oportunidades de mejora. Además, deben estar alineados con el contexto y la estrategia de la organización, y ser utilizados como base para la mejora continua, el análisis de resultados y la toma de acciones correctivas dentro del sistema de gestión de la calidad.

A continuación, se muestra el análisis de Indicadores de Gestión de acuerdo con la Norma ISO 9001.

Tabla 1

Indicadores de gestión alineados a la ISO 9001

Numeral ISO 9001:2015	Enfoque	Indicador de gestión	Fórmula / Medición	Propósito
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Gestión de procesos	% de procesos documentados	$(\text{Procesos documentados} / \text{total procesos}) \times 100$	Asegurar control y estandarización
5.1 Liderazgo	Compromiso de la dirección	% cumplimiento de objetivos estratégicos	$(\text{Objetivos cumplidos} / \text{total objetivos}) \times 100$	Evaluar liderazgo y dirección
6.2 Objetivos de calidad	Planificación	% cumplimiento de objetivos de calidad	$(\text{Objetivos logrados} / \text{objetivos planificados}) \times 100$	Medir eficacia organizacional
7.2 Competencia	Talento humano	% de personal capacitado	$(\text{Personal capacitado} / \text{total personal}) \times 100$	Garantizar competencias del personal
7.5 Información documentada	Control documental	% de documentos actualizados	$(\text{Documentos vigentes} / \text{total documentos}) \times 100$	Asegurar control de información
8.1 Planificación operacional	Operaciones	% cumplimiento de planificación	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{planificadas}) \times 100$	Controlar ejecución de procesos
8.5 Producción y servicio	Operación	% de productos/servicios conformes	$(\text{Conformes} / \text{total}) \times 100$	Medir calidad del proceso
8.7 Control de salidas no conformes	Calidad	% de no conformidades	$(\text{No conformes} / \text{total}) \times 100$	Controlar errores y reprocesos
9.1 Seguimiento y medición	Evaluación	Nivel de satisfacción del cliente	Encuestas / índice de satisfacción	Medir percepción del cliente
9.2 Auditoría interna	Evaluación	% cumplimiento de auditorías	$(\text{Auditorías realizadas} / \text{planificadas}) \times 100$	Verificar cumplimiento del sistema
10.2 Acciones correctivas	Mejora	% de acciones correctivas cerradas	$(\text{Acciones cerradas} / \text{total acciones}) \times 100$	Evaluar mejora continua

Fuente: Elaboración propia, Natalia Montalvo



La tabla de indicadores de gestión alineados a la ISO 9001:2015 presenta una relación entre los principales numerales de la norma y ejemplos de indicadores que permiten medir el desempeño del sistema de gestión de la calidad. En ella se integran aspectos clave como el enfoque por procesos, liderazgo, planificación, competencia, control documental, operaciones, evaluación del desempeño y mejora continua. Además, se evidencia que la ISO 9001 no define indicadores específicos, sino que orienta a las organizaciones a establecer métricas que sean relevantes para sus procesos y objetivos. De esta manera, los indicadores se convierten en una herramienta fundamental para el seguimiento, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua del sistema de gestión.



RE FE REN CIAS

Referencias citadas en la Clase

- Gómez Gómez, I. (II.) & Brito Aguilar, J. G. (II.). (2020). Administración de Operaciones: (ed.). Universidad Internacional del Ecuador. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/131260>
- Angel Maldonado, J. (2012). Gestión de procesos (o gestión por procesos): (ed.). B - EUMED. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/51718>
- Martínez, M. A., & Cegarra, N. J. G. (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal. Ecobook - Editorial del Economista <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/114309>

Definición de los términos citados en la Clase

- Indicadores: miden el desempeño del proceso para tomar decisiones.
- Plan de mejora: acciones organizadas para optimizar el proceso.



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec