



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

“Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula en la Institución Educativa

Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERA EMPRESARIAL

AUTORA:

Guisa Holguin Anyela Mercedes

ASESOR:

Mg. Suca Apaza Guido Rene


LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategia y planeamiento

Lima – Perú

2018

Página del jurado

 UCV UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : 107-PP-FE-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la Tesis presentada por Don (a) :
Guissa Holguin Anyela Mercedes

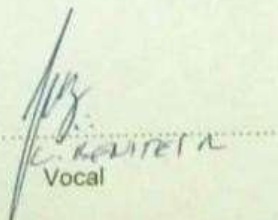
cuyo título es: Aplicación de la herramienta de gestión por procesos
para la mejora de la productividad en el área de matrícula en la
Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de
preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de:
...12... (número) ...DOCE... (letras).

Los Olivos, 07 de diciembre del 2018


.....
Presidente
G. Montoya


.....
Secretario


.....
Vocal

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar a Dios por brindarme salud y paciencia, a mis padres Mercedes Holguin y Ramón Guissa, a mi hermana Gloria Guissa y mis sobrinos por su constante dedicación y apoyo incondicional.

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios por haberme dado la paciencia e inteligencia para poder lograr una de mis metas, a mi padre por el apoyo incondicional que ha logrado que pueda culminar mi carrera profesional, a mi madre y hermana que con su amor y ánimos lograron que siga perseverando en mi camino profesional y no me rinda en la travesía.

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Anyela Mercedes Guissa Holguin, identificada con el DNI: 76644461, a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grado y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Empresarial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Así mismo declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Empresarial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de información mostrada, por lo cual obedezco a lo habilitado por las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 07 de Diciembre del 2018



Anyela Mercedes Guissa Holguin

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis “Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula en la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018, la misma que someto a vuestra consideración, esperando de tal forma que cumpla con los requerimientos de aprobación para obtener el Título Profesional de Ingeniera Empresarial.

Anyela Mercedes Guissa Holguin

ÍNDICE

Página del jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación.....	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xii
Resumen	xiv
Abstract.....	xv
I. Introducción	16
1.1. Realidad Problemática	17
1.2. Trabajos Previos	25
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	29
1.4. Formulación del problema	46
1.5. Justificación del estudio.....	47
1.6. Hipótesis	48
1.7. Objetivos.....	48
II. Método	49
2.1. Diseño de investigación	50
2.1.1. Tipo de investigación	50
2.1.2. Diseño investigación	51
2.2. Operacionalización de las variables.....	51
2.3. Población, muestra y muestreo	54
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.....	54

2.5.	Método de análisis de datos	57
2.6.	Aspectos éticos	58
2.7.	Desarrollo de la Propuesta	58
2.7.1.	Situación actual	58
2.7.2.	Propuesta de mejora.....	71
2.7.3.	Ejecución de la propuesta.....	77
2.7.4.	Resultados.....	94
2.7.5.	Análisis económico	96
III.	Resultados.....	101
3.1.	Análisis descriptivo.....	102
3.1.1.	Resultados de la variable independiente: Gestión por procesos.....	102
3.2.	Análisis inferencial	107
IV.	Discusión	114
V.	Conclusiones	118
VI.	Recomendaciones	120
	Referencias Bibliográficas.....	122
	Anexos.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de eficiencia, eficacia y productividad.....	20
Tabla 2 Tabulación de las causas	24
Tabla 3 Procedimiento para la elaboración de Mapas De Procesos	38
Tabla 4 Símbolos del Diagrama de actividades del proceso	39
Tabla 5 Símbolos del Diagrama de análisis del proceso	40
Tabla 6 Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión por Procesos.....	52
Tabla 7 Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad.....	53
Tabla 8 Juicio de Expertos	56
Tabla 9 Tabulación de los problemas	64
Tabla 10 Diagrama analítico del proceso de confirmación de vacante	67
Tabla 11 Eficiencia pre test	68
Tabla 12 Eficacia pre test	69
Tabla 13 Productividad pre test.....	70
Tabla 14 Presupuesto de actividades	74
Tabla 15 Recursos para la Gestión por Procesos.....	75
Tabla 16 Inversión total para la implementación	75
Tabla 17 Equipo de trabajo para implementación de la gestión por procesos	80
Tabla 18 Identificación de las actividades.....	82
Tabla 19 Diagrama analítico del proceso de confirmación de vacante (después).....	87
Tabla 20 Resumen del diagrama analítico del proceso (después).....	88
Tabla 21 Análisis de capacitación	90
Tabla 22 Eficiencia (Después).....	94
Tabla 23 Eficacia (Después).....	95
Tabla 24 Productividad (Después)	95
Tabla 25 Resumen de productividad	96
Tabla 26 Costo de personal	97
Tabla 27 Costo de implementación	97
Tabla 28 Flujo de Caja Económico	98
Tabla 29 Estadísticos descriptivos para caracterización.....	102
Tabla 30 Estadísticos descriptivos para medición.....	103
Tabla 31 Estadísticos descriptivos para la variable Productividad.....	104

Tabla 32 Estadísticos descriptivos para Eficiencia.....	105
Tabla 33 Estadísticos descriptivos para Eficacia.....	106
Tabla 34 Prueba de normalidad de la variable dependiente productividad.....	107
Tabla 35 Prueba de normalidad de dimensión eficiencia	108
Tabla 36 Prueba de normalidad de la dimensión eficacia	109
Tabla 37 Estadístico de prueba de Wilcoxon para la productividad	110
Tabla 38 Estadístico de prueba Wilcoxon para la Eficiencia	111
Tabla 39 Estadístico de prueba Wilcoxon para la eficacia.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tasa neta de matrícula en educación preprimaria (34 países incluidos)	18
Figura 2. Volúmenes totales de matrícula por grado pedagógico Perú, 1906-2016.....	19
<i>Figura 3.</i> Gráfico de productividad.....	20
<i>Figura 4.</i> Gráfico de Ishikawa.....	23
Figura 5. Diagrama de Pareto	24
Figura 6. Clasificación de los procesos	32
Figura 7. Gestión por procesos	33
Figura 8. Etapas para gestionar los procesos.....	35
Figura 9. Símbolos del Diagrama de Flujo.....	36
Figura 10. Ejemplo de un Diagrama de Flujo	37
Figura 11. Mapa de procesos.....	38
Figura 12. Diagrama de actividades del proceso.....	39
Figura 13. Diagrama de análisis del proceso.....	40
Figura 14. Ubicación geográfica de la Institución Educativa.....	59
<i>Figura 15.</i> Organigrama de la Institución Educativa Sonnenschein.....	62
<i>Figura 16.</i> Lluvia de ideas de los problemas de la Institución Educativa Sonnenschein..	63
Figura 17. Diagrama de Pareto de los problemas.....	64
Figura 18. DOP del proceso de confirmación de vacantes.....	66
Figura 19. Reporte de Productividad (pre test).....	71
Figura 20 Cronograma de implementación	76
Figura 21 Acta de reunión fase de planificación	79
Figura 22 Acta de reunión fase de ejecución.....	81
Figura 23 Mapa de procesos de la Institución Educativa Sonnenschein.....	83
Figura 24 Diagrama de flujo de confirmación de vacantes (antes).....	84
Figura 25 Diagrama de flujo de confirmación de vacantes (después).....	85
Figura 26 DOP del proceso de confirmación de vacantes (después)	86
Figura 27 Grafico del DAP.....	88
Figura 28 Acta de capacitación	90
Figura 29 Acta de reunión fase de medición	91
Figura 30 Ficha técnica del indicador de caracterización.....	92
Figura 31 Ficha técnica del indicador de medición.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 : Lluvia de ideas de causas.....	128
Anexo 2: Encuesta de causa: Directora	129
Anexo 3: Encuesta de causas: Auxiliar	130
Anexo 4: Encuesta causas: Docente	131
Anexo 5: Encuestas de causas: Docente.....	132
Anexo 6: Encuesta de causas: Docente	133
Anexo 7: Encuesta de problemas: Directora	134
Anexo 8: Encuesta de problemas: Docente	135
Anexo 9: Encuesta de problemas: Auxiliar	136
Anexo 10: Encuesta de problemas: Docente	137
Anexo 11: Carta de presentación para juicio de expertos	138
Anexo 12: Definiciones para juicio de expertos.....	139
Anexo 13: Formato de juicio de expertos.....	140
Anexo 14: Juicio de expertos 1.....	141
Anexo 15: Juicio de expertos 2.....	142
Anexo 16: Juicio de expertos 3.....	143
Anexo 17: Matriz de consistencia	144
Anexo 18: Formato de recolección de datos	145
Anexo 19 Base de datos de la variable dependiente pre test	146
Anexo 20: Recolección de datos del cumplimiento de vacantes confirmadas pre test	147
Anexo 21: Recolección de datos de la eficiencia pre test.....	148
Anexo 22: Recolección de datos de la eficacia pre test.....	149
Anexo 23 Examen de capacitación a docente 1	150
Anexo 24 Examen de capacitación a directora.....	151
Anexo 25 Examen de capacitación a docente 2	152
Anexo 26 Imágenes de los diagramas en la I.E.	153
Anexo 27 Base de datos de variable dependiente post test	154
Anexo 28 Base de datos variable independiente pre test.....	155
Anexo 29 Base de datos de variable independiente post test	156
Anexo 30 Base de datos de dimensión medición	157

Anexo 31 Recolección de datos de eficiencia post test.....	158
Anexo 32 Recolección de datos de eficacia post test.....	159
Anexo 33 Recolección de datos del cumplimiento de vacantes confirmadas post test.....	160
Anexo 34 Recolección de datos del cumplimiento de actividades ejecutadas post test...	161
Anexo 35 Base de datos SPSS de la variable Productividad.....	162
Anexo 36 Base de datos SPSS de la dimensión Eficiencia.....	163
Anexo 37 Base de datos SPSS de la dimensión Eficacia.....	164
Anexo 38 Base de datos SPSS de la dimensión Caracterización.....	165
Anexo 39 Base de datos SPSS de la dimensión Medición.....	166
Anexo 40 Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	167
Anexo 41 Pantallazo de turnitin.....	168
Anexo 42 Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis.....	169
Anexo 43 Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	170

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018”, tuvo como objetivo principal determinar si la gestión por procesos produce un incremento de la productividad del área de matrícula, por lo cual se realizó la aplicación de la variable independiente mediante la metodología de cómo gestionar los procesos del libro de mismo nombre, del autor Pérez, lo cual fue organizado mediante un cronograma de trabajo y la conformación de un grupo de trabajo que brindó su apoyo en dicha implementación. Asimismo se elaboró la esquematización del proceso mediante diagramas del proceso de confirmación de vacantes para identificar las actividades que no generan valor y generar una mejora continua del proceso; se realizaron fichas de recolección de datos para poder a los indicadores y medir la mejora de la productividad. Por lo cual se elaboró una investigación aplicada, de diseño cuasi experimental, con enfoque cuantitativo. Además la población de estudio estuvo conformada por la cantidad de vacantes confirmadas durante 15 días, lo cual conforma la muestra, se realizó la validación de los instrumentos para hacer la recopilación de los datos para recopilar información se validaron los instrumentos y se comprobó la validez y la confiabilidad de la investigación. La técnica fue la observación y el instrumento fue la ficha de observación. Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS versión 23 en el que se realizó análisis descriptivo e inferencial. La prueba de normalidad utilizada fue Shapiro-Wilk ya que la muestra es menor a 30, donde el nivel de significancia muestra que los datos provienen de distribución no normal, por lo cual se realizó la contrastación de hipótesis mediante mediante la prueba de Wilcoxon, obteniendo un valor $p=0.001$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador “La aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.” Se concluye que la productividad mejoró en 7.34%.

Palabras Clave: Gestión por procesos, productividad, eficiencia, eficacia.

Abstract

The present research paper entitled "Application of the process management tool to improve productivity in the enrolment area of the Sonnenschein E.I.R.L. Educational Institution, San Miguel, 2018", had as main objective to determine if the management by processes produces an increase of the productivity of the area of matriculation, for which the application of the independent variable was realized by means of the methodology of how to manage the processes of the book of the same name, of the author Perez, which was organized by means of a chronogram of work and the conformation of a work group that offered its support in the above mentioned implementation. Likewise, the schematization of the process was elaborated by means of diagrams of the process of confirmation of vacancies to identify the activities that do not generate value and to generate a continuous improvement of the process; data collection cards were made to be able to the indicators and to measure the improvement of the productivity. Therefore, an applied research was elaborated, of quasi-experimental design, with a quantitative approach. In addition, the study population was made up of the number of confirmed vacancies for 15 days, which makes up the sample, the instruments were validated to collect data to collect information, the instruments were validated and the validity and reliability of the research was verified. The technique was observation and the instrument was the observation card. The SPSS version 23 software was used for data analysis, in which descriptive and inferential analysis was carried out. The normality test used was Shapiro-Wilk since the sample is less than 30, where the level of significance shows that the data come from non-normal distribution, for which the contrast of hypotheses was carried out by means of the Wilcoxon test, obtaining a value $p=0.001$, the null hypothesis is rejected and the hypothesis of the investigator is accepted "The application of the management by processes improves the productivity in the area of matriculation of the Educational Institution Sonnenschein E.I.R.L.". It is concluded that productivity improved by 7.34%.

Key Words: Process management, productivity, efficiency, efficacy.

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

Internacional

En la actualidad la productividad es una preocupación global porque todas las organizaciones están en la búsqueda constante para aumentarla. El concepto de productividad es un término que inició empleando en el área productiva de las empresas industriales; su constante evolución ha demostrado que está puede ser medida y mejorada en las distintas áreas de las empresas.

Un buen estudio de los conceptos administrativos apoyada por una modernización y buen uso de los equipos y materiales de soporte para la enseñanza, permiten elevar el rendimiento de los establecimientos educativos. Una definición frecuente referente productividad se puede expresar como “el cociente entre la cantidad de servicio elaborado y la duración de trabajo realizado” (Ramírez, 2004, Pág. 214).

Según Valle (1978, Pág. 5) “La productividad en la enseñanza permite lograr mejores resultados con el mínimo empuje. Asimismo se tiene por una parte fabricación, cantidad, calidad, producción, financiación, bienes y servicios, además, la alineación de capital humanos y la obtención de habilidades. Por consiguiente, la eficiencia y el rendimiento en la enseñanza han de referirse a la obtención de habilidades y destrezas que con un determinado financiamiento produzca un valioso beneficio del capital humanos en la elaboración de satisfactores de gran aporte social; [...] la productividad en la formación es el vínculo entre la fabricación cuantitativa y cualitativa de productos, bienes y servicios y el labor realizado en producirlos”.

[En Latinoamérica], “las transformaciones que los países deben enfrentar para retornar a un desarrollo que beneficie a las personas con menos recursos económicos debe apuntar a la formación educativa de calidad en cada uno de sus niveles y en promover la productividad a través de la creación. [...] El triunfo en los cambios de productividad si no están asociadas con un incremento de la calidad de la enseñanza suficientemente universalizada puede crear una regresión en las ganancias”. (Banco Mundial BIRF – AIF, 2014, Párr. 14-15).

Respecto a las posibilidades educativas que tienen los niños mayores de 2 y menores de 7 años, en términos habituales los países de América Latina y el Caribe han desarrollado pausadamente la expansión de ingreso de menores a la formación inicial. [...] el promedio

regional el rango de ingreso en formación inicial incremento de un 55,5% en 1990 a un 66% en 2010 (UNESCO, 2013, pág. 45).

Gráfico 4.1. Tasa neta de matrícula en educación preprimaria (34 países incluidos).

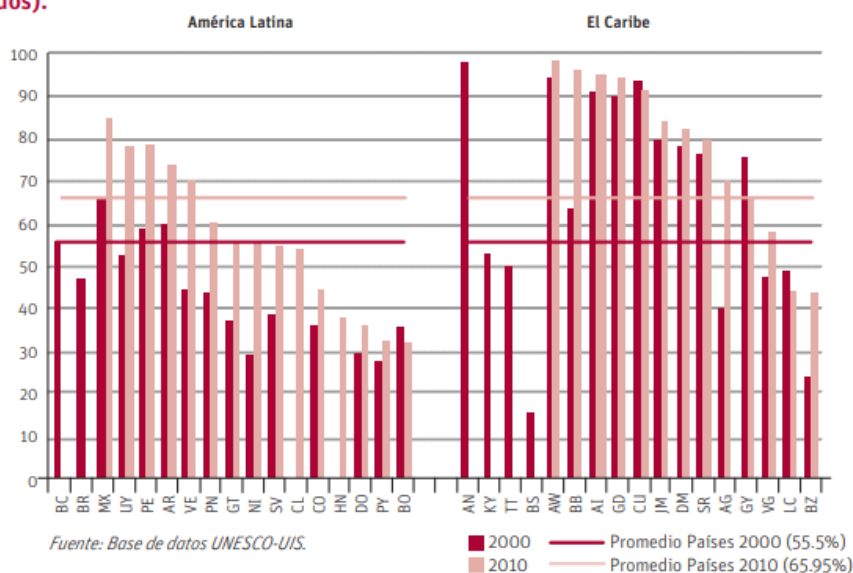


Figura 1. Tasa neta de matrícula en educación preprimaria (34 países incluidos)

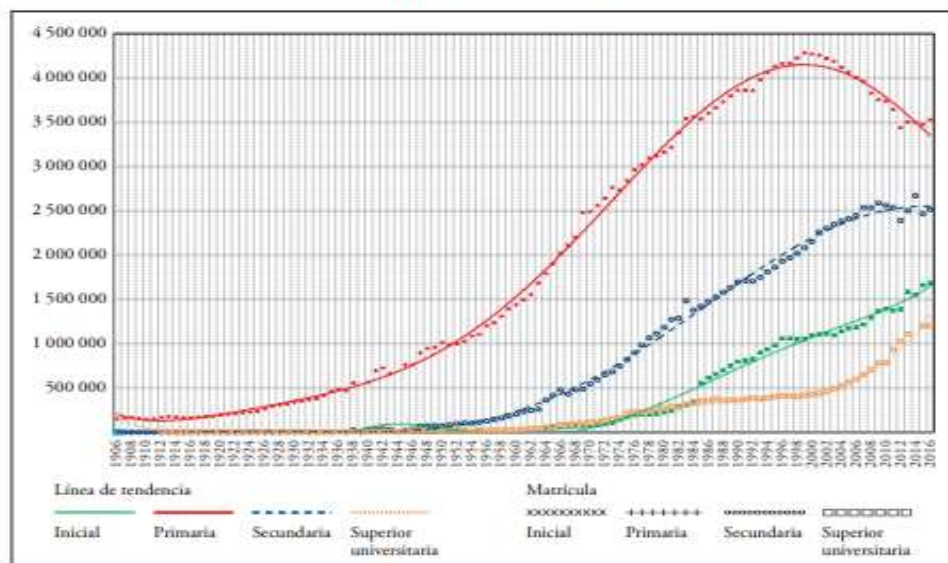
©Fuente: UNESCO 2013

Nacional

El Perú no puede excluirse a las trascendentes modificaciones que están sucediendo globalmente y específicamente en América Latina, sector donde se está modificando el fundamento de estructura del Gobierno y la Entidad sin participación gubernamental, a través de una actuación más sobresaliente de los mercados en tema de enseñanza. Para que la Organización Educativa pueda realizar una labor importante debe vencer limitaciones actuales, algunas radican en el medio de lo institucional y en su déficit en conocimiento de alineación y administración (Gómez y Macedo, 2010, Pág. 40).

Uno de los factores con los que se explica el crecimiento del Sistema Educativo es el crecimiento de la población pero desde 1906 al 2016 el Sistema Educativo aumentó 60 veces, “por tal motivo se pasó de encargarse de alrededor de 150 000 personas en 1906 a cerca de 8,9 millones en el 2016” (Guadalupe, 2017, pág. 45).

Volúmenes totales de matrícula por nivel educativo Perú, 1906-2016



Elaboración propia basada en información de anuarios y reportes estadísticos oficiales.

Véase el anexo 1.

* Se excluyen la educación superior no universitaria, la técnico-productiva, la educación básica alternativa (antes «jóvenes y adultos») y la educación especial, por la imposibilidad de construir una serie histórica confiable para el periodo.

Figura 2. Volúmenes totales de matrícula por grado pedagógico Perú, 1906-2016

©Fuente: Guadalupe et. Al 2017

Como se muestra en la figura N° 1 se puede visualizar las cantidades totales de matrícula por nivel educativo. Lo que muestra el crecimiento del sistema educativo. Por ello la gestión en todas las instituciones educativas deben ser mejoradas desde su proceso inicial, el cual es la matrícula.

Local

La presente investigación es desarrollada en la Institución Educativa Sonnenschien E.I.R.L. en el área de matrícula; la cual es encargada de realizar la confirmación de las vacantes que conservarán de los alumnos que están cursando estudios para poder definir la cantidad de vacantes que se pondrán a disposición de la comunidad para alumnos nuevos. Actualmente el procedimiento de matrícula no posee con un procedimiento para establecer las actividades que se deben de ejecutar para efectuar la confirmación de las vacantes de los alumnos que están cursando estudios y así realizar la proyección de las vacantes disponibles para el siguiente año. Por ello se pretende estudiar un fragmento del proceso de matrícula, para realizar una estandarización del proceso y mejorar el tiempo por ende el

nivel de productividad del área. Se debe tener en cuenta que el conflicto es causado debido múltiples circunstancias que se desarrollan dentro de la institución, la cual sobresale que es la falta de un ejemplo de dirección de los procedimientos al momento de la confirmación de vacante que genera demora en el tiempo de inicio del procesos de matrícula por ende afecta la productividad en el área. Asimismo para evidenciar la baja productividad en el área de matrícula se ha elaborado la toma de datos de 8 días en el desarrollo de confirmación de vacantes de la Institución Educativa.

Tabla 1 Datos de eficiencia, eficacia y productividad

Fechas	04-Set-17	05-Set-17	06-Set-17	07-Set-17	08-Set-17	11-Set-17	12-Set-17	13-Set-17
Eficiencia	73%	88%	88%	89%	66%	68%	79%	88%
Eficacia	15%	12%	13%	16%	15%	10%	17%	12%
Productividad	11%	11%	12%	14%	10%	7%	13%	11%

Fuente: Elaboración propia

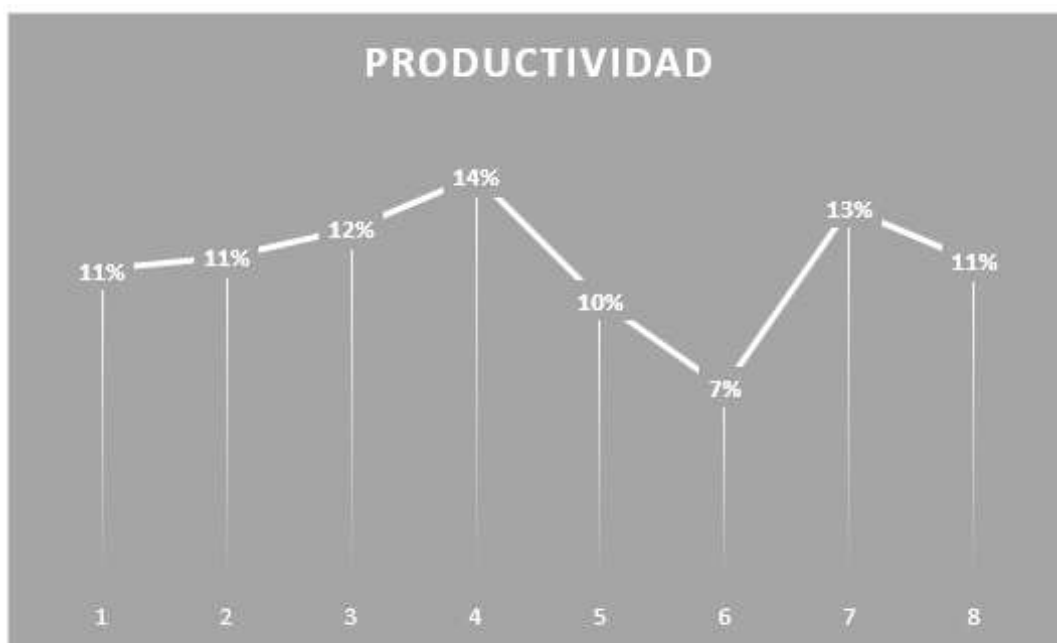


Figura 3. Gráfico de productividad

©Fuente: Elaboración propia

El Gráfico de Ishikawa que se presentará a continuación, se puede observar las causas primordiales que propician el efecto que tiene la productividad en el área de matrícula. Las cuales han sido agrupadas en seis aspectos: Medio Ambiente, Mano de Obra, Materiales, Maquinaria, Medición y métodos.

Falta de personal en el área de matrícula: existe la falta del personal para que realicen el proceso de confirmación de vacantes puesto que las programaciones del proceso se realizan solo por la mañana y muchos padres de familia requieren realizar el proceso por las tardes.

Falta de capacitación al personal existente: puesto que el personal no tiene conocimientos del adecuado procedimiento de la confirmación de vacantes.

Espacio en el área de matrícula: puesto que el espacio es reducido y los padres de familia que están citados para realizar la confirmación de vacantes tienen que esperar fuera de la IE.

Poca iluminación en el área de matrícula: lo cual no permite que se realice de manera óptima el proceso puesto que muchas veces se los padres de familia y el personal realizaron de manera errada el llenado de los formatos de la confirmación de vacantes.

Formatos no digitalizados para recaudar la información: los documentos que deben de ser llenados al momento de realizar la confirmación de vacantes no se encuentran en digital solo los tiene de manera física.

Datos incompletos de los alumnos: falta de datos de los alumnos como copias de DNIs de los padres, lo cual retrasa el proceso de planificación para el desarrollo de la confirmación.

Software desactualizado de la computadora del área de matrícula: la máquina del área matrícula retrasa el proceso de confirmación de vacantes.

Datos registrados incompletos: retrasa el desarrollo de la confirmación de vacantes.

Proceso de matrícula no estandarizado: no cuenta con la esquematización del proceso de confirmación de vacantes, por ello, realizan algunas actividades de más o no realizan algunas necesarias

Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula: los documentos en físico no se encuentran ordenados.

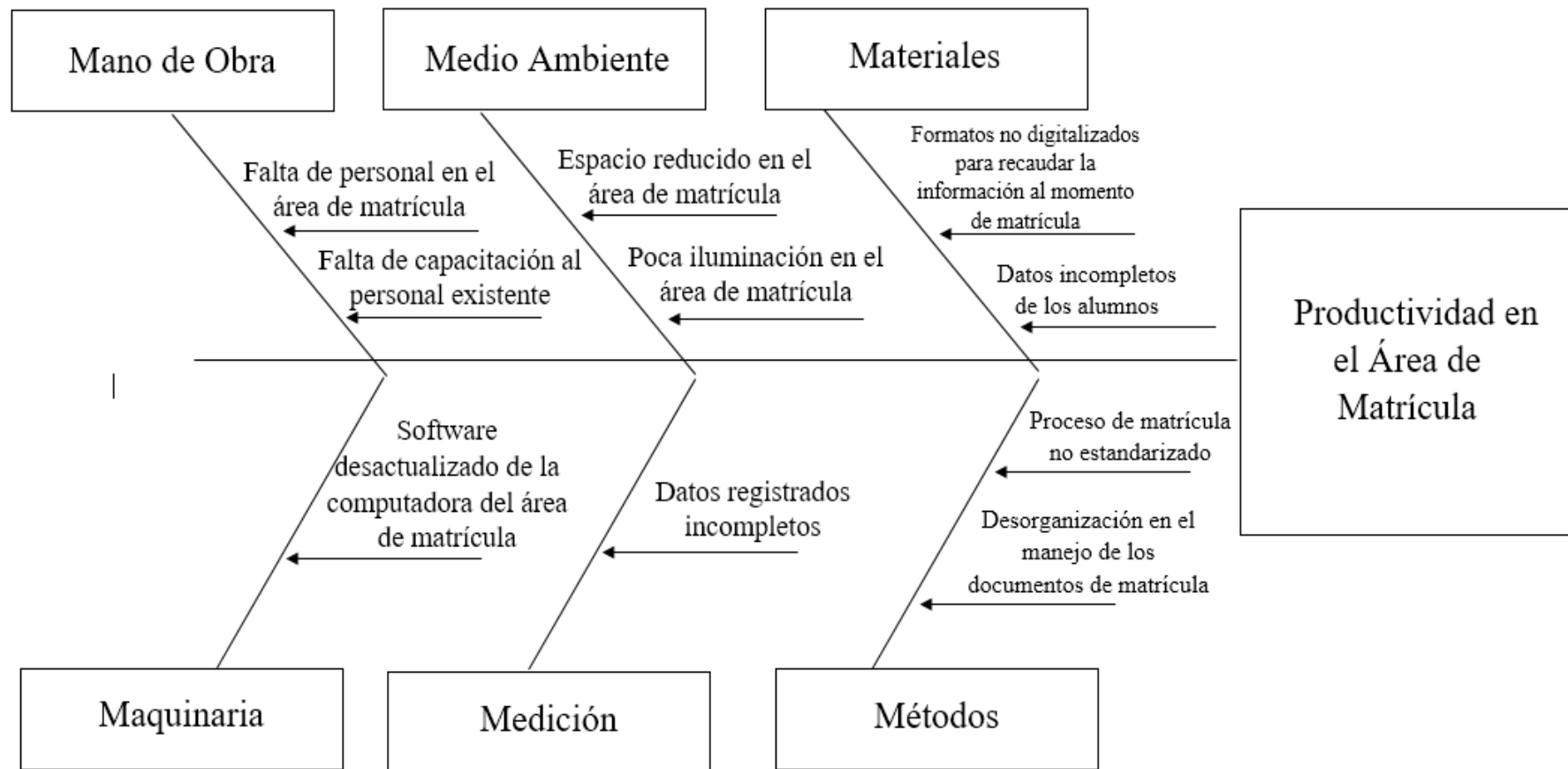


Figura 4. Gráfico de Ishikawa

©Fuente: Elaboración propia

El efecto de la baja productividad en la Institución Educativa genera incremento de los costos de mano de obra del personal del área, puesto que para que el personal pueda realizar el proceso requiere realizar reprogramación de las citas, el incremento promedio mensual de mano de obra es de S/. 400 soles.

Para determinar el motivo más importante se elaboró una tabulación con la participación del personal de la Institución Educativa mediante la colaboración de una encuesta (Anexos 2, 3, 4, 5, 6) para establecer la valoración de las causas.

Tabla 2 Tabulación de las causas

Código	Causas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
C1	Proceso de matrícula no estandarizado	24	24	17%	17%
C2	Software desactualizado de la computadora del área de matrícula	18	42	13%	30%
C3	Datos incompletos de los alumnos	18	60	13%	42%
C4	Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula	15	75	11%	53%
C5	Formatos no digitalizados para recaudar la información al momento de matrícula	14	89	10%	63%
C6	Datos registrados incompletos	14	103	10%	73%
C7	Falta de capacitación al personal existente	12	115	8%	81%
C8	poca iluminación en el área de matrícula	10	125	7%	88%
C9	Falta de personal en el área de matrícula	10	135	7%	95%
C10	Espacio reducido en el área de matrícula	7	142	5%	100%
	Total	142		100%	

Fuente: Elaboración propia

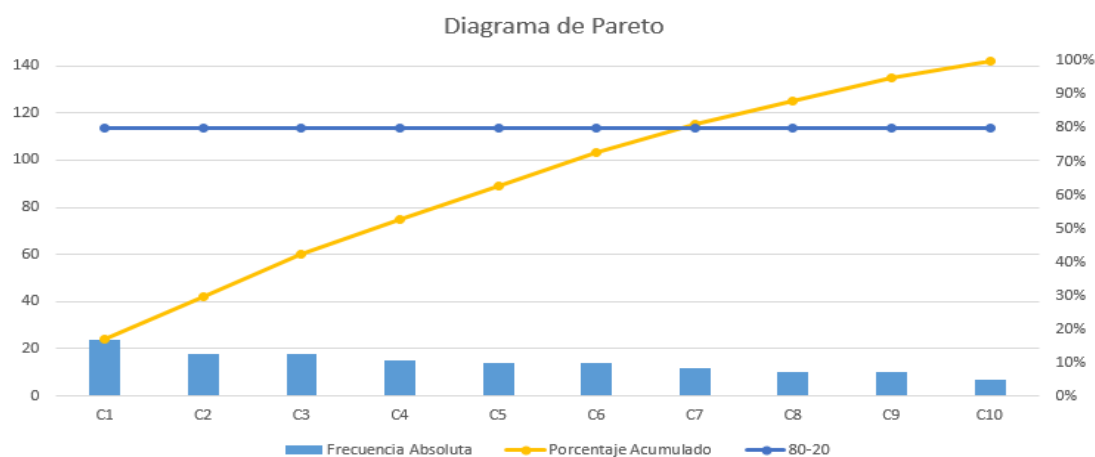


Figura 5. Diagrama de Pareto

©Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Pareto muestra que para resolver el 80% del total de los problemas, se necesitara eliminar 7 causas, las cuales son:

Proceso de matrícula no estandarizado, software desactualizado de las computadoras, datos incompletos de los alumnos, desorganización en el manejo de los documentos de matrícula, formatos no digitalizados para recaudar la información al momento de la matrícula, datos registrados incompletos y falta de capacitación al personal existente.

1.2.Trabajos Previos

Internacionales

CABEZAS (2014) en su investigación titulada: “*Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda.*” Tesis para adquirir el título Ingeniero Industrial, Ecuador. El objetivo general fue estudiar las actividades que se realizan en la organización Instruequipos lo cual tiene como propósito aumentar la productividad de los productos terminados en la línea de producción para exposición mediante la investigación de la labor. El diseño de investigación fue aplicada dando como producto las siguientes conclusiones: La compilación de los datos importantes contribuyo para conocer los conflictos que ocurrían en la organización lo cual posibilitó realizar el mejoramiento. De tal manera el aforo de fabricación aumento en un 50% y la productividad aumento en 0,1635 a diferencia del año 2013.

YUNGA (2012) en su investigación titulada: “*Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne.*” Tesis para adquirir el título de Ingeniero Industrial, Cuenca. El Objetivo fue estudiar a la organización desde de la averiguación conveniente al lugar en el cual se almacenan los productos para confrontarlo con la hipótesis real, para después plantear por flujogramas la resolución a los conflictos descubiertos al nivel de gestión y operación. El diseño de investigación fue aplicada dando como resultado la siguiente conclusión: El estudio desarrollado revela la presencia de fallas a causa de carencia de un método que brinde continuación y agilidad a la transformación de la gestión, para lo cual se ha establecido e impulsado para optimizar el manejo de la gestión.

MEDINA, NORUEGA, HERNÁNDEZ Y DÍAZ (2012) en su investigación titulada “*Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana.*” Tesis para adquirir el título de Doctor en Ingeniería Industrial, España. El objetivo general fue estudiar las pautas que se emplean habitualmente para mejorar el valor que otorga una mejora productiva. El diseño de investigación fue aplicada obteniendo como resultado las siguientes conclusiones: La orientación al incremento según el efecto ansiado de los objetivos fundamentales a conseguir. Estos deben de crear en el consumidor una modificación, atravesando del estado existente a una superior situación. Situaciones como el resultado a breve período, la continuidad de

las modificaciones, los cambios indispensables, para cumplir los requerimientos de la organización. Se empleó el procedimiento Kendall para el estudio por etapas para la elección de tecnología para la organización y el consumidor.

VÁSQUEZ (2017) en su investigación titulada: *“Propuesta de mejoramiento de procesos en el área de producción de la empresa panificadora Panarte a través del estudio de tiempos y movimientos”*. Tesis para adquirir el título de Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad, Quito. El objetivo general optimizar el procedimiento de fabricación de pan habitual a través de la investigación de la metodología y desplazamientos. El diseño de investigación fue nivel explicativo habiendo obtenido de los resultados las siguientes conclusiones: Posterior al análisis de las fases de fabricación y reducir el número de talento humano, la fabricación incrementó de 259 a 289 productos por tal motivo la productividad incrementó en un 12%. También el 12% de productividad apoya a que el costo individual de fabricación no se eleve.

Nacionales

BALABARCA (2017) en su investigación titulada: *“Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa grupo peruano de inversiones S.A.C.”* Tesis para adquirir el título de Ingeniero Empresarial de la faculta de Ingeniería en la Universidad César Vallejo de Lima. El objetivo general del estudio fue establecer la manera en que la gestión por procesos mejora la productividad en el área de créditos de la organización Grupo Peruano de Inversiones. Tipo de investigación es aplicada y el diseño cuasi experimental obteniendo resultados que poseen las siguientes conclusiones: Los resultados adquiridos del estudio estadístico de comparación de suposiciones las cuales fueron estudiadas durante 12 semanas para cada una de las dimensiones, confirmaron la aprobación de la suposición principal a consecuencia de los resultados obtenidos al analizar la productividad pre prueba fue de 0,60 y el post prueba 0,75 lo cual evidencia que la productividad obtuvo un crecimiento de un 0,25.

HERRERA (2017) en su investigación titulada: *“Aplicación de gestión por procesos para mejorar la productividad en el área de logística de salida en la empresa Tai Loy S.A.”* Tesis para adquirir el título de Ingeniero Industrial de la faculta de Ingeniería en la Universidad César Vallejo de Lima. El objetivo general del estudio

fue establecer la manera como la aplicación de gestión por procesos mejorara la productividad en el área de logística de salida. El tipo de investigación es aplicada y el diseño cuasi experimental obteniendo frutos que se reflejan en las siguientes conclusiones: Después de la ejecución de la herramienta se consiguió mejorar la eficiencia mediante la gestión del proceso de mantenimiento del mismo modo la disminución de la inversión que se emplea para conseguir un mejor rendimiento. Con respecto a la eficiencia se logró un incremento de 7.5% y la eficacia de 6.9% dentro del año 2017.

CISNEROS (2017) es su investigación titulada: *“Implementación de la gestión de procesos para la optimización de la productividad laboral en la empresa joridy security S.A.C.”* Tesis para adquirir el título de Ingeniero Industrial de la facultad de Ingeniería en la Universidad César Vallejo de Lima. El objetivo general del estudio fue establecer la manera en que la gestión por procesos mejora la productividad en la empresa Jordy Security. El tipo de investigación es aplicada y el diseño cuasi experimental obteniendo frutos que se reflejan en la siguiente conclusión: La productividad logró incrementarse en 4% en comparación de los datos analizados antes y después de la implementación de la gestión por procesos, lo cual permite aceptar la hipótesis alterna de la investigación.

BETETA (2017) en su investigación titulada: *“Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad del servicio en la Empresa Wada Sport”* Tesis para adquirir el título de Ingeniero Empresarial de la facultad de Ingeniería en la Universidad César Vallejo de Lima. El objetivo general de la investigación fue determinar de qué manera la aplicación de la gestión por procesos incrementa la productividad en la empresa Wada Sport. El tipo de investigación es aplicada y el diseño cuasi experimental obteniendo resultados que se reflejan en las siguientes conclusiones: Durante del análisis del proceso se pudo obtener como resultados , una eficiencia del 74, 18%, al aplicar la herramienta de la Gestión por Procesos esta aumento en un 23, 27%, lo que nos da una eficiencia actual del 74, 18%, lo cual se puede reflejar en la horas de alquiler actualmente.

BARJA (2016) en su investigación titulada: *“Aplicación de la gestión por proceso para la mejora de la productividad del área de mantenimiento eléctrico de una empresa inmobiliaria”* Tesis para adquirir el título profesional de Ingeniero

Industrial de la faculta de Ingeniería en la Universidad César Vallejo de Lima. El objetivo general del estudio fue establecer de qué manera la gestión por proceso aumenta la productividad en el área de mantenimiento eléctrico de una empresa inmobiliaria, Lima, 2016. El tipo de investigación es aplicada obteniendo los frutos reflejados en las siguientes conclusiones: De acuerdo con los frutos alcanzados en la actual indagación, se puede apreciar que la aplicación de la gestión por procesos para la mejora de la productividad del área de mantenimiento eléctrico de una empresa de inmobiliarios, Lima, 2016. La media de la productividad previa a la implementación de la herramienta es de 43.9%, y la media de la productividad posterior a la implementación de la herramienta es de 80.9%.

PADILLA (2017) en su investigación titulada: *“Aplicación de la gestión de procesos para la mejora de la productividad en el área de operaciones en la empresa EEDE Tarjetas Peruanas prepago S.A.”* Tesis para adquirir el título profesional de Ingeniero Industrial de la faculta de Ingeniería en la Universidad César Vallejo de Lima. El objetivo general del estudio fue establecer de qué manera la gestión por proceso aumenta la productividad en el área de mantenimiento eléctrico de una empresa inmobiliaria, Lima, 2016. El tipo de investigación es aplicada obteniendo los frutos reflejados en las siguientes conclusiones: De acuerdo con los frutos alcanzados en la actual indagación, se puede apreciar que la implementación de la variable independiente de la investigación mejora la productividad en la empresa en un 5.54%, lo cual puede ser reflejado en la apreciación de satisfacción del consumidor con respecto a la mejora en el proceso y la selección de las actividades que realmente generan valor al proceso, comprueba el aumento de la productividad y sus dimensiones.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable independiente: Gestión por Procesos

Gestión

Habitualmente se asociaba gestión con dirección o mando; la interpretación del “Ciclo de la gestión” nos permite conectarlo más bien con planificación y evaluación. La definición de gestión conlleva relacionada la imagen de actuación para las metas planificadas sean logrados (Pérez, 2012, pág. 124-125).

Según Thompson (2012) la expresión gestión hace referencia a efectuar los trámites y toda actividad que lleva a conseguir los objetivos de una organización del mismo modo es la agrupación de actividades que deben de ser realizadas para conseguir las metas planteadas en la organización (párr. 2).

En ese sentido Blas (2014) hace mención que la gestión es una guía que sirve para dirigir el trabajo, suposición, visualización, utilización de los recursos y efectuar labor enfocados en las metas que se han planeado obtener de tal manera las fases de acciones son para cumplir con el resultado en el periodo planeado por ello deben de efectuarse en cada una de las actividades.

Proceso

Proceso proviene del latín processus, cuya definición comprende mejora y adelanto. Un procedimiento es una agrupación de tareas que están relacionadas y cuya peculiaridad es que emplean componentes y actividades peculiares que dan oportunidad a la construcción de valoración agregada en esos componentes básicos (input), con la meta de obtener unos resultados (output) (Martínez y Cegarra, 2014, pág. 55).

Proceso es un grupo de tareas ordenadas o realizadas en simultaneo que realiza un fabricante, encima de un material, le añade valoración agregada y provee un resultado o trabajo para un consumidor externo o interno (Agudelo, 2012, pág. 29).

Según Pérez (2012) [un proceso] es una sucesión estructurada de tareas reiteradas del cual es producto obtiene valoración característico para su beneficiario o consumidor (Pérez, 2012, pág. 49).

Tipos de procesos

Procesos operativos

Funcionan y modifican materiales para conseguir el bien o brindar el trabajo de acuerdo a los requerimientos, otorgando una valoración agregada mayor. Estos procedimientos son los primordiales encargados de obtener las metas de la organización (Pérez, 2012, p. 101).

En una organización industrial que produce sobre pedido habría:

- El proceso de establecimiento y comprobación de las especificaciones del bien y del consumidor.
- El proceso de esquemización y elaboración del bien.
- El proceso de adquisición (ISO 9001 lo añade en este nivel)
- El proceso de producción (incorporando su aprobación cuando corresponda) y de otorgamiento (Logística de salida)
- El proceso de intercomunicación con el consumidor.

Procesos de apoyo

Suministran el capital humano y los materiales requeridos para los demás procedimientos y de acuerdo a las especificaciones de sus consumidores internos (Pérez, 2012, p. 102 - 103).

Aquí adjuntaremos:

- El procesos de Gestión de Capital Humanos es un método de procesos que incorpora los procedimientos de:
 - elección y reclutamiento.
 - impulso interna.
 - aceptación e incorporación.
 - interlocución interna.
 - Crecimiento personal (Formación).
 - Valoración de los individuos.

- El proceso de Abastecimiento
- El proceso de Gestión de Proveedores; se prefiere considerar como un proceso de apoyo; ya que existe el acción de que los aprovisionadores son u capital externo muy valioso que se debe dirigir e incorporar en la organización.
- La producción y verificación del método de dirigir. Este proceso brinda materiales en modo de procedimiento; es la manera de entender que las actividades secuenciales son instrumentos para apoyar a los individuos a que puedan ser altamente eficaces.

Procesos de gestión

Estos procesos recolectan datos de los demás actividades secuenciales y los procesa para transformarlas en información trascendental para proporcionarla a sus clientes internos; la cual debe de ser información entendible, fiable, precisa, oportuna, puntual, alcanzable y adaptable para la determinación de resultados (Pérez, 2012, p. 103-104).

- El proceso de administración financiera
- El proceso de Gestión de la Calidad/ Medio Ambiente es un método de procesos que posee un grupo de deberes de elaboración de las distintas tareas y de cada proceso:
 - Los procesos de inspección documentaria e inspección de los registros.
 - El proceso de evaluación de la complacencia del consumidor.
 - El proceso de auditaría interna
 - Los procesos de evaluación y rastreo del bien y de los procesos.
 - Acciones reformatorias y provisorias y plan de mejora.
- Comunicación/ Gestión de Clientes
- Gestión del Proyecto

Procesos de dirección

Los procesos de dirección son transversales (Pérez, 2012, p. 105).

- El proceso de representación, interlocución, rastreo y supervisión de la táctica.
- Determinación y realización, rastreo y estimación de metas.
- Verificación de resultados por dirección

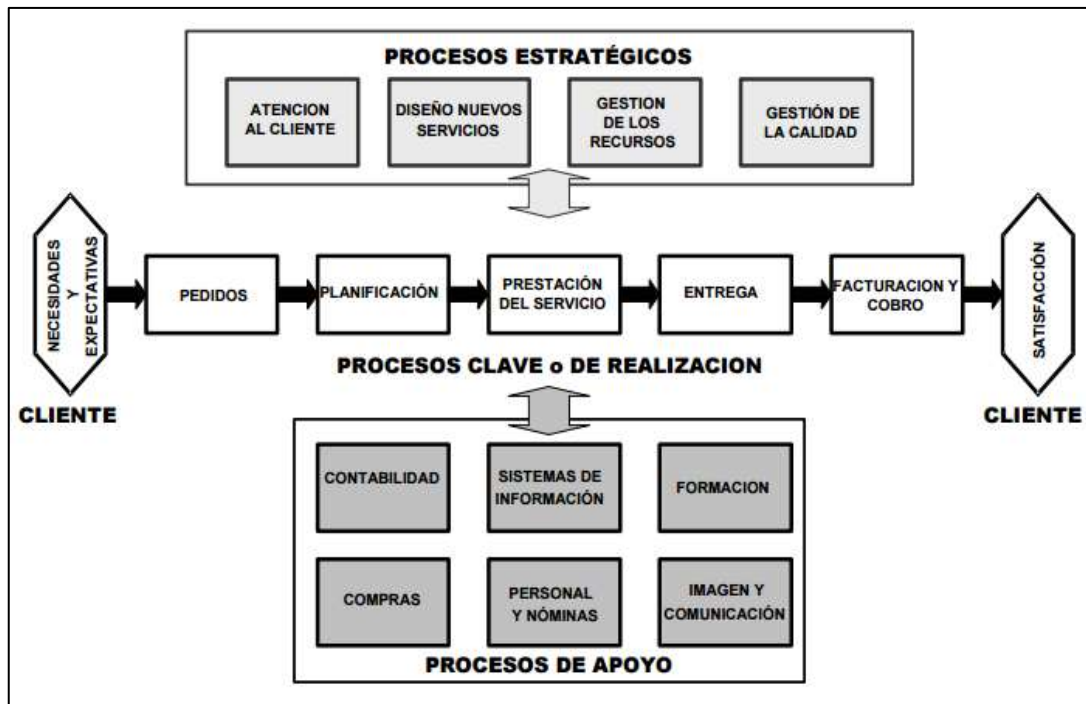


Figura 6. Clasificación de los procesos

©Fuente: Pérez 2012

Gestión por procesos

Para Pérez (2012) la gestión por procesos no hace referencia a un prototipo o regla que se tiene que realizar ya que esta sirve más bien como mención dado que es un conjunto de competencias que cuentan con fundamentos e instrumentos determinados que nos prueba que se puede gestionar la calidad. (p. 44).

“La gestión de procesos es un procedimiento sistémico de reconocimiento, entendimiento e incremento del coste que se agrega a los procesos de la organización para plasmar la táctica comercial y maximizar el grado de agrado que percibe los consumidores” (Bravo, 2009, p. 229).

Según Maldonado (2015) La gestión por procesos radica en proporcionar a la empresa de una esquematización de los procedimientos para las distintas áreas para que manejen la información adecuada para cada una de acuerdo a los procedimientos internacionales y proyectados hacia el consumidor final. Los procesos deben de estar detallados y documentados completamente, en los cuales deberán de estar especificadas las obligaciones de cada uno de los participantes, y deberán de asignar a un miembro responsable y un equipo de trabajo. (p.29)”.

Martínez (2014) determina que la gestión por proceso con el reconocimiento de los indicadores para realizar el análisis de la rentabilidad de las acciones que se efectúan en

la organización, tanto de forma individual como con una agrupación que interactúa. De tal manera la gestión por procesos apoya en la administración del negocio. (p. 7).

Junta de Castilla y León (2004) precisa que la gestión es una pauta que define los procesos integrales enfocados a que el consumidor quede satisfecho y perciba la calidad (p. 40).

En ese sentido Bonilla et al. (2010) manifiestan que la gestión por procesos es la manera en la cual se puede dirigir acciones del negocio, a través de la conglomeración por procedimientos, orientado a los requerimientos del consumidor; también los procesos son dirigidos de manera ordenada y consecuente puesto que el mejoramiento de los procesos está enfocado en el apoyo a maximizar la complacencia del consumidor. (p. 23).

Elementos de un proceso

Pérez (2010) establece que los componentes de un proceso son:

- Un input (entrada), son materiales e insumos con propiedades que cuenten con las especificaciones estandarizadas.
- El ordenamiento de actividades es un proceso que cuenta con métodos y bienes que poseen requerimientos para su desarrollo.
- Un output (salida), es producto o servicio final con las especificaciones estandarizadas del procedimiento el cual va dirigido al consumidor.

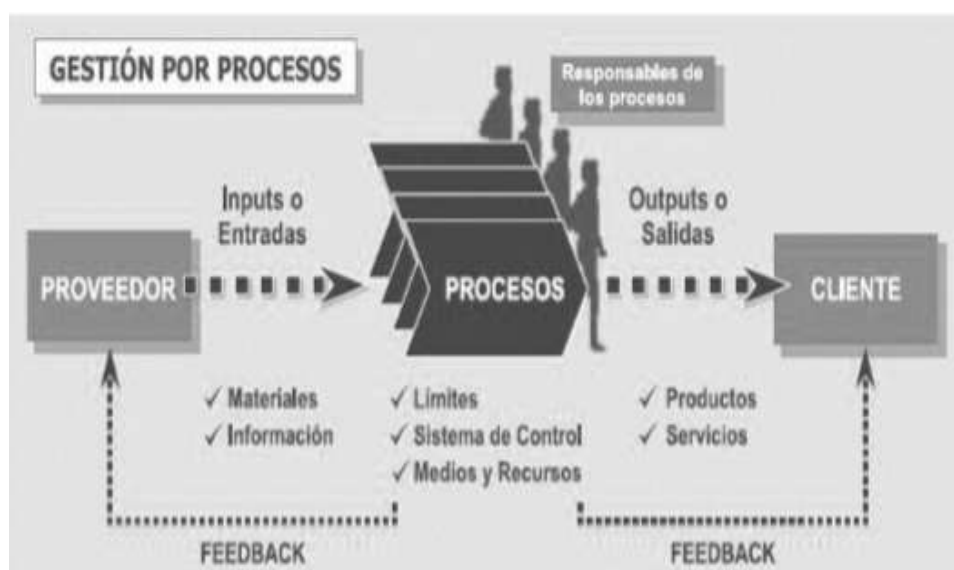


Figura 7. Gestión por procesos

©Fuente: Junta de Castilla y León 2004

Evolución de la gestión por procesos

Agudelo (2012) Manifestó que existen dos fases por donde ha transcurrido la gestión por procesos y detalla que el inicio empieza con la 1ra Ola: “Experiencia de la Gestión por Procesos” enfocado a la adquisición de enseñanzas posteriores a la implementación (p. 234).

1ra Ola: “Experiencia de la Gestión por Procesos”

Organización por procesos: Es la fase preliminar que consiste en la alineación de la empresa deseosa de trabajar enfocada hacia los procesos. De tal modo inicia con el reconocimiento de sus procesos y procedimientos con motivo de realizar una elección del proceso con mayor deficiencia posterior se realiza el establecimiento de encargados, el alcance, los gráficos y la anotación de los procesos. En una empresa enfocada a los procesos un individuo puede comprobar la impresión de la gestión a diferencia de otros procesos que no sean gestionados y la empresa comprende el propósito de la administración de los procesos la cual está enfocada al consumidor.

Estandarización y documentación: esta fase se emplea en el momento en que se ha establecido los procesos puesto que se utilizan métodos normalizados y documentación para garantizar que la ejecución de los procesos se está realizando sin fallas y en distintos periodos, Además se establecen equipos de trabajo para que ejecuten mejoramientos, expulsión de actividades que no generen ningún valor o beneficio, mejoramiento de los procedimientos con el propósito de generar un apoyo para un procedimiento de certificación.

Indicadores Balanceados: Esta etapa se emplea al momento que los procesos se encuentran establecidos dado que deberán de realizar mediciones para su seguimiento y control, los KPI's ayudan al encargado del proceso. Estos son el método para realizar el control necesario de la empresa, consumidor, inversionista y procedimientos.

Costo ABC: Esta etapa de emplea a procesos establecidos y las acciones que participan puesto que dará inicio a un método de costos fundamentado en las acciones de control de la utilización adecuada de los bienes de tal modo que apoya a la estimación adecuada del precio de venta de los productos o servicios.

Certificación del sistema de gestión: cuando la empresa aplicó las pasadas fases está alineando su misión al enfoque de administración por procesos por lo tanto esta listo

poder iniciar su procedimiento de certificación para su sistema de gestión de calidad. Consecuente a la adquisición de la certificación el mejoramiento debe de ser continuo mediante la aplicación de técnicas innovadoras.

¿Cómo se gestiona los procesos?

Para Administrar un proceso Pérez (2012) nos indica la forma reducida en la cual existen dos fases universales:

- a) Saber y entender emplear los criterios de Gestión y Proceso en el entorno de compromiso de la organización.
- b) La implementación de la gestión de un proceso se realiza mediante las posteriores fases que se visualizan en la figura 8.

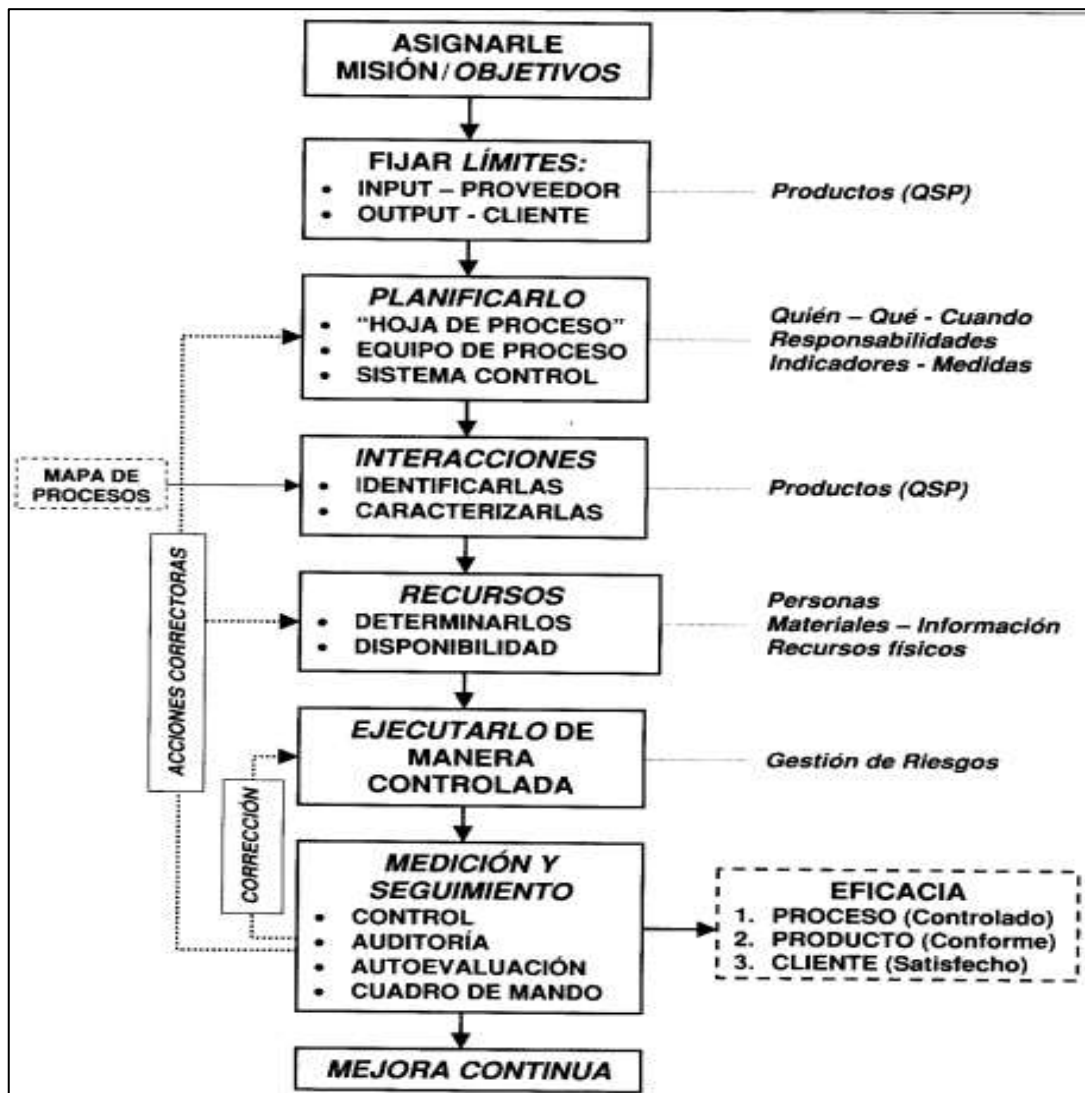


Figura 8. Etapas para gestionar los procesos

©Fuente: Pérez 2012

Diagramas y gráficos que se emplean para ejecutar la gestión por procesos

Los diagramas que se utilizan habitualmente para el estudio de los procesos y que esquematizan actividades para realizarlo, son:

Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una muestra gráficamente las fases de un proceso en el cual se puede visualizar los subprocesos, actividades y tareas principales.

Juran (1990) afirma que:

El diagrama de flujo es un instrumento que se utiliza en la planeación que se emplea frecuentemente en el apoyo de la identificación los consumidores. El diagrama de flujo diseña distintos etapas de los procedimientos y la conexión. El diagrama de flujo brinda un entendimiento el cual no se posee cuando no se tienen precedentes. (p. 86).

De acuerdo con el autor el diagrama de flujo es un instrumento que sirve como mediador entre el comerciante y el consumidor, ya que genera la representación del funcionamiento y los pasos que se deben realizar para conseguir el bien o servicio final.

A continuación se presentará una imagen en la cual se muestra un diagrama de flujo como ejemplo:

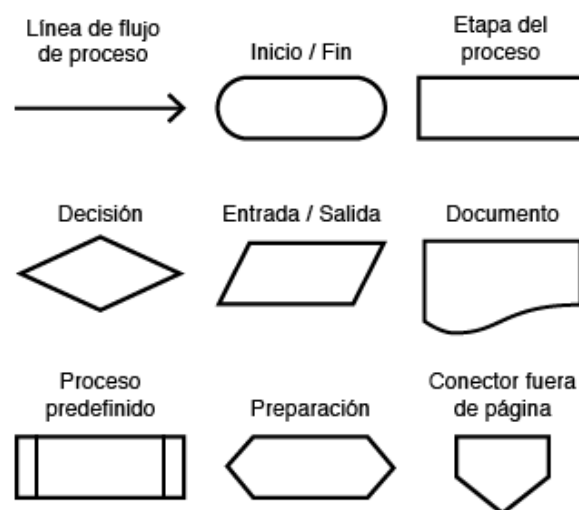


Figura 9. Símbolos del Diagrama de Flujo

©Fuente: Elaboración propia

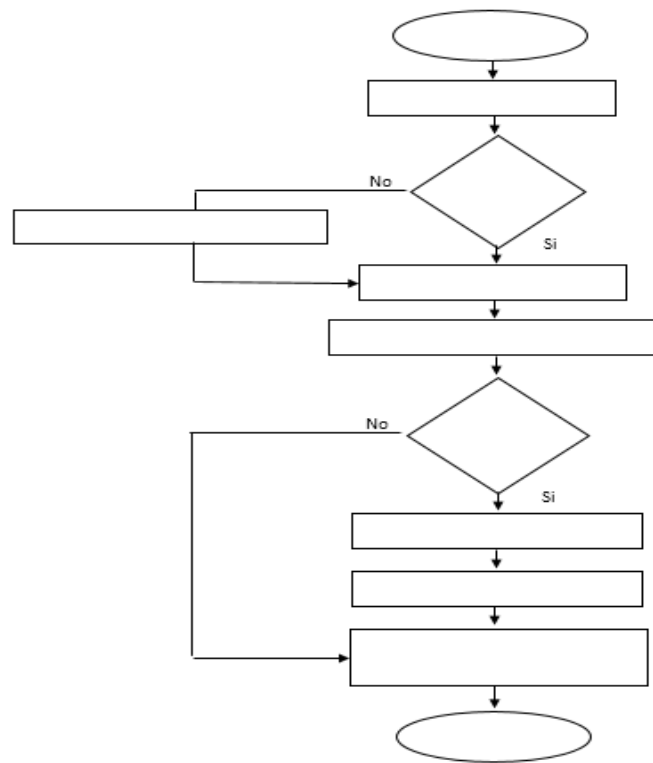


Figura 10. Ejemplo de un Diagrama de Flujo

©Fuente: Elaboración propia

Mapa de Procesos

Después de haber realizado el diagrama de flujo, lo que sigue para gestionar los procesos es la elaboración del mapa de procesos, el cual es una esquematización mediante símbolos de los distintos tipos de procesos, de acuerdo al entorno del proceso operativo.

Medina (2005) manifiesta que:

Un mapa de proceso nos brinda el potencial de entendimiento y nos sitúa en una realidad que es complicada. Mediante el mapa la desconfianza o desconocimiento se ausenta y nos brinda mayor claridad [...]. El mapa de procesos determina las interrelaciones que tienen los distintos tipos de procesos que posee una empresa. (p.169).

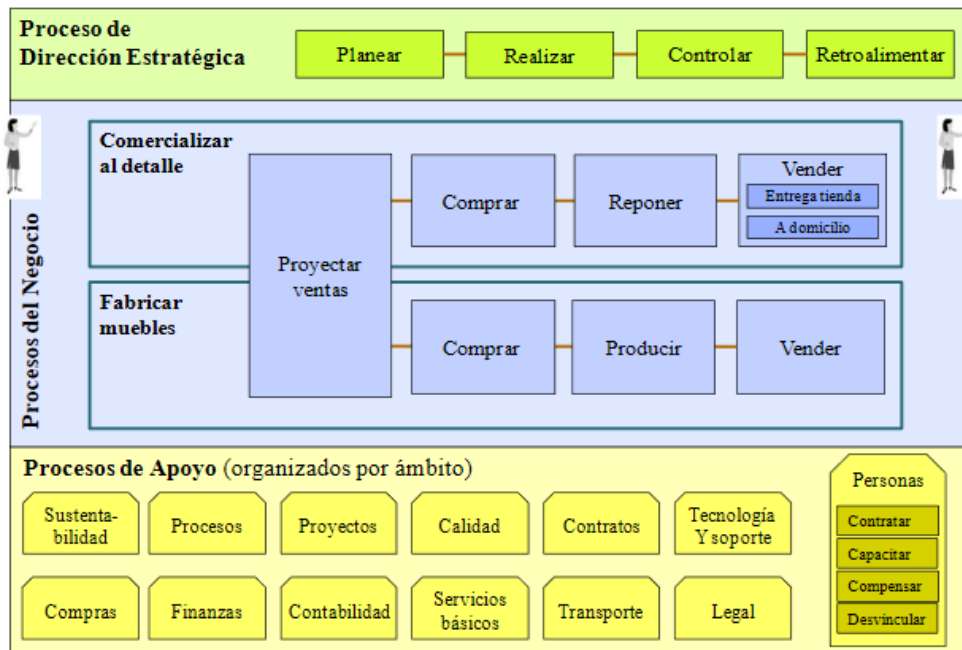
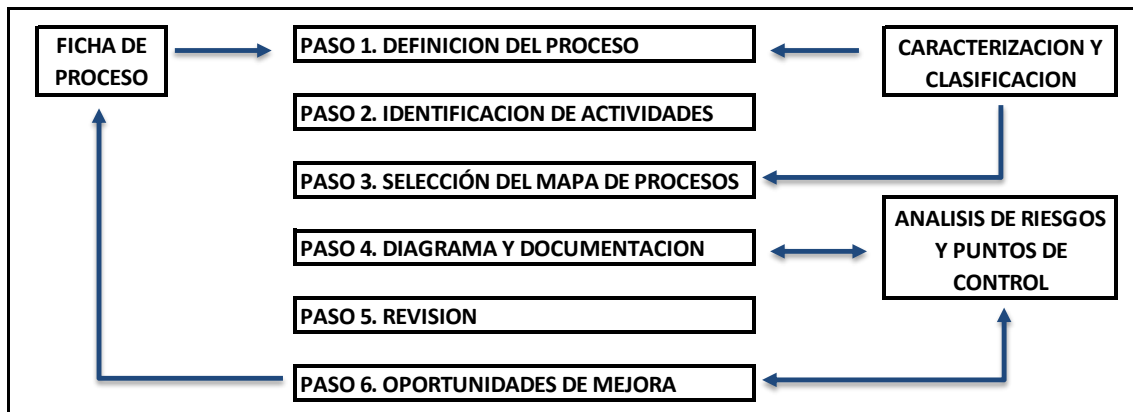


Figura 11. Mapa de procesos

©Fuente: Bravo 2009

Para elaborar el mapa de procesos de una empresa o área, se debe de proseguir algunos pasos necesarios que se muestran a continuación:

Tabla 3 Procedimiento para la elaboración de Mapas De Procesos



Fuente: Hernández, Medina y Nogueira (2009)

La tabla 2, muestra que la elaboración del mapa de procesos consta de 6 pasos de los cuales el inicial es la descripción del proceso donde también se realiza la caracterización y clasificación, y análisis de riesgo y puntos de control.

Diagrama de Actividades del Proceso

Para Meyers (2000) el diagrama de actividades del proceso es la representación gráfica en el cual se describe detalladamente el proceso y en el cual se pueden identificar las actividades que podrían estar generando retrasos o que simplemente no generen ningún valor, lo cual permite tener una visión global del proceso (p.56).

Tabla 4 Símbolos del Diagrama de actividades del proceso

Símbolo	Descripción	Actividad indicada	Significado
○	Círculo	Operación	Ejecución de un trabajo en una parte del producto.
□	Cuadrado	Inspección	Utilizado para trabajo de control de calidad.
➡	Flecha	Transporte	Movimiento de un lugar a otro o traslado de un objeto.
▽	Triángulo invertido	Almacenamiento	Utilizado para almacenamiento a largo plazo.
D	D grande	Retraso o demora	Cuando no se permite el flujo inmediato de una pieza a la siguiente estación.

©Fuente: Elaboración propia

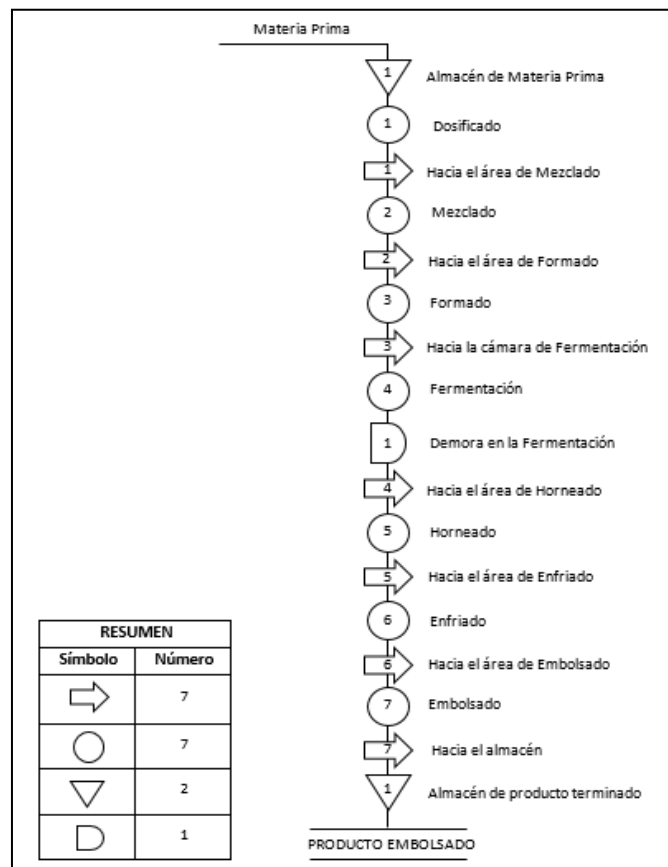







Figura 12. Diagrama de actividades del proceso

©Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Análisis del proceso

Igualmente nombrado diagrama detallado del proceso, es la esquematización que se realiza mediante símbolos de cada una de las sucesiones de los procedimientos, que ocurren durante un proceso como pueden ser las operaciones, el transporte, las inspecciones, las demoras y el almacenaje. El cual se puede aplicar para hacer un estudio de los tiempos que se requieren y las distancias que se necesitan, las cuales se reconocen a través de símbolos.

Tabla 5 Símbolos del Diagrama de análisis del proceso

Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Se efectúa algo
Transporte		Traslado de un lugar a otro
Inspección		Verificación de calidad y cantidad
Demora		Retraso en una actividad
Almacenaje		Deposito / guardar

©Fuente: Elaboración propia







Área: servicentro				Resumen					
Producto: combustible				Eventos	Cant. Presente	AAV	NAV		
Actividad: recepción de combustible				Operación					
Fecha: 28/06/2017				Transporte					
Operador: Samuel		Analista: Cyntia Alvarez		Esperas					
Método:		Presente 		Inspección					
		Mejorado 		Almacenamiento					
Comentarios:				Total:					
				Tiempo Total:					
#	Descripción de Actividades		Simbología					Tiempo (min)	Observaciones
									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
TOTAL									

Figura 13. Diagrama de análisis del proceso

©Fuente: Elaboración propia

Ventajas de la gestión por procesos

Agudelo (2012) manifiesta que los beneficios son:

- La exclusión de las principales causas de los conflictos.
- Exclusión de las actividades que no generan valor.
- Apoya a realizar las proyecciones para la toma de decisiones en un futuro y al mercado que se dirige la organización, generando información para la dirección de la labor a seguir.
- La aplicación de la gestión por procesos ayuda a lograr alcanzar la meta planeada en la organización.

Junta de Castilla y León (2004) hizo referencia a lo siguiente:

- La gestión por procesos posibilita enfocar los procedimientos a satisfacer las expectativas y carencias del consumidor.
- Beneficia a todas las áreas de la empresa que se relacionan entre sí.
- Reducción de los tiempos empleados para realizar el servicio o producto por ello se mejora el tiempo del proceso.
- Proporciona una visión sistemática de la empresa y como se relacionan cada una de las áreas.
- Realiza reducción de los costos debido a que exclusión de las actividades que no generan valor
- Incorpora a los trabajadores de la empresa en las metas y tácticas que están enfocadas al consumidor.
- Proporciona a las organizaciones un instrumento que identifica las fallas, fragilidades en la empresa con el propósito de ejecutar modificaciones oportunas para minimizar el margen de riesgo.

Caracterización

Para Bonilla et al. (2010) Las empresas deberán de determinar sus procesos, especificar las sucesiones e interrelaciones que deben de ser realizadas conjuntamente con el rastreo, la medición y el estudio con la intención de crear un mejoramiento continuo fundamentado en la calidad y rendimiento. Definir un proceso es reconocer y explicar: los frutos y los insumos de ingreso, bienes y requerimientos tal como partes de ingreso y de salida (p. 27).

Agudelo (2012) determina que la caracterización es un instrumento en el cual se detalla ordenadamente las sucesiones que deberán de tener los procedimientos al ser elaborados por los individuos responsables de la realización de los procesos. De la misma forma introduce diagramas de flujo y la recopilación de ejemplares. (p. 36).

Cordoba (2008) manifiesta que la caracterización también llamada descripción del proceso sirve para que todos los participantes del proceso tengan una visión holística del proceso y puedan identificar las actividades que realiza cada uno, por tal motivo mejora el trabajo en equipo y la comunicación lo cual beneficia en la calidad del servicio y producto (párr. 2).

Indicador cumplimiento de confirmación de vacantes planificadas

$$\frac{\text{Número de vacantes confirmadas}}{\text{Número de vacantes planificadas}} \times 100$$

Medición

Para Bonilla et al. (2010) establecen que los procedimientos con orientación al consumidor tiene que evaluar sus frutos, la confrontación de lo planificado y reconocer los rangos de eficacia, efectividad y eficiencia de acuerdo al rendimiento. Por ello se necesita controlar mediante indicadores que posibiliten la medición de los resultados obtenidos con respecto a los planificados. De esta manera los procedimientos orientados a satisfacer al consumidor tienen que realizar mediciones con respecto a los objetivos planificados por la empresa con el propósito de saber los rangos en los cuales se encuentran la eficacia, efectividad y eficiencia del rendimiento. (p. 29).

Mallar (2010) menciona que los procesos deben de ser medidos constantemente puesto que mediante las mediciones que se efectúen, podría determinarse las fallas que se

pueden estar cometiendo durante el desarrollo del proceso y poder corregirlas para mejorar el funcionamiento (pág. 19).

Según Matalonga (2015) menciona que la medición de un proceso desarrolla una cultura que ayuda a mejorar constantemente los procesos puestos que mediante las mediciones que se realicen pueden ser identificados los errores que puedan estar sucediendo durante el desarrollo del proceso y facilitar la aplicación de acciones correctivas (pág. 9)

Indicador cumplimiento de la cantidad de vacantes confirmadas

$$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$$

Variable dependiente: Productividad

La productividad se enfoca a los frutos adquiridos en un sistema o procedimiento, puesto que incrementar la productividad conseguir mayores resultados con relación a los insumos utilizados para obtenerlos (Gutiérrez, 2014, pág. 20).

La productividad es un indicador que realiza la medición del vínculo que se halla en medio de la fabricación efectuada y el número de recursos empleados para elaborar un producto. (Cruelles, 2013, pág. 10).

La productividad puede emplearse para la estimación o medición del nivel en que se adquiere algún bien con un recurso brindado (kanawaty, 1998, pág. 4).

Importancia de mejorar la productividad

La optimización de la productividad adquiere importancia en caso de que el individuo fabrique mayor cantidad de productos o servicios en una igual cantidad de tiempo (Salvendy, 2009, pág. 114).

Objetivo de la productividad

Según Huertas, Ruben y Dominguez, Rosa (2015) La meta de la productividad es brindar bienes y servicios a los consumidores a precios adecuados en los cuales se cumplan con la calidad, los cuales integran componentes importantes para producir bienes y servicios con el nivel competitivo acorde al mercado. (p.60).

El desempeño de la productividad, se verá reflejado en la relación de la totalidad de productos terminados de un proceso y la sumatoria del saldo que se posee en un inicio y los ingresos de sucesos por solucionar. Este indicador muestra, el nivel en que se realiza la resolución de sucesos referente a los sucesos que son reportados a la dirección, en un tiempo transcurrido. (p.66).

Factores de la productividad

García (2011) manifiesta que la productividad deberá contemplarse mediante tres factores que son divididos de la siguiente manera: inversión, personas y tecnología de tal modo que dichos factores deberán de ser equiparados debido que posees una estrecha relación dependiente, por ello se debe buscar maximizar el mayor provecho de cada uno para poder conseguir minimizar los costos y trabajo. (p. 25).

Factor capital

La totalidad del financiamiento se añade a los componentes físicos que se agregan en la elaboración de los bienes, puesto que este es solo un fragmento de total del activo físico de la organización. Por ejemplo: los instrumentos de trabajo, indumentaria, equipamiento, instalaciones y propiedades

Factor gente

En la actual economía la productividad de las personas no se calcula solo por el labor física o real sino por una diminuta parte de esta y un mayor porcentaje del trabajo intelectual. De tal modo que cuando la organización adapta lugares para la producción de sus bienes deben de tener en cuenta que no son los lugares lo que realizan el trabajo sino las personas que mediante la utilización de las maquinas elaboran los bienes.

Factor tecnología

La tecnología en la actualmente comprende en las organizaciones un elemento de obligatorio debido a los grandes cambios que están ocurriendo en ese sector, lo cual está incluido en las actividades de respaldo tal como pueden ser los servicios que se ofrecen para procesar información, los generadores de bibliotecas, programas y paquetes de software

Unidades de medida de la productividad

Las organizaciones necesitan incrementar su productividad, debido a que se traduce como un óptimo aprovechamiento de los insumos utilizados los cuales consiguen realizar una mayor producción de bienes con una cantidad similar de recursos o fabricar la misma cantidad con menos insumos empleados (Cruelles, 2013, pág. 11).

Eficiencia

La eficiencia realiza la medición de la correlación que existe entre los recursos y la fabricación, procurando reducir el coste de los insumos (“realizar el trabajo correctamente”). En otras palabras, es el porcentaje de cumplimiento de fabricación realmente lograda y la fabricación promedio planeada (Cruelles, 2013, pág. 10).

La eficiencia es la correlación que existe entre los insumos planeados y los utilizados, comprendiéndose un óptimo empleo de los insumos en la elaboración de un bien en un periodo determinado (García, 2011, pág. 17).

Con relación a la dimensión eficiencia procura optimar los bienes que se utilizan para la fabricación del producto y busca que no existan desperdicios o altos niveles de bienes utilizados. (Gutiérrez, 2010, pág. 21).

Indicador Eficacia eficiencia con respecto al recurso tiempo: la cual será medida en función a las horas hombre planificadas entre las horas hombres utilizadas por la Dirección para el proceso de confirmación de vacantes del área de matrícula de la Institución. Las horas hombre serán ejecutadas por la Directora y la Docente del aula de 2 años. El numerador y denominador se estableció de esta manera puesto que en la institución educativa las horas utilizadas son mayores que las horas programadas.

$$Eficiencia = \frac{\text{Horas hombre programado}}{\text{Horas hombre utilizado}} \times 100$$

Eficacia

La eficacia es el nivel en el cual se alcanzan las metas. Se determina con la obtención de los objetivos (“realizar el trabajo bien”) (Cruelles, 2013, pág. 11).

Se manifiesta que este índice de eficacia refleja el mejor resultado durante la elaboración de un bien durante un tiempo planeado (García, 2011, pág. 17)

La eficacia se entiende como la progresión en la que se ejecutan las tareas planeadas y se consiguen las metas planeadas, además comprende el uso de los materiales que se requieran y trata que no exista desperdicio alguno. (Gutiérrez, 2010, pág. 21).

Indicador Eficacia en base a los resultados entre el recurso del tiempo: la cual será medida en función al número de vacantes confirmadas entre las horas hombre planificadas por la Dirección para el proceso de confirmación de vacantes del área de matrícula de la Institución. Las horas hombre serán ejecutadas por la Directora y la Docente del aula de 2 años.

$$Eficacia = \frac{\text{Número de vacantes confirmadas}}{\text{Horas hombre programado}} \times 100$$

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cómo la gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018?

Problemas específicos

¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018?

¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica

Según Bernal (2010) “En el caso de que en un estudio se procura explicar posibles resoluciones de un ejemplo, se está llevando a cabo una justificación teórica” (pág. 106).

Con los frutos que se conseguirán en el actual estudio, se obtendrá tener la representación visual del proceso en el área de matrícula y su relación con las distintas áreas que tienen base en la gestión por procesos para el cual podrá ser aprovechado para futuras investigaciones de la industria educativa.

Justificación práctica

“Se estima que un estudio posee una justificación práctica en caso de que su ejecución apoye a solucionar un conflicto o al menos proponga tácticas que al momento de ser ejecutadas colabore a solucionarlo.” (Bernal, 2010, pág. 106).

En el actual estudio se ejecutará un instrumento empleado en este momento por las empresas globalmente el cual lleva por nombre gestión por procesos, la cual le permitirá ser más competitiva y poder enfrentar de una manera eficiente los cambios que están habiendo en el sector educativo. El estudio debe de ser realizado puesto que su implementación puede asegurar a la empresa un privilegio único con relación a su contienda.

Justificación metodológica

Bernal manifiesta que, “en estudios científicos, la justificación metodológica de la investigación se asigna en caso de que el trabajo que se llevará a cabo plantea una novedosa técnica o una novedosa táctica para desarrollar nuevas enseñanzas provechosas y verídicas” (2010, pág. 107).

Para las mediciones de las variables del actual estudio *Gestión por procesos* y *Productividad* se ejecutará mediante la recolección de datos que se registraran en los instrumentos los cuales serán respaldados por los docentes con experiencia en los temas de investigación y análisis lo cual tiene como intención determinar el grado de manipulación de la gestión por procesos en la productividad en el área de matrícula de la institución educativa Sonnenschein E.I.R.L.

Justificación económica

La presente investigación busca la mejora de la productividad en el área de matrícula de la I.E. Sonnenschein E.I.R.L. es justificable económicamente puesto que la herramienta implementada disminuye las actividades que no añaden valor por lo tanto disminuye los tiempos, donde los costos en mano de obra disminuirán, lo cual produce un incremento de su margen de utilidad de la Institución Educativa.

1.6.Hipótesis

Hipótesis general

La gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschien E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Hipótesis específicas

La gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschien E.I.R.L., San Miguel, 2018.

La gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschien E.I.R.L., San Miguel, 2018.

1.7.Objetivos

Objetivo general

Determinar de qué modo la gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Objetivos específicos

Determinar de qué modo la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Determinar de qué modo la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

II. Método

2.1.Diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

Aplicada

Valderrama (2013) manifiesta que es aplicada una investigación porque tiene como objetivo optimar el contexto presente de los individuos debido a que se emplean competencias adquiridas durante la realización del trabajo para especificar los fenómenos que pueden ser empleado para resolver conflictos, puesto que se encuentra estrechamente relacionada al estudio, de acuerdo a sus hallazgos, aportaciones y frutos que apoyen con el propósito de solucionar el conflicto de la variable (pág. 164).

Cuantitativo

Según Valderrama (2013) es cuantitativo debido a que se toman mediciones para brindar solución al problema planteado mediante la utilización de técnicas de cálculo para comparar la veracidad o falsedad de la suposición formulada.

Nivel de investigación

Descriptiva

El estudio descriptivo es un rango inicial del estudio, en cual puede servir como base para otros estudios; asimismo, incorpora que gran parte de las investigaciones poseen, de alguna manera detalles del estudio descriptivo; [...] cuando las hipótesis son planteadas en una investigación descriptiva, ellas se establecen a un rango descriptivo el cual busca probar las suposiciones que se formularon. (Bernal, 2010, pág. 113).

Explicativa

Según Valderrama (2013), el estudio de tipo explicativa es no consiste solo en la definición conceptual. Está orientada dar respuesta a los fenómenos y causas concretas o abstractas. Por ello es que su atracción se basa en expresar las reacciones de por qué sucede algo y que, o porque se relacionan las variables o porque surge la relación entre variables. (pág. 174).

2.1.2. Diseño investigación

Experimental – cuasi experimental

La estudio experimental se diferencia debido a que en el los estudiosos trabajan sabiendo cual es el elemento de estudio, por ello las meta de estas investigaciones son esencialmente comprender los efectos de las acciones realizadas por el estudioso como método para poder realizar la aprobación de las hipótesis (Bernal, 2010, pág. 117).

Las investigaciones cuasiexperimentales se diferencian de los experimentales debido a que en dichas investigaciones se tiene muy poco o nulo control referente a las variables no conocidas, los integrantes del estudio pueden ser elegidos de manera incierta a los grupos y en ocasiones se cuenta con grupos de control, la conformación de los grupos se diferencia debido a que se ejecutan dos tomas de mediciones un antes y después para comparar la evolución de la variable. (Bernal, 2010, pág. 146).

2.2. Operacionalización de las variables

Variable independiente: Gestión por procesos

En ese sentido Bonilla et al. (2010) manifiestan que la gestión por procesos es una manera de dirigir las acciones de la organización, a través de la conglomeración por procedimientos, orientado a los requerimientos del consumidor; también los procesos son dirigidos de manera ordenada y consecuente puesto que el mejoramiento de los procesos está enfocado en el apoyo a maximizar la complacencia del consumidor. (p. 23).

Variable dependiente: Productividad

La productividad se enfoca a los frutos adquiridos en un sistema o procedimiento, puesto que incrementar la productividad conseguir mayores resultados con relación a los insumos utilizados para obtenerlos (Gutiérrez, 2014, pág. 20).

Tabla 6 Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión por Procesos

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Valor
Gestión por procesos	Bonilla et al, 2010. Manifiestan que la gestión por procesos es una manera de dirigir las acciones de la organización, a través de la conglomeración por procedimientos, orientado a los requerimientos del consumidor; también los procesos son dirigidos de manera ordenada y consecuente puesto que el mejoramiento de los procesos está enfocado en el apoyo a maximizar la complacencia del consumidor.	Todas las actividades conocidas en el desarrollo de un proceso deben tener como propósito trabajar enfocados en el control y medición de resultados. El instrumento que se utilizará es la ficha de recolección de datos.	Caracterización	$\frac{NVC}{NVP} \times 100$ <p>NVC: número de vacantes confirmadas NVP: número de vacantes planificadas</p>	Razón
			Medición	$\frac{NAE}{NAP} \times 100$ <p>NAE: número de actividades ejecutadas NAP: número de actividades programadas</p>	Razón

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valor
Productividad	<p>Gutiérrez, 2014. Manifiesta que la productividad se enfoca a los frutos adquiridos en un sistema o procedimiento, puesto que incrementar la productividad conseguir mayores resultados con relación a los insumos utilizados para obtenerlos.</p>	<p>La productividad será medida respecto a la cantidad de vacantes confirmadas entre las horas hombres empleadas para realizar el trabajo. El instrumento que se utilizará es la ficha de recolección de datos.</p>	Eficiencia	$Efici = \frac{Hh P}{Hh U} \times 100$ <p>Efici: eficiencia Hh P: Horas hombre programado Hh U: Horas hombre utilizado</p>	Razón
			Eficacia	$Efica = \frac{N^{\circ} VC}{Hh P} \times 100$ <p>Efica: eficacia N° VC: Número de vacantes confirmadas Hh P: Horas hombre programado</p>	Razón

Fuente: Elaboración propia

2.3.Población, muestra y muestreo

Población

“El universo [población] en las investigaciones, son el grupo de objetos, hechos, eventos que se van a estudiar con las variadas técnicas” (Ñaupas, 2014, p. 246).

Para realizar la medición de los indicadores definidos en la operacionalización de las variables se desarrollará tomando como población la cantidad de vacantes confirmadas medidas durante 15 días.

Muestra

La muestra es el subgrupo, o fracción de un todo de una población o universo, el cual se elige mediante variadas técnicas, pero siempre enfocados en que sea una muestra representativa del todo (Ñaupas, 2014, p. 246).

La muestra del estudio será constituido por la cantidad total de vacantes confirmadas, que se realizará durante 15 días.

Muestreo

Puesto que la población contiene la misma cantidad de días a la muestra, no se llevará a cabo el muestreo en el actual estudio.

2.4.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad

Técnica de recolección de datos

En el actual estudio se utilizarán dos métodos, la observación directa y el fichaje; puesto que facilitar la toma de datos de las actividades que se realizan en la Institución Educativa para recopilarlos y analizarlos. Enseguida se presentará, una explicación conceptual de los términos antes mencionados:

La observación es un método que se realiza mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, que cuenta con mucha credibilidad, puesto que nos facilita conseguir los datos de primera mano y confiables (Bernal, 2010, p. 194).

Según Palella et al. (2006), el fichaje es una práctica que se basa en la anotación de la información que se adquieren de las distintas fases y procedimientos que se desarrollan durante. Su fundamental provecho es que facilita obtener con transparencia y libertad los distintos puntos de vista a investigar, debido a ello se trabaja con una conformación coherente y ordenada. (p.135).

Instrumento de recolección de datos

En el actual estudio se empleará como principal instrumento la ficha de registro (Ver Anexo 18), debido a que facilitará recolectar, registrar y almacenar los datos conseguido durante el proceso de observación. A continuación se realiza una definición conceptual:

“las fichas son un modelo de almacenaje de los datos mediante un formato o esquema que puede desarrollarse de forma que se adapte a sus necesidades de acuerdo a su estudio. Las fichas deben de incluir una cantidad de información variada, con referencia al tema de investigación, debido a ello se le adjudica su propio valor.” (Palella et al., 2006, p. 155).

Validez del instrumento

La validez de los instrumentos se llevará a cabo mediante la evaluación de tres jurados expertos, los cuales realizan la evaluación de acuerdo a sus conocimientos respaldarán la validez a los datos que se requiere en los instrumentos para realizar el estudio..

La validez es la congruencia de una herramienta de medición, hace referencia a la precisión con que la herramienta controla lo cual se planea

medir, en términos técnicos es la eficacia de un instrumento para representar, describir o pronosticar el atributo que le importa al examinador (Ñaupas, 2014, p. 215).

Para Escobar y Cuervo (2008), el juicio de expertos es el criterio informado de individuos o expertos calificados con amplio conocimiento en las variables de investigación, que pueden brindar información, evidencia, juicio y evaluaciones; y que se eligen por la cantidad de literatura o su trayectoria (p. 29).

Enseguida en la siguiente tabla se evidencia la validación de los 3 jueces, lo que acreditaron es la pertinencia, relevancia y claridad de la herramienta de medición que se empleará (Ver Anexos N° 14, 15, 16)

Tabla 8 Juicio de Expertos

N°	Nombre y Apellidos de los expertos
1	Mg. Guido Rene Suca Apaza
2	Mg. Carlos Céspedes Blanco
3	Mg. Luis Vilela Romero

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

“La confiabilidad de un herramienta de control hace referencia al nivel en que su utilización repetitiva a la misma persona o cosa obtienen resultados idénticos” (Hernández, 2010, p. 200).

“Un instrumento es confidencial cuando las mediciones realizadas no presentan modificaciones significativas, ni el período, ni por la utilización de distintas personas” (Ñaupas et al, 2014, p. 216).

Para el presente trabajo de investigación la confiabilidad de los datos que se requieren en los instrumentos de recolección de datos se realizará mediante el cronometro con el cual se tomarán los datos de tiempo.

2.5.Método de análisis de datos

En el actual estudio se empleará Microsoft Excel para procesar los datos recolectados mediante los instrumentos de recopilación de datos con la meta de conseguir los datos requeridos para poder medir mediante los indicadores para realizar el subsiguiente estudio en el software SPSS vs. 21, el cual posibilitará estimar en función a la utilización del recurso de tiempo en las actuales actividades y el vínculo que existe con las variables investigadas.

Análisis Descriptivos

Brindará el método para la recopilación, categorización, demostración y abreviación de los datos. Evalúa el procedimiento de las variables mediante el promedio para tal propósito se procederá a la utilización de histogramas, que facilita la comprobación visual de las variables y dimensiones. En esta tipo de análisis se realiza mediante la utilización de medidas de tendencia central como son la media, mediana y moda, y las medidas de dispersión como son el rango, desviación estándar, coeficiente de variabilidad y varianza; la medida de tendencia central brinda simplificar los datos en un valor que es representativo y la medida de dispersión cuantifica la distancia o variabilidad que existen entre los datos para poder comprobar que las medidas de tendencias son representativas.

Análisis Inferencial

Para el estudio de hipótesis se empleará la comparación inferencial, mediante la elaboración de la estudio de normalidad para establecer si es pruebas paramétricas o no paramétricas, de acuerdo la cantidad de datos con los que se cuentan; si lo datos son menores o iguales a 30 se utiliza Shapiro – wilk pero si la cantidad de datos es superior a 30 le corresponderá Kolmogorov. Luego se ejecutará el estudio de confrontación de medias, si es paramétrica se utilizará T-Student y si es no paramétrica se aplicará la Z-Wilcoxon.

2.6.Aspectos éticos

En el actual estudio se mostrará información de la Institución Educativa Sonnenschein, la cual fue autorizada por la responsable Marianela del Carmen Queirolo Lozada Directora de la Institución, que fue facilitada con el propósito de conseguir un mejoramiento en la productividad en el área de matrícula. De este modo, se entregó la información y facilidades correspondientes, para que sean utilizadas en el actual estudio. Y de esta forma sea amparada en las características de la ética, en la cual se tendrá en consideración la aprobación antes de realizar cualquier diligencia o individuo que participará, considerando cada uno de los aspectos que correspondan

2.7.Desarrollo de la Propuesta

2.7.1. Situación actual

La Institución Educativa Sonnenschein fue constituida el día 23 de Octubre del año 2010 como una Empresa Individual de Sociedad Limitada por su Gerente General y Directora Marienela Del Carmen Queirolo Lozada de profesión Docente de Educación Inicial y de ocupación Empresaria.

Sonnenschein es una Institución Educativa especializada en educación infantil, brindan un ambiente creado para niños y niñas entre 1 y 5 años, en el que se favorezca su desarrollo integral de forma amónica y positiva, colmado de afecto y ternura. El trabajo está basado en el enfoque socio constructivista, teoría de las inteligencias múltiples, pedagogía de la ternura y neurociencia infantil.

Base legal

Razón social : Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.

RUC : 20555112255

Reconocimiento legal : Institución Educativa

Representante legal : Marianela del Carmen Queirolo Lozada

Actividad económica : Servicio educativo

Localización

País : Perú

Provincia : Lima

Ciudad : Cercado de Lima

Distrito : San Miguel

Dirección : Calle París 157 (a espalda del metro de la Av. Faucett y Venezuela)

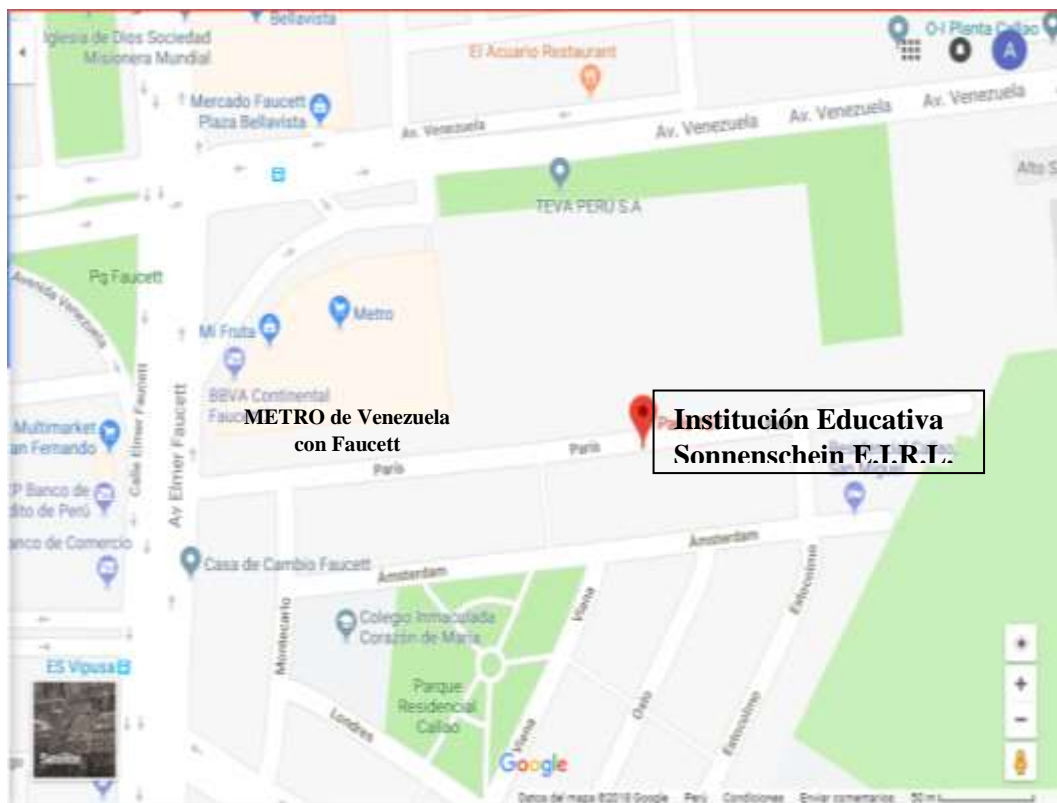


Figura 14. Ubicación geográfica de la Institución Educativa

©Fuente: Elaboración propia

Contacto

E-mail: sonnenschein.iep@hotmail.com

Teléfono: (01) 6332044

Celular: 942079118

Perspectiva de crecimiento

Propiciar un espacio ideal, cálido y alegre que satisfaga las necesidades de nuestros niños y niñas respetando sus ritmos y estilos de aprendizaje desarrollando sus inteligencias múltiples.

La empresa tiene como objetivo de crecimiento incrementar su alumnado en un 15% mayor al año 2019.

Visión

En el año 2020:

Sonnenschein es una institución educativa privada donde se desarrollan propuestas pedagógicas innovadoras para ofrecer un servicio educativo de calidad con docentes calificados que garanticen el desarrollo integral de los niños(as) orientada a la práctica en valores.

Misión:

Somos una institución educativa especializada en Educación Infantil.

Nuestra propuesta pedagógica está basada en el enfoque constructivista, buscamos favorecer en nuestros niños y niñas el desarrollo integral de forma armónica y positiva respetando sus ritmos y estilos de aprendizaje, potenciando sus inteligencias múltiples en un clima de afecto y ternura, realizando un trabajo conjunto con cada uno de los miembros de nuestra comunidad educativa.

Principios Institucionales

Nuestra propuesta se sustenta en Principios Educativos, Pedagógicos y de Aprendizaje:

De **Autonomía y Libertad**, fomentando actitudes que favorezcan la capacidad de interactuar en forma libre e independiente con responsabilidad en situaciones cotidianas logrando seguridad y confianza en las decisiones, buscando el bien común, el mejoramiento institucional, propiciando un clima saludable, democrático y de participación.

De la **Formación y desarrollo de Valores**, logrando integridad personal, ética y actitudes morales coherentes.

De **Respeto e Equidad**, a través del trato a las personas, la amabilidad, tolerancia y veracidad, las actitudes cotidianas que permitan relaciones interpersonales que sean ejemplo para los niños y niñas que los ayuden a aprehender la justicia y la equidad comprendiendo y valorando a cada persona por lo que en esencia es.

De **Ética Profesional**, desempeñando el rol profesional dentro y fuera de la institución integrando y actuando coherentemente entre lo que se piensa y se siente, lo que se dice y hace, demostrando calidad humana y profesionalismo, en el cumplimiento de las responsabilidades.

De **Identidad Personal, Social y Cultural**, fortaleciendo el conocimiento de sí mismo, su autoestima personal, valorar su familia desarrollando el sentimiento de pertenencia a una comunidad con cultura, con características propias, revalorando su nación, comunidad y grupo familiar, autovalorándose y permitiendo que cada personal descubra y revalore lo suyo.

De **Convivencia Democrática**, promoviendo la participación de los miembros de cada grupo, para la toma de decisiones y los acuerdos, mejorando los niveles de comunicación, desarrollando habilidades sociales y la integración como equipo.

De **Innovación y Creatividad**, impulsando la participación de toda la comunidad en propuestas que promuevan acciones, proyectos y soluciones viables a preocupaciones educativas con creatividad.

Estructura organizacional

Enseguida se mostrará la esquematización organizacional de la Institución Educativa Sonnenschein en la cual se especifica las distintas áreas en las cuales se divide la organización.

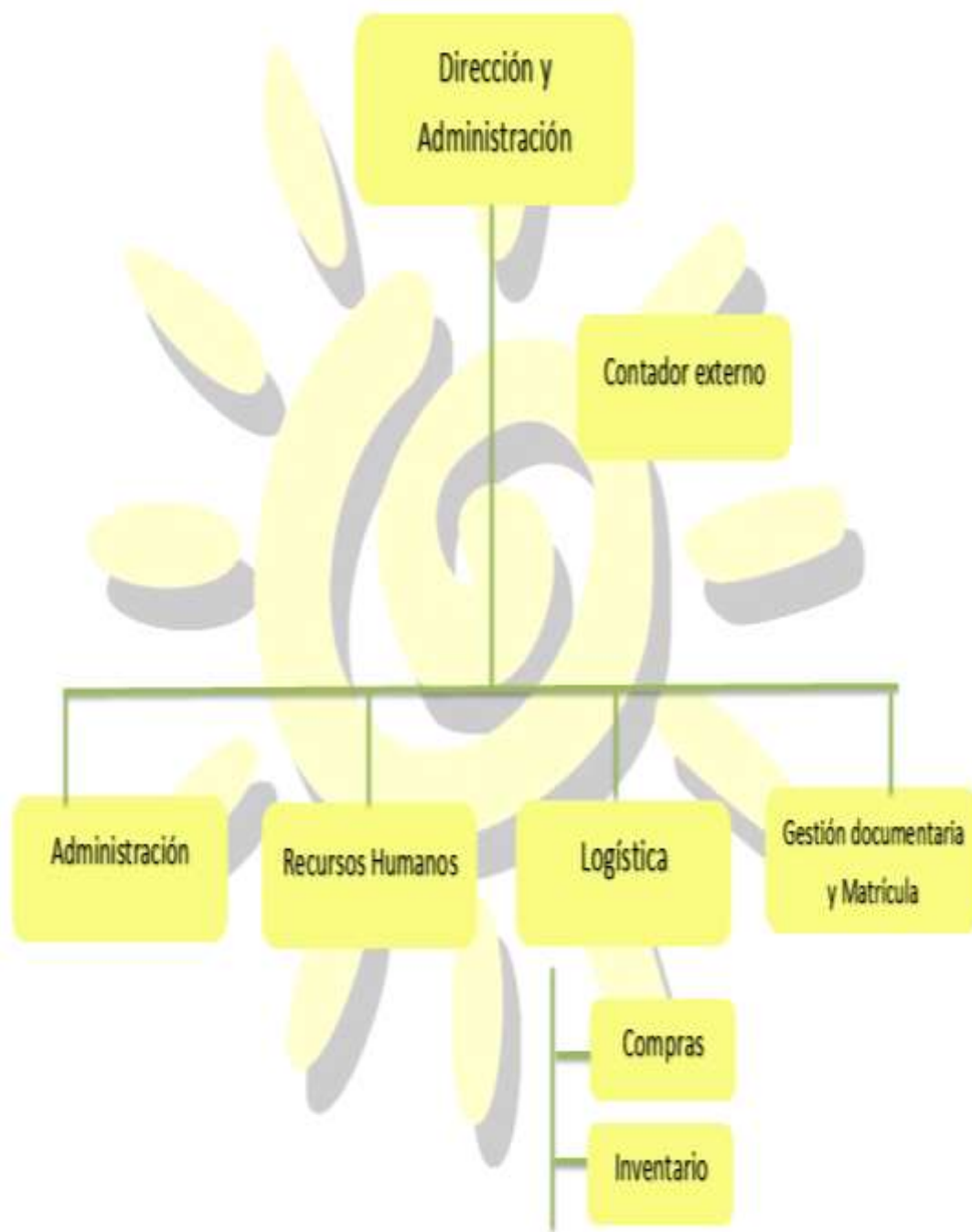


Figura 15. Organigrama de la Institución Educativa Sonnenschein

©Fuente: Elaboración propia

Se elaboró una lluvia de ideas para establecer el conflicto de la Institución Educativa, para lo cual fue posible a la colaboración de la Directora. Posteriormente se elaboró y se ejecutó una encuesta (Ver Anexos 7, 8, 9, 10) para que algunas de las trabajadoras de la Institución realizarán y con ello establecer la identificación del problema principal.

Lluvia de ideas para determinar los problemas existentes en el área administrativa de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	
Entrevistada	Marianela Quispe Lozada
Cargo	Directora
Entrevistador	Angeles Mercedes Guisasa Holguin
Área de Matrícula	
P1	Demora en la confirmación de vacantes
P2	demora en la realización de las actas
Área de Archivo	
P3	Demora en la entrega de documentos solicitados
P4	Falta de orden en la documentación
Área de Registro	
P5	Demora en la inscripción de los alumnos
P6	Documentación incompleta
Área de Abastecimiento y almacenamiento	
P7	Desorden en el almacén
P8	Falta de materiales
P9	Materiales obsoletos


Sonnenschein
DIRECCION

Figura 16. Lluvia de ideas de los problemas de la Institución Educativa Sonnenschein

©Fuente: Elaboración propia

Para el problema más importante se realizó una tabulación con la participación del personal de la Institución Educativa mediante la colaboración de una encuesta para establecer la valoración de los problemas.

Tabla 9 Tabulación de los problemas

Código	Causas	Frecuencia Absoluta		Porcentaje	Porcentaje Acumulado
P1	Demora en la confirmación de vacantes	20	20	26%	26%
P2	Demora en la realización de las actas	12	32	15%	41%
P3	Demora en la entrega de documentos solicitados	9	41	12%	53%
P4	Falta de orden en la documentación	8	49	10%	63%
P5	Demora en la inscripción de los alumnos	7	56	9%	72%
P6	Documentación incompleta	7	63	9%	81%
P7	Desorden en el almacén	6	69	8%	88%
P8	Falta de materiales	5	74	6%	95%
P9	Materiales obsoletos	4	78	5%	100%
	Total	78		100%	

Fuente: Elaboración propia

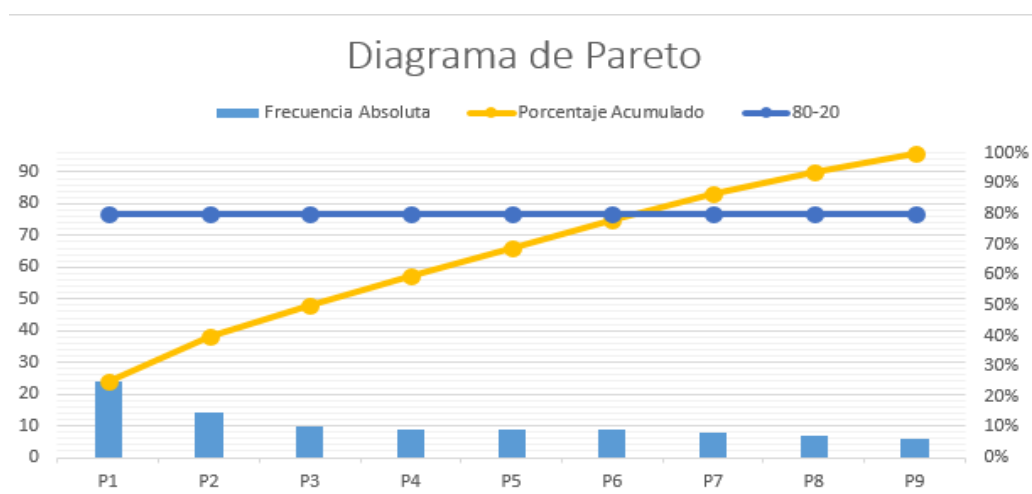


Figura 17. Diagrama de Pareto de los problemas

©Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Pareto muestra que para resolver el 80% del total de los problemas, se necesitará eliminar 6 causas, las cuales son:

Demora en la confirmación de vacantes, demora en la realización de las actas, demora en la entrega de documentos, falta de orden en la documentación, demora en la inscripción de los alumnos y documentación incompleta.

Descripción del proceso de confirmación de vacante

En esta posición, se especifica la sucesión de los pasos que se realizan para la confirmación de vacantes de la Institución Educativa

- **Ingresar al padre o familiar:** Es una operación donde el personal debe de hacer ingresar al padre de familia o familiar responsable.
- **Presentar documento de identidad:** Es una inspección donde se solicita al familiar su documento de identidad para poder verificar el parentesco.
- **Buscar las listas de alumnos:** Es una operación donde la docente o Directora la cual este realizando el proceso realiza la búsqueda de la nómina de los alumnos en la computadora.
- **Verificar al alumno en la lista:** Es una inspección donde la docente o Directora la cual este realizando el proceso realiza la verificación del nombre del alumno en la nómina de su aula correspondiente.
- **Brindar información para el siguiente año:** es una operación donde se le brinda al padre de familia o familiar toda la información sobre cuota y fechas de pago para el siguiente año escolar.
- **Solicitar documentos de actualización:** es una operación donde se le realiza al padre de familia o familiar la actualización de los documentos del menor.
- **Firmar el compromiso:** es una operación donde se le solicita al padre de familia o familiar autorizado firmar el compromiso con respecto a las condiciones de la confirmación de vacante.
- **Firmar el padrón de confirmación de vacante:** es una operación donde el padre de familia o familiar autorizado firma el padrón de confirmación de vacante.

Actualmente el proceso de confirmación de vacante no posee con un método de ejecución estandarizado, es por tal razón la directora y la docente a cargo del proceso realizan la confirmación de vacante de modo empírico, lo cual conlleva el resultado de la baja productividad y molestia por lado de los padres de familia y familiares, ya que la confirmación se realiza mediante citas previamente habiendo realizado un cronograma en coordinación con los padres de familia, el cual en reiteradas ocasiones no se cumplen los horarios. Para obtener una mejorada imagen de la manera que se halla el proceso de confirmación de vacante en correlación a lo que se estudia en la actual investigación, se mostraran los datos del Pre – Estudio estos son: el diagrama de análisis del proceso y el cumplimiento de vacantes confirmadas planificadas de la institución Educativa.

Variable independiente: Gestión por procesos

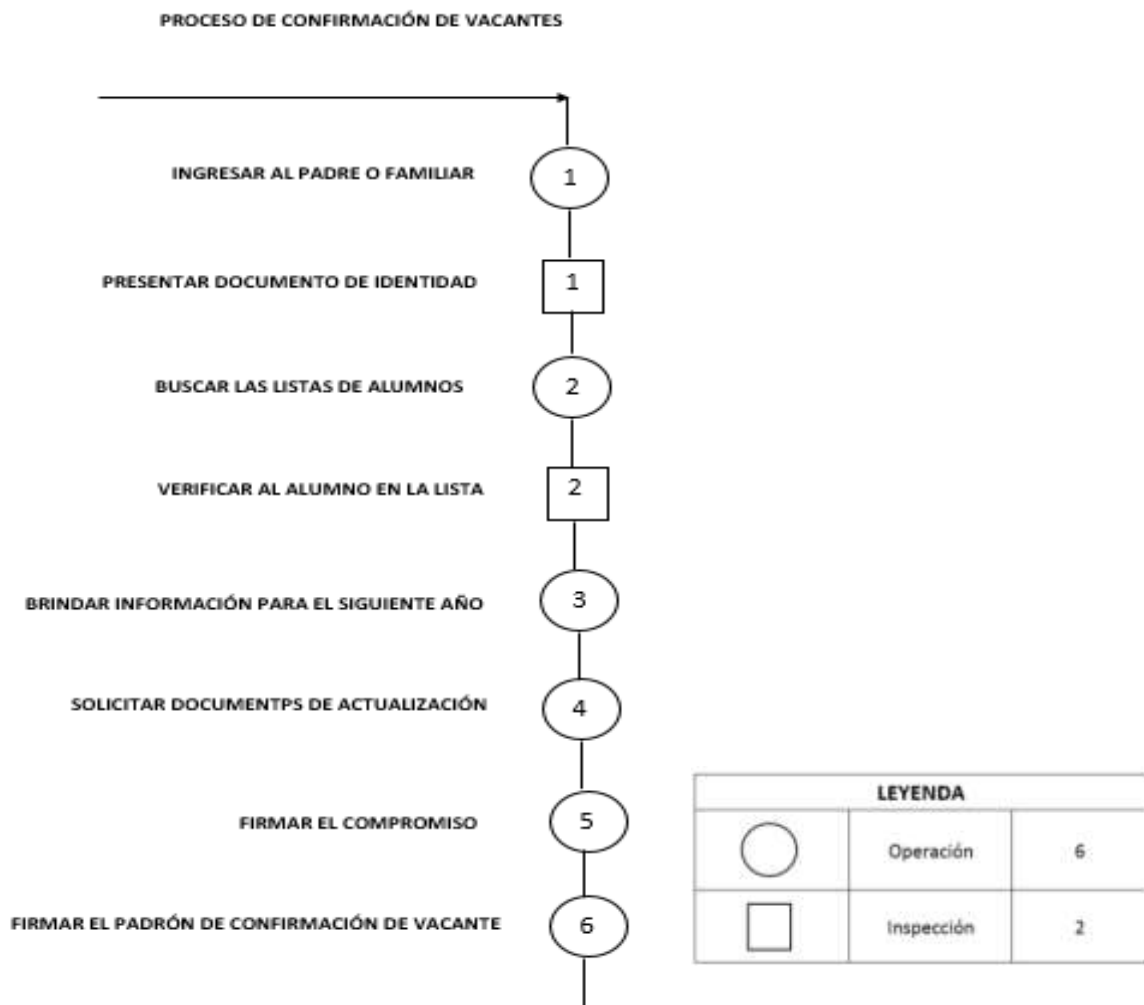




















Figura 18. DOP del proceso de confirmación de vacantes

©Fuente: Elaboración propia

Diagrama brinda la esquematización de los pasos del proceso de confirmación de vacante el cual está siendo estudiado para poder mejorar y aumentar la productividad del proceso. Enseguida se presentará el Diagrama analítico del proceso con la secuencia de actividades detallando el tiempo que toma realizar cada actividad.

Tabla 10 Diagrama analítico del proceso de confirmación de vacante

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
EMPRESA		Institución Educativa Sonnenschein						
DEPARTAMENTO / ÁREA		Matrícula						
PROCESO		Confirmación de vacante						
Producto	Vacantes confirmadas			RESUMEN DE ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	DIFERENCIA	
Personal	2	Fecha		Operación 	6			
Observador	Guissa Holguin Anyela Mercedes			Inspección 	2			
Método	Actual	X		Transporte 	0			
	Propuesto			Demora 	0			
Tipo	Operario	X		Almacenaje 	0			
	Material			Total	8			
	Máquina			Minutos total	7.9 min			
Nº	Descripción de actividad	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO (Min)	OBSERVACIONES
								
1	Ingresar al padre o familiar						0.48	
2	Presentar documento de identidad						1.26	
3	Buscar las listas de alumnos						1.59	
4	Verificar al alumno en la lista						0.45	
5	Brindar información para el siguiente año						2.04	
6	Solicitar documentos de actualización						1.07	
7	Firmar del compromiso						0.52	
8	Firmar el padrón de confirmación de vacante						0.49	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10, evidencia el diagrama de análisis del proceso de confirmación de vacante de la Institución Educativa Sonnenschein, en el cual se puede visualizar que el tiempo

promedio que utiliza la docente y directora para realizar el proceso de una confirmación de vacante el cual es de 7.73 minutos. A continuación se presentará la tabla 10 que nos brinda la información del cumplimiento de las vacantes confirmadas que se planificaron durante 15 días del mes de setiembre en las fechas del 04/09/2017 al 22/09/2017.

Variable dependiente: Productividad

La tabla 11, presentará eficiencia del proceso de confirmación de vacantes, la cual fue medida mediante el indicador establecido en la investigación, el cual mide el recurso del tiempo mediante la cantidad de horas hombre planificado entre las horas hombre empleadas para realizar el proceso.

Tabla 11 Eficiencia pre test

	Fecha	Tiempo Programado (min)	Tiempo utilizado (min)	Eficiencia
1	04-Set-17	20	27.5	73%
2	05-Set-17	25	28.3	88%
3	06-Set-17	30	34.2	88%
4	07-Set-17	25	28.2	89%
5	08-Set-17	20	30.5	66%
6	11-Set-17	20	29.4	68%
7	12-Set-17	30	38.2	79%
8	13-Set-17	25	28.5	88%
9	14-Set-17	20	28.2	71%
10	15-Set-17	25	29.2	86%
11	18-Set-17	20	25.7	78%
12	19-Set-17	25	28.4	88%
13	20-Set-17	30	36.4	82%
14	21-Set-17	25	36.5	68%
15	22-Set-17	25	28.3	88%
Promedio				80%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11, evidencia el puntaje de eficiencia de los trabajadores con respecto a la utilización de las horas hombre en la ejecución del proceso de confirmación de vacantes, el cual muestra que el promedio de eficiencia es 80 % que fue medido

durante todo el proceso que tiene una duración de 15 días del mes de setiembre en las fechas del 04/09/2017 al 22/09/2017.

La tabla 12, presentará eficacia del proceso de confirmación de vacantes, la cual fue medida mediante el indicador establecido en la investigación, el cual mide el resultado obtenido entre el recurso planificado mediante la cantidad de vacantes confirmadas entre las horas hombre planificadas para realizar el proceso.

Tabla 12 Eficacia pre test

	Fecha	N° Vacantes confirmadas	Tiempo Programado (min)	Eficacia
1	04-Set-17	3	20	15%
2	05-Set-17	3	25	12%
3	06-Set-17	4	30	13%
4	07-Set-17	4	25	16%
5	08-Set-17	3	20	15%
6	11-Set-17	2	20	10%
7	12-Set-17	5	30	17%
8	13-Set-17	3	25	12%
9	14-Set-17	2	20	10%
10	15-Set-17	3	25	12%
11	18-Set-17	2	20	10%
12	19-Set-17	3	25	12%
13	20-Set-17	4	30	13%
14	21-Set-17	5	25	20%
15	22-Set-17	3	25	12%
Promedio				13%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12, evidencia el puntaje de eficacia con respecto a los resultados obtenidos entre el recurso planificado del proceso de confirmación de vacantes, el cual muestra que el promedio de eficacia es 13 % que fue medido durante todo el proceso que tiene una duración de 15 días del mes de setiembre en las fechas del 04/09/2017 al 22/09/2017.

El problema del área de matrícula de la Institución Educativa es la productividad en el proceso de confirmación de vacantes, la medición se realizó durante 15 días comprendidos en el mes de setiembre del 2017 en las fechas del 04/09/2017 al 22/09/2017, en la cual se obtuvo una productividad promedio de 11%, todo ello afecta a los siguientes procesos en el área de matrícula, ya que la confirmación es el primer proceso para realizar todos los procesos del área.

Tabla 13 Productividad pre test

	Fecha	Eficiencia	Eficacia	Productividad
1	04-Set-17	0.73	0.15	11%
2	05-Set-17	0.88	0.12	11%
3	06-Set-17	0.88	0.13	12%
4	07-Set-17	0.89	0.16	14%
5	08-Set-17	0.66	0.15	10%
6	11-Set-17	0.68	0.10	7%
7	12-Set-17	0.79	0.17	13%
8	13-Set-17	0.88	0.12	11%
9	14-Set-17	0.71	0.10	7%
10	15-Set-17	0.86	0.12	10%
11	18-Set-17	0.78	0.10	8%
12	19-Set-17	0.88	0.12	11%
13	20-Set-17	0.82	0.13	11%
14	21-Set-17	0.68	0.20	14%
15	22-Set-17	0.88	0.12	11%
Promedio				11%

Fuente: Elaboración propia

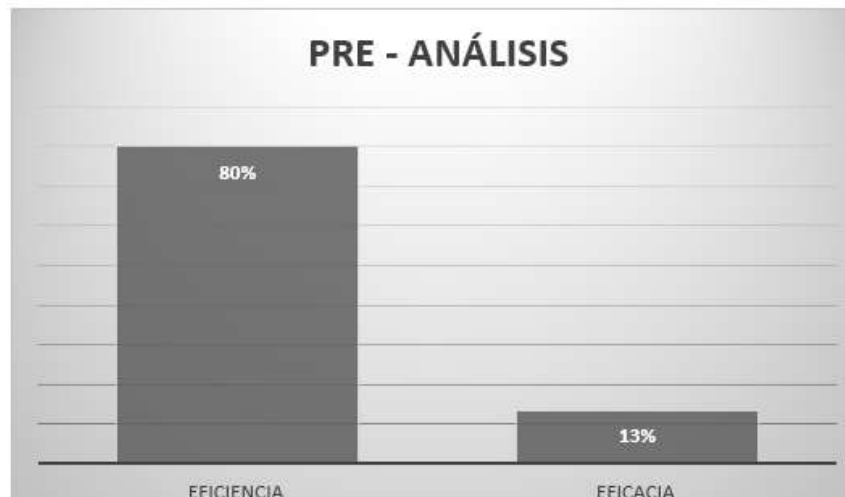


Figura 19. Reporte de Productividad (pre test)

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 19, se visualiza generalmente analizando los porcentajes de eficiencia y eficacia en el proceso relativamente bajo sobre todo en la eficacia el cual cuenta con 13% de promedio mientras que la eficiencia cuenta con 80%, por ello el objetivo de la investigación es evidenciar como aumenta la productividad a través de la implementación de la variable independiente.

2.7.2. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora en el presente trabajo de investigación consistirá en la implementación de la herramienta de gestión por procesos mediante la estandarización del proceso de confirmación de vacantes para mejorar la productividad del área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein

El proceso de confirmación de vacantes es uno de los procedimientos iniciales para la proyección de vacantes disponibles para ser otorgadas el siguiente año escolar, por la relevancia del proceso se requiere estandarizar el proceso mediante la gestión por procesos, puesto que el dicho proceso es parte de una planificación realizada previamente que no es cumplida.

La toma de los tiempos y recolección de datos se realizará durante el mes de setiembre por 15 días, para lo cual se realizará una capacitación al personal responsable del

proceso que será llevada a cabo durante la etapa de medición y seguimiento, la cual se efectuará una semana previa al inicio del proceso.

A continuación se hará mención del detalle de los pasos para elaborar la implementación de la herramienta de gestión por procesos.

La implementación de la gestión por procesos en el presente trabajo de investigación se fundamenta en lo expuesto en el marco teórico, en la cual se hace mención de Cómo gestionar los procesos (Figura 8) para permitir ejecutar la correcta aplicación de la Gestión por procesos; por ello, se realizará mediante la 4 fases del ciclo de gestión: Planificación, Ejecución, Medición y mejora. De la misma manera se entrelazarán con los 8 pasos expuestos por Pérez en su libro de Gestión por procesos del año 2012.

Elaboración de la Gestión por procesos

Consiste de las siguientes fases y pasos:

1° Fase: Planificación

Paso 1: Asignación de misión y objetivos:

Este paso se realizará después del levantamiento de información estratégica de la Institución y el análisis situacional del proceso para poder realizar la asignación de la misión y objetivos de acuerdo a las metas del área y de la institución.

Paso 2: Fijar límites:

Se realizará la delimitación de la relación de los ingresos y salidas como también el cliente y proveedor del proceso para que tener claro los objetivos del proceso y estos sean gestionados.

Paso 3: Planificación del proceso:

Se establecerá en un principio el equipo de proceso; quienes lo realizarán, cuando, los responsables, se establecerán los indicadores que medirán la gestión del proceso, lo cual consiste en un sistema de control que apoyará en la etapa de mejora.

2° Fase: Ejecución

Paso 4: Interacciones

Las interacciones serán identificadas mediante la observación del proceso, lo cual facilitará la elaboración de los distintos diagramas que se diseñarán durante de implementación de la herramienta de gestión por procesos

Paso 5: Recursos

Las personas responsables de desarrollar el proceso de confirmación de vacantes son 2, las cuales son la directora de la institución y la docente más antigua hasta la fecha antes de la implementación para mantener la confiabilidad de los datos, estas mismas personas realizarán el desarrollo del proceso.

Paso 6: Ejecución de manera controlada

Se realizará la ejecución controlada mediante la supervisión del personal responsable del desarrollo del proceso de confirmación de vacantes, realizándose una retroalimentación sobre las mejoras o defectos que pueda tener la implementación de la herramienta.

3° Fase: Medición

Paso 7: Medición y seguimiento

Este paso se llevará a cabo mediante el control de indicadores que han sido establecidos en el marco teórico del presente trabajo de investigación, por lo cual se realizará un seguimiento del cumplimiento de la gestión del proceso.

4° Fase: Mejora

Paso 8: Mejora Continua

La mejora continua se realizará mediante el análisis de los resultados de los indicadores que se han establecido en la parte del marco teórico, los cuales miden el porcentaje de utilización de las actividades que serán establecidas para desarrollar el proceso y el porcentaje del cumplimiento de la cantidad de vacantes confirmadas.

2.7.2.1. Recursos y Presupuestos

En este punto se observan los gastos e inversión que se requerirán para la implementación de la Gestión por Procesos, el costo por hora estará calculado mediante el sueldo promedio del personal de la Institución. En seguida se presentará el presupuesto de las actividades para la implementación.

Tabla 14 Presupuesto de actividades

Nº	Etapa	Actividad	Responsable	Número de horas	Cantidad de horas	Costo por hora	Total de actividad
1	PLANIFICACIÓN	Planteamiento de la investigación	Investigador	1	9	S/ 3.50	S/ 31.50
2		Revisión bibliográfica	Investigador	1	15	S/ 3.50	S/ 52.50
3		Recopilación de información	Comité	1	12	S/ 3.50	S/ 42.00
4		Análisis de situación actual	Comité	1	5	S/ 3.50	S/ 17.50
5		Asignación de misión/objetivos	Dirección	2	4	S/ 3.50	S/ 14.00
6		1ra reunión	Comité/ Dirección	1	1	S/ 7.00	S/ 7.00
7		Fijar límites	Comité	1	2	S/ 3.50	S/ 7.00
8		Planificación del proceso	Comité	1	3	S/ 3.50	S/ 10.50
9		Capacitación del personal	Comité	1	1	S/ 7.00	S/ 7.00
10	EJECUCIÓN	2da reunión	Comité/ Dirección	1	1	S/ 7.00	S/ 7.00
11		Creación de documentación	Comité/ trabajadores	1	3	S/ 3.50	S/ 10.50
12		Identificación de interacciones	Comité	1	4	S/ 3.50	S/ 14.00
13		Caracterización de interacciones	Comité	1	4	S/ 3.50	S/ 14.00
14		Determinación de recursos	Comité	1	3	S/ 3.50	S/ 10.50
15		Ejecución de la implementación	Comité	1	8	S/ 3.50	S/ 28.00
16	MEDICIÓN	Medición de indicadores	Comité	1	2	S/ 3.50	S/ 7.00
17		Seguimiento	Trabajadores	1	4	S/ 3.50	S/ 14.00
18	MEJORA	3ra reunión	Comité/ Dirección	1	1	S/ 7.00	S/ 7.00
19		Mejora continua	Comité/ trabajadores	1	5	S/ 3.50	S/ 17.50
20	RESULTADOS	Aplicación de la herramienta	Trabajadores	1	15	S/ 3.50	S/ 52.50
21		toma de tiempos	Investigador	1	15	S/ 3.50	S/ 52.50
22		observación resultados, conclusiones y recomendaciones	Investigador	1	10	S/ 3.50	S/ 35.00
Total							S/ 458.50

Fuente: Elaboración propia

En la tabla previa se detalla el costo por actividad, la cantidad de horas diarias, número total de horas y costo por hora, lo cual arroja un total de 234.50 soles, al cual se realizará la suma de los recursos de la Gestión por Proceso.

Tabla 15 Recursos para la Gestión por Procesos

Material	Cantidad	Costo	Total
Impresión	80	S/ 0.20	S/ 16.00
Hojas bond	75	S/ 0.10	S/ 7.50
Archivadores	1	S/ 18.00	S/ 18.00
Total			S/ 41.50

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 de recursos para la gestión por procesos se visualiza los gastos de oficina que se requerirán para realizar la implementación, lo cual genera la suma de 33.00 soles.

Tabla 16 Inversión total para la implementación

Inversión	Total
Presupuesto de actividades	S/ 458.50
Presupuesto de recursos	S/ 41.50
Total de inversión	S/ 500.00

Fuente: Elaboración propia

2.7.2.2. Financiamiento

El financiamiento de la totalidad de la implementación de la herramienta de Gestión por Procesos será solventado por la Institución Educativa Sonnenschein debido a que las actividades serán realizadas por un comité conformado por la Directora, La docente que realiza el proceso y la investigadora que está realizando la tesis.

Los recursos igualmente serán adquiridos por la Institución para facilitar el trabajo.

2.7.2.3. Cronograma de Ejecución

		CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN																																
		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHA	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4
PLANIFICACIÓN	Planteamiento de la investigación																																	
	Revisión bibliográfica																																	
	Recopilación de información																																	
	Análisis de situación actual																																	
	Asignación de misión/objetivos																																	
	1ra reunión	02/07/2018																																
	Fijar límites																																	
	Planificación del proceso																																	
	Capacitación del personal																																	
EJECUCIÓN	2da reunión	20/07/2018																																
	Creación de documentación																																	
	Identificación de interacciones																																	
	Caracterización de interacciones																																	
	Determinación de recursos																																	
MEDICIÓN	Ejecución de la implementación																																	
	Medición de indicadores																																	
MEJORA	Seguimiento																																	
	3ra reunión	20/08/2018																																
RESULTADOS	Mejora continua																																	
	Aplicación de la herramienta																																	
	toma de tiempos																																	
	observación resultados, conclusiones y recomendaciones																																	

Figura 20 Cronograma de implementación

©Fuente: Elaboración propia

2.7.3. Ejecución de la propuesta

La ejecución de la propuesta se lleva a cabo mediante la estructura que fue señalada en el marco teórico por Pérez (2012), en el cual se indica los pasos a seguir para una implementación correctamente de la Gestión por Procesos (ver Figura 8).

La implementación de la propuesta se realizará de acuerdo al cronograma presentado con anterioridad (ver Figura 20). Se iniciará con el levantamiento de la información que corresponden para iniciar con la etapa de planificación para la implementación de Gestión por Procesos.

1° Fase: Planificación

Paso 1: Asignación de misión y objetivos:

Para poder determinar la misión y objetivos del área de matrícula, se hará mención de la idea con el que el área fue establecida.

El área de matrícula de la institución educativa se insertó con el fin de realizar la planificación, ejecución y control de las matriculas de la institución educativa, realizando la planificación de las vacantes disponibles para el siguiente año escolar, realizar la inscripción de los alumnos nuevos y antiguos, y solicitud y recepción de los documentos requeridos para que los alumnos sean inscritos.

Misión:

Gestionar los procesos del área de matrícula de manera más agil y eficiente con el fin de conseguir la satisfacción del cliente y mejorar la gestión en la Institución.

Objetivos:

- Lograr realizar el desarrollo de los procesos dentro de los plazos establecidos
- Cumplir con la planificación de las actividades que se desarrollarán
- Contar con toda la documentación requerida
- Brindar al padre de familia toda la información sobre la matrícula

Paso 2: Fijar límites:

Para fijar los límites de la gestión se inicia estableciendo la relación entre: input – Proveedor y output – cliente, en otras palabras se está definiendo las entradas y salidas del proceso de confirmación de vacantes del área de matrícula de la Institución educativa.

- Input – Proveedor

INPUT: Padre de familia o familiar que realizará la confirmación de la vacante

PROVEEDOR: Institución educativa Sonnenschein, área de matrícula

- Output – Cliente

OUTPUT: Padre de familia o familiar habiendo realizado la confirmación de vacante

CLIENTE: El alumno que se mantiene en la institución educativa.

Paso 3: Planificación del proceso:

Se realizó una reunión con la directora y dos docentes, en la cual se presentó el trabajo de investigación, se explicaron cómo se realizará la implementación de la gestión por procesos y las actividades que se llevarán a cabo, para lo cual se requiere de un equipo de trabajo para poder realizar todas las actividades lo cual ha sido registrado en una acta de reunión que será presentada a continuación.

1. Identificación				
Acta N° 01				
Tipo de función	Informativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Formativa	<input type="checkbox"/>
	Creativas	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Nombre del área	Área de matrícula			
Fecha	02/07/2018			
Hora inicio	8:04 am			
Hora fin	9:16 am			
Lugar	Sala de profesores de la Institución Educativa			

2. Asistencia	
Nombre	Cargo
Mariela Quirolo Lozada	Directora
Bianca González Sánchez	Docente
Giovanna Defilippi Quiñones	Docente

3. Objetivo
 Presentación del proyecto de implementación de la gestión por procesos en el área de matrícula.

4. Agenda de trabajo
1. Presentación del proyecto de investigación.
 2. Alcance del proyecto.
 3. Detallar la situación actual de la institución.
 4. Explicación de la implementación.
 5. Detalle del cronograma de ejecución.
 6. Formación del equipo de trabajo.
5. Actividades realizadas

N°	Detalle de Actividad
1.	Se explica mediante una lista de las actividades los errores que se comenten durante el desarrollo del proceso.
2.	Se explica mediante hojas informativas de lo que trata la gestión por procesos.
3.	Se organiza el equipo de trabajo responsable en la implementación de gestión por procesos.

6. Conclusiones y compromisos
1. El personal de la institución se compromete a seguir los cambios que se realizarán.
 2. Se conformó el equipo de trabajo en el cual se encuentra la directora, una docente y la practicante administrativa de la institución.

7. Reuniones próximas a cumplir		
N°	Actividades	Fecha
1	Etapa de ejecución	20/07/2018
2	Etapa de seguimiento	20/08/2018

Elaborado: Anyela Guispe Holguín



Figura 21 Acta de reunión fase de planificación

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 21 se detalla lo expuesto en la reunión y la conformación del equipo de trabajo encargado de la implementación de la gestión por procesos

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe de estar conformado con personal operativo como personal estratégico con conocimientos amplios de las actividades que desarrollan para poder contar con una visión holística de la institución con el fin de lograr contribuir con los objetivos generales.

Equipo de trabajo fue conformado con las siguientes colaboradoras.

Tabla 17 Equipo de trabajo para implementación de la gestión por procesos

Equipo de Trabajo		
Nombre	Cargo	Función
Anyela Guissa Holguin	Líder	Establecer las actividades de aplicación de la gestión por procesos
Marianela Queirolo Lozada	Coordinadora	Brindar la información oportuna para cada etapa de la aplicación
Blanca Gonzales Sánchez	Secretaria	Documentar cada fase de la aplicación y coordinar las reuniones de equipo

Fuente: Elaboración propia

Líder: Encargada de los procesos administrativos de la institución e implementación de la mejora.

Coordinadora: Directora de la institución educativa, encarga de los procesos directivos y del desarrollo del proceso de confirmación de vacante.

Secretaría: Docente de aula, encargada de los procesos administrativos y del desarrollo del proceso de confirmación de vacante cuando la directora no se encuentra.

2° Fase: Ejecución

Paso 4: Interacciones

Las interacciones se ha identificado mediante la observación y la segunda reunión con las personas responsables de desarrollar el proceso por lo cual se presentara a continuación el acta de reunión.

Sonnenschein		ACTA DE REUNIÓN			
1. Identificación					
Acta N° 02					
Tipo de función	Informativo	Formativa	X	Creativas	Otros
Nombre del área	Área de matrícula				
Fecha	20/07/2018				
Hora inicio	7:50 am				
Hora fin	8:56 am				
Lugar	Sala de profesores de la Institución Educativa				
2. Asistencia					
Nombre			Cargo		
Marianela Queirolo Lozada			Directora		
Blanca Gonzales Sánchez			Docente		
Giovanna Defilippi Quiñones			Docente		
3. Objetivo					
Iniciar la etapa de ejecución de la implementación					
4. Agenda de trabajo					
1. Presentación de los diagramas que se utilizarán en la implementación.					
2. Explicación de la creación de los documentos.					
3. Identificación de las actividades que generan valor al proceso					
4. Solicitar los recursos que se utilizarán durante la implementación					
5. Actividades realizadas					
N°	Detalle de Actividad				
1.	Se explica mediante los distintos diagramas elaborados por la líder del equipo de trabajo el desarrollo del proceso como lo hacen actualmente				
2.	Se identifican mediante los diagramas y la aplicación las actividades que no generan valor.				
3.	Se brindan los recursos que se necesitan para la implementación de la herramienta.				
6. Conclusiones y compromisos					
1. La directora se compromete a brindar todos los recursos y facilidades durante la implementación.					
2. El equipo de trabajo se organiza para realizar la creación de la documentación necesaria.					
7. Reuniones próximas a cumplir					
N°	Actividades			Fecha	
1	Etapa de seguimiento			20/08/2018	
Elaborado: Anyela Guisss Helguin					


DIRECCION

Figura 22 Acta de reunión fase de ejecución

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 22 se detalla el acuerdo y selección de las actividades que no generan valor después de presentar y explicar los diagramas realizados de la manera como se desarrollaba el proceso.

Por ello se ha realizado una tabla en la cual se realiza un listado de las actividades que se realizaban durante el proceso, de las actividades que se han seleccionado como las que no agregan valor y el total de actividades actualmente.

Tabla 18 Identificación de las actividades

Actividades que agregan valor			
N°	Proceso de confirmación de vacantes		
	Pasos del proceso de Confirmación		Pasos del proceso de Confirmación
1	Ingreso del padre o familiar	Ingreso del padre o familiar	
2	Presentar el documento de identidad	Presentar el documento de identidad	
3	Buscar lista de alumnos	Buscar lista de alumnos	
4	Verificar al alumno en la lista	Verificar al alumno en la lista	
5	Brindar información para el siguiente año	Brindar información para el siguiente año	
6	Solicitar documentos de actualización	Solicitar documentos de actualización	
7	Firmar el compromiso	Firmar el compromiso	
8	Firmar el padrón de confirmación de vacante	Firmar el padrón de confirmación de vacante	
	Total de actividades	8	Total de actividades que no agregan valor
			3
Actividades que agregan valor: 5			

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar la identificación y selección de actividades del proceso de confirmación de vacantes de las cuales se han seleccionado a tres las cuales son la presentación del documento de identidad del padre o familiar, buscar la lista de alumnos y verificar al alumno en la lista obteniendo como resultado un total de 5 actividades en la propuesta para la presente investigación, se realizará la actualización de los diagramas que se presentaron en la situación actual (Ver Figura 18 y tabla 10) a los cuales se les suman el mapa de procesos de la institución educativa para poder ubicar el área de matrícula y la relevancia de este y el diagrama de flujo antes y después de que seleccionaron las actividades que no agregan valor.

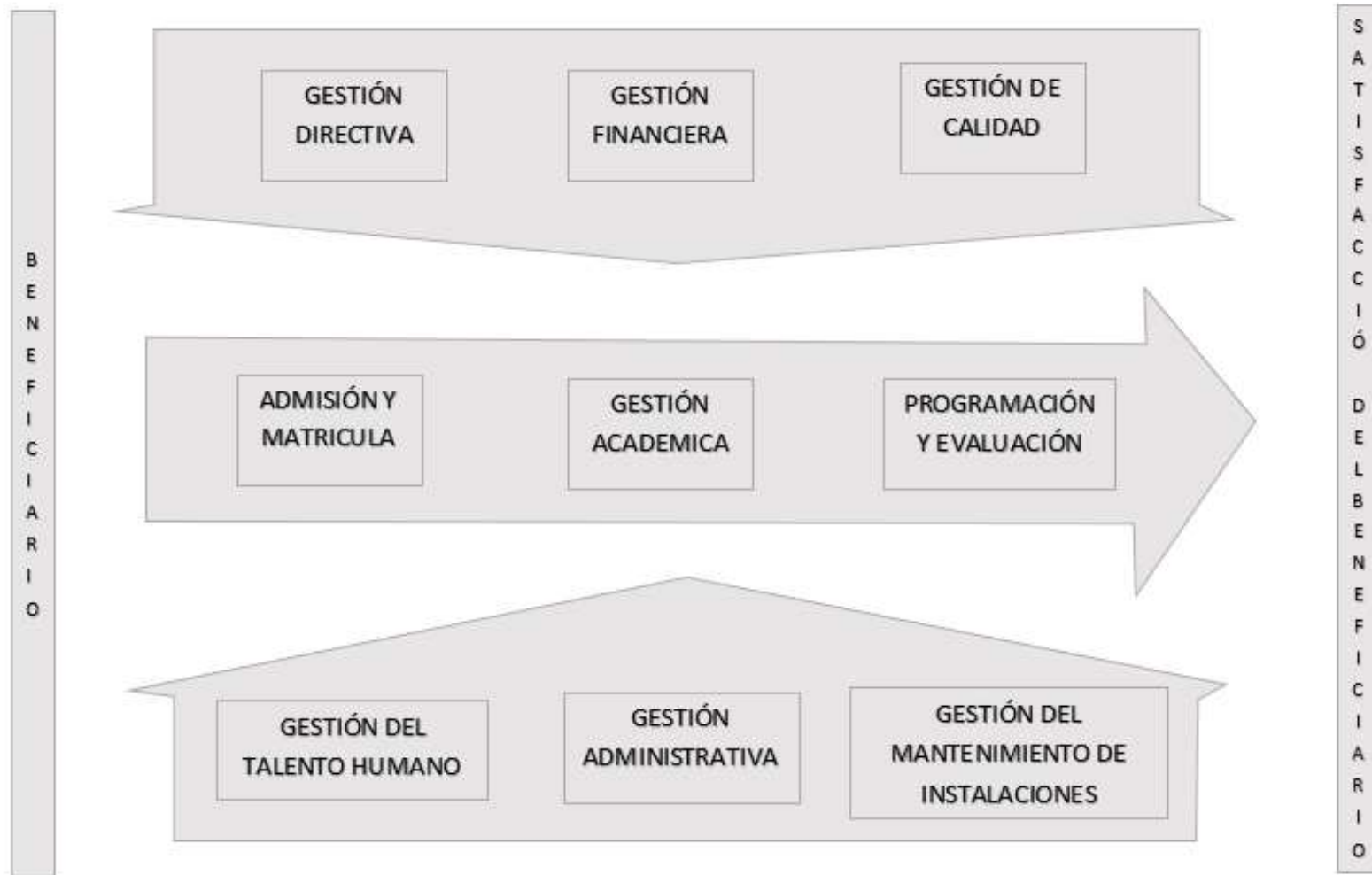


Figura 23 Mapa de procesos de la Institución Educativa Sonnenschein

©Fuente: Elaboración propia

En la Figura 23 se observa el mapa de procesos de la Institución Educativa Sonnenschein que fue elaborado por el equipo de trabajo con el objetivo que resaltar la relevancia del área de matrícula y la relación con las demás áreas.

A continuación se presentará los diagramas de flujo que fueron elaborados por el equipo de trabajo, los cuales corresponde al antes y después.

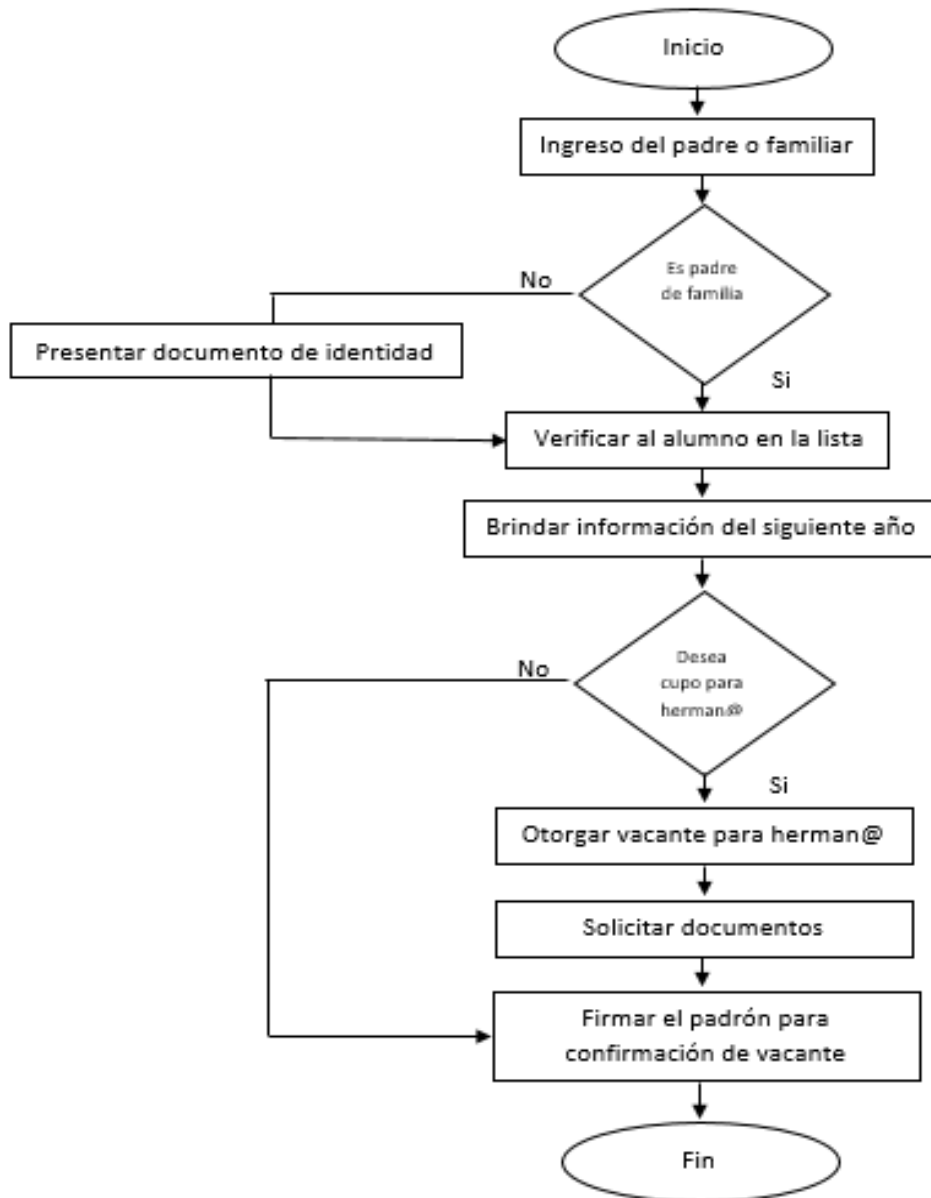


Figura 24 Diagrama de flujo de confirmación de vacantes (antes)

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 24 se observa la secuencia de actividades antes de la implementación que se realizó mediante la observación del desarrollo del proceso, puesto que en la Institución nunca se ha realizado una representación gráfica del proceso.

Después de haber realizado el diagrama de flujo actual, se presentará el diagrama propuesto que se realizó omitiendo las actividades que no generan valor.

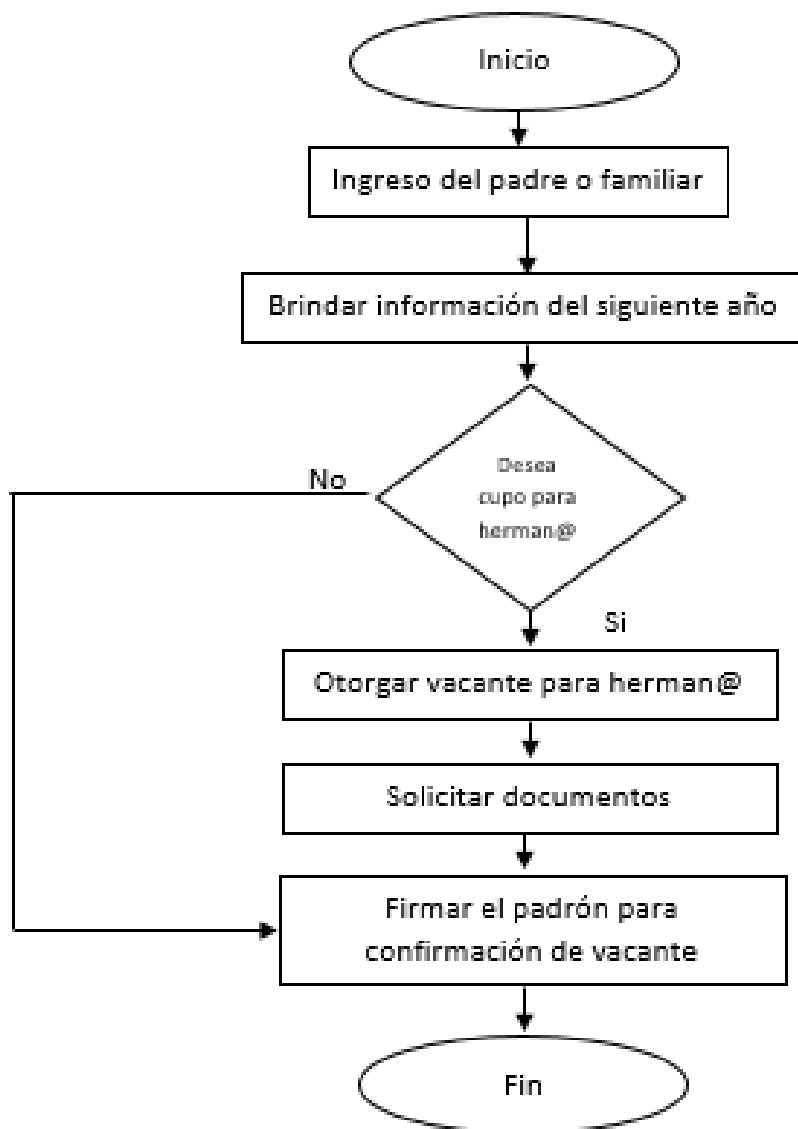


Figura 25 Diagrama de flujo de confirmación de vacantes (después)

©Fuente: Elaboración propia

En la Figura 25 se observa el diagrama de flujo propuesto para el proceso de confirmación de vacantes, habiendo omitido las actividades que fueron seleccionadas como aquellas que no agregan valor (presentar documento de identidad, buscar la lista de alumnos y verificar al alumno en la lista) durante el desarrollo del proceso.

A continuación en la siguiente tabla se muestra el nuevo DAP del proceso de confirmación de vacante.

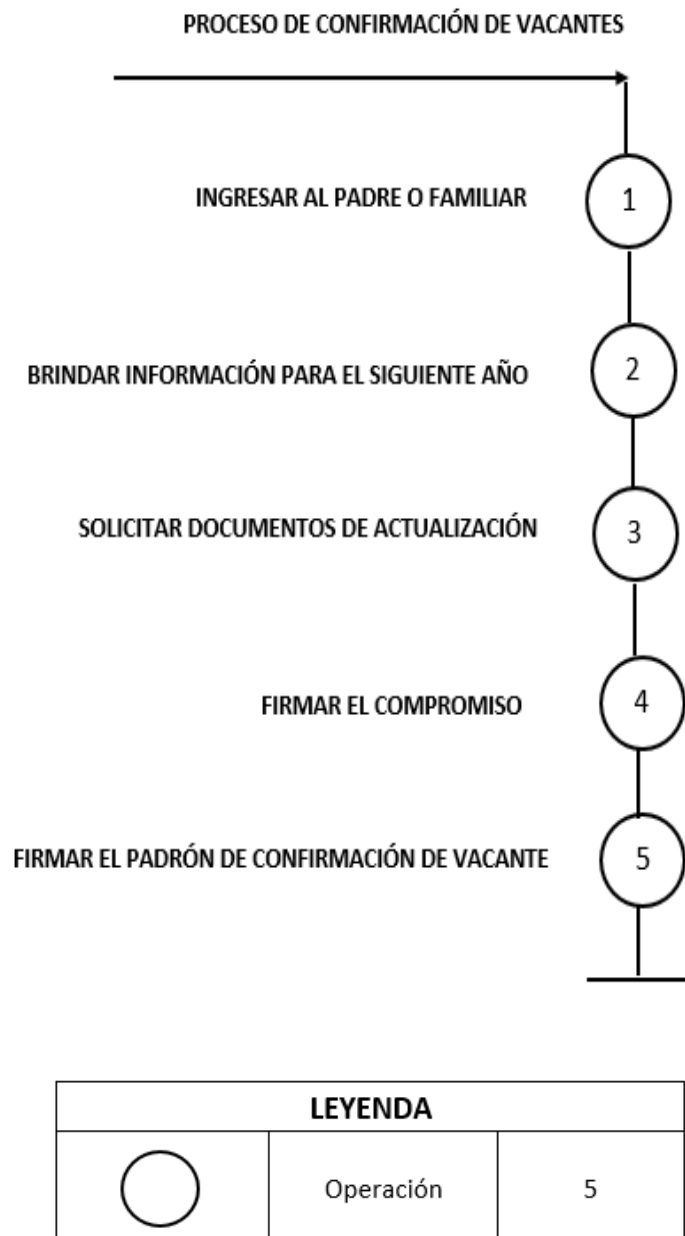




















Figura 26 DOP del proceso de confirmación de vacantes (después)

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 26 se observa el diagrama de actividades del proceso mejorado o propuesto después de quitar las actividades que no agregan valor, las cuales fueron seleccionadas en conjunto al equipo de trabajo de la implementación de la gestión por procesos.

A continuación se presentará el diagrama analítico del proceso de confirmación de vacantes propuesto.

Tabla 19 Diagrama analítico del proceso de confirmación de vacante (después)






DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
EMPRESA		Institución Educativa Sonnenschein						
DEPARTAMENTO / ÁREA		Matrícula						
PROCESO		Confirmación de vacante						
Producto	Vacantes confirmadas			RESUMEN DE ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	DIFERENCIA	
Personal	2	Fecha		Operación 	5			
Observador	Guissa Holguin Anyela Mercedes			Inspección 	0			
Método	Actual			Transporte 	0			
	Propuesto		X	Demora 	0			
Tipo	Operario		X	Almacenaje 	0			
	Material			Total	5			
	Máquina			Minutos total	4.6 min			
Nº	Descripción de actividad	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO (Min)	OBSERVACIONES
								
1	Ingresar al padre o familiar						0.48	
2	Presentar documento de identidad						1.26	
3	Buscar las listas de alumnos						1.59	
4	Verificar al alumno en la lista						0.45	
5	Brindar información para el siguiente año						2.04	
6	Solicitar documentos de actualización						1.07	
7	Firmar del compromiso						0.52	
8	Firmar el padrón de confirmación de vacante						0.49	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20, se observa tres actividades sombreadas las cuales son: Presentar documento de identidad, buscar lista de alumnos y verificar al alumno en la lista, que serán eliminadas del proceso de confirmación de vacantes, por lo cual se mejorará el tiempo promedio estimado en 4.6 minutos.

A continuación se muestra la siguiente tabla, en la cual se visualiza los resultados obtenidos mediante el diagrama analítico del proceso.

Tabla 20 Resumen del diagrama analítico del proceso (después)

RESUMEN DE ACTIVIDAD	ACTUAL	PROPUESTO	DIFERENCIA
Operación 	6	5	1
Inspección 	2	0	2
Transporte 	0	0	0
Demora 	0	0	0
Almacenaje 	0	0	0
Total	8	5	0
Minutos total	7.9	4.6	3.3

Fuente: Elaboración propia

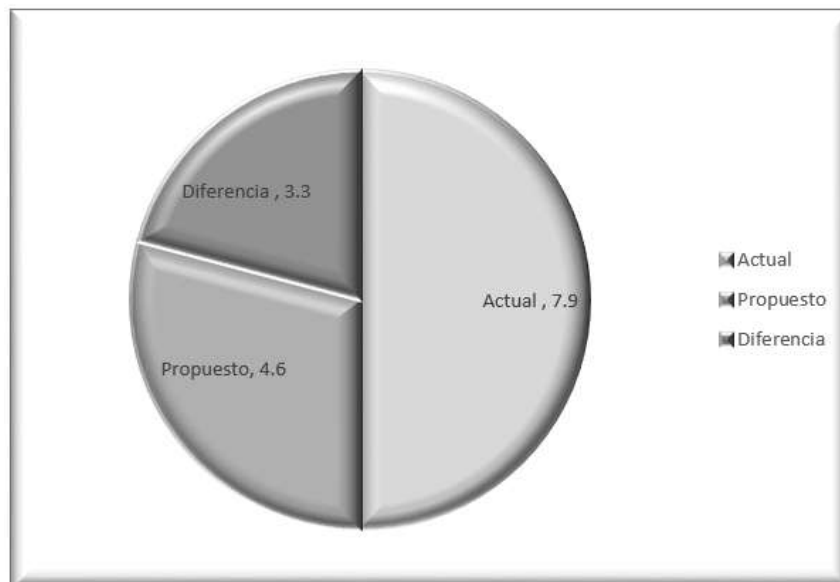


Figura 27 Grafico del DAP

©Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 21 y la figura 27, nos muestra después de haber realizado el análisis de las actividades del proceso de confirmación de vacantes, se puede apreciar la reducción de 3 actividades, tal como el tiempo en que se realiza el proceso. La primera actividad eliminada es la presentación del documento de identidad lo cual tomaba 1.26 minutos, esta actividad se va omitir debido a que se realizará la coordinación con el padre de familia que si este no puede apersonarse a la institución para realizar el proceso lo haga la persona que siempre recoge al alumno y se registrará el parentesco al momento de concretar la cita, el segundo y tercero se han considerado irrelevantes puesto que las citas son coordinadas previa comunicación con el padre de familia y se realiza un cronograma por día.

Paso 5: Recursos

Los recursos que fueron utilizados para realizar la implementación fueron primero el recurso humano, el cual se eligió para formar el equipo de trabajo de la implementación las cuales fueron las mismas personas responsables de desarrollar el proceso de confirmación de vacantes, éstas mismas realizarán el proceso el presente año por lo cual se las ha involucrado durante el proceso para que tenga conocimiento de cómo se debe de utilizar la herramienta, y los recursos materiales se detallaron en el presupuesto y recursos presentados en la propuesta de mejora (Ver Tabla 16) en la cual se especifica sobre materiales de oficina que fueron requeridos para realizar la implementación.

Paso 6: Ejecución de manera controlada

La ejecución de manera controlada se realizará mediante la supervisión de la líder del equipo de trabajo para poder controlar el cumplimiento de las secuencias pre establecidas para desarrollar el proceso, y realizando la recolección y almacenaje de los datos en las fichas técnicas de los indicadores, los cuales nos permitirán realizar posteriormente una retroalimentación sobre la herramienta implementada. Para ello, se realizó una capacitación en la cual se brindó la información sobre la gestión por procesos y las herramientas que se implementaron para facilitar el desarrollo del proceso de confirmación de vacantes como se muestra en la siguiente acta de capacitación; Posterior a la capacitación se realizó una breve evaluación para poder determinar si las participantes captaron la información brindada durante la capacitación

Sonnenschein		CAPACITACIÓN	
1. Información General			
Nombre del Proyecto:	Implementación de la herramienta gestión por procesos:		
Capacitador:	Anyela Guisae Holguin		
Área:	Matriculación y admisión		
2. Tema			
<p>Brindar la información sobre la herramienta de gestión por procesos al personal encargado del desarrollo de las actividades del área de matrícula, quienes utilizarán dicha herramienta para mejorar el desarrollo del proceso de confirmación de vacantes.</p>			
3. Personal capacitado			
Cargo	Nombre y Apellidos	Fecha	Firma
Directora:	Marianela Queirolo	03/09/18	
Docente	Giovanna DeFilippi	07/09/18	
Docente	Blanca Gonzales	07/09/18	
Aprobado por:	Anyela Guisae	07/09/18	

Sonnenschein DIRECCION

Figura 28 Acta de capacitación

©Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Análisis de capacitación

ANÁLISIS DE CAPACITACIÓN			
Nº DE PREGUNTA	DIRECTORA	PROFESORA DE 3 AÑOS	PROFESORA DE 5 AÑOS
1	✓	X	X
2	✓	X	✓
3	✓	✓	X
4	✓	X	✓
5	X	✓	✓
TOTAL	80 %	40 %	60 %
PROMEDIO			60%

Fuente: Elaboración propia

3° Fase: Medición

Paso 7: Medición y seguimiento

Para realizar esta fase de la implementación se realizó una reunión, en la cual se explicó cómo se realizará el proceso de medición, seguimiento y mejora continua. Puesto que esto apoyara a mejorar constantemente la herramienta implementada.

A continuación se presentará el acta de reunión en la cual se detalla los puntos tocados.

Sonnenschein		ACTA DE REUNIÓN							
1. Identificación									
Acta N° 03									
Tipo de función	Informativo	<input checked="" type="checkbox"/>	Formativa	<input type="checkbox"/>	Creativas	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	
Nombre del área	Área de matrícula								
Fecha	20/08/2018								
Hora inicio	2:12 pm								
Hora fin	3:18 pm								
Lugar	Sala de profesores de la Institución Educativa								
2. Asistencia									
Nombre		Cargo							
Marianela Queirolo Lozada		Directora							
Blanca Gonzales Sánchez		Docente							
Giovanna Defilippi Quifones		Docente							
3. Objetivo									
Dar seguimiento a la implementación.									
4. Agenda de trabajo									
1. Indicar como se realizará la medición de los indicadores.									
2. Detalle de cómo se evaluarán los resultados.									
3. Explicar la mejora continua del proceso.									
5. Actividades realizadas									
N°	Detalle de Actividad								
1.	Se explica los indicadores y los objetivos de cada uno para que puedan entender el propósito de medir el proceso.								
2.	Se explica la importancia de medir el proceso.								
3.	Se explica cómo podría mejorarse constantemente el proceso de acuerdo a los resultados.								
6. Conclusiones y compromisos									
1. El personal de la institución se compromete a realizar la medición de los indicadores.									
2. Se realizará un seguimiento constante del desarrollo del proceso.									
7. Reuniones próximas a cumplir:									
N°	Actividades			Fecha					
Elaborado: Anyela Guissa Holguín									
									

Figura 29 Acta de reunión fase de medición

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 28, se observa el detalle de la reunión realizada el día 20 de agosto, en lo cual se detalló la manera en que se recolectará y procesarán los datos obtenidos durante el proceso en el cual se utilizará la herramienta y la retroalimentación que se realizará para mejorar constantemente la herramienta implementada.

A continuación se presentarán las fichas técnicas de cada indicador que se utilizará para medir la herramienta.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	
Título : Eficacia con la cantidad de vacantes planificadas	Código INDIC - AM - 01
Definición: Cociente entre el número de vacantes confirmadas por el personal responsable y las vacantes planificadas por el área de matrícula. $\frac{\text{Número de Vacantes Confirmadas}}{\text{Número de Vacantes Planificadas}} \times 100$	
Se busca que el personal responsable de desarrollar el proceso puedan cumplir con el número de vacantes planificadas.	

Figura 30 Ficha técnica del indicador de caracterización

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 29 se observa la ficha técnica del indicador de caracterización en cual tiene como objetivo medir el resultado alcanzado después de haber realizado la implementación de la gestión por procesos.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Título : Cumplimiento de las actividades ejecutadas durante el proceso de confirmación de vacantes	Código INDIC - AM - 02
Definición: Cociente entre el número de actividades ejecutadas por el personal responsable y las actividades programadas por el área de matrícula.	
$\frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas}}{\text{Número de Actividades Programadas}} \times 100$	

Se busca que el personal responsable de desarrollar el proceso siguiendo la secuencia que

Figura 31 Ficha técnica del indicador de medición

©Fuente: Elaboración propia

En la figura 30 se observa la ficha técnica del indicador de medición en cual tiene como objetivo medir la utilización de la herramienta de gestión por procesos, mediante la edición de cumplimiento de utilización de las actividades establecidas en los diagramas implementados.

4° Fase: Mejora

Paso 8: Mejora Continua

La mejora continua se realizará mediante el análisis de los resultados de los indicadores, para lo cual se estará tomando datos del proceso diariamente durante tres semanas. Dichos resultados se utilizarán para realizar una retroalimentación por el equipo de trabajo para lo cual se realizarán reuniones para poder analizar los resultados y mejorar constantemente la herramienta implementada.

2.7.4. Resultados

Luego de la aplicación de la herramienta de gestión por procesos en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., se tomaron los datos del proceso de confirmación de vacantes correspondiente al mes de setiembre del presente año 2018.

A continuación, se mostrarán los resultados de mejora en relación a los anteriores antes de la implementación de la herramienta de gestión por procesos en el área de matrícula.

Tabla 22 Eficiencia (Después)

	Fecha	Tiempo Programado (min)	Tiempo utilizado (min)	Eficiencia (Post)
1	03/09/2018	32	32.4	99%
2	04/09/2018	23	23.6	97%
3	05/09/2018	23	24.2	95%
4	06/09/2018	18	18.3	98%
5	07/09/2018	28	29.3	96%
6	10/09/2018	18	19.1	94%
7	11/09/2018	28	28.7	98%
8	12/09/2018	18	19.8	91%
9	13/09/2018	18	18.6	97%
10	14/09/2018	18	19.2	94%
11	17/09/2018	23	23.1	100%
12	18/09/2018	28	29.7	94%
13	19/09/2018	23	23.4	98%
14	20/09/2018	23	24.1	95%
15	21/09/2018	23	23.2	99%
Promedio				96%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 23, evidencia el puntaje de eficiencia de los trabajadores con respecto a la utilización de las horas hombre en la ejecución del proceso de confirmación de vacantes, el cual muestra que el promedio de eficiencia después de la implementación es 96 % que fue medido durante todo el proceso que tiene una duración de 15 días del mes de setiembre en las fechas del 03/09/2018 al 21/09/2018.

Tabla 23 Eficacia (Después)

	Fecha	N° Vacantes confirmadas	Tiempo Programado (min)	Eficacia (Post)
1	03/09/2018	6	32	19%
2	04/09/2018	4	23	17%
3	05/09/2018	4	23	17%
4	06/09/2018	3	18	17%
5	07/09/2018	6	28	21%
6	10/09/2018	3	18	17%
7	11/09/2018	5	28	18%
8	12/09/2018	4	18	22%
9	13/09/2018	3	18	17%
10	14/09/2018	4	18	22%
11	17/09/2018	4	23	17%
12	18/09/2018	6	28	21%
13	19/09/2018	4	23	17%
14	20/09/2018	5	23	22%
15	21/09/2018	4	23	17%
Promedio				19%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Productividad (Después)

	Fecha	Eficiencia	Eficacia	Productividad (Post)
1	03/09/2018	0.99	0.19	19%
2	04/09/2018	0.97	0.17	17%
3	05/09/2018	0.95	0.17	17%
4	06/09/2018	0.98	0.17	16%
5	07/09/2018	0.96	0.21	20%
6	10/09/2018	0.94	0.17	16%
7	11/09/2018	0.98	0.18	17%
8	12/09/2018	0.91	0.22	20%
9	13/09/2018	0.97	0.17	16%
10	14/09/2018	0.94	0.22	21%
11	17/09/2018	1.00	0.17	17%
12	18/09/2018	0.94	0.21	20%
13	19/09/2018	0.98	0.17	17%
14	20/09/2018	0.95	0.22	21%
15	21/09/2018	0.99	0.17	17%
Promedio				18%

Fuente: Elaboración propia

En las tabla 23, 24 y 25, se visualiza los resultados obtenidos al momento de realizar la medición de la productividad, eficiencia y eficacia.

A continuación se presentará una tabla resumen de los datos antes y después de la implementación.

Tabla 25 Resumen de productividad

	Antes	Después
Eficiencia	80%	96%
Eficacia	13%	19%
Productividad	11%	18%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 26, se visualiza que con la implementación de la gestión por procesos la eficiencia mejoró de un 16 %, es decir, antes de la implementación la eficiencia promedio era de 80% y el promedio posterior a la implementación es de 96%. La eficacia promedio antes de la implementación y después de la implementación fue del 13% y 19% respectivamente, teniendo una mejora del 6%. Por último, con la implementación de la gestión por procesos la productividad alcanzó un porcentaje del 18%.

2.7.5. Análisis económico

La razón beneficio/costo es un método de análisis fundamental de proyectos para poder elegir entre una propuesta y otra. El análisis B/C fue creado en primera instancia dirigido al sector público para brindar neutralidad como respuesta del congreso de Estados Unidos que aprobó el Acta de Control de Inundaciones de 1936. Se pueden encontrar diversas variaciones de la razón B/C; sin embargo, el enfoque esencial es el mismo. Todos los cálculos de costo y beneficio deberán convertirse una unidad monetaria de equivalencia común y deben de ser actualizados al momento en el que se realizaran los cálculos. (Tarquin, 2006, pág. 334).

En el presente punto, se ha realizado el análisis de los ingresos y egresos incurridos durante la implementación de la herramienta de gestión por procesos y de la

Institución Educativa, en la cual se establece que el personal posee un sueldo base pero se realiza pagos de horas extras cuando se solicita apoyo por necesidad de trabajo

Tabla 26 Costo de personal

	Antes de la implementación	Después de la implementación
Docente	S/. 1200	S/. 1050
Directora	S/. 1700	S/. 1500

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 27, se puede observar los costos en los cuales incurre la Institución Educativa en personal que desarrolla el proceso de confirmación de vacantes y posterior una comparación entre el antes y después de la implementación; lo cual nos muestra el ahorro en costo de personal que ha propiciado la implementación de gestión por procesos, lo cual equivale a S/. 350 soles.

Tabla 27 Costo de implementación

Costo de Implementación		
Mejora	Detalles	Monto
Tesista	Horas extras	S/. 200
Actividades	Reuniones, capacitación, etc.	S/. 342.5
Recursos	Hojas, impresiones, etc.	S/. 45.5
	Total	S/. 588

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 28, se puede observar el detalle de los gastos que se realizaron durante la implementación de la herramienta de gestión por procesos para mejorar el desarrollo del proceso de confirmación de vacantes, los cuales están divididos en el pago del tesis en hora extras, puesto que el investigador realiza sus prácticas pre profesionales en el empresa, el costo de las actividades como fueron detalladas en la parte del presupuesto con una leve variación igualmente en los recursos que también fueron presupuestados.

Tabla 28 Flujo de Caja Económico

INGRESOS	0	1	2	3	4
Ahorro		350	355	360	365
EGRESOS					
Capacitación		14	17.5	21	24.5
mano de obra		17.11	21.39	25.67	29.95
Materiales		7.5	7.5	7.5	7.5
Inversión	588				
TOTAL DE EGRESOS	588	38.61	46.39	54.17	61.95
FCE	-588	311.39	308.61	305.83	303.05

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29, se puede observar que se ha elaborado un flujo de caja económico proyectado en base a los datos que se obtuvieron después de la implementación; en cual se han colocado los ingresos que con respecto a la implementación en la Institución Educativa hace referencia al ahorro en horas extras como se ha especificado en la tabla 27 que refleja el costo del personal responsable del área de matrícula antes y después de la implementación en el cual se evidencia el ahorro económico ocasionado y los egresos corresponde al mantenimiento de la herramienta implementada como son el pago a la persona que realiza las capacitaciones en las cuales se realiza una retroalimentación de la herramienta con el personal que la utiliza para realizar una mejora continua, el costo de la mano de obra del personal asistente a las capacitaciones y los materiales que son utilizados durante estas.

Posteriormente se ha realizado un análisis de los datos obtenidos en el flujo de caja como es el análisis Beneficio/ Costo; para ello se ha realizado la actualización de los valores totales de ingresos y egresos como se verá a continuación para lo cual se ha establecido una Tasa de descuento asumida la cual es 10% anual la cual se ha convertido a una tasa mensual mediante la fórmula de conversión de tasa como se muestra a continuación:

Tasa de anual a tasa mensual

$$TM = ((1 + 10\%)^{\frac{30}{360}} - 1) = 0.7974\%$$

Valor presente de los ingresos

$$0 + \frac{350}{(1 + 0.7974\%)} + \frac{355}{(1 + 0.7974\%)^2} + \frac{360}{(1 + 0.7974\%)^3} + \frac{365}{(1 + 0.7974\%)^4} = S/.1401.75$$

Valor presente de los egresos

$$588 + \frac{38.61}{(1+0.7974\%)} + \frac{46.39}{(1+0.7974\%)^2} + \frac{54.17}{(1+0.7974\%)^3} + \frac{61.95}{(1+0.7974\%)^4} = S/.784.87$$

A continuación, después de haberse realizado la actualización de los montos de ingresos como de egresos se realizará el análisis Beneficio/Costo.

$$\text{Beneficio /Costo} = \frac{1401.75}{784.87} = 1.79$$

El análisis de Beneficio / Costo nos da como resultado 1.79 soles; por lo cual podemos concluir la implementación es beneficiosa puesto que por cada sol invertido en la implementación de la herramienta de gestión por procesos este hace ahorrar 0.79 centavos de sol.

Posterior al análisis Beneficio/ Costo se realizó el análisis de dos indicadores financieros para evaluar la rentabilidad de la implementación de la herramienta de gestión por procesos, los cuales son El valor actual neto (VAN) y La tasa interna de retorno.

Valor Actual Neto

$$-588 + \frac{311.39}{(1+0.7974\%)} + \frac{308.61}{(1+0.7974\%)^2} + \frac{305.83}{(1+0.7974\%)^3} + \frac{303.05}{(1+0.7974\%)^4} = S/.1204.88$$

Tasa Interna de Retorno

$$-588 + \frac{311.39}{(1+k)} + \frac{308.61}{(1+k)^2} + \frac{305.83}{(1+k)^3} + \frac{303.05}{(1+k)^4} = 38\%$$

Para poder realizar la comparación de las tasas de descuento asumida y el rendimiento real de la inversión en la implementación debe de realizarse la conversión de la tasa interna de retorno, puesto que el resultado obtenido es de un cuatrimestre puesto que fue calculada mediante el flujo de caja económico con proyección de cuatro meses.

Tasa cuatrimestral a tasa mensual

$$TM = ((1 + 38\%)^{\frac{30}{120}} - 1) = 8.3851\%$$

El análisis de los indicadores financieros nos muestra que la implementación realizada en la Institución Educativa es rentable puesto que la tasa de descuento asumida rinde 0.7974% y la tasa interna de retorno mensual calcula rinde 8.3851% lo cual nos muestra que es recomendable la inversión en la implementación que en cualquier otro producto financiero del mercado.

Este análisis demuestra que existe un beneficio económico en beneficio a la Institución Educativa, también deben de ser valorados los beneficios intangibles como las reuniones que se llevan a cabo con el personal del área para realizar la retroalimentación para mejorar continuamente del proceso.

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo

3.1.1. Resultados de la variable independiente: Gestión por procesos

Tabla 29 Estadísticos descriptivos para caracterización

Resúmenes de casos ^a		CUMPLIMIENTO DE CONFIRMACIÓN DE VACANTES
	1	.86
	2	.80
	3	.80
	4	.75
	5	1,00
	6	.75
	7	.83
	8	1,00
	9	.75
	10	1,00
	11	.80
	12	1,00
	13	.80
	14	1,00
	15	.80
	N	15
	Media	.8627
	Mediana	.8000
	Desviación estándar	.10457
Total	Varianza	.011
	Máximo	1,00
	Mínimo	.75
	Rango	.25

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 30 que el promedio de valores de cumplimiento de confirmación de vacantes fue de 0.8627 (Media) y, la mitad de los datos alcanzó valores mayores o iguales a 0.8000 (Mediana). La diferencia entre el valor máximo y mínimo es de 0.2500 (Rango), siendo el máximo y mínimo valor de 1.0000 y 0.7500 respectivamente. El valor de dispersión respecto a la media es 0.1045 demostrando que un bajo nivel de variación (Desviación estándar). La media aritmética elevado al cuadrado de todos los valores es igual a 0.0110 (Varianza) es por ello que la continuidad de estos datos se parecen mucho, dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos es muy bajo, por eso es que es tan cercano a 0. Los datos procesados provienen del registro de indicadores en SPSS (Ver anexo 38)

Tabla 30 Estadísticos descriptivos para medición

Resúmenes de casos*		CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES EJECUTADAS
	1	,90
	2	,85
	3	,95
	4	,87
	5	,93
	6	,93
	7	,92
	8	,90
	9	,73
	10	,90
	11	,90
	12	,80
	13	,85
	14	,80
	15	,85
	N	15
	Media	,8720
	Mediana	,9000
	Desviación estándar	,05990
Total	Varianza	,004
	Máximo	,95
	Mínimo	,73
	Rango	,22

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 31 que el promedio de valores de cumplimiento de actividades ejecutadas fue de 0.8720 (Media) y, la mitad de los datos alcanzó valores mayores o iguales a 0.9000 (Mediana). La diferencia entre el valor máximo y mínimo es de 0.2200 (Rango), siendo el máximo y mínimo valor de 0.9500 y 0.7300 respectivamente. El valor de dispersión respecto a la media es 0.0599 demostrando que un bajo nivel de variación (Desviación estándar). La media aritmética elevado al cuadrado de todos los valores es igual a 0.0040 (Varianza) es por ello que la continuidad de estos datos se parecen mucho, dado que el grado de variabilidad de este grupo de datos es muy bajo, por eso es que es tan cercano a 0. Los datos procesados provienen del registro de indicadores en SPSS (Ver anexo 39).

3.1.2. Resultados de la variable dependiente: productividad

Tabla 31 Estadísticos descriptivos para la variable Productividad

Descriptivos		Estadístico
PRODUCTIVIDAD ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	,1073
	Mediana	,1100
	Varianza	,000
	Desviación estándar	,02154
	Mínimo	,07
	Máximo	,14
	Rango	,07
PRODUCTIVIDAD DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	,1807
	Mediana	,1700
	Varianza	,000
	Desviación estándar	,01870
	Mínimo	,16
	Máximo	,21
	Rango	,05

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 32 que el promedio de valores de productividad en el escenario pre test fue de 0.1073 (Media) y en el escenario post test fue de 0.1807, notándose un incremento de 0.0734 lo cual muestra que fue mejorada la productividad, la muestra alcanzó un valor central de 0.1100 en pre test y 0.1700 en post test (Mediana). La diferencia entre el valor máximo y mínimo en pre test es de 0.0700 y de 0.0500 en post test (Rango), siendo el valor máximo y mínimo en pre test de 0.1400 y 0.0700 respectivamente y en post test el valor máximo y mínimo 0.2100 y 0.1600 respectivamente. El valor de dispersión o variación respecto a la media en pre test es de 0.02154 y en post test 0.01870 demostrando un bajo nivel de dispersión (Desviación estándar). La media aritmética del cuadrado de las desviaciones de todos los valores en pre test es igual a 0.000 y el escenario post test es igual a 0.000 (Varianza), lo cual nos muestra que no existe variación entre la toma de datos antes y después de la implementación dado que se han mantenido constante factores determinantes como el mismo personal, el mismo proceso, el tiempo planificado, entre otros. Los datos procesados provienen del registro de indicadores en SPSS (Ver anexo 35).

Tabla 32 Estadísticos descriptivos para Eficiencia

Descriptivos		Estadístico
EFICIENCIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	,8000
	Mediana	,8200
	Varianza	,008
	Desviación estándar	,08701
	Mínimo	,66
	Máximo	,89
	Rango	,23
EFICIENCIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	,9633
	Mediana	,9700
	Varianza	,001
	Desviación estándar	,02469
	Mínimo	,91
	Máximo	1,00
	Rango	,09

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 32 que el promedio de valores de eficiencia en el escenario pre test fue de 0.8000 (Media) y en el escenario post test fue de 0.9633, notándose un incremento de 0.1633 lo cual muestra que fue mejorada la eficiencia, la muestra alcanzó un valor central de 0.8200 en pre test y 0.9700 en post test (Mediana). La diferencia entre el valor máximo y mínimo en pre test es de 0.2300 y de 0.0900 en post test (Rango), siendo el valor máximo y mínimo en pre test de 0.8900 y 0.6600 respectivamente y en post test el valor máximo y mínimo 1.000 y 0.9100 respectivamente. El valor de dispersión o variación respecto a la media en pre test es de 0.08701 y en post test 0.02469 demostrando un bajo nivel de dispersión (Desviación estándar). La media aritmética del cuadrado de las desviaciones de todos los valores en pre test es igual a 0.008 y el escenario post test es igual a 0.001 (Varianza) el cual muestra que existe una variación de 0.007 la cual fue ocasionada por encontrarse en calibración del cronometro con el que se realizó las mediciones de los tiempos. Los datos procesados provienen del registro de indicadores en SPSS (Ver anexo 36).

Tabla 33 Estadísticos descriptivos para Eficacia

Descriptivos		Estadístico
EFICACIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	,1327
	Mediana	,1200
	Varianza	,001
	Desviación estándar	,02840
	Mínimo	,10
	Máximo	,20
	Rango	,10
EFICACIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	Media	,1873
	Mediana	,1700
	Varianza	,000
	Desviación estándar	,02187
	Mínimo	,17
	Máximo	,22
	Rango	,05

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 33 que el promedio de valores de eficacia en el escenario pre test fue de 0.1327 (Media) y en el escenario post test fue de 0.1873, notándose un incremento de 0.0546 lo cual muestra que fue mejorada la eficacia, la muestra alcanzó un valor central de 0.1200 en pre test y 0.1700 en post test (Mediana). La diferencia entre el valor máximo y mínimo en pre test es de 0.1000 y de 0.0500 en post test (Rango), siendo el valor máximo y mínimo en pre test de 0.2000 y 0.1000 respectivamente y en post test el valor máximo y mínimo 0.2200 y 0.1700 respectivamente. El valor de dispersión o variación respecto a la media en pre test es de 0.02840 y en post test 0.02187 demostrando un bajo nivel de dispersión (Desviación estándar). La media aritmética del cuadrado de las desviaciones de todos los valores en pre test es igual a 0.001 y el escenario post test es igual a 0.000 (Varianza) lo cual muestra que no existe una variación significativa entre la toma de datos antes y después de la implementación dado que se han mantenido constante factores determinantes como el mismo personal antes y después, el mismo proceso, el tiempo planificado, entre otros. Los datos procesados provienen del registro de indicadores en SPSS (Ver anexo 37).

3.2. Análisis inferencial

3.2.1. Prueba de normalidad

Productividad – variable dependiente

H0: Los datos de productividad provienen de una distribución normal.

H1: Los datos de productividad no provienen de una distribución normal.

Decisión

Si sig. > 0.05, aceptar H0

Si sig. ≤ 0.05, aceptar H1

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la productividad antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad menor de 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Tabla 34 Prueba de normalidad de la variable dependiente productividad

	Pruebas de normalidad		
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
PRODUCTIVIDAD ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	,908	15	,125
PRODUCTIVIDAD DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	,830	15	,009

Fuente: Elaboración propia

Como la muestra está conformada por la cantidad de vacantes confirmadas durante 15 días se realizó el análisis con el estadígrafo de Shapiro-Wilk.

Se visualiza en la tabla 34 que el nivel de significancia (Sig.) (Pretest) = 0,125 siendo mayor a 0.05, por lo tanto los datos provienen de una distribución normal, asimismo el nivel de significancia (Sig.) (Postest) = 0,009 es menor a 0.05 por lo tanto los datos no provienen de una distribución normal; en conclusión y acorde a la regla de decisión queda demostrado que tiene un comportamiento Paramétrico y No Paramétrico. Para verificar que si la productividad ha mejorado o no se procederá a la utilización del estadígrafo de Wilcoxon.

Eficiencia – Dimensión 1 de la variable dependiente

H0: Los datos de eficiencia provienen de una distribución normal.

H1: Los datos de eficiencia no provienen de una distribución normal.

Decisión

Si sig. > 0.05, aceptar H0

Si sig. ≤ 0.05, aceptar H1

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la productividad antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad menor de 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Tabla 35 Prueba de normalidad de dimensión eficiencia

	Pruebas de normalidad		
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
EFICIENCIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	,841	15	,013
EFICIENCIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	,949	15	,512

Fuente: Elaboración propia

Como la muestra está conformada por la cantidad de vacantes confirmadas durante 15 días se realizó el análisis con el estadígrafo de Shapiro-Wilk.

Se visualiza en la tabla 35 que el nivel de significancia (Sig.) (Pretest) = 0,013 siendo menor a 0.05, por lo tanto los datos no provienen de una distribución normal, asimismo el nivel de significancia (Sig.) (Posttest) = 0,512 es mayor a 0.05 por lo tanto los datos provienen de una distribución normal; en conclusión y acorde a la regla de decisión queda demostrado que tiene un comportamiento No Paramétrico y Paramétrico. Para verificar que si la eficiencia ha mejorado o no se procederá a la utilización del estadígrafo de Wilcoxon.

Eficacia – Dimensión 2 de la variable dependiente

H0: Los datos de eficacia provienen de una distribución normal.

H1: Los datos de eficacia no provienen de una distribución normal.

Decisión

Si sig. > 0.05, aceptar H0

Si sig. \leq 0.05, aceptar H1

A fin de poder contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la productividad antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad menor de 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Tabla 36 Prueba de normalidad de la dimensión eficacia

	Pruebas de normalidad		
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
EFICACIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	,896	15	,084
EFICACIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	,729	15	,001

Fuente: Elaboración propia

Como la muestra está conformada por la cantidad de vacantes confirmadas durante 15 días se realizó el análisis con el estadígrafo de Shapiro-Wilk.

Se visualiza en la tabla 36 que el nivel de significancia (Sig.) (Pretest) = 0,084 siendo mayor a 0.05, por lo tanto los datos provienen de una distribución normal, asimismo el nivel de significancia (Sig.) (Postest) = 0,001 es menor a 0.05 por lo tanto los datos no provienen de una distribución normal; en conclusión y acorde a la regla de decisión queda demostrado que tiene un comportamiento Paramétrico y No Paramétrico. Para verificar que si la eficacia ha mejorado o no se procederá a la utilización del estadígrafo de Wilcoxon.

3.2.2. Contrastación de hipótesis

Variable dependiente: Productividad

Hipótesis General

Hipótesis Nula (H0): La aplicación de la herramienta de gestión por procesos no mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Hipótesis Alternativa (H1): La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Decisión

Si $\text{Sig.} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H0), se aprueba la hipótesis alternativa (H1)

Si $\text{Sig.} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H0), se rechaza la hipótesis alternativa (H1)

Tabla 37 Estadístico de prueba de Wilcoxon para la productividad

Estadísticos de prueba ^a	
	PRODUCTIVIDAD DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS - PRODUCTIVIDAD ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
Z	-3,424 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,001

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 37, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la productividad antes y después es de 0.001, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de la Gestión por Procesos mejora la productividad en el Área de matrícula en la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.

Por lo tanto, La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Asimismo la productividad mejoró en 7.34% siendo este un resultado calculado de manera relativa, siendo la diferencia medias de Post y Pretest, 18.07% - 10.73%.

Dimensión: Eficiencia

Hipótesis Específica 01

Hipótesis Nula (H0): La aplicación de la herramienta de gestión por procesos no mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Hipótesis Alterna (H1): La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Decisión

Si Sig. \leq 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0), se aprueba la hipótesis alterna (H1)

Si Sig. $>$ 0.05, se acepta la hipótesis nula (H0), se rechaza la hipótesis alterna (H1)

Tabla 38 Estadístico de prueba Wilcoxon para la Eficiencia

Estadísticos de prueba^a	
	EFICIENCIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS - EFICIENCIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROESOS
Z	-3,411^b
Sig. asintótica (bilateral)	,001

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 38, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la eficiencia antes y después es de 0.001, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de la Gestión por Procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula en la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.

Por lo tanto, La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Asimismo la productividad mejoró en 16.33% siendo este un resultado calculado de manera relativa, siendo la diferencia medias de Post y Pretest, 96.33% - 80.00%.

Dimensión: Eficacia

Hipótesis Específica 02

Hipótesis Nula (H₀): La aplicación de la herramienta de gestión por procesos no mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Hipótesis Alterna (H₁): La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Decisión

Si Sig. \leq 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H₀), se aprueba la hipótesis alterna (H₁)

Si Sig. $>$ 0.05, se acepta la hipótesis nula (H₀), se rechaza la hipótesis alterna (H₁)

Tabla 39 Estadístico de prueba Wilcoxon para la eficacia

Estadísticos de prueba^a	
	EFICACIA DESPUÉS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS - EFICACIA ANTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
Z	-3,415 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,001

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 39, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la eficiencia antes y después es de 0.001, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de la Gestión por Procesos mejora la eficacia en el área de matrícula en la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.

Por lo tanto, La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Asimismo la productividad mejoró en 5.46% siendo este un resultado calculado de manera relativa, siendo la diferencia medias de Post y Pretest, 18.73% - 13.27%.

IV. Discusión

En la presente investigación se ha comprobado que la aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L. en 7.34%, mejora calculada de forma absoluta, hallándose en la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas un valor Sig=0.001, aceptando la hipótesis alterna general. Este resultado se asemeja al logrado por Cabezas (2014) que en su investigación que forma parte de los trabajos previos de la presente tesis, concluye que la gestión por procesos mejora la productividad en 0.1635 o 16.35% en la empresa Instruequipos Cía Ltda, mejora calculada de manera absoluta. De igual manera en la tesis de desarrollada por Vásquez (2017) se concluye que la productividad incremento en 12% posterior a la aplicación de mejoramiento de procesos basada en la caracterización del proceso productivo mediante diagramas de flujo y mapa de procesos. Asimismo resultado similar al de Balabarca (2017) Cuya investigación forma parte de los antecedentes de la presente investigación, concluye que la aplicación de la Gestión por procesos mediante la metodología de la aplicación de Gestión Por Procesos de los autores Junta de Castilla y León, mejora la productividad en 0,25 0 25% en la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., calculado de manera absoluta. De igual manera el resultado se asemeja al hallado por Cisneros (2017) que en su investigación concluye que la productividad mejoró en 4% luego de implementar la gestión por procesos en la empresa Jordy Security S.A.C., mejora calculada de manera absoluta, aceptando la hipótesis alterna del investigador. Por otro lado Beteta (2017) obtuvo como resultado que la productividad en la empresa Wada Sport mejoró en 23.46%, mejora calculada de manera absoluta. En Cuanto a la investigación de Barja (2017) se demostró que la productividad logró una mejora de 37% en el área de mantenimiento eléctrico de una empresa inmobiliaria. Prosiguiendo en la investigación de Padilla (2017) obtuvo como resultado que la productividad en la empresa EEDE Tarjetas Peruanas Prepago S.A. mejoró en 5.54%, mejora calculada de manera absoluta. Asimismo en la investigación de Herrera (2017) se concluye que la productividad incremento en 13.56% posterior a la aplicación de gestión por procesos.

En la presente investigación se ha comprobado que la aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L. en 16.33%, mejora calculada de forma absoluta, hallándose en la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas en valor Sig=0.001, aceptando la primera hipótesis alterna específica. Este resultado se asemeja al logrado

por Balabarca (2017) Cuya investigación forma parte de los antecedentes de la presente investigación, concluye que la aplicación de la Gestión por procesos mejora la eficiencia en 0,22 0 22% en la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., calculado de manera absoluta, lo cual le permitió realizar un incremento superior de la eficiencia en 5.67% con respecto al incremento de la presente investigación. De igual manera en la tesis de desarrollada por Herrera (2017) se concluye que la eficiencia incremento en 7.5% posterior a la aplicación de gestión por procesos en el área de logística de salida de la empresa Tai Loy S.A, lo cual le permitió realizar un incremento inferior de la eficiencia en 8.83% con respecto al incremento de la presente investigación.. De igual manera el resultado se asemeja al hallado por Cisneros (2017) que en su investigación concluye que la eficiencia mejoró en 2% luego de implementar la gestión por procesos en la empresa Jordy Security S.A.C., mejora calculada de manera absoluta, aceptando la hipótesis alterna del investigador, lo cual le permitió realizar un incremento inferior de la eficiencia en 14.33% con respecto al incremento de la presente investigación.. Por otro lado Beteta (2017) obtuvo como resultado que la eficiencia en la empresa Wada Sport mejoró en 23.27%, mejora calculada de manera absoluta, en consecuencia a la implementación de la gestión por procesos en la organización, lo cual le permitió realizar un incremento superior de la eficiencia en 6.94% con respecto al incremento de la presente investigación. En Cuanto a la investigación de Barja (2017) se demostró que la eficiencia logró una mejora de 20.1% en el área de mantenimiento eléctrico de una empresa inmobiliaria. Después de aplicar la gestión por procesos, lo cual le permitió realizar un incremento superior de la eficiencia en 3.77% con respecto al incremento de la presente investigación. Asimismo en la investigación de Padilla (2017) obtuvo como resultado que la eficiencia en la empresa EEDE Tarjetas Peruanas Prepago S.A. mejoró en 2.2%, mejora calculada de manera absoluta, en consecuencia de la implementación de gestión por procesos, lo cual le permitió realizar un incremento inferior de la eficiencia en 14.13% con respecto al incremento de la presente investigación.

En la presente investigación se ha comprobado que la aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L. en 5.46%, mejora calculada de forma absoluta, hallándose en la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas en valor Sig=0.001, aceptando la segunda hipótesis alterna específica. Este resultado se asemeja al logrado

por Balabarca (2017) Cuya investigación forma parte de los antecedentes de la presente investigación, concluye que la aplicación de la Gestión por procesos mejora la eficacia en 0,03 o 3% en la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C., calculado de manera absoluta, lo cual le permitió realizar un incremento inferior de la eficacia en 3.46% con respecto al incremento de la presente investigación. De igual manera en la tesis desarrollada por Herrera (2017) se concluye que la eficacia incremento en 6.9% posterior a la aplicación de gestión por procesos en el área de logística de salida de la empresa Tai Loy S.A., lo cual le permitió realizar un incremento superior de la eficacia en 1.44% con respecto al incremento de la presente investigación De igual manera el resultado se asemeja al hallado por Cisneros (2017) que en su investigación concluye que la eficacia mejoró en 25% luego de implementar la gestión por procesos en la empresa Jordy Security S.A.C., mejora calculada de manera absoluta, aceptando la hipótesis alterna del investigador, lo cual le permitió realizar un incremento superior de la eficacia en 19.54% con respecto al incremento de la presente investigación. Por otro lado Beteta (2017) obtuvo como resultado que la eficacia en la empresa Wada Sport mejoró en 18.15%, mejora calculada de manera absoluta, en consecuencia a la implementación de la gestión por procesos en la organización, lo cual le permitió realizar un incremento superior de la eficacia en 12.69% con respecto al incremento de la presente investigación. En Cuanto a la investigación de Barja (2017) se demostró que la eficacia logró una mejora de 27.6% en el área de mantenimiento eléctrico de una empresa inmobiliaria. Después de aplicar la gestión por procesos, lo cual le permitió realizar un incremento superior de la eficacia en 22.14% con respecto al incremento de la presente investigación. Asimismo en la investigación de Padilla (2017) obtuvo como resultado que la eficacia en la empresa EEDE Tarjetas Peruanas Prepago S.A. mejoró en 3.62%, mejora calculada de manera absoluta, en consecuencia de la implementación de gestión por procesos, lo cual le permitió realizar un incremento inferior de la eficacia en 1.84% con respecto al incremento de la presente investigación.

V. Conclusiones

De los resultados estadísticos obtenidos en la contrastación de hipótesis realizada con la prueba Wilcoxon para muestras relacionadas en el escenario Pre-Test y Post-Test de la variable productividad evaluados en un periodo de 15 días cada uno, se obtuvo un valor calculado para Sig. = 0.001 siendo menor a 0.05 se aprueba la hipótesis alterna general del investigador “La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonennschein E.I.R.L., San Miguel, 2018” demostrando así que la productividad mejora en 7.34%.

De los resultados estadísticos obtenidos en la contrastación de hipótesis realizada con la prueba Wilcoxon para muestras relacionadas en el escenario Pre-Test y Post-Test de la dimensión eficiencia evaluados en un periodo de 15 días cada uno, se obtuvo un valor calculado para Sig. = 0.001 siendo menor a 0.05 se aprueba la hipótesis alterna específica del investigador “La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonennschein E.I.R.L., San Miguel, 2018” demostrando así que la eficiencia mejora en 16.33%.

De los resultados estadísticos obtenidos en la contrastación de hipótesis realizada con la prueba Wilcoxon para muestras relacionadas en el escenario Pre-Test y Post-Test de la dimensión eficacia evaluados en un periodo de 15 días cada uno, se obtuvo un valor calculado para Sig. = 0.001 siendo menor a 0.05 se aprueba la hipótesis alterna específica del investigador “La aplicación de la herramienta de gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonennschein E.I.R.L., San Miguel, 2018” demostrando así que la eficacia mejora en 5.46%.

VI. Recomendaciones

Se recomienda a la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L. continuar con la aplicación de la gestión por procesos en las todas las áreas de la organización ya que reduce actividades que no generan o agregan valor a los procesos, realizando un seguimiento de los indicadores mediante el cual se puede realizar un control del desarrollo del proceso y una mejora continua del mismo mediante los resultados, mediante los cuales pueden implementar estrategias para mejorar constantemente los resultados obtenidos seguir con la mejora de la productividad.

Se recomienda a la Institución educativa para futuras investigaciones realizar un estudio de tiempos para que pueda ser calculado el tiempo estándar en el cual debe de ser desarrollado el proceso e implementarlo en los distintos procesos de la empresa en el cual se desee mejorar la utilización de las horas hombres, lo cual ayudará a mejorar constantemente la eficiencia, lo cual está demostrado que mejora la productividad.

Se recomienda a los trabajadores realizar la organización de los documentos del área de matrícula mediante la aplicación de la metodología 5S, clasificando, ordenando limpiando, estandarizando la organización y mantener la disciplina de la metodología para que el almacenamiento de los documentos se encuentren en perfecto orden y minimizar tiempo en la búsqueda de los documentos y costos para que realicen el consumo eficiente de los recursos de oficina y exista duplicidad de documentos.

Referencias Bibliográficas

AGUDELO, Luis. Evolución de la gestión por procesos. Colombia: Icontec, 2012. 29p.

ISBN: 9789588585307

BALABARCA, Melany. Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa Grupo Peruano de Inversiones S.A.C. Tesis (Ingeniero Empresarial). Lima: Universidad César Vallejo, 2017. 97 pp. Disponible en:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10102/Balabarca_FMK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BARJA, Sergio. Aplicación de la gestión por proceso para la mejora de la productividad del área de mantenimiento eléctrico de una empresa inmobiliaria. Tesis (Ingeniero Empresarial). Lima: Universidad César Vallejo, 2017. 85 pp. Disponible en:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21877/Barja_SSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BERNAL, César. Metodología de la Investigación. 3.^a ed. Colombia: Pearson Educación, 2010, pp. 146-259.

ISBN: 9789586991285

BONILLA, Elsie, et al. Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas. *Fondo Editorial Universidad de Lima, Lima*, 2010, pp. 26-30.

ISBN: 9789972452413

BRAVO, Juan. Gestión de Procesos [en línea]. Santiago: Evolución S.A. 2009 [fecha de consulta: 21 de abril del 2018]. Disponible en: http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf

ISBN: 9567604088

CABEZAS, Juan. Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda. Tesis (Ingeniero Industrial). Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2014. 170 pp. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7344>

CARACTERIZACIÓN de procesos [Mensaje en un blog]. Lima: Cordoba, C., (12 de abril de 2008). [Fecha de consulta: 28 de junio del 2018]. Recuperado de <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

CRUELLES, José. Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. México: Alfaomega, 2013. 10 pp. ISBN: 9786077075783

Educación y productividad, claves para reducir la desigualdad en tiempos de bajo crecimiento [En Línea]. Banco Mundial Birf – Aif. 9 de Octubre de 2014 [Fecha de Consulta: 10 de Abril de 2018]. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/10/09/educacion-productividad-claves-para-reducir-la-desigualdad-en-tiempos-de-bajo-crecimiento>.

GARCÍA, Alfonso. Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria. 2.ª ed. México: Trillas, 2011. 17 pp. ISBN: 9786071707338

GÓMEZ, L.; MACEDO, J. Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación Educativa Vol. 14 N.º*, 2010, vol. 26.

GUADALUPE, César, et al. Estado de la educación en el Perú: análisis y perspectivas de la educación básica. 2017.

GUTIÉRREZ, Humberto. Calidad y productividad. (4ta ed). México: Mc Graw – Hill, 2014. 20 p. ISBN: 9786071511485

HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, María. Metodología de la investigación. 5ª ed. México: McGraw-Hill, 2010. 613 pp. ISBN: 9786071502919

HERRERA, Cesar. Aplicación de gestión por procesos para mejorar la productividad en el área de logística de salida, de la empresa Tai Loy. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima: Universidad César Vallejo, 2017. 155 pp. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12449/Herrera_CCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

HUERTAS, Rubén y DOMÍNGUEZ, Rosa. Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas. Volumen 4 de Economía (Universidad de Barcelona). 2015. ISBN 8447532623, 9788447532629

JURAN, Joseph. Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 1990. 367 pp. ISBN: 848718944x

KANAWATY, George. Medición del Trabajo. *Introducción al estudio del trabajo, Ginebra, Copyright OIT*, 1998, p. 251-253

MALDONADO, José. Gestión De Procesos. Edición Revisada, 2015, 29 p.

MARTÍNEZ, A.; CEGARRA, J. Gestión por procesos de negocio. España: Ecobook – Editorial del economista, 2014. 55p. ISBN: 9788496877894

MATALONGA, Gastón, AGIS: hacia una herramienta basada en ISO9001 para la medición de procesos ágiles. Computación y Sistemas [en línea] 2015, 19 [Fecha de consulta: 2 de julio de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=61536854012>> ISSN 1405-5546

MALLAR, Miguel Ángel, La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro" [en línea] 2010, 13 (Enero-Junio) : [Fecha de consulta: 1 de julio de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>> ISSN 1669-7634

MEDINA, Alejandro. *Gestión por Procesos y creación de valor público: Un enfoque Analítico*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo domingo. 2005. 560 pp. ISBN: 9993425613.

ÑAUPAS, Humberto et al. Metodología de la investigación científica y Asesoramiento de Tesis. Lima, Edit. CEPREDIM-UNMSM, 2011, pp. 246.

PALELLA, Santa y MARTINS, Feliberto. Metodología de la Investigación Cuántica. 2.^a ed. Venezuela: FEDUPEL, 2006. pp. 116. ISBN: 9802734454

PADILLA, Gerardo. Aplicación de la gestión de procesos para la mejora de la productividad en el área de operaciones en la empresa EEDE Tarjetas Peruanas Prepago S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima: Universidad César Vallejo, 2017. 89 pp. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1739/Padilla_AGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PÉREZ, José. Gestión por procesos. (5ta ed). España: Esic, 2012. 125p. ISBN: 9788473568548

RAMÍREZ CAVASSA, César. La gestión administrativa en las Instituciones Educativas. *Reflexión y análisis (MÚxico)*., 2004. ISBN: 9681863534

SALVENDY, Gavriel volumen 1. Manual de Ingeniería industrial. México ed. Limusa 2009, pp. 114. ISBN-13: 978-968-18-1965-1

THOMPSON, Iván. ¿ Qué es Gestión de Empresa. *Obtenido el*, 2012, vol. 4, no 02, p. 2014, párr. 2.

UNESCO, OREALC. Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. *Santiago de Chile: OREALC/UNESCO Santiago*, 2013.

VALDERRAMA, Santiago. Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Lima: Editorial San Marcos, 2013. 140 pp. ISBN: 9786123028787

VALLE RODRÍGUEZ, Federico. Educación y productividad. *Revista de la Educación Superior*, 1978, vol. 7, no 25, p. 1-6.

VÁSQUEZ, Lesly. Propuesta de mejoramiento de procesos en el área de producción de la empresa panificadora Panarte a través del estudio de tiempos y movimientos. Tesis (Magíster en Ingeniería Industrial y Productividad). Quito: Universidad

Politécnica Nacional, 2017. 81 pp. Disponible en:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17268/1/CD-7773.pdf>

YUNGA, Christian. Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne. Tesis (título de ingeniero industrial). Cuenca: Universidad Potecnica Salesiana, 2010,177 p.

Anexos

Anexo 1 : Lluvia de ideas de causas

Lluvia de ideas para determinar las causas que generan la baja productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.

Entrevistada	Marianela Queirolo Lozada
Cargo	Directora
Entrevistador	Angela Mercedes Guisasa Holguin
Mano de obra	
C1	Personal de apoyo
C2	Falta de personal en el área de matrícula
C3	Falta de capacitación al personal existente
Medio Ambiente	
C4	Espacio reducido en el área de matrícula
C5	Materiales innecesarios del área de matrícula
C6	Poca iluminación en el área de matrícula
Materiales	
C7	Formatos no digitalizados para recaudar la información
C8	Datos incompletos de los alumnos
C9	Datos de los padres desactualizados
Maquinaria	
C10	Software desactualizado de la computadora del área de matrícula
C11	Computadora para toda el área administrativa
Medición	
C12	Datos de registro incompletos
C13	Cantidad de padres que leen la información de las agendas
Método	
C14	Proceso de matrícula no estandarizado
C15	Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula
C16	Comunicación mediante las agendas


 Sonnenschein
 EDUCACION

Anexo 2: Encuesta de causa: Directora



ENCUESTA

Nombre: MARIANELA QUEIROLO LOZADA
 Cargo: (P) DIRECTORA,

EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE MATRÍCULA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Causas	1	2	3	4	5
Falta de personal		X			
Falta de capacitación al personal existente	X				
Software desactualizado			X		
Espacio reducido en el área de matrícula		X			
Poca iluminación en el área de matrícula	X				
Datos registrados incompletos		X			
Datos incompletos de los alumnos			X		
Formatos no digitalizados para recaudar la información al momento de matrícula			X		
Proceso de matrícula no estandarizado					X
Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula		X			

Mariela Queirolo



Firma
 Nombre: MARIANELA QUEIROLO
 DNI: 06198543

Anexo 3: Encuesta de causas: Auxiliar



ENCUESTA

Nombre: Sharon Estefanie

Cargo: profesora inglés/auxiliar

EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE MATRÍCULA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Causas	1	2	3	4	5
Falta de personal	X				
Falta de capacitación al personal existente		X			
Software desactualizado			X		
Espacio reducido en el área de matrícula	X				
Poca iluminación en el área de matrícula		X			
Datos registrados incompletos			X		
Datos incompletos de los alumnos				X	
Formatos no digitalizados para recaudar la información al momento de matrícula			X		
Proceso de matrícula no estandarizado					X
Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula			X		

Sharon Estefanie

Firma

Nombre: Sharon Estefanie Cabezas Romero
 DNI: 48231043

Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 4: Encuesta causas: Docente



ENCUESTA

Nombre: BLANCA FLOR GONZALES SANCHEZ.

Cargo: DOCENTE DE INICIAL 4 Y 5 AÑOS

EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE MATRÍCULA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Causas	1	2	3	4	5
Falta de personal		X			
Falta de capacitación al personal existente			X		
Software desactualizado			X		
Espacio reducido en el área de matrícula	X				
Poca iluminación en el área de matrícula		X			
Datos registrados incompletos			X		
Datos incompletos de los alumnos			X		
Formatos no digitalizados para recaudar la información al momento de matrícula		X			
Proceso de matrícula no estandarizado				X	
Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula			X		

Firma

Nombre: BLANCA FLOR GONZALES SANCHEZ.

DNI: 45543375.

Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 5: Encuestas de causas: Docente



ENCUESTA

Nombre: Giovanna Defilippi

Cargo: Docente (aula 3 años)

EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE MATRÍCULA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Causas	1	2	3	4	5
Falta de personal		X			
Falta de capacitación al personal existente			X		
Software desactualizado					X
Espacio reducido en el área de matrícula	X				
Poca iluminación en el área de matrícula			X		
Datos registrados incompletos			X		
Datos incompletos de los alumnos				X	
Formatos no digitalizados para recaudar la información al momento de matrícula			X		
Proceso de matrícula no estandarizado					X
Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula				X	


 Firma
 Nombre: Giovanna Defilippi
 DNI: 41170042

Sonnenschein
DIRECCIÓN

Anexo 6: Encuesta de causas: Docente

Sonnenschein

ENCUESTA

Nombre: Christel Aurora Corrajo Bautista

Cargo: Tutora de aula 2 años

EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE MATRÍCULA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Causas	1	2	3	4	5
Falta de personal			X		
Falta de capacitación al personal existente			X		
Software desactualizado				X	
Espacio reducido en el área de matrícula		X			
Poca iluminación en el área de matrícula		X			
Datos registrados incompletos			X		
Datos incompletos de los alumnos				X	
Formatos no digitalizados para recaudar la información al momento de matrícula			X		
Proceso de matrícula no estandarizado					X
Desorganización en el manejo de los documentos de matrícula			X		



Firma

Nombre: Christel Corrajo Bautista
DNI: 70413971

Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 7: Encuesta de problemas: Directora

Sonnenschein

ENCUESTA

Nombre: Marianela Quevedo Lozada

DNI: 06198543

Cargo: Directora

EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Problemas	1	2	3	4	5
Demora en la confirmación de vacantes					X
Demora en la realización de las actas			X		
Demora en la entrega de documentos solicitados		X			
Falta de orden en la documentación	X				
Demora en la inscripción de los alumnos	X				
Documentación incompleta		X			
Desorden en el almacén			X		
Falta de materiales		X			
Materiales obsoletos	X				

Marianela Quevedo

Firma

Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 8: Encuesta de problemas: Docente



ENCUESTA

Nombre: Christel Carrizo Bautista
 DNI: 70413971
 Cargo: Profesora 1 y 2 años

EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Problemas	1	2	3	4	5
Demora en la confirmación de vacantes					X
Demora en la realización de las actas		X			
Demora en la entrega de documentos solicitados	X				
Falta de orden en la documentación		X			
Demora en la inscripción de los alumnos	X				
Documentación incompleta			X		
Desorden en el almacén		X			
Falta de materiales	X				
Materiales obsoletos			X		

 Firma



Anexo 9: Encuesta de problemas: Auxiliar

Sonnenschein

ENCUESTA

Nombre: Ayumi San Roldán
 DNI: 724801872
 Cargo: Auxiliar

EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Problemas	1	2	3	4	5
Demora en la confirmación de vacantes					X
Demora en la realización de las actas			X		
Demora en la entrega de documentos solicitados			X		
Falta de orden en la documentación	X				
Demora en la inscripción de los alumnos	X				
Documentación incompleta		X			
Desorden en el almacén	X				
Falta de materiales		X			
Materiales obsoletos	X				


 Firma

Sonnenschein
 DIRECCION

Anexo 10: Encuesta de problemas: Docente

Sonnenschein

ENCUESTA

Nombre: Blanca Gonzalez Sanchez

DNI: 45543375

Cargo: Profesora de 4 y 5 años

EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Responda según las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Problemas	1	2	3	4	5
Demora en la confirmación de vacantes					X
Demora en la realización de las actas				X	
Demora en la entrega de documentos solicitados	X				
Falta de orden en la documentación	X				
Demora en la inscripción de los alumnos	X				
Documentación incompleta	X				
Desorden en el almacén	X				
Falta de materiales	X		X		
Materiales obsoletos		X			


Firma

Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 11: Carta de presentación para juicio de expertos



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(rta):

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de Ingeniería Empresarial de la UCV, en la sede de Lima Norte, requiero validar los instrumentos con los cuales recoger la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optar el título de Ingeniera Empresarial.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula en la Institución Educativa Sonnenschein EIRL, San Miguel, 2018 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en el tema a desarrollar.

El expediente de validación, que se le hace llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Instrumentos de recolección de datos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente.

Apellidos y nombre: Guissa Holguin Anyela Mercedes

D.N.I: 76644461

Anexo 12: Definiciones para juicio de expertos



DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable Independiente: Gestión por procesos

En ese sentido Bonilla et al. (2010) manifiestan que la gestión por procesos es la manera en la cual se puede dirigir acciones del negocio, a través de la conglomeración por procedimientos, orientado a los requerimientos del consumidor; también los procesos son dirigidos de manera ordenada y consecuente puesto que el mejoramiento de los procesos está enfocado en el apoyo a maximizar la complacencia del consumidor. (p. 23).

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Caracterización

Para Bonilla et al. (2010) Las empresas deberán de determinar sus procesos, especificar las sucesiones e interrelaciones que deben de ser realizadas conjuntamente con el rastreo, la medición y el estudio con la intención de crear un mejoramiento continuo fundamentado en la calidad y rendimiento. Definir un proceso es reconocer y explicar: los frutos y los insumos de ingreso, bienes y requerimientos tal como partes de ingreso y de salida (p. 27).

Dimensión 2: Medición

Para Bonilla et al. (2010) establecen que los procedimientos con orientación al consumidor tiene que evaluar sus frutos, la confrontación de lo planificado y reconocer los rangos de eficacia, efectividad y eficiencia de acuerdo al rendimiento. Por ello se necesita controlar mediante indicadores que posibiliten la medición de los resultados obtenidos con respecto a los planificados. De esta manera los procedimientos orientados a satisfacer al consumidor tienen que realizar mediciones con respecto a los objetivos planificados por la empresa con el propósito de saber los rangos en los cuales se encuentran la eficacia, efectividad y eficiencia del rendimiento. (p. 29).

Variable Dependiente: Productividad

La productividad se enfoca a los frutos adquiridos en un sistema o procedimiento, puesto que incrementar la productividad conseguir mayores resultados con relación a los insumos utilizados para obtenerlos (Gutiérrez, 2014, pág. 20).

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Eficiencia

La eficiencia es la correlación que existe entre los insumos planeados y los utilizados, comprendiéndose un óptimo empleo de los insumos en la elaboración de un bien en un periodo determinado (García, 2011, pág. 17).

Dimensión 2: Eficacia

La eficacia se entiende como la progresión en la que se ejecutan las tareas planeadas y se consiguen las metas planeadas, además comprende el uso de los materiales que se requieran y trata que no exista desperdicio alguno. (Gutiérrez, 2010, pág. 21).

Anexo 13: Formato de juicio de expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	VARIABLE INDEPENDIENTE							
	Dimensión 1: Caracterización							
	$\frac{NVC}{NVP} \times 100$ NVC: número de vacantes confirmadas NVP: número de vacantes planificadas							
	Dimensión 2: Medición							
	$\frac{NAE}{NAP} \times 100$ NAE: número de actividades ejecutadas NAP: número de actividades programadas							
	VARIABLE DEPENDIENTE	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	Dimensión 1: Eficiencia							
	$Efici = \frac{Hh P}{Hh U} \times 100$ Efici: eficiencia Hh P: Horas hombre programado Hh U: Horas hombre utilizado							
	Dimensión 2: Eficacia							
	$Efica = \frac{N^{\circ} VC}{Hh P} \times 100$ Efica: eficacia N° VC: Número de vacantes confirmadas Hh P: T programado							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:.....

Especialidad del validador:.....

..... de del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....
 Firma del Experto Informante.

Anexo 14: Juicio de expertos 1



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
VARIABLE INDEPENDIENTE								
	Dimensión 1: Caracterización							
	$\frac{NVC}{NVP} \times 100$							
	NVC: número de vacantes confirmadas NVP: número de vacantes planificadas	/		/		/		
	Dimensión 2: Medición							
	$\frac{NAE}{NAP} \times 100$							
	NAE: número de actividades ejecutadas NAP: número de actividades programadas	/		/		/		
VARIABLE DEPENDIENTE								
	Dimensión 1: Eficiencia							
	$Efici = \frac{Hh P}{Hh U} \times 100$							
	Efici: eficiencia Hh P: Horas hombre programado Hh U: Horas hombre utilizado	/		/		/		
	Dimensión 2: Eficacia							
	$Eficia = \frac{N^{\circ} VC}{Hh P} \times 100$							
	Eficia: eficacia N° VC: Número de vacantes confirmadas Hh P: T programado	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Silva Apaza Guedes Rene DNI: 42203023

Especialidad del validador: Industria Sostenable

30 de 05 del 2018

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 15: Juicio de expertos 2



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
VARIABLE INDEPENDIENTE								
Dimensión 1: Caracterización								
	$\frac{NVC}{NVP} \times 100$							
	NVC: número de vacantes confirmadas NVP: número de vacantes planificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Medición								
	$\frac{NAE}{NAP} \times 100$							
	NAE: número de actividades ejecutadas NAP: número de actividades programadas	✓		✓		✓		
VARIABLE DEPENDIENTE								
Dimensión 1: Eficacia								
	$Efici = \frac{Hh P}{Hh U} \times 100$							
	Efici: eficiencia Hh P: Horas hombre programado Hh U: Horas hombre utilizado	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Eficacia								
	$Efica = \frac{N^{\circ} VC}{Hh P} \times 100$							
	Efica: eficacia N° VC: Número de vacantes confirmadas Hh P: T programado	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Céspedes Blanco, Carlos

DNI: 07970976

Especialidad del validador: MBA e Ing. Mecánico

30 de 05 del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Céspedes

Firma del Experto Informante.

Anexo 16: Juicio de expertos 3



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

N°	VARIABLE / DIMENSION	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
VARIABLE INDEPENDIENTE								
Dimensión 1: Caracterización								
	$\frac{NVC}{NVP} \times 100$ NVC: número de vacantes confirmadas NVP: número de vacantes planificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Medición								
	$\frac{NAE}{NAP} \times 100$ NAE: número de actividades ejecutadas NAP: número de actividades programadas	✓		✓		✓		
VARIABLE DEPENDIENTE								
Dimensión 1: Eficiencia								
	$Efici = \frac{Hh P}{Hh U} \times 100$ Efici: eficiencia Hh P: Horas hombre programado Hh U: Horas hombre utilizado	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Eficacia								
	$Efica = \frac{N^{\circ} VC}{Hh P} \times 100$ Efica: eficacia N° VC: Número de vacantes confirmadas Hh P: T programado	✓		✓		✓		-

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Villego Romero, Luis A. DNI: 25607329

Especialidad del validador: Ing. Industrial

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

31 de 05 del 2018

Firma del Experto Informante.

Anexo 17: Matriz de consistencia

Matriz de Coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
Generales		
¿Cómo la gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018?	Determinar como la gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.	La gestión por procesos mejora la productividad en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.
Específicos		
¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018?	Determinar como la gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.	La gestión por procesos mejora la eficiencia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.
¿Cómo la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018?	Determinar como la gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.	La gestión por procesos mejora la eficacia en el área de matrícula de la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Formato de recolección de datos

Formato de recolección de datos			
--	--	--	--

Investigación		Proceso observado	
Empresa en estudio		Días de estudio	
Ubicación			

Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento	Fórmula

Días	Fecha	(Nombre del indicador)		
		(información del numerador)	(información del denominador)	Porcentaje (%)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Anexo 19 Base de datos de la variable dependiente pre test

BASE DE DATOS PRE TEST								
04/09/2017	Cantidad de vacante	Tiempo utilizado	11/09/2017	Cantidad de vacante	Tiempo utilizado	18/09/2017	Cantidad de vacante	Tiempo utilizado
	1	10.8		1	13.9		1	11.8
	1	8.9		1	15.4		1	13.9
	1	7.8						
05/09/2017	1	9.2	12/09/2017	1	8.1	19/09/2017	1	8.7
	1	11.3		1	7.6		1	9.2
	1	7.8		1	8.4		1	10.5
				1	6.9			
06/09/2017	1	8.6	13/09/2017	1	9.8	20/09/2017	1	9.7
	1	9.1		1	8.6		1	7.9
	1	7.6		1	10.1		1	10.2
	1	8.9					1	8.6
07/09/2017	1	7.1	14/09/2017	1	12.5	21/09/2017	1	8.2
	1	6.9		1	15.7		1	6.4
	1	6.8					1	8.4
	1	7.4					1	7.3
08/09/2017	1	10.6	15/09/2017	1	10.1	22/09/2017	1	8.5
	1	10.2		1	9.8		1	9.2
	1	9.7		1	9.3		1	10.6

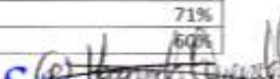
Mariela Quintero
DIRECCION

Anexo 20: Recolección de datos del cumplimiento de vacantes confirmadas pre test

Formato de recolección de datos			
Investigación	Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula	Proceso observado	Confirmación de vacantes
Empresa en estudio	Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	Días de estudio	L-M-M-J-V
Ubicación	Calle París 157 San Miguel		

Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento	Fórmula
Cumplimiento con el número de vacantes confirmadas	Mide el grado de cumplimiento del vacantes confirmadas	Observación	Ficha de observación	$\frac{\text{Número de Vacantes Confirmadas}}{\text{Número de Vacantes Planificadas}} \times 100$

Días	Fecha	Cumplimiento con el número de vacantes confirmadas		
		Número de vacantes confirmadas	Número de vacantes planificadas	Porcentaje (%)
1	04-Set-17	3	4	75%
2	05-Set-17	3	5	60%
3	06-Set-17	4	6	67%
4	07-Set-17	4	5	80%
5	08-Set-17	3	4	75%
6	11-Set-17	2	4	50%
7	12-Set-17	5	6	83%
8	13-Set-17	3	5	60%
9	14-Set-17	2	4	50%
10	15-Set-17	3	5	60%
11	18-Set-17	2	4	50%
12	19-Set-17	3	5	60%
13	20-Set-17	4	6	67%
14	21-Set-17	5	7	71%
15	22-Set-17	3	5	60%


Sonnenschein
DIRECCIÓN

Anexo 21: Recolección de datos de la eficiencia pre test

Formato de recolección de datos			
Investigación	Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula	Proceso observado	Confirmación de vacantes
Empresa en estudio	Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	Días de estudio	L-M-M-J-V
Ubicación	Calle Paris 157 San Miguel		

Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento	Fórmula
Eficiencia	% de eficiencia con respecto al recurso tiempo	Observación	Ficha de observación	$\frac{\text{Horas hombre Planificadas}}{\text{Horas hombre Utilizadas}} \times 100$

Días	Fecha	Eficiencia		
		Horas hombre utilizadas	Horas hombre planificadas	Porcentaje (%)
1	04-Set-17	20	27.5	73%
2	05-Set-17	25	28.3	88%
3	06-Set-17	30	34.2	88%
4	07-Set-17	25	28.2	89%
5	08-Set-17	20	30.5	66%
6	11-Set-17	20	29.4	68%
7	12-Set-17	30	38.2	79%
8	13-Set-17	25	28.5	88%
9	14-Set-17	20	28.2	71%
10	15-Set-17	25	29.2	86%
11	18-Set-17	20	25.7	78%
12	19-Set-17	25	28.4	88%
13	20-Set-17	30	36.4	82%
14	21-Set-17	25	36.5	68%
15	22-Set-17	25	28.3	88%

[Firma manuscrita]
Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 22: Recolección de datos de la eficacia pre test

Formato de recolección de datos


Investigación	Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula	Proceso observado	Confirmación de vacantes
Empresa en estudio	Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	Días de estudio	L-M-M-J-V
Ubicación	Calle Paris 157 San Miguel		

Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento	Fórmula
Eficacia	% de eficacia en base a los resultados entre el recurso del tiempo	Observación	Ficha de observación	$\frac{\text{Número de Vacantes Confirmadas}}{\text{Horas hombre Planificadas}} \times 100$

Días	Fecha	Eficacia		
		Número de vacantes confirmadas	Horas hombre planificadas	Porcentaje (%)
1	04-Set-17	3	20	15%
2	05-Set-17	3	25	12%
3	06-Set-17	4	30	13%
4	07-Set-17	4	25	16%
5	08-Set-17	3	20	15%
6	11-Set-17	2	20	10%
7	12-Set-17	5	30	17%
8	13-Set-17	3	25	12%
9	14-Set-17	2	20	10%
10	15-Set-17	3	25	12%
11	18-Set-17	2	20	10%
12	19-Set-17	3	25	12%
13	20-Set-17	4	30	13%
14	21-Set-17	5	25	20%
15	22-Set-17	3	25	12%

to Humberto...
Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 23 Examen de capacitación a docente 1

 **Sonnenschein**

Evaluación de capacitación

Nombre: *Clínica González Sánchez*
Cargo: *Docente*
Fecha: *07/09/18*

1. ¿Cuáles son los elementos de un sistema?
 - a) Dos partes: proceso, salidas y retroalimentación
 - b) Dos partes: entradas y salidas.
 - c) Tres partes: entradas, procesos y salidas, y retroalimentación.
 - d) Tres partes: entradas, procesos y salidas.
2. ¿Qué es la Gestión por Procesos?
 - a) Es una parte bien definida y delimitada de un proceso.
 - b) Es una forma de gestionar toda la organización basándose en procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado.
 - c) Es una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas.
 - d) Es una forma específica de llevar a cabo una actividad, un subproceso o un proceso.
3. ¿Qué es el mapa de procesos?
 - a) Es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar la interacción de los procesos de las áreas de la empresa.
 - b) Es un diagrama de las áreas de una empresa.
 - c) Es un gráfico de los procesos de un área en específico.
 - d) Es un esquema donde se pueden ver las áreas de la empresa.
4. ¿Qué diagrama se utilizarán para el desarrollo del proceso de confirmación de vacantes?
 - a) Diagrama de flujo y diagrama de actividades del proceso.
 - b) Diagrama analítico del proceso y diagrama de flujo.
 - c) Diagrama de actividades del proceso y diagrama analítico del proceso.
 - d) Diagrama de flujo, diagrama de actividades del proceso y diagrama analítico del proceso.
5. ¿Por qué es importante controlar los procesos?
 - a) Para tener conocimiento.
 - b) Para conocer y mejorar continuamente los procesos.
 - c) Para que se cumplan las actividades.
 - d) Para que el proceso se realice.

Firma:



Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 24 Examen de capacitación a directora

Sonnenschein

Evaluación de capacitación

Nombre: *Mariapela Acosta Lozada*

Cargo: *Directora*

Fecha: *07/09/18*

1. ¿Cuáles son los elementos de un sistema?
 - a) Dos partes: proceso, salidas y retroalimentación
 - b) Dos partes: entradas y salidas.
 - c) Tres partes: entradas, procesos y salidas, y retroalimentación.
 - d) Tres partes: entradas, procesos y salidas.
2. ¿Qué es la Gestión por Procesos?
 - a) Es una parte bien definida y delimitada de un proceso.
 - b) Es una forma de gestionar toda la organización basándose en procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado.
 - c) Es una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas.
 - d) Es una forma específica de llevar a cabo una actividad, un subproceso o un proceso.
3. ¿Qué es el mapa de procesos?
 - a) Es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar la interacción de los procesos de las áreas de la empresa.
 - b) Es un diagrama de las áreas de una empresa.
 - c) Es un gráfico de los procesos de un área en específico.
 - d) Es un esquema donde se pueden ver las áreas de la empresa.
4. ¿Qué diagrama se utilizarán para el desarrollo del proceso de confirmación de vacantes?
 - a) Diagrama de flujo y diagrama de actividades del proceso.
 - b) Diagrama analítico del proceso y diagrama de flujo.
 - c) Diagrama de actividades del proceso y diagrama analítico del proceso.
 - d) Diagrama de flujo, diagrama de actividades del proceso y diagrama analítico del proceso.
5. ¿Por qué es importante controlar los procesos?
 - a) Para tener conocimiento.
 - b) Para conocer y mejorar continuamente los procesos.
 - c) Para que se cumplan las actividades.
 - d) Para que el proceso se realice.

Firma:

Mariapela Acosta Lozada
DIRECCION

Anexo 25 Examen de capacitación a docente 2

Sonnenschein

Evaluación de capacitación

Nombre: *Giovanna Defilippi Quinones*

Cargo: *Docente del aula de 5 años*

Fecha: *07/09/18*

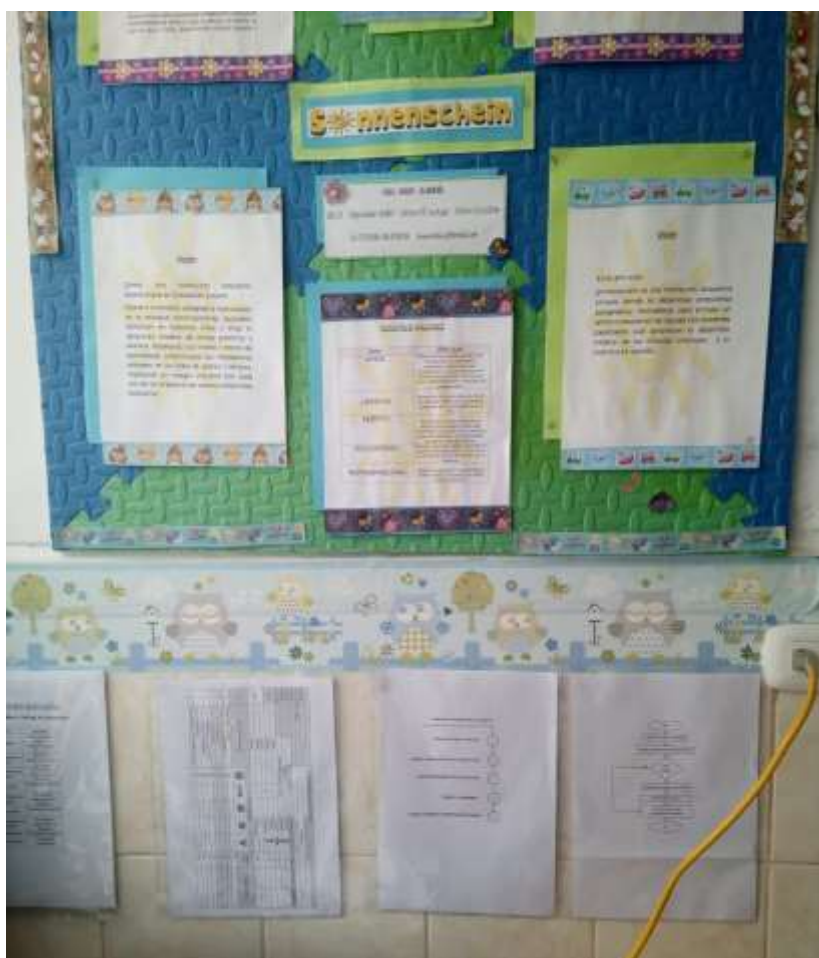
1. ¿Cuáles son los elementos de un sistema?
 - a) Dos partes: proceso, salidas y retroalimentación
 - b) Dos partes: entradas y salidas.
 - c) Tres partes: entradas, procesos y salidas, y retroalimentación.
 - d) Tres partes: entradas, procesos y salidas.
2. ¿Qué es la Gestión por Procesos?
 - a) Es una parte bien definida y delimitada de un proceso.
 - b) Es una forma de gestionar toda la organización basándose en procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado.
 - c) Es una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas
 - d) Es una forma específica de llevar a cabo una actividad, un subproceso o un proceso.
3. ¿Qué es el mapa de procesos?
 - a) Es una representación gráfica que nos ayude a visualizar la interacción de los procesos de las áreas de la empresa.
 - b) Es un diagrama de las áreas de una empresa
 - c) Es un gráfico de los procesos de un área en específico
 - d) Es un esquema donde se pueden ver las áreas de la empresa
4. ¿Qué diagrama se utilizarán para el desarrollo del proceso de confirmación de vacantes?
 - a) Diagrama de flujo y diagrama de actividades del proceso.
 - b) Diagrama analítico del proceso y diagrama de flujo.
 - c) Diagrama de actividades del proceso y diagrama analítico del proceso.
 - d) Diagrama de flujo, diagrama de actividades del proceso y diagrama analítico del proceso.
5. ¿Por qué es importante controlar los procesos?
 - a) Para tener conocimiento.
 - b) Para conocer y mejorar continuamente los procesos.
 - c) Para que se cumplan las actividades.
 - d) Para que el proceso se realice.

Firma:

Giovanna Defilippi Quinones

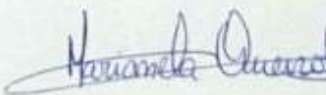
Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 26 Imágenes de los diagramas en la I.E.



Anexo 27 Base de datos de variable dependiente post test

BASE DE DATOS POST TEST					
03/09/2018	Cantidad de vacante	Tiempo utilizado	10/09/2018	Cantidad de vacante	Tiempo utilizado
	1	5.4		1	6.2
	1	5.6		1	6.4
	1	5.1		1	6.5
	1	5.8			
04/09/2018	1	5.3	11/09/2018	1	5.4
	1	5.2		1	6.1
				1	5.7
				1	5.6
		1		5.9	
05/09/2018	1	5.9	12/09/2018	1	4.8
	1	5.8		1	5.4
	1	5.7		1	4.9
	1	6.2		1	4.7
06/09/2018	1	6.2	13/09/2018	1	6.5
	1	6.3		1	5.9
	1	5.8		1	6.2
	1	5.9			
07/09/2018	1	6.3	14/09/2018	1	4.8
	1	5.9		1	4.7
	1	6.1		1	4.9
				1	4.8
17/09/2018	1	5.1	18/09/2018	1	4.8
	1	4.8		1	5.8
	1	5.2		1	6.3
	1	4.9		1	6.1
	1	4.6		1	5.9
19/09/2018	1	4.7	20/09/2018	1	5.8
				1	5.7
				1	6.4
				1	5.3



Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 28 Base de datos variable independiente pre test

BASE DE DATOS PRE TEST					
	Vacantes confirmadas	Vacantes planificadas		Vacantes confirmadas	Vacantes planificadas
4/09/2017	1	1	11/09/2017	1	1
	1	1		1	1
	1	1		1	1
		1			1
5/09/2017	1	1	12/09/2017	1	1
	1	1		1	1
	1	1		1	1
		1		1	1
6/09/2017	1	1	13/09/2017	1	1
	1	1		1	1
	1	1		1	1
		1			1
7/09/2017	1	1	14/09/2017	1	1
	1	1		1	1
	1	1		1	1
		1			1
8/09/2017	1	1	15/09/2017	1	1
	1	1		1	1
	1	1		1	1
		1			1
18/09/2017	1	1	19/09/2017	1	1
	1	1		1	1
		1		1	1
		1			1
20/09/2017	1	1	21/09/2017	1	1
	1	1		1	1
	1	1		1	1
		1			1
22/09/2017	1	1	22/09/2017	1	1
	1	1		1	1
	1	1		1	1
		1			1


 S. J. Menscheff
DIRECCION

Anexo 29 Base de datos de variable independiente post test

BASE DE DATOS POST TEST									
3/09/2018	Vacantes confirmadas	Vacantes planificadas	10/09/2018	Vacantes confirmadas	Vacantes planificadas	17/09/2018	Vacantes confirmadas	Vacantes planificadas	
	1	1		1	1		1	1	1
	1	1		1	1		1	1	1
	1	1		1	1		1	1	1
	1	1		1	1		1	1	1
	1	1		1	1		1	1	1
4/09/2018	1	1	11/09/2018	1	1	18/09/2018	1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
5/09/2018	1	1	12/09/2018	1	1	19/09/2018	1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
6/09/2018	1	1	13/09/2018	1	1	20/09/2018	1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
7/09/2018	1	1	14/09/2018	1	1	21/09/2018	1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	
	1	1		1	1		1	1	


DIRECCION

Anexo 30 Base de datos de dimensión medición

BASE DE DATOS					
3/09/2018	Actividades ejecutadas	5	Actividades planeadas	5	
		3		5	
		4		5	
		5		5	
		5		5	
4/09/2018		4		5	
		4		5	
		4		5	
		5		5	
5/09/2018		5		5	
		5		5	
		4		5	
		5		5	
6/09/2018		5		5	
		5		5	
		3		5	
7/09/2018		5		5	
		5		5	
		5		5	
		5		5	
		3		5	
10/09/2018		4		5	
		5		5	
		5		5	
11/09/2018		5		5	
		5		5	
		5		5	
		4		5	
		4		5	
12/09/2018		5		5	
		5		5	
		3		5	
		5		5	
13/09/2018		3		5	
		4		5	
		4		5	
14/09/2018		4		5	
		5		5	
		5		5	
		4		5	
17/09/2018		5		5	
		4		5	
		4		5	
		5		5	
18/09/2018		5		5	
		5		5	
		3		5	
		4		5	
		4		5	
19/09/2018		4		5	
		3		5	
		5		5	
		5		5	
20/09/2018		4		5	
		3		5	
		4		5	
		5		5	
		4		5	
21/09/2018		5		5	
		5		5	
		3		5	
		4		5	


**Ministerio del Poder
Judicial
DIRECCION**

Anexo 31 Recolección de datos de eficiencia post test

Formato de recolección de datos

Investigación	Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula	Proceso observado	Confirmación de vacantes
Empresa en estudio	Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	Días de estudio	L-M-M-J-V
Ubicación	Calle Paris 157 San Miguel		
Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento
Eficiencia	% de eficiencia con respecto al recurso tiempo	Observación	Ficha de observación
Fórmula			
$\frac{\text{Horas hombre Planificadas}}{\text{Horas hombre Utilizadas}} \times 100$			

Días	Fecha	Eficiencia		
		Horas hombre utilizadas	Horas hombre planificadas	Porcentaje (%)
1	03-Set-18	32	32.4	99%
2	04-Set-18	23	23.6	97%
3	05-Set-18	23	24.2	95%
4	06-Set-18	18	18.3	98%
5	07-Set-18	28	29.3	96%
6	10-Set-18	18	19.1	94%
7	11-Set-18	28	28.7	98%
8	12-Set-18	18	19.8	91%
9	13-Set-18	18	18.6	97%
10	14-Set-18	18	19.2	94%
11	17-Set-18	23	23.1	100%
12	18-Set-18	28	29.7	94%
13	19-Set-18	23	23.4	98%
14	20-Set-18	23	24.1	95%
15	21-Set-18	23	23.2	99%


Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 32 Recolección de datos de eficacia post test

Formato de recolección de datos

Investigación	Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula	Proceso observado	Confirmación de vacantes
Empresa en estudio	Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	Días de estudio	L-M-M-J-V
Ubicación	Calle Paris 157 San Miguel		

Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento	Fórmula
Eficacia	% de eficacia en base a los resultados entre el recurso del tiempo	Observación	Ficha de observación	$\frac{\text{Número de Vacantes Confirmadas}}{\text{Horas hombre Planificadas}} \times 100$

Día	Fecha	Eficacia		
		Número de vacantes confirmadas	Horas hombre planificadas	Porcentaje (%)
1	03-Set-18	6	32	19%
2	04-Set-18	4	23	17%
3	05-Set-18	4	23	17%
4	06-Set-18	3	18	17%
5	07-Set-18	6	28	21%
6	10-Set-18	3	18	17%
7	11-Set-18	5	28	18%
8	12-Set-18	4	18	22%
9	13-Set-18	3	18	17%
10	14-Set-18	4	18	22%
11	17-Set-18	4	23	17%
12	18-Set-18	6	28	21%
13	19-Set-18	4	23	17%
14	20-Set-18	5	23	22%
15	21-Set-18	4	23	17%


Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 33 Recolección de datos del cumplimiento de vacantes confirmadas post test

Formato de recolección de datos			
Investigación	Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula	Proceso observado	Confirmación de vacantes
Empresa en estudio	Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	Días de estudio	L-M-M-J-V
Ubicación	Calle Paris 157 San Miguel		

Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento	Fórmula
Cumplimiento con el número de vacantes confirmadas	Mide el grado de cumplimiento del vacantes confirmadas	Observación	Ficha de observación	$\frac{\text{Número de Vacantes Confirmadas}}{\text{Número de Vacantes Planificadas}} \times 100$

Días	Fecha	Cumplimiento con el número de vacantes confirmadas		
		Número de vacantes confirmadas	Número de vacantes planificadas	Porcentaje (%)
1	03-Set-18	6	7	86%
2	04-Set-18	4	5	80%
3	05-Set-18	4	5	80%
4	06-Set-18	3	4	75%
5	07-Set-18	6	6	100%
6	10-Set-18	3	4	75%
7	11-Set-18	5	6	83%
8	12-Set-18	4	4	100%
9	13-Set-18	3	4	75%
10	14-Set-18	4	4	100%
11	17-Set-18	4	5	80%
12	18-Set-18	6	6	100%
13	19-Set-18	4	5	80%
14	20-Set-18	5	5	100%
15	21-Set-18	4	5	80%




Anexo 34 Recolección de datos del cumplimiento de actividades ejecutadas post test

Formato de recolección de datos			
Investigación	Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula	Proceso observado	Confirmación de vacantes
Empresa en estudio	Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L.	Días de estudio	L-M-M-J-V
Ubicación	Calle Paris 157 San Miguel		

Indicador	Descripción	Técnica	Instrumento	Fórmula
Cumplimiento con el número de actividades ejecutadas durante el proceso.	Mide el grado de cumplimiento de actividades	Observación	Ficha de observación	$\frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas}}{\text{Número de Actividades Programadas}} \times 100$

Días	Fecha	Cumplimiento con el número de vacantes confirmadas		
		Número de vacantes confirmadas	Número de vacantes planificadas	Porcentaje (%)
1	03-Set-18	27	30	90%
2	04-Set-18	17	20	85%
3	05-Set-18	19	20	95%
4	06-Set-18	13	15	87%
5	07-Set-18	28	30	93%
6	10-Set-18	14	15	93%
7	11-Set-18	23	25	92%
8	12-Set-18	18	20	90%
9	13-Set-18	11	15	73%
10	14-Set-18	18	20	90%
11	17-Set-18	18	20	90%
12	18-Set-18	24	30	80%
13	19-Set-18	17	20	85%
14	20-Set-18	20	25	80%
15	21-Set-18	17	20	85%


Sonnenschein
DIRECCION

Anexo 35 Base de datos SPSS de la variable Productividad

PRODUCTIVIDAD SPSS DATOS.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 2 de 2 variables

	PRODUCTIVIDAD_ANTES	PRODUCTIVIDAD_DESPUES	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	,11	,19														
2	,11	,17														
3	,12	,17														
4	,14	,16														
5	,10	,20														
6	,07	,16														
7	,13	,17														
8	,11	,20														
9	,07	,16														
10	,10	,21														
11	,08	,17														
12	,11	,20														
13	,11	,17														
14	,14	,21														
15	,11	,17														
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 36 Base de datos SPSS de la dimensión Eficiencia

EFICIENCIA SPSS DATOS.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 2 de 2 variables

	EFICIENCIA ANTES	EFICIENCIA DESPUÉS	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	,73	,99														
2	,88	,97														
3	,88	,95														
4	,89	,98														
5	,66	,96														
6	,68	,94														
7	,79	,98														
8	,88	,91														
9	,71	,97														
10	,86	,94														
11	,78	1,00														
12	,88	,94														
13	,82	,98														
14	,68	,95														
15	,88	,99														
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 37 Base de datos SPSS de la dimensión Eficacia

EFICACIA SPSS DATOS.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 2 de 2 variables

	EFICACIA_A NTES	EFICACIA_D ESPUÉS	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	,15	,19														
2	,12	,17														
3	,13	,17														
4	,16	,17														
5	,15	,21														
6	,10	,17														
7	,17	,18														
8	,12	,22														
9	,10	,17														
10	,12	,22														
11	,10	,17														
12	,12	,21														
13	,13	,17														
14	,20	,22														
15	,12	,17														
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 38 Base de datos SPSS de la dimensión Caracterización

CUMPLIMIENTO DE VACANTES SPSS DATOS.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 1 de 1 variables

	CUMPLIMIENTO DE VACANTES	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	.86															
2	.80															
3	.80															
4	.75															
5	1,00															
6	.75															
7	.83															
8	1,00															
9	.75															
10	1,00															
11	.80															
12	1,00															
13	.80															
14	1,00															
15	.80															
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 39 Base de datos SPSS de la dimensión Medición


Visible: 1 de 1 variables

	CUMPLIMIENTO_DE_ACTIVIDADES	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	,90																
2	,85																
3	,95																
4	,87																
5	,93																
6	,93																
7	,92																
8	,90																
9	,73																
10	,90																
11	,90																
12	,80																
13	,85																
14	,80																
15	,85																
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 40 Acta de aprobación de originalidad de tesis


 UCV UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, GUIDO RENE SUCA APAZA, docente de la Facultad de INGENIERÍA y Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL de la Universidad César Vallejo LIMA NORTE, revisor (a) de la tesis titulada: "APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE MATRÍCULA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SONNENSCHNEIN E.I.R.L., SAN MIGUEL, 2018.", del (de la) estudiante GUISSA HOLGUIN ANYELA MERCEDES, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 30% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

LOS OLIVOS, 31 DE DICIEMBRE DEL 2019


Firma



GUIDO RENE SUCA APAZA.
DNI: 42203023

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable de SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación y Calidad
---------	----------------------------	--------	--------------------	--------	---

Anexo 41 Pantallazo de turnitin

Resumen de coincidencias

30 %

Id	Descripción	Porcentaje
1	Introducción	23 %
2	Introducción	6 %
3	Introducción	<1 %
4	Introducción	<1 %
5	Introducción	<1 %
6	Introducción	<1 %
7	Introducción	<1 %
8	Introducción	<1 %
9	Introducción	<1 %
10	Introducción	<1 %
11	Introducción	<1 %

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

"Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de administración en la institución filial de la Universidad César Vallejo S.A.S. - San Miguel, 2018"

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

AUTORA
Cecilia Helena Apaza Almaraz
Mg. Susi Apaza Usado Rene

LEPORA DE INVESTIGACIÓN
Entrenamiento y perfeccionamiento

Lima - Perú
2018

Anexo 42 Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis

 **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES
Apellidos y Nombres: Guissa Holguin Anyela Mercedes
D.N.I. : 78644461
Domicilio : Mz. 23 Lt. 30 Urb. Satélite - Ventanilla
Teléfono : Fijo : Móvil : 960221014
E-mail : iepvaguissa@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS
Modalidad:
 Tesis de Pregrado
Facultad : Ingeniería
Escuela : Ingeniería Empresarial
Carrera : Ingeniería Empresarial
Título : Ingeniera Empresarial

Tesis de Post Grado
 Maestría Doctorado
Grado :
Mención :

3. DATOS DE LA TESIS
Autor (es) Apellidos y Nombres:
Guisa Holguin Anyela Mercedes

Título de la tesis:
Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula en la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

Año de publicación : 2020

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:
A través del presente documento,
Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.
No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :  : Fecha : 31/12/2019

Anexo 43 Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
La Escuela de Ingeniería Empresarial

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Anyela Mercedes Guissa Holguin

INFORME TITULADO:

Aplicación de la herramienta de gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de matrícula en la Institución Educativa Sonnenschein E.I.R.L., San Miguel, 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Ingeniera Empresarial

SUSTENTADO EN FECHA: 07/12/2018

NOTA O MENCIÓN: 12



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN