

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**"DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR
PROCESOS EN EL CENTRO DE IDIOMAS VIRGEN DE LAS
MERCEDES"**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

LORENA DEL PILAR CALDERÓN ALARCÓN








LIMA – PERÚ

2023

Document Information

Analyzed document	TSP LORENA CALDERON.docx (D143800309)
Submitted	2022-09-09 05:30:00
Submitted by	Javier Antonio Vargas
Submitter email	jantonio@lamolina.edu.pe
Similarity	2%
Analysis address	jantonio.unalm@analysis.arkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://www.slideshare.net/cetproandresavelino/reglamento-interno-civime Fetched: 2019-10-27 13:08:37	 2
W	URL: https://bibliotecavirtual.files.wordpress.com/2019/07/estructurasorganizacionales_baronesabina2009.pdf Fetched: 2022-09-09 05:30:00	 2
W	URL: http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos,%20indicadores%20estandares.pdf Fetched: 2022-09-09 05:30:00	 2
W	URL: https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf Fetched: 2022-09-09 05:30:00	 1
W	URL: https://www.civime.edu.pe/somos/ Fetched: 2022-09-09 05:29:56	 1
W	URL: https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf Fetched: 2022-09-09 05:30:00	 1
SA	final2 CORREGIR4.docx Document final2 CORREGIR4.docx (D35208216)	 1

Entire Document

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
"DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL CENTRO DE IDIOMAS VIRGEN DE LAS MERCEDES"
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE XE " TÍTULO " INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
LORENA DEL PILAR CALDERÓN ALARCÓN
LIMA – PERÚ
2022
La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación (Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)
ÍNDICE

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR
PROCESOS EN EL CENTRO DE IDIOMAS VIRGEN DE LAS
MERCEDES”**

**PRESENTADO POR
LORENA DEL PILAR CALDERÓN ALARCÓN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
PRESIDENTE

.....
MBA. Javier Rubén Antonio Vargas
ASESOR

.....
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno
MIEMBRO

.....
Mg. Elvira Cáceres Cayllahua
MIEMBRO

Lima, Perú, 2023

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Problemática	2
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo General:.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1. Gestión.....	4
2.2. Modelo de gestión	4
2.3. Modelo de organización funcional	4
2.4. Modelo de gestión por procesos	4
2.4.1. Etapas de la implementación de la gestión por procesos	6
2.4.2. Procesos	6
2.4.3. Clasificación de procesos.....	6
2.4.4. Niveles de los procesos	6
2.4.5. Elementos de un proceso	6
2.4.6. Representación de un proceso.....	8
2.4.7. Evaluación y seguimiento de un proceso	8
2.5. Mapa de procesos	8
2.7. Manual de Gestión por procesos	9
2.8. Cultura organizacional.....	9
III. DESARROLLO DEL TRABAJO	9
3.6. Lugar y marco temporal	10
3.7. Tipo de investigación.....	10
3.8. Diseño de investigación.....	10
3.9. Instrumentos y colecta de datos.....	10
3.10. Implementación de la gestión por procesos	11
3.10.1. Levantamiento de información y diagnóstico de situación inicial.....	11
3.10.2. Identificación y clasificación de los procesos existentes	16
3.10.3. Descripción de cada uno de los procesos.....	17
3.10.4. Seguimiento y medición para la mejora de los procesos	18
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
4.1. Diagnóstico de situación inicial	20

4.2. Sensibilización de la problemática y gestión por procesos.....	20
4.3. Identificación y clasificación de procesos	21
4.4. Descripción de cada uno de los procesos.....	23
4.5. Seguimiento y medición para la mejora.....	32
4.6. Cambios en el ambiente laboral	35
V. CONCLUSIONES	37
VI. RECOMENDACIONES.....	38
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Transformación del enfoque funcional al enfoque de procesos.....	5
Figura 2: Elementos de un proceso.....	7
Figura 3: Flujograma del proceso de levantamiento de información y diagnóstico de situación inicial.....	11
Figura 4: Problemáticas encontradas en el levantamiento de información.....	12
Figura 5: Flujograma del proceso sensibilización de la problemática y gestión por procesos.....	15
Figura 6: Presentación sobre la gestión por procesos expuesta a los trabajadores.....	15
Figura 7: Flujograma del proceso de identificación y clasificación de procesos.....	16
Figura 8: Flujograma del proceso de descripción de cada proceso.....	18
Figura 9: Flujograma del proceso de seguimiento y medición para la mejora.....	18
Figura 10: Diagrama de bloques del CIVIME.....	22
Figura 11: Mapa de procesos del CIVIME.....	23
Figura 12: Flujograma del proceso de observación de clases.....	24
Figura 13: Ficha del proceso de control de calidad educativa.....	26
Figura 14: Flujograma del proceso de control de calidad educativa.....	27
Figura 15: Flujograma del proceso de implementación de módulos educativos.....	28
Figura 16: Ficha del proceso de implementación de módulos educativos.....	30
Figura 17: Flujograma del proceso de implementación de módulos educativos.....	31
Figura 18: Diferencia entre puntajes de observaciones de clase antes y después de la aplicación de la gestión por procesos.....	32
Figura 19: Diferencia entre puntajes de encuestas de clase antes y después de la aplicación de la gestión por procesos.....	33
Figura 20: Comparación entre el número de convenios antes y después de la aplicación de la gestión por procesos.....	34
Figura 21: Comparación entre resultados de encuesta sobre el ambiente laboral.....	36

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Objetivos y estrategias del Plan Estratégico.....	39
Anexo 2: Perfil de egreso del estudiante.....	43
Anexo 3: Inventario de procesos.....	44
Anexo 4: Tabla de indicadores.....	45

RESUMEN

El Centro de Idiomas Virgen de las Mercedes (CIVIME), es una institución pública de gestión privada, que pertenece al Comando de Educación y Doctrina del Ejército. El centro es manejado por directores que cambian anualmente, lo que ha generado una falta de alineamiento en los objetivos, además de esto, se ha observado falta de liderazgo y una cultura organizacional pobre, que han afectado el buen funcionamiento del centro, así como su cultura organizacional. Con el objetivo de obtener mejores resultados el CIVIME busca contar con una herramienta que pueda servir de guía para evitar que el flujo de trabajo se vea afectado por los factores mencionados anteriormente. En ese sentido, este trabajo de suficiencia profesional presenta el diseño de la implementación de la gestión por procesos, explicando cada etapa del mismo y siempre teniendo en cuenta la importancia que tiene el personal que labora en la institución para la ejecución de estos procesos. El detalle de cada proceso estará descrito en el Manual de Gestión por Procesos mediante fichas técnicas y flujogramas. Los resultados, medidos mediante indicadores de gestión, muestran los beneficios que se pueden obtener de esta poderosa herramienta, como la mejora del servicio de enseñanza a percepción de los alumnos, gracias a la aplicación de un proceso de control de calidad educativa o el aumento de ventas gracias a la mejora en el proceso de implementación de módulos educativos, siendo lo más relevante la mejora en la cultura organizacional ya que gracias al sistema de gestión por procesos los trabajadores tienen conocimiento de sus tareas y como estas afectan a un proceso en el que participan distintas áreas.

Palabras clave: Gestión por procesos, indicadores de gestión.

ABSTRACT

The Virgen de las Mercedes Language Center (CIVIME by its acronym in Spanish) is a privately managed public institution, which belongs to the Army Education and Doctrine Command. The center is managed by directors who change annually, which has generated a lack of alignment in the objectives, in addition to this, a lack of leadership and a poor work environment, have been observed, which have affected the proper functioning of the center, as well as its organizational culture. In order to obtain better results, CIVIME seeks to have a tool that can serve as a guide to prevent the workflow from being affected by the factors mentioned above. In that sense, this work of professional proficiency presents the design of the implementation of management by processes, explaining each stage of it and always taking into account the importance of the personnel that works in the institution for the execution of these processes. The details of each process will be described in the Process Management Manual through technical sheets and flowcharts. The results, measured by management indicators, show the benefits that can be obtained from this powerful tool, such as the improvement of the teaching service as perceived by the students, thanks to the application of an educational quality control process or the increase in sales thanks to the improvement in the process of implementing educational modules, the most relevant being the improvement in the organizational culture since thanks to the system the workers are aware of their tasks and how they affect a process in which different areas participate.

Keywords: Process management, management indicators.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

El Centro de Idiomas “Virgen de las Mercedes” (CIVIME) es una institución pública de gestión privada dedicada a la enseñanza-aprendizaje de los idiomas: inglés, alemán, francés, italiano, portugués, chino mandarín y quechua al personal de oficiales, técnicos, suboficiales, empleados civiles y familiares de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, así como al público en general contribuyendo al desarrollo educativo y cultural de nuestra sociedad a nivel nacional.

Actualmente es un órgano descentralizado del Comando de Educación y Doctrina (COEDE) del Ejército del Perú; sin embargo, a lo largo de los años ha cambiado de escalón superior como se explica a continuación.

El 26 de junio de 1981 se crea en forma oficial el Centro de idiomas de Las Fuerzas Armadas (CIFA) mediante Resolución N° 023-CCFA-PE-IE-81 del Comando conjunto de las FFAA, como organismo dependiente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, estando incluido presupuestal y financieramente dentro del pliego del Ministerio de Defensa.

Mediante DS No. 007-85-CCFFAA del 24 Julio de 1985, se modifica la denominación del CIFA y se crea el Centro de Idiomas “Virgen de las Mercedes” (CIVIME). Con la finalidad de regularizar la situación legal, administrativa y financiera del CIVIME se introducen algunos cambios tales como: el autofinanciamiento del centro, sin irrogar gastos al Tesoro Público, ni a los pliegos de los Institutos de las FFAA; además se permite aprovechar la capacidad instalada para ofrecer servicios educativos a personal ajeno a las FFAA y con ello contribuir a los esfuerzos educativos del Estado.

En consecuencia, desde el año 1985 el CIVIME, emplea su capacidad instalada y los recursos disponibles para capacitar a personal militar y civil, generando recursos propios para su autofinanciamiento. Según Suárez (2008) el autofinanciamiento está referido a la financiación interna, sin necesidad de solicitar presupuesto al estado o inversiones en el mercado financiero.

A partir del Año 1988, por DS N° 011 DE/SG el CIVIME pasa a depender directamente de la Comandancia General del Ejército con sujeción a su Ley Orgánica, facultándolo para aprobar el Manual de Organización y Funciones (MOF); esta situación determinó, por razones administrativas, que el CIVIME sea considerado en la organización de la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDE), actualmente denominado Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) según RM N° 1320-2009/DE/PE del 17 de diciembre del 2009.

Al pertenecer el centro de idiomas a un comando militar, comparte con este la organización mediante una estructura funcional. Además de compartir el tipo de estructura, también se ha visto afectada la cultura organizacional ya que se adoptaron algunas costumbres y prácticas del escalón superior, siendo esto contraproducente ya que en el centro de idiomas labora también personal civil administrativo.

En este sentido resulta necesaria la identificación y control de los procesos que operan en el CIVIME, para tener conocimiento a detalle del funcionamiento de la institución y de los recursos que se requieren para ejecutarlos; teniendo en cuenta también el alineamiento de estos procesos a los objetivos y tecnología con los que se cuenta.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General:

Presentar el diseño de la implementación de la gestión por procesos en el CIVIME.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el mapa de procesos del CIVIME.
- Modelar los procesos del CIVIME.
- Estandarizar y documentar las actividades que realizan los departamentos y unidades del CIVIME.
- Sensibilizar al personal del CIVIME sobre su respectiva responsabilidad en cada proceso.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. **Gestión**

Koontz (1994), señala que la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.2. **Modelo de gestión**

Un modelo de gestión es el sistema que se tiene para la planificación y administración de la organización, sirviendo como guía para la creación de políticas y estrategias con el fin de cumplir los objetivos trazados.

2.3. **Modelo de organización funcional**

Es considerado el modelo tradicional ya que ha sido usado por la mayoría de las organizaciones, su composición “se basa en la centralización de los niveles de mando y en el establecimiento de líneas de autoridad que transfieren las decisiones e informaciones de manera vertical” (Barone, 2009, p. 48)

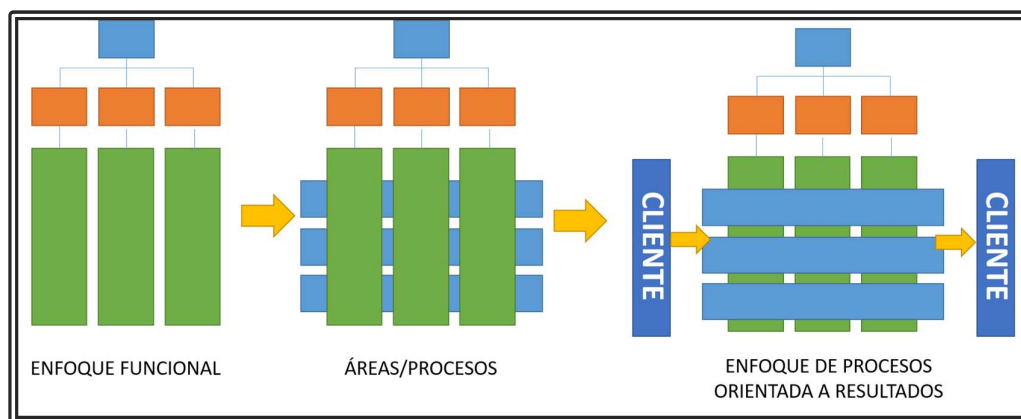
2.4. **Modelo de gestión por procesos**

La gestión por procesos constituye una efectiva y poderosa herramienta de gestión, porque orienta los objetivos institucionales al cliente. Los procesos son identificados, para luego buscar oportunidades de mejora. Según Hitpass (2017), el enfoque de la gestión por procesos tiene como objetivo rediseñar y hacer más eficientes los procesos, atacando las estructuras jerárquicas funcionales y alineándolos con los objetivos del negocio, buscando alcanzar resultados de desempeño espectaculares a corto plazo.

En la Figura 1 se puede observar la evolución de una organización, la cual comienza con una estructura enfocada en áreas y funciones, pasando luego por una etapa en la cual la organización reconoce los procesos, sin embargo, las barreras entre las áreas siguen existiendo por lo que el flujo de trabajo permanece como funcional; finalmente se llega a la etapa de la gestión por procesos, con una lógica transversal, enfocándose así los objetivos y resultados hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Figura 1

Transformación del enfoque funcional al enfoque de procesos



Nota. Adaptado de “De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados” [Diagrama], por Perú PCM, 2015

(https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/0d999d80408093a7aba8ef9515c1560a/2.+Metodologia_de_GxP.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0d999d80408093a7aba8ef9515c1560a). Obra de Dominio Público

2.4.1. Etapas de la implementación de la gestión por procesos

- Levantamiento de información y diagnóstico de situación inicial
- Sensibilización de la problemática, para lograr la implicación de la dirección y la participación del personal que es de suma importancia para lograr que el centro de idiomas adopte la gestión por procesos.

- Identificación y clasificación de los procesos existentes, a través de la reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de su influencia en la consecución de los resultados.
- Descripción de cada uno de los procesos, para determinar los criterios y métodos que aseguren que las actividades se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control de los mismos.
- Seguimiento y medición para la mejora de los procesos, para monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas que permitan los objetivos trazados.

2.4.2. Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que siguen un orden o secuencia y que transforman entradas en salidas, añadiendo valor.

Beltrán et al. (2016), señalan que, los resultados de un proceso se encuentran relacionados a los objetivos, y para ello se requiere de medidas de control; ya que nos van a permitir conocer la evolución en los resultados, y también planificar los valores esperados de cada proceso.

2.4.3. Clasificación de procesos

Los procesos se pueden dividir en tres grupos fundamentales en base al objetivo que cumplen, siendo estos los siguientes:

- Procesos estratégicos: aquellos orientados hacia la planificación estratégica de las actividades de la organización, tales como la elaboración de planes, determinación de objetivos y metas.
- Procesos misionales: enfocados en el Core business de la organización.
- Procesos de soporte: dedicados a brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos estratégicos y misionales.

2.4.4. Niveles de los procesos

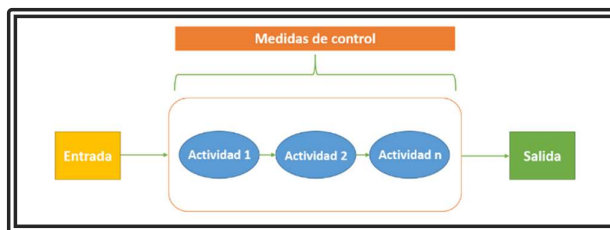
Dentro de una organización podemos encontrar diversos niveles de procesos, estos dependen del tamaño de la institución y de la complejidad de sus procesos. Los niveles se forman debido a que “un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función” (Contreras et al, 2017, p. 41).

La determinación del nivel de cada proceso, dependerá de su nivel de agregación; empezando por los procesos de nivel 0 que viene siendo el más agregado, hasta llegar al nivel N que viene siendo el último momento de desagregación.

2.4.5. Elementos de un proceso

Como se observa en la Figura 2, un proceso se compone de las siguientes partes:

Figura 2
Elementos de un proceso



- Entrada, considerada como el insumo del proceso, siendo el motor de inicio de toda la secuencia. Puede ser de origen externo o la salida de otro proceso interno.
- Actividades en secuencia, con la adición de recursos mediante estas actividades se agrega valor a la entrada para la transformación en salida.
- Salida, resultado obtenido luego de la ejecución de las actividades.

- Medidas de control, siendo estos indicadores que señalarán los alcances de cada proceso con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora.

2.4.6. Representación de un proceso

Los elementos de un proceso y su dinámica pueden ser representados gráficamente a través de diagramas de flujo también conocidos como flujogramas, estos son útiles para entender mejor y de manera más rápida cada proceso.

También pueden representarse en fichas técnicas, mediante las cuales cada elemento es explicado a detalle junto a los recursos necesarios para la ejecución del proceso.

2.4.7. Evaluación y seguimiento de un proceso

Para la búsqueda de mejora continua es necesaria la presencia de la constante evaluación y control de gestión refiriéndose esto a “obtener información de calidad, válida, oportuna y en tiempo real si corresponde, para gestar y administrar procesos”

Se define para estos efectos un conjunto de indicadores asociados a las variables críticas del proceso, más bien las que interesan a los clientes del proceso.

2.5. Mapa de procesos

Representación gráfica de la dinámica entre los procesos de una organización, la cual permite observar el resultado final obtenido del servicio que brinda la institución.

Además, sirve como herramienta para encaminar los procesos según los objetivos de la organización, “los mapas de procesos representan la estrategia de negocio desde la visión general del sistema de gestión y las relaciones principales al interior de la organización y con sus grupos de interés” (Valbuena, 2017).

2.6. Diagrama de bloques

El diagrama de bloques se utiliza para mostrar la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel de desagregación (Nivel N).

El diagrama de bloques se inicia tomando como punto de partida el proceso del nivel anterior que se quiere desdoblar gráficamente, estableciendo la interrelación y secuencia de los sub-procesos de liderazgo, operativos o misionales y en algunos casos los de apoyo o soporte.

2.7. Manual de Gestión por procesos

Documento descriptivo que señala de manera detallada cada proceso mediante flujogramas y fichas técnicas. Sirve como fuente de información para los involucrados en todos los procesos, siendo una guía de rápido acceso.

2.8. Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye la identidad de cada organización, esta “se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente” (Llanos M, *et al*, 2016).

La cultura organizacional se ve afectada también por el enfoque de gestión por procesos, ya que el personal se implica y comprende la importancia de trabajar en equipo, fortaleciendo así la interdependencia; compartiendo objetivos en común, y tomando conocimiento de la importancia que tiene su desempeño para las labores del resto de colaboradores.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.6. Lugar y marco temporal

El diseño de la implementación de la gestión por procesos, se llevó a cabo en la organización CIVIME ubicada en el departamento de Lima, Perú en el año 2018.

3.7. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptiva, las variables se observaron y se descubrieron tal como se presentan en su ambiente natural, representando la realidad concreta.

3.8. Diseño de investigación

El estudio fue de tipo observacional, porque no se manipularon las variables, y además de tipo transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento.

3.9. Instrumentos y colecta de datos

Los datos fueron recolectados de los empleados del CIVIME, incluyendo al personal militar y administrativo, mediante la observación directa y entrevistas individuales semiestructuradas, estas se programaron con ayuda del departamento de recursos humanos.

Desde el área de planificación y presupuesto se tuvo la oportunidad de observar el flujo de trabajo de las distintas áreas y los resultados de cada periodo. Se dio revisión también a la documentación operativa y de gestión del centro de idiomas.

3.10. Implementación de la gestión por procesos

La autora del presente trabajo brindó su servicio profesional a la Oficina de Planeamiento del CIVIME para el diseño de la implementación de la gestión por procesos, para lo cual ha sido de suma importancia la formación de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

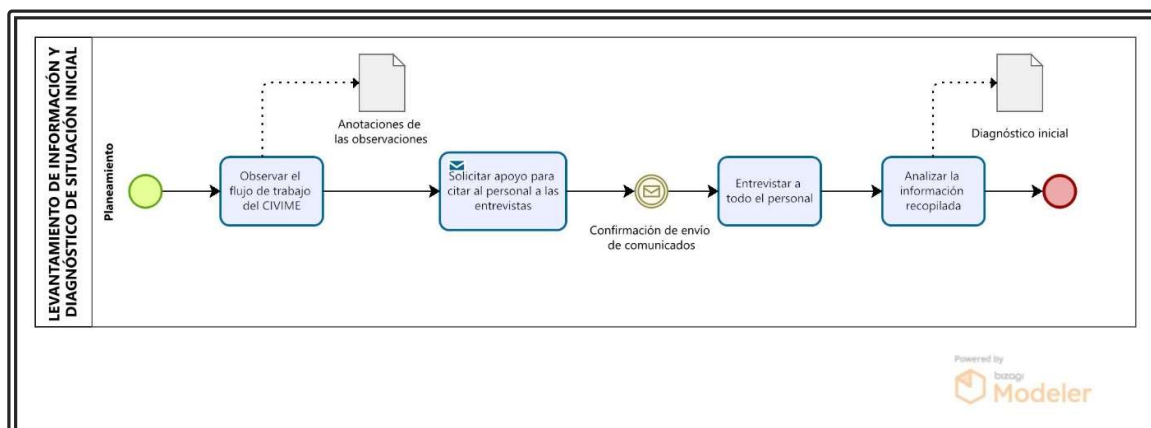
Las habilidades blandas adquiridas en cursos como comportamiento y cultura de las organizaciones y liderazgo fueron necesarias para llevar a cabo la fase de entrevistas y las charlas, ya que el personal del CIVIME tiende a ser receloso con su trabajo y resistente al cambio. Cursos como Organización y métodos y dirección estratégica aportaron la capacidad de organizar las tareas y procesos de la institución, manteniendo la alineación con los objetivos y metas planteados.

3.10.1. Levantamiento de información y diagnóstico de situación inicial

Como se puede apreciar en la Figura 3, se realizaron visitas a las distintas oficinas del CIVIME con la finalidad de evaluar: la gestión interna, los procesos y la infraestructura que los soporta, la dinámica de trabajo y las interrelaciones entre las áreas que conforman la institución.

Figura 3

Flujograma del proceso de levantamiento de información y diagnóstico de situación inicial



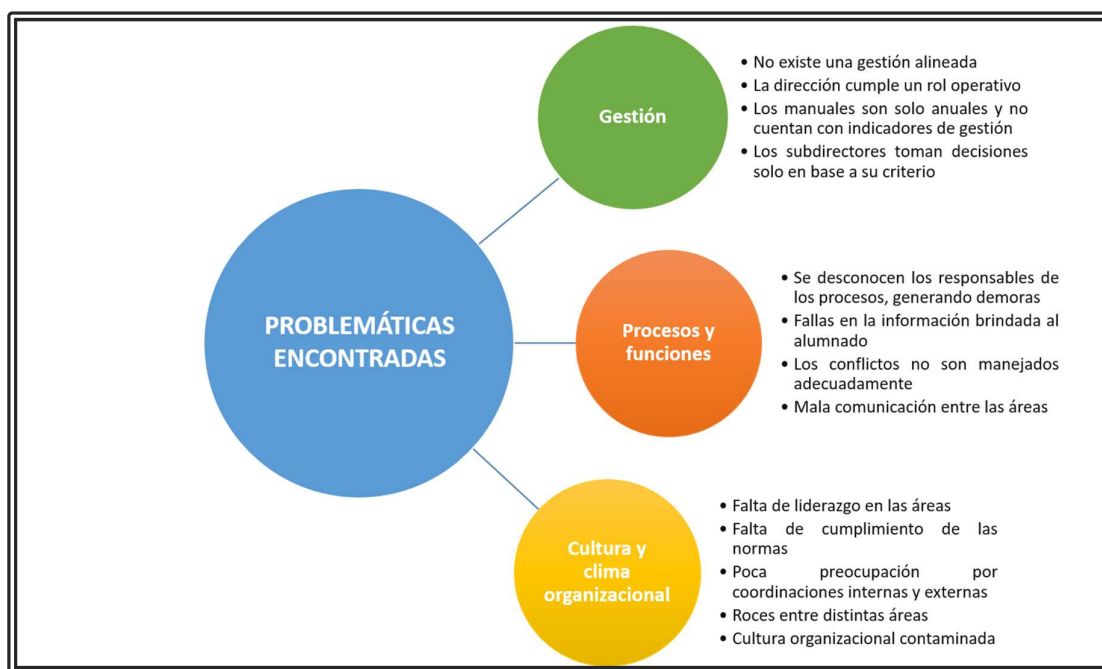
Con apoyo del Departamento de Recursos humanos se programaron las entrevistas individuales durante una semana, en las cuales se procedió a aplicar una ficha de análisis de tareas y actividades a cada trabajador civil o militar.

El objetivo de trabajar con distintas fuentes de información es el de contrastar percepciones a fin de poder identificar de manera objetiva las principales problemáticas y oportunidades de mejora en la institución.

Del análisis de la información recopilada se pudo detectar diversas problemáticas, las cuales han sido agrupadas en tres ejes, gestión, procesos y funciones y cultura y clima organizacional, presentados a continuación en la Figura 4:

Figura 4

Problemáticas encontradas en el levantamiento de información



Gestión

- No existe una gestión alineada entre las áreas que conforman CIVIME, por el contrario, se observa que cada área planifica y organiza sus actividades de manera aislada y sin una estrategia conjunta.
- Existe una Dirección que tiene la facultad para la toma de decisiones respecto a la gestión de la organización. No obstante, asume un rol operativo y de coordinaciones del día a día, no canalizando la información referente a los acuerdos realizados a las Jefaturas correspondientes.
- Los manuales de gestión que maneja cada colaborador, sólo está definido a nivel de objetivos del puesto y de manera anual, quedando en una planificación general donde no se define las acciones específicas, los tiempos para alcanzar los objetivos trazados ni los indicadores para medir los resultados alcanzados.
- Los encargados de las Sub Direcciones, están tomando decisiones, en función a su criterio y experiencia previa no siendo necesariamente la manera idónea de implantar autoridad. Esta situación genera que se pierda el respeto, derivando a que no se asuman responsabilidades en caso de errores, olvidos, malos funcionamientos, etc.

Procesos y funciones

- No se han establecido responsables específicos dentro de las áreas para realizar procesos transversales, dependiendo del caso se acatan responsabilidades y en situaciones similares o dependiendo de “quien” lo solicite se hacen más burocráticas las solicitudes.
- Se ha podido apreciar el desconocimiento en el área de informes, acerca de la fecha, apertura y detalles de cursos lo que ocasiona que se brinde información errónea a los alumnos, postulantes o personal solicitante de información.
- Se observa que los errores que se generan entre Educación y las demás áreas son manejados de manera inadecuada por sus integrantes, dejándose llevar por problemas personales en vez de buscar una solución constructiva.
- Existe poco acceso a la información entre las áreas, debido a las malas relaciones entre ellas.

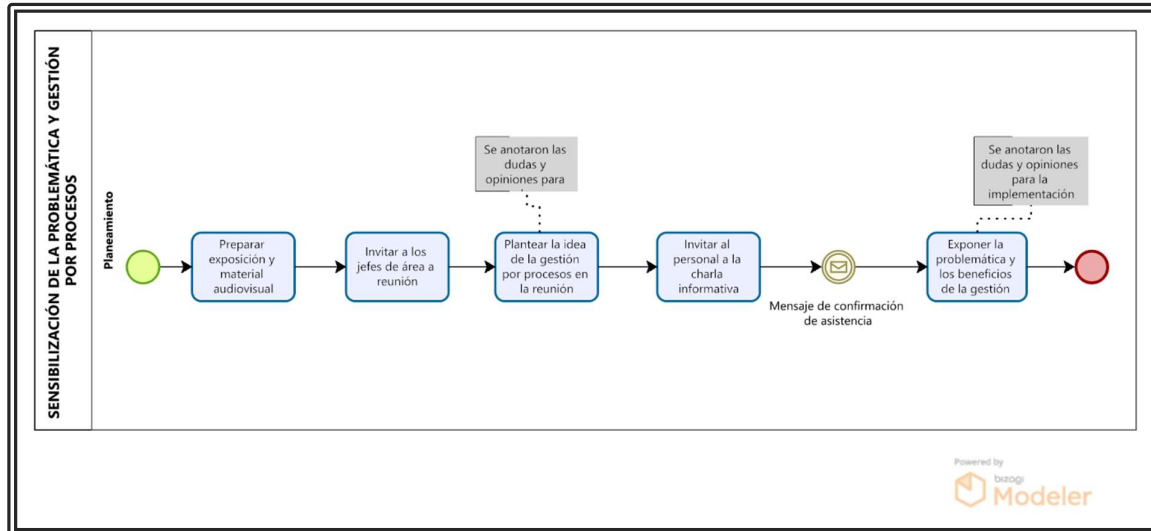
Cultura y Clima organizacional

- Se observó la falta de liderazgo en las áreas, con enfoque en la operatividad del trabajo y no existe un tratamiento holístico de los objetivos y los problemas que se presentan.
- No se observa que las normas y reglas sean respetadas a cabalidad por todos, un ejemplo de esto es el manejo de horarios de ingreso, no se vienen respetando los horarios de reuniones establecidos, dificultando en gran medida las comunicaciones y coordinaciones de trabajo.
- No se evidencia un sentido de urgencia en las coordinaciones internas y tampoco con los clientes. No se tiene costumbre de responder de manera rápida a los correos electrónicos (en muchos casos no los usan) o de hablar de manera directa y clara ante un problema (errores en programación, asignación de horas, registros, orden de compra, despachos, denegación de préstamos, etc.) generándose conflictos en la comunicación.
- No se evidencia predisposición para el trabajo en equipo, por el contrario, el personal asume una postura defensiva y reactiva ante los problemas, no se asumen las responsabilidades de los errores que se cometen y se buscan enfocan en buscar justificaciones y responsables antes que soluciones.
- Existe una relación tensa entre las áreas de Educación, Evaluación, Módulos Educativos y Aula Virtual, generando que las coordinaciones y la disposición para solucionar problemas cotidianos no fluyan de manera adecuada, impactando de manera negativa en la atención brindada.
- La cultura organizacional no existe, y los cambios constantes de dirección (cada año) contribuyen al clima “estático” y conformista que se observa.

3.10.1. Sensibilización de la problemática

Figura 5

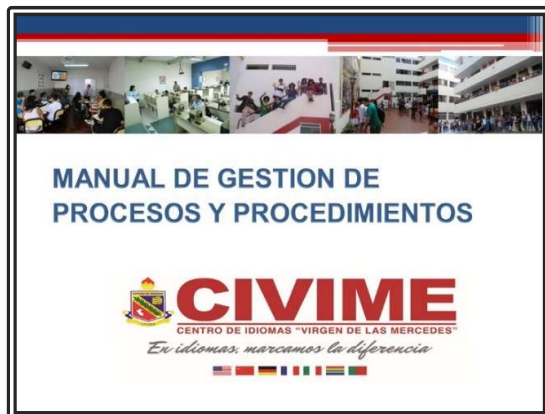
Flujograma del proceso sensibilización de la problemática y gestión por procesos



Mediante dos reuniones de coordinación con los jefes de área y dos charlas informativas se compartió con los trabajadores parte de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, así como las oportunidades de mejora encontradas, que podrían aprovecharse con el sistema de gestión por procesos; esto realizado mediante una exposición y presentación de material audiovisual, un ejemplo de esto lo encontramos en la Figura 3.

Figura 6

Flujograma del proceso sensibilización de la problemática y gestión por procesos



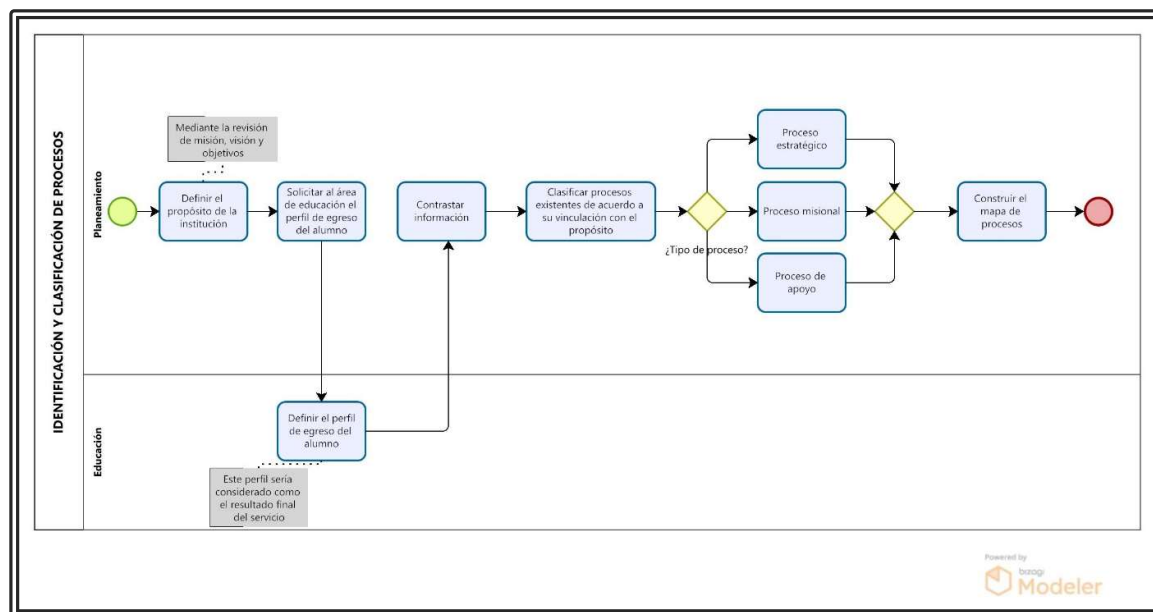
3.10.2. Identificación y clasificación de los procesos existentes

La identificación de los procesos como se explica en la Figura 7 comenzó con la revisión de los siguientes documentos de referencia brindados por CIVIME:

- Manual de organización y funciones (MOF)
- Cuadro de asignación de personal (CAP)
- Plan de Trabajo Anual (PTA)
- Presupuesto Anual
- Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Manual de procedimientos por departamento (MAPRO)

Figura 7

Flujograma del proceso de identificación y clasificación de procesos



Se procedió con el análisis de la misión del CIVIME, siendo la de desarrollar competencias y habilidades lingüísticas a través de la enseñanza-aprendizaje de idiomas extranjeros y quechua, contribuyendo al crecimiento personal y cultural de nuestros alumnos a nivel nacional; siendo la visión, posicionarse para al 2022 como uno de los mejores centros de idiomas a nivel nacional; ofreciendo un servicio de alta calidad, lo cual se verá reflejado en los resultados de los exámenes internacionales que nuestros alumnos rendirán, los objetivos y estrategias del PEI 2018 que se pueden observar en el Anexo 1; de manera que se pueda definir el propósito de la organización y si este guarda concordancia con el perfil de egreso que se quiere obtener del servicio que ofrece, ubicado en el Anexo 2.

Se identificaron los procesos necesarios para lograr los resultados esperados, algunos de estos ya se venían ejecutando, pasaron a ser clasificados en estratégicos, misionales y de soporte, de acuerdo a su vinculación con el propósito del centro. Asimismo, se determinó la secuencia o dinámica de estos procesos formando el Mapa de Procesos.

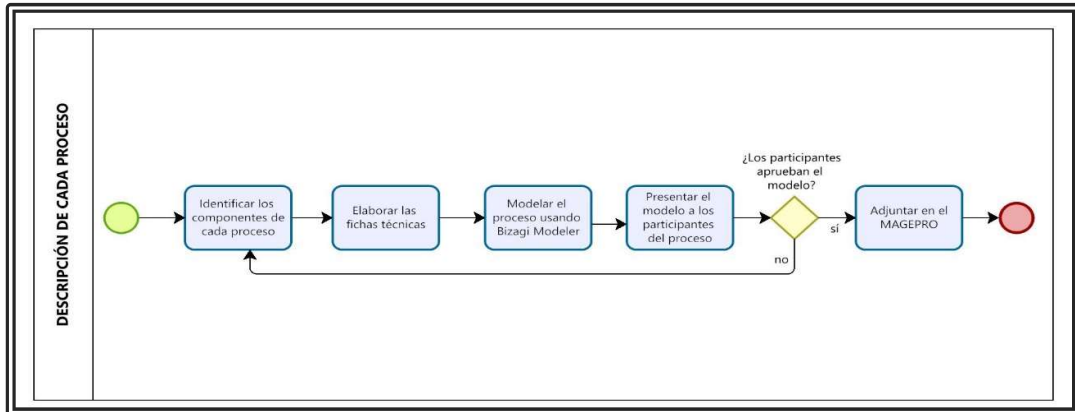
3.10.3. Descripción de cada uno de los procesos

Como se muestra en el flujograma de la Figura 8 para describir cada proceso se elaboró una ficha técnica por cada proceso, conteniendo esta mayor información de cada proceso como las entradas, objetivo e indicadores del proceso.

Haciendo uso del programa Bizagi Modeler se procedió a modelar los procesos identificados, haciendo uso de la simbología apropiada para mejor entendimiento del personal. Esta información con lo recolectado en los pasos anteriores forma parte del Manual de Gestión por Procesos.

Figura 8

Flujograma del proceso de descripción de cada proceso

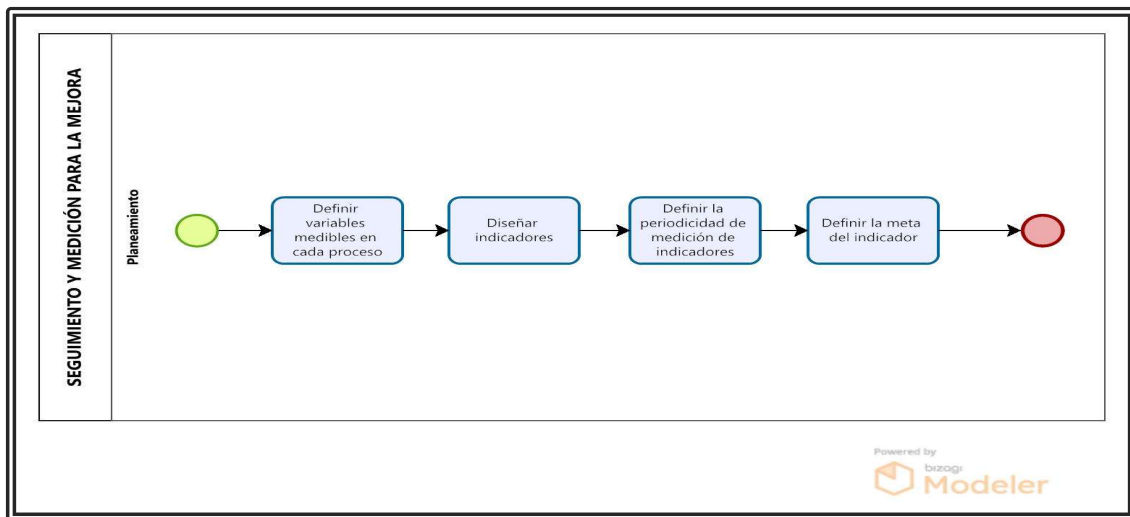


3.10.4. Seguimiento y medición para la mejora de los procesos

Luego de haber descrito a todos los procesos, se procedió a establecer medidas de control para asegurar la mejora continua del sistema de gestión, dicho proceso se puede observar en la Figura 9.

Figura 9

Flujograma del proceso de seguimiento y medición para la mejora



Se formularon indicadores, estos basados en el objetivo de cada proceso, buscando las variables medibles y como se podían relacionar entre sí de manera que el resultado diera un indicio del desarrollo del proceso. Una vez que estuvo claro lo anterior, se definió la periodicidad de medición y la meta a la que debe llegar el proceso.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico de situación inicial

El CIVIME es una organización con un enfoque conservador, muy supeditada a las decisiones y estrategias que dicten los Directores asignados; y debido a que cambia de director y subdirectores anualmente, se ve afectado su flujo de trabajo. Según Barroso et al. (2001) “el nuevo ejecutivo puede modificar prácticas organizativas y la estrategia de la empresa con notables consecuencias para el rendimiento y otros aspectos de la organización; generando descontento en el personal y los clientes” (p, 9).

La forma de trabajo y costumbres de los trabajadores del CIVIME se han visto afectadas también por el COEDE, contribuyendo a que el ambiente laboral cuente con prácticas que no agregan valor, pues la visión del COEDE está orientada a cumplir con los controles internos estrictos, mientras que las operaciones del sector privado, grupo al que pertenece el centro de idiomas por ser autofinanciado, tienen como visión el llegar a resultados mediante la implementación de indicadores de gestión, financieros y comerciales.

Las tareas se manejan a través de un conocimiento informal en base a la experiencia o al sentido común, ya que no se ha definido claramente el flujo del trabajo. Debido a esto no se asumen responsabilidades, afectando al servicio al cliente interno y externo.

Al no existir objetivos comunes no hay un sentido de interdependencia entre las áreas, esto y la falta de liderazgo e involucramiento por parte de los jefes y encargados es lo que ha ocasionado que se genere un ambiente desordenado en el que las líneas de autoridad no se respetan por lo que los trabajadores no temen tener un desempeño mediocre en el desarrollo de sus actividades.

4.2. Sensibilización de la problemática y gestión por procesos

Mallar (2010) señala lo siguiente “el éxito de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados” (p, 20); es así que mediante el enfoque de

gestión por procesos se pretende lograr en el CIVIME que los procesos y su ejecución estén enfocados en los resultados para el cliente, buscando minimizar el impacto negativo de los factores externos.

Por lo explicado en el párrafo anterior, se considera de suma importancia el involucramiento del personal durante todo el proceso de adaptación a la gestión por procesos, ya que son los trabajadores los que van a ejecutar estos procesos.

4.3. Identificación y clasificación de procesos

Debido a que el servicio que ofrece el CIVIME es el de enseñanza de idiomas, los procesos misionales son los relacionados directamente a esto, como por ejemplo las clases y las evaluaciones que se toman, en base a esto se identificaron los siguientes procesos:

- Enseñanza de idiomas
- Implementación de módulos educativos
- Evaluación académica

Con respecto a los procesos de soporte, son aquellos que proporcionan las condiciones que hacen posible llevar a cabo los procesos misionales; en el caso del CIVIME serían lo que permite llevar a cabo las clases y evaluaciones como contratación de profesores, acondicionamiento de las aulas, soporte tecnológico, etc.; siendo los procesos identificados los siguientes:

- Administración de personal
- Administración logística

- Servicio de telemática

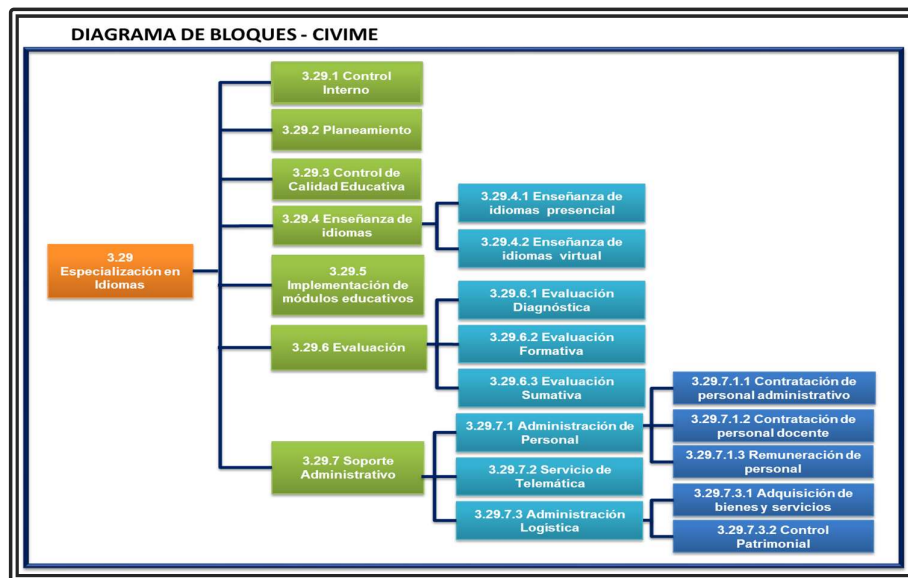
Como procesos estratégicos, nos basamos en aquellos que ya se venían llevando a cabo en el CIVIME, siendo estos los identificados:

- Control Interno
- Planeamiento
- Control de Calidad Educativa

La desagregación de estos procesos puede ver en la Figura 10.

Figura 10

Diagrama de bloques del CIVIME

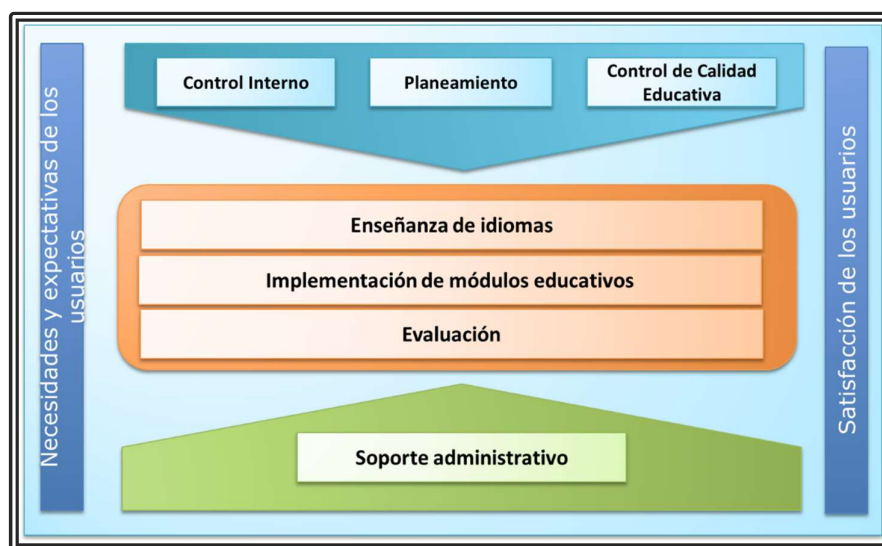


Según Aguilar (2013) “Una forma de lograr una visión general de los procesos y sus interacciones se puede acudir a desarrollar un mapa con la representación gráfica, ordenada y secuencial de todos los procesos o grupos de ellos” (p, 1).

En base a esto, en la Figura 11 se muestra el mapa de procesos de acuerdo a la clasificación mencionada en punto anterior.

Figura 11

Mapa del procesos del CIVIME



4.4. Descripción de cada uno de los procesos.

En total se mapearon veinte procesos, teniendo siete procesos de nivel 2, ocho procesos de nivel 3 y cinco de nivel 4; como se muestra en el inventario de procesos del Anexo 3.

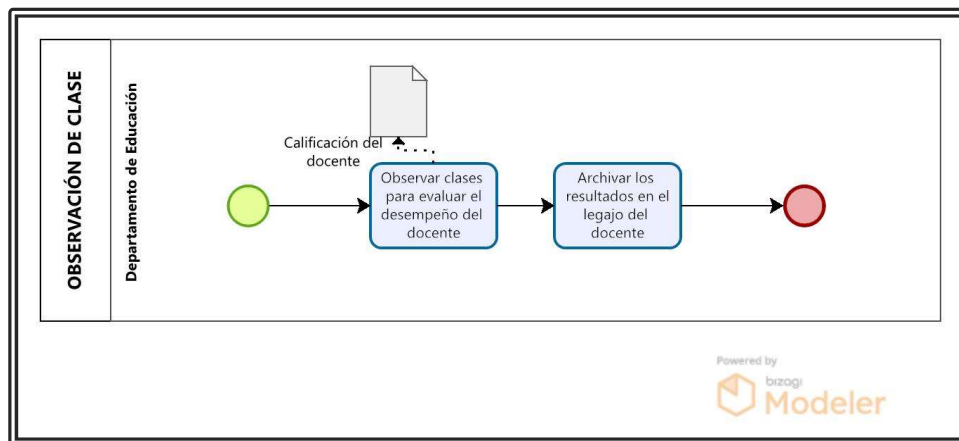
Según Maolas et al. (2007) “Un aspecto importante antes de realizar el diagrama de flujo es establecer qué grado de profundidad se pretende en la descripción de actividades, procurando mantener siempre un mismo nivel de detalle” (p, 10). Teniendo en cuenta lo anterior, cada uno de estos procesos fue descrito a detalle en una ficha técnica y un flujograma; para el presente trabajo se presentan los siguientes considerándose lo más significativos a criterio del autor, siendo estos los siguientes:

- Proceso de Control de Calidad Educativa

Como se ha mencionado en páginas anteriores, el CIVIME tiene como propósito la enseñanza de idiomas extranjeros y quechua; sin embargo, al dejarse llevar por actividades más operativas como lograr el inicio de las clases, la dirección no ha dado la debida importancia a la evaluación del proceso de enseñanza, lo que resulta contraproducente ya que sería en vano enfocarse por lograr un buen inicio de clases con un gran número de alumnos cuando en el desarrollo de estas es que se pierden alumnos por negligencias de los docentes o a veces del personal administrativo. En la Figura 12 se observa el proceso que se seguía para evaluar al docente en el desarrollo de su clase, siendo los coordinadores del área de educación quienes observaban las clases, mas no comunicaban los resultados a los docentes por lo que se perdía la oportunidad de mejora.

Figura 12

Flujograma del proceso de observación de clases



Por lo explicado en el párrafo anterior se consideró necesario llevar el control de calidad educativa, para conocer el nivel de satisfacción de los alumnos con respecto a sus profesores y también para verificar que los docentes cumplan con las normas establecidas por el departamento académico, siempre en busca de la mejora de su desempeño, para lograr esto se formuló el proceso de control de calidad educativa, encontrando su ficha técnica en la Figura 13 y su flujograma en la Figura 14.

Mediante este proceso de control el Jefe de la Oficina de Calidad Educativa evaluaría los puntos mencionados y compartiría los resultados con una comisión en busca de oportunidades de mejora, que podrían ser capacitaciones o cambios en la dinámica de las clases, de modo que el resultado sea beneficioso para los alumnos y los docentes.

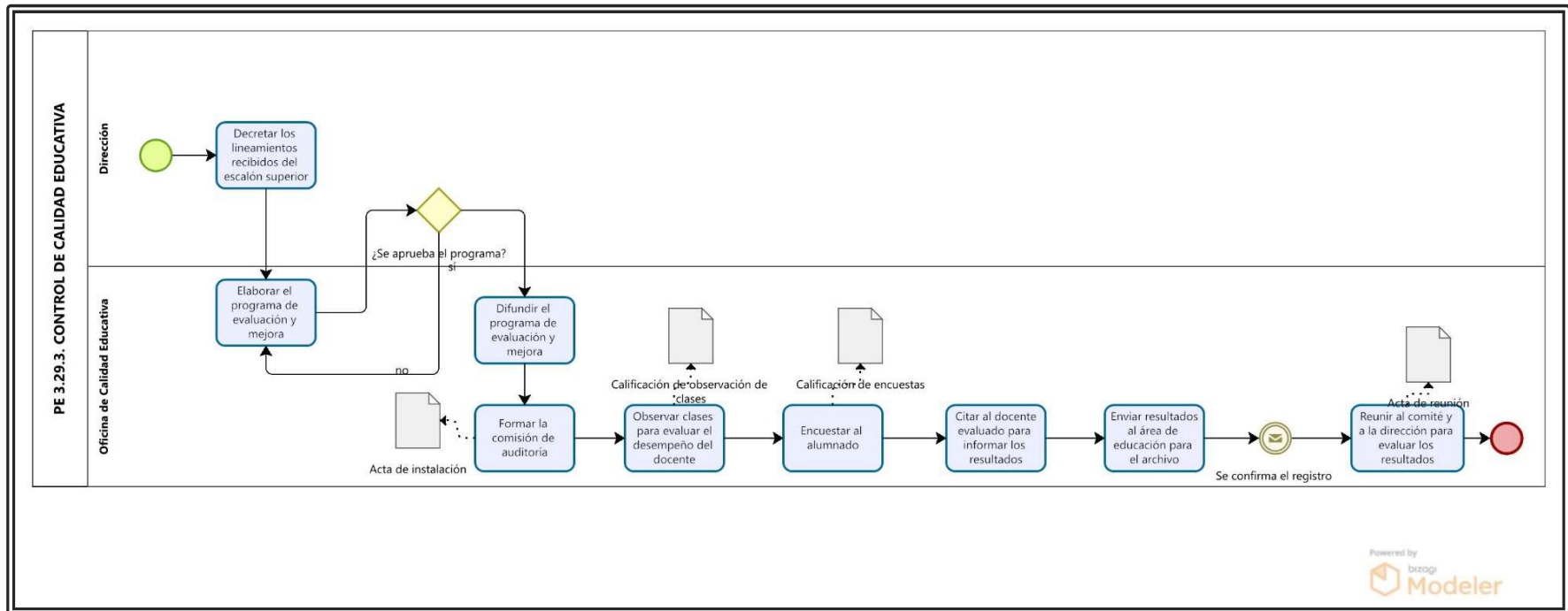
Figura 13

Ficha de proceso del control de calidad educativa

FICHA DEL PROCESO					
Nombre	3.29.3 Control de Calidad Educativa				
Objetivo	Controlar la mejora continua del servicio de enseñanza en el CIVIME				
Alcance	Relacionado al servicio de enseñanza del CIVIME				
Proveedor	Entrada	Descripción de Actividades		Salida	Destinatario de Bienes y Servicios
		Actividades	Ejecutor		
• Dirección del CIVIME	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico del CIVIME • Plan Operativo del CIVIME • Plan de Trabajo Anual del CIVIME. • Informe de cumplimiento de metas. • Manual de procesos y procedimientos. • Directivas de Calidad Educativa del COEDE 	1. Decretar los lineamientos recibidos del escalón superior	Dirección	• Directivas recibidas	Oficina de control de calidad
		2. Elaborar el programa de evaluación y mejora	Oficina de control de calidad	• Programa de mejora continua	Dirección
		3. Aprobación del programa de mejora	Dirección	• Programa aprobado	Oficina de control de calidad
		4. Difundir el programa de evaluación y mejora	Oficina de control de calidad	• Cronograma de auditorias	Docentes y área de Educación
		5. Formar la comisión de auditoría	Oficina de control de calidad	• Comisión auditora instalada.	Docentes y área de Educación
		6. Observar clases para evaluar el desempeño del docente	Oficina de control de calidad	• Calificación de la observación	Docentes y área de Educación
		7. Encuestar al alumnado	Oficina de control de calidad	• Calificación de la encuesta	Docentes y área de Educación
		8. Citar al docente evaluado para informar los resultados	Oficina de control de calidad	• Retroalimentación del docente	Docente
		9. Enviar resultados al área de educación para el archivo	Oficina de control de calidad	• Hoja de trámite con la nota del docente a guardar en su legajo	Área de educación
		10. Reunir al comité y a la dirección para evaluar los resultados	Oficina de control de calidad	• Actas de reunión mensuales	Dirección
Indicadores	Anexo 4				
Registro	Archivo documental de la Oficina de control de calidad.				

Figura 14

Flujograma del proceso de control de calidad educativa



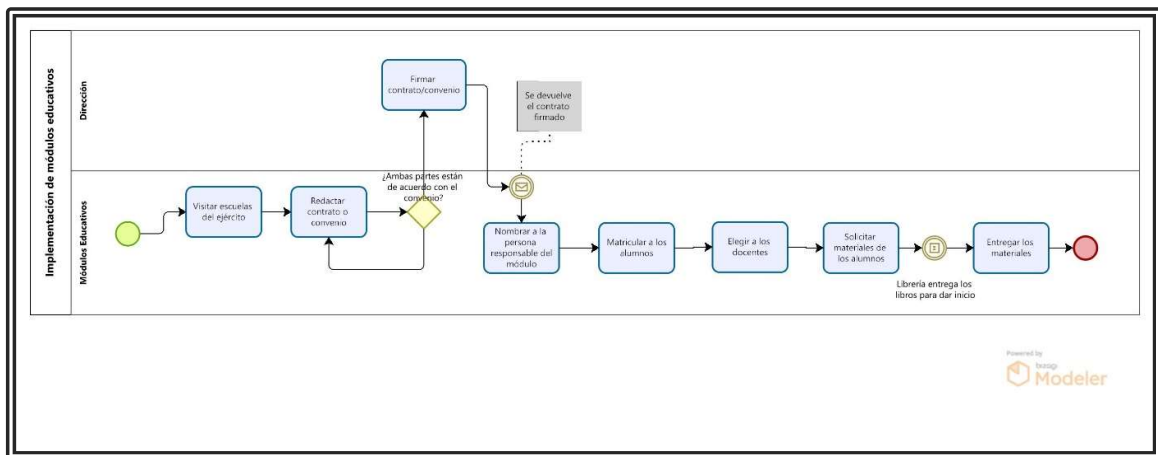
- Proceso de Implementación de Módulos Educativos

Una de las ventajas que ofrece el CIVIME en comparación de otras instituciones similares, es el bajo precio que se maneja y las tarifas especiales que se ofrecen a personal militar, policías, marina, etc.; gracias a esto uno de los servicios que ofrece es el de cursos “in house”, conocidos en el centro como “Módulos Educativos”, que consiste en impartir clases en el local del cliente, un ejemplo de esto sucede con las escuelas técnicas del ejército, con las que se hace un convenio y las clases son tomadas en la escuela técnica, esto con el fin de ofrecer el beneficio de clases presenciales sin la necesidad de trasladarse, en cambio el docentes es quien se traslada a la escuela, también el material es entregado en donde se encuentra el alumno.

En la Figura 15 se puede observar cómo funcionaba el proceso de implementación de módulos educativos, que, a pesar de no estar identificado como un proceso, se venía ejecutando. Las contingencias principales se generaban en la asignación del docente al módulo, siendo en ese momento los oficinistas del área de módulos los que comunicaban a los docentes su asignación al módulo; esto generaba confusión en la programación de clases del mes ya que el departamento de educación no tenía conocimiento de esta asignación, en consecuencia, al docente se le cruzaban los horarios entre las clases de módulos con las clases del local central.

Figura 15

Flujograma del proceso de implementación de módulos educativos



El CIVIME busca entonces no solo crear convenios con instituciones militares, sino también instituciones en las cuales los alumnos o trabajadores no cuenten con muchos recursos económicos o de tiempo para llevar clases de idiomas, para lo cual se añadió la tarea de identificar nichos de mercado.

Lograr esto representaría un aumento en las ventas de servicio y de material pedagógico; sin embargo, también implica mayor trabajo y muchas veces se han generado conflictos por falta de coordinación entre las áreas y pérdidas de convenios por no poder cumplir con lo estipulado.

En base a lo anterior se determinó el proceso correspondiente, como se observa en la Figura 16 y la Figura 17, así cada parte interesada va conocer su rol, evitando así al personal que suele desligarse de responsabilidades que les corresponden; manteniendo al módulo con mucha atención para asegurar su perpetuidad hasta que todos los alumnos alcancen el nivel deseado. Con respecto a la asignación de docentes, se decidió que el departamento de educación sea el encargado de distribuir a los docentes en las clases del local centra y de módulos, información que compartirá con el área de módulos educativos.

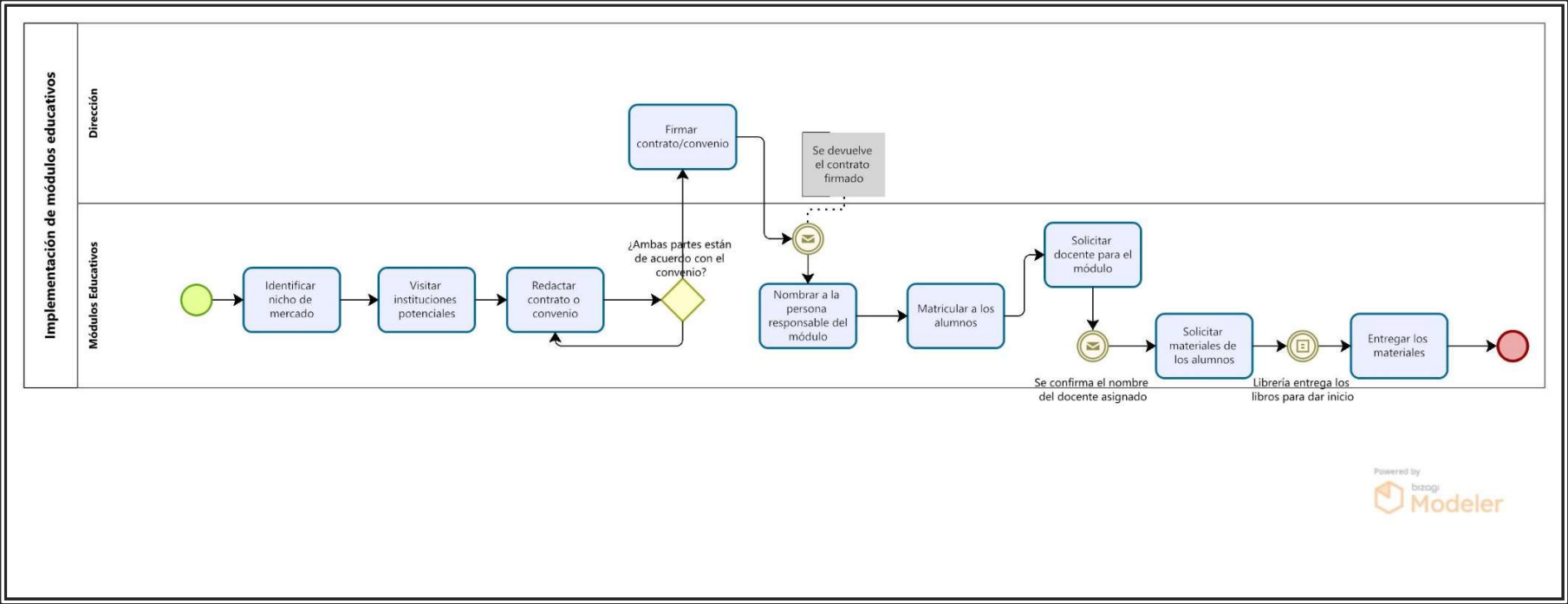
Figura 16

Ficha del proceso de implementación de módulos educativos

FICHA DEL PROCESO					
Nombre	3.29.4 Implementación de Módulos Educativos				
Objetivo	Satisfacer los requerimientos y expectativas de estudio de idiomas extranjeros y quecha de los trabajadores de entidades públicas o privadas que lo requieran.				
Alcance	Se inicia con la ubicación de los nichos de mercado y termina con la certificación del alumno.				
Proveedor	Entrada	Descripción de Actividades		Salida	Destinatario de Bienes y Servicios
		Actividades	Ejecutor		
<ul style="list-style-type: none"> • Director del CIVIME. • Instituciones Públicas y Privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición del Director del CIVIME. • Solicitud de servicio de estudios de idiomas extranjeros y quechua. 	1. Identificar de nicho de mercado	Jefe del Departamento de Modulo Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de demanda de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de instituciones públicas y privadas de Lima de evaluación • Departamento de evaluación
		2. Visitar instituciones con clientes potenciales	Oficinista del Departamento de Módulo Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades interesadas 	
		3. Redactar contrato o convenio	Jefe del Departamento de Modulo Educativo	Director del CIVIME	
		4. Firmar el contrato/convenio	Director del CIVIME	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de servicio de idiomas. 	
		5. Nombrar a la persona responsable	Jefe del Departamento de Modulo Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador nombrado. 	
		6. Matricular al alumno	Coordinador nombrado	<ul style="list-style-type: none"> • Alumno matriculado 	
		7. Solicitar docente para el módulo	Coordinador nombrado.	<ul style="list-style-type: none"> • Docente 	
		8. Solicitar materiales para los alumnos	Coordinador nombrado.	<ul style="list-style-type: none"> • Material pedagógico 	
		9. Entregar los materiales	Oficinista del Departamento de Módulo Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Material entregado 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 4 				
Registro	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de Instituciones públicas y privadas • Oficios de visitas • Registro de visitas a Instituciones públicas y privadas • Contratos y/o Alianzas estratégicas • Registro de Boletas de pago 				

Figura 17

Flujograma del proceso de implementación de módulos educativos



4.5. Seguimiento y medición para la mejora

En cumplimiento con la DIRECTIVA N° 10 DEPLAN del 2016, se procedió con la matriz de formulación para los indicadores ubicada en el Anexo 4, señalando los componentes de cada indicador, como una breve descripción, cálculo, fuentes de información, prioridad de medición, responsabilidad de medición y la meta asociada al indicador.

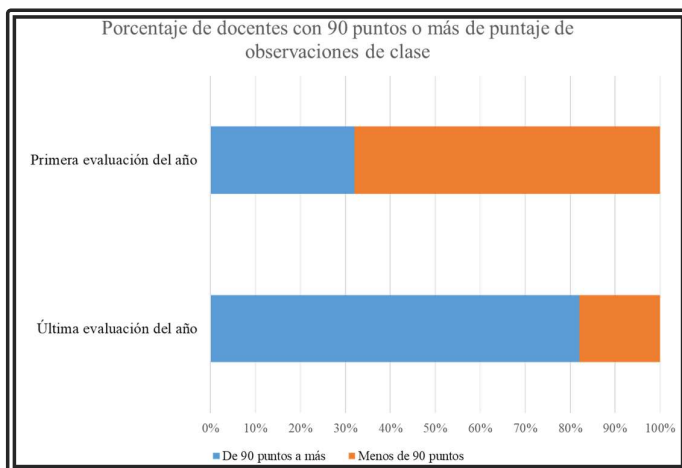
En concordancia con los procesos mostrados en el punto anterior, a continuación, se describen sus indicadores:

- Proceso de Control de Calidad Educativa

Porcentaje de docentes que obtuvieron calificación de más de 90 puntos en su observación de clase, como se muestra en la Figura 18 hubo una mejora del 50% logrando alcanzar la meta de tener al menos el 80% de docentes con calificación de 90 a más, esto se logra gracias a que los docentes ya tienen conocimiento de sus puntos más débiles y tienen la oportunidad de mejorar.

Figura 18

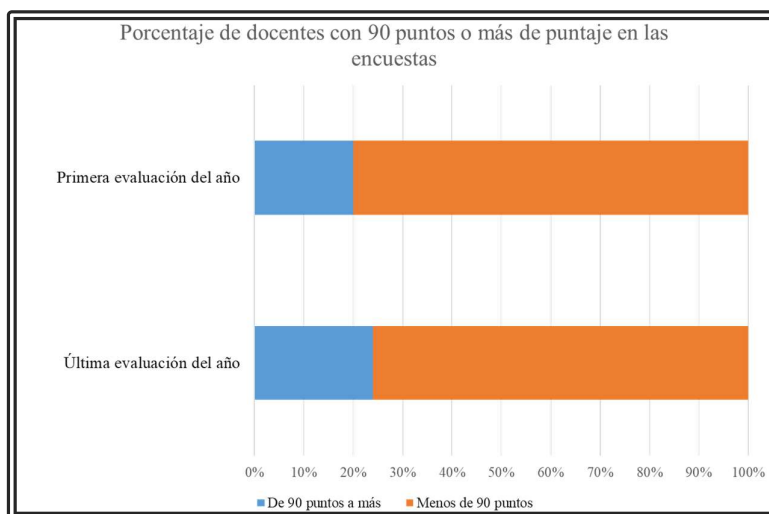
Diferencia entre puntajes de observación de clase antes y después de la aplicación de la gestión por procesos



De manera parecida, como se observa en la Figura 19 se consiguió aumentar también el porcentaje de docentes con 90 o más puntaje en las encuestas; sin embargo, no se ha alcanzado la meta de tener al menos un 80% de docentes aprobados. Esto nos muestra que a pesar que la mayoría de docentes ahora cumplen con las normas establecidas para el dictado de clases, aún no se logra una diferencia significativa entre las encuestas del alumnado, lo que podría indicarnos que deber haber cambios en las normas del dictado de clases.

Figura 19

Diferencia entre puntajes de encuestas de clase antes y después de la aplicación de la gestión por procesos



Jiménez, Y. (2020) en su tesis titulada “Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, 2019”, busca responder a la pregunta, ¿Cómo la gestión por procesos influye en la calidad de los servicios de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco 2019?, esto con el fin de probar que la gestión por procesos afecta de manera directa a la calidad de los servicios, obteniendo como resultado la relación directa ya que explica a su modelo en un 78.6% y de manera significativa porque se obtuvo un p valor de 0.00 menor al nivel de significancia 0.05 planteado para el estudio, es por esto que concluye que una mejora en el diseño de la gestión por procesos tiene como consecuencia mejora en la calidad del servicio. En el caso del CIVIME, lo descrito por Jiménez, puede verse reflejado mediante los indicadores establecidos para el proceso de control de calidad educativa,

viéndose la mejora en los resultados de las observaciones de clase y de las encuestas, logrado gracias a la implementación de la gestión por procesos.

- Proceso de Implementación de módulos educativos

Número de convenios suscritos, como se observa en la Figura 20, se logra aumentar el número de convenios o contratos de 6 hasta llegar a 21; cabe resaltar que los primeros son los que CIVIME normalmente toma cada año por ser instituciones militares; sin perjuicio de esto en los siguientes meses se buscaron nuevas opciones hasta conseguir diversos convenios como, por ejemplo, Educert S.A.C., Asociación Profesional De Árbitros De Fútbol, Hotel Hilton, entre otros.

Figura 20

Comparación entre el número de convenios antes y después de la aplicación de la gestión por procesos



Bravo (2016) en su tesis titulada “Propuesta de mejora de gestión por procesos para Coval S.A en el producto Factoring”, presentó como problemas, la falta de claridad en distintas actividades y tiempos correspondientes a sus procesos misionales como otorgar financiamiento a empresas, siendo una de las principales razones el flujo de trabajo rígido que no permite que varias áreas puedan trabajar simultáneamente en la solicitud del cliente; de esta manera la propuesta de mejora de Bravo logró determinar los tiempos de las actividades necesarias para llevar a cabo los procesos principales del negocio, esto mediante la estandarización de los procesos, que siguen ahora un flujo horizontal, además menciona que gracias a la utilización de indicadores de gestión se viene evaluando constantemente el desempeño de los procesos. De manera

similar, el CIVIME manejaba un flujo vertical jerárquico que dificultaba llevar a cabo el proceso de implementación de módulos, afectando a los posibles clientes potenciales por la demora en la formación de los grupos, esto debido a que se desconocían las actividades y responsabilidades del proceso, la propuesta del presente TSP busca mejorar el resultado que se obtiene de este proceso mediante su estandarización, de manera que cada parte involucrada tome conocimiento de su papel, evitando retrasos y pérdidas de clientes potenciales.

4.6. Cambios en el ambiente laboral

Uno de los objetivos del presente trabajo es el de sensibilizar al personal del CIVIME sobre su respectiva responsabilidad en cada proceso, se consideró esto como objetivo ya que la cultura organizacional y ambiente laboral del CIVIME estaban afectando el servicio y el flujo de trabajo, estos a su vez afectados por la falta de lineamientos con respecto a los procesos y objetivos a seguir.

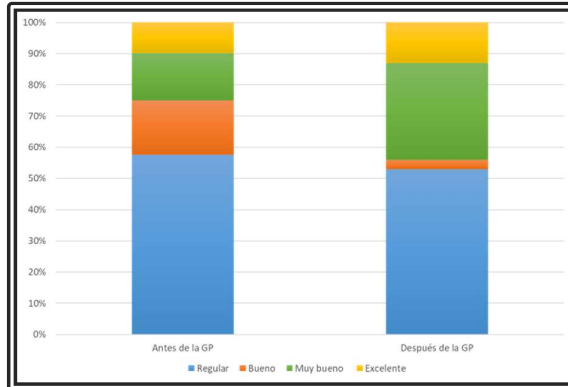
Se consideran de especial importancia a los colaboradores ya que son ellos los que ejecutan directamente los procesos, los que reciben la retroalimentación positiva o negativa de las demás partes involucradas en los procesos y son ellos mismos quienes pueden proponer mejoras o cambios en el flujo de trabajo (Berna, M, 2015).

Como se explicó en el subtítulo anterior, se encontraron mejoras en los resultados de los procesos, lo que indica que el personal comienza a entender su rol en los procesos.

Adicionalmente, se realizaron encuestas para conocer la calificación que daban los trabajadores al ambiente laboral antes y después de la aplicación de la gestión por procesos, de acuerdo a lo que indica la Figura 21, se obtuvo como resultado una disminución en la votación por ambiente laboral regular de 8% y un aumento en la votación por ambiente laboral muy bueno de 17% y excelente de 4%; lo que demuestra como este modelo de gestión aporta múltiples beneficios a la institución.

Figura 21

Comparación entre resultados de encuesta sobre el ambiente laboral



Rojas (2020) en su tesis titulada “La Gestión por procesos y el clima laboral en el área de gestión humana de una empresa agroindustrial 2020”, buscó presentar la relación directa y significativa que existe entre la gestión por procesos y el clima laboral, logrando probar su hipótesis mediante un análisis de correlación, en el cual se obtuvo un valor de 0.745 según el coeficiente de Pearson, demostrando así que mediante la mejora en el control y diseño de los procesos se pueden obtener e identificar las oportunidades de mejora, ya que permite un mejor monitoreo del desempeño, ayudando a la gestión de los grupos de trabajo que conforman cada proceso, fortaleciendo así las relaciones interpersonales. En el presente TSP podemos encontrar, una muestra de la tesis confirmada por Rojas, ya que gracias a la gestión por proceso se pudo observar una mejora en la percepción del clima laboral, teniendo un aumento del 17% un clima laboral muy bueno y de 4% un clima laboral excelente.

V. CONCLUSIONES

- 5.1. El CIVIME, al ser una organización sin fines de lucro se distingue por ofrecer precios competitivos y por los años de servicio que tiene; y, al pertenecer al Ejército podía ser percibida como tradicional o anticuada, especialmente cuando se presentaban demoras en la atención a un alumno o a un pedido de otra área, situación que ocurría regularmente por el desconocimiento de los procesos y tareas que se manejan; es por esto que se consideró a la Implementación de la gestión por procesos como una solución, obteniéndose resultados favorables a nivel general en toda la institución.
- 5.2. En el mapa de proceso se colocaron los procesos más representativos de cada tipo, y a pesar que esto puede ser mejorado, da la idea del funcionamiento de la institución como un centro de idiomas; tomando en cuenta el resultado final que se quiere obtener, siendo esto el perfil del egresado.
- 5.3. Se identificaron las tareas de cada proceso, así como los responsables de cada parte; un ejemplo de esto serían los procesos de evaluación, proceso que antes generaba retrasos y molestia para los alumnos; ya que a veces no se contaba con los docentes necesarios para la toma del examen o no se manejaban de manera adecuada los resultados.
- 5.4. La idea principal de contar con un MAGEPRO era que pudiera servir como guía para que los trabajadores conozcan sus tareas y como el resultado de estas afectan al proceso que pertenecen.
- 5.5. Luego de capacitaciones, los trabajadores deberían haberse adaptado a laborar bajo esta guía, usándola para consultas o dudas que puedan tener de su trabajo.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1. El Manual de Gestión por procesos presentado en el presente trabajo corresponde al año 2018 es la guía del sistema implementado, siendo esta su primera versión es un documento que requiere de constante revisión para encontrar las oportunidades de mejora del mismo, por lo que se recomienda documentar cada modificación que se decida de manera que el documento no deje de tener validez y utilidad.
- 6.2. Con respecto al mapa de procesos planteado en el MAGEPRO 2018 del CIVIME, se recomienda identificar de manera más detallada los procesos, ya que se encontraron faltas como el proceso de captación de alumnos que debe concluir en la matrícula, procesos del área financiera, de planificación curricular, entre otros.
- 6.3. Los procesos fueron modelados de acuerdo al trabajo que ya se venía realizando en CIVIME, esto para evitar mayor resistencia por parte del personal; sin embargo, es necesario reestructurar estos procesos para la optimización de los mismos, de manera que los recursos de la institución puedan ser mejor aprovechados. Es importante señalar también la falta de automatización en múltiples procesos encontrados, siendo necesaria la implementación de un software para la gestión del personal, para la gestión de docentes, para la comunicación interna, entre otros.
- 6.4. Una vez que los trabajadores se hayan adaptado a laborar bajo la guía del MAGEPRO se puede ir dando la mejora de procesos de manera gradual, siempre teniendo en cuenta que cada cambio debe ser explicado y detallado en una versión del MAGEPRO.
- 6.5. Como se mencionó en el punto anterior, es necesario que cada cambio que se haga en los procesos sea presentado ante los trabajadores, explicando el porqué era necesario este cambio y sus beneficios; esto con el objetivo que el personal se sienta incluido y tomado en cuenta de manera que se involucre más en el proceso de mejora.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. (2013). *Éxito empresarial*. CEGESTI. (Núm. 235), 1. http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf
- Barone, S. (2009). *Las estructuras organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. Federación Internacional de Fe y Alegría. https://bibliotecavirtual.files.wordpress.com/2019/07/estructurasorganizacionales_baronesabina2009.pdf
- Barroso, C.; Domínguez de la Concha, M.; Galán, J.L.; Ramos, E (2001). *Consecuencia de un cambio en la alta dirección*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 10. (Núm. 2), 28. [file:///C:/Users/Lorena/Downloads/Dialnet-ConsecuenciaDeUnCambioEnLaAltaDireccion-147395%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Lorena/Downloads/Dialnet-ConsecuenciaDeUnCambioEnLaAltaDireccion-147395%20(3).pdf)
- Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., Panchón, F. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz De Tecnología. procesos <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Berna, M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6332/GESTI%D3N%20OR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA,%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%D3N%20DEL%20CLIENTE.pdf;jsessionid=F616AE25ECB7284261A8ADA0603E9542?sequence=1>
- Bravo, R. (2016). *Propuesta de mejora de gestión por procesos para Coval S.A en el producto Factoring*. [Tesis de licenciatura, Universidad Austral de Chile]. Archivo digital. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcib826p/doc/bpmfcib826p.pdf>

- Contreras, F., Olaya, J., Matos F., (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información (1ra ed.)*. Fausto Francisco Matos Uribe.
<http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos,%20indicadores%20estandares.pdf>
- Decreto Supremo N° 011 DE/SG del 04 de octubre de 1988.
- Decreto Supremo No. 007-85-CCFFAA del 24 Julio de 1985
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación*. (Cuarta edición), BPM Center.
https://books.google.com.pe/books?id=Dm4-MGAY5vMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Jiménez, Y. (2020) *Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Alcides Carrión]. Archivo digital.
http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2245/1/T026_45452364_M.pdf
- Koontz, H. (1994) *Administración: una perspectiva global*. (Décima edición), McGraw-Hill/Interamericana de México.
<https://ulatina.metabiblioteca.org/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5674>
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coeto, F., Armas, Y., (2016). *La cultura Organizacional – Eje de acción de la Gestión Humana*; Departamento de Publicaciones de la Universidad ECOTEC.
<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Mallar, M. (enero-junio 2010). *La gestión por procesos*. Revista Científica “Visión de Futuro”, Vol. 13, (Núm. 1), 23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Maolas, M, Álvarez, J, Rojas, C, Grosso, S, Martínez, M, Sánchez, M, Baroala, E., (2007). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Universidad de Cádiz.
<https://docplayer.es/16541141-Gestion-de-procesos-en-la-uca-guia-para-la-identificacion-y-analisis-de-procesos-v01.html>
- Resolución Ministerial N° 1320-2009/DE/PE del 17 de diciembre del 2009.

Resolución N^o 023-CCFA-PE-IE-81 del Comando conjunto de las Fuerzas Armadas. Lima, Perú, 26 de junio de 1981.

Rojas, Y. (2020). *La gestión por procesos y el clima laboral en el área de gestión humana de una empresa agroindustrial 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Archivo digital. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2979/1/TM_RojasVasquezYesicaYamileth.pdf

Suárez, A. (2008). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa* (Vigésima primera edición). Ediciones Pirámide. <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=3566412>

Valbuena, S. (2017). *Gestión por Procesos.. (Primera Edición)*. Fondo Editorial Andino. https://www.researchgate.net/profile/Sandra-Valbuena-Antolinez/publication/336953143_Gestion_por_procesos/links/5ef22bc24585154d390e7a96/Gestion-por-procesos.pdf

Anexo 1: Objetivos y estrategias del Plan Estratégico

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2019	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLE
1. Brindar enseñanza de calidad y excelencia en los idiomas inglés, alemán, francés, italiano, portugués, chino mandarín, quechua y español para extranjeros.	1.1 Aumentar el nivel de competencia del personal docente	Lograr que más del 75% de profesores obtengan una nota superior a 90 puntos en sus evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitación para reforzar los conocimientos de los docentes, mediante charlas, talleres y seminarios. - Convocar nuevo personal docente para reemplazar aquellos que no se desempeñen de manera adecuada. 	Porcentaje de profesores que obtienen una nota superior a 90 puntos.	DEDUC, DEVAL Y CALIDAD EDUCATIVA
	1.2 Fomentar una cultura de servicio al cliente (alumnos) que involucre a todas las áreas	Reducirlas quejas y reclamos en un 50% con relación al periodo anterior	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres que fomenten la importancia de la atención al cliente. 	Porcentaje de quejas y reclamos debidos a un mal servicio recibido	DEDUC, RRHH
	1.3 Actualizar las series de libros y metodología de enseñanza de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes	Realizar las modificaciones necesarias de acuerdo a las deficiencias identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar oportunidades de mejora para la enseñanza. - Actualizar al personal docente en el uso de nuevas técnicas y métodos que ayuden a la enseñanza. 	Número de actividades realizadas en base a las deficiencias identificadas.	DEDUC
	1.4 Ampliar nuestra cartera de programas para cubrir más necesidades	Desarrollar nuevos programas educativos para ofrecer al público.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una investigación de mercados para identificar que programas requiere el público - Crear nuevos programas de acuerdo a la investigación realizada 	Porcentaje de aumento en las ventas de los nuevos programas implementados	DEDUC Y MARKETING
2. Mejorar los ambientes brindados al alumnado y al personal para el desarrollo de sus actividades.	2.1 Mejorar el ambiente brindado a los alumnos: aulas del pabellón "C" e implementación de una sala de estudio	Lograr que más del 80% del alumnado se encuentre satisfecho o muy satisfecho con el ambiente de desarrollo de clases.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar el mejor proveedor para remodelar los ambientes, que ofrezca un buen servicio, garantía y un precio razonable. 	Porcentaje de alumnos que se encuentran satisfechos o muy satisfechos con el ambiente brindado.	DELOG, MARKETING Y DEDUC

	2.2 Mejorar el ambiente brindado al personal administrativo y docente: Remodelación de los patios 1 y 2, oficinas y cafetería	Lograr que más del 80% de los colaboradores se encuentre satisfecho o muy satisfecho con el ambiente físico laboral.	- Dar seguimiento constante a las obras para que se cumplan con los plazos acordados	Porcentaje de colaboradores que se encuentran satisfechos con el ambiente físico laboral.	DELOG, RRHH
	2.3 Mantener la seguridad en las instalaciones eléctricas	Instalación de (03) Pozos a tierra.	Porcentaje de avance en la instalación de los pozos a tierra.	Solicitar cotizaciones a empresas que ofrecen este servicio.	
3. Incrementar la captación de alumnos en todas las modalidades de enseñanza que tiene el CIVIME.	3.1 Posicionar la marca "CIVIME" en el mercado.	Aumentar el alcance obtenido en redes sociales en un 5% mensualmente.	- Identificar al público objetivo para el gasto en publicidad en redes sociales. - Subir contenido de interés del público objetivo.	Porcentaje de aumento del alcance conseguido en redes sociales.	MARKETING
		Aumento de las ventas en un 10% con respecto al periodo anterior	- Identificar las ventajas competitivas del CIVIME - Difundir las ventajas identificadas en puntos estratégicos	Porcentaje de aumento en las ventas con respecto al trimestre anterior	MARKETING, DEDUC
	3.2 Incrementar la cantidad de alumnos nuevos en todas las modalidades de enseñanza.	Aumentar un 5% mensual el número de alumnos nuevos matriculados en cada modalidad de enseñanza.	- Proponer promociones que cautiven al público objetivo en todas las modalidades. - Visitar ferias e instituciones que tenga el público objetivo para el local central y aula virtual. - Realizar publicidad por distintos medios de comunicación. - Visitar las instituciones militares constantemente para la formación de grupos para los módulos	Porcentaje de aumento del número de alumnos nuevos matriculados en cada modalidad de enseñanza	MARKETING Y DEDUC
	3.3 Aumentar la cantidad de convenios y alianzas estratégicas firmados con instituciones privadas y públicas	Conseguir como mínimo la firma de dos convenios o alianzas por mes	- Visitar instituciones privadas y públicas para formar convenios y alianzas ofreciéndoles beneficios y promociones especiales	Número de convenios y alianzas estratégicas firmados por mes	MARKETING

	3.4 Reforzar la fidelización a nuestros alumnos	Lograr que más del 70% de nuestros clientes se encuentren satisfechos o muy satisfechos con el servicio brindado	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades culturales - Determinar el nivel de satisfacción de nuestros alumnos. - Realizar mejoras en los procesos de acuerdo a los resultados de las encuestas. 	Porcentaje de clientes que se marcaron satisfechos o muy satisfechos en las encuestas	MARKETING
4. Mejorar los procesos académicos y administrativos mediante el uso de tecnología de la información y comunicación.	4.1 Implementar nuevos sistemas y herramientas en los procesos académicos y administrativos.	Implementación o actualización de un sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar oportunidades de mejora en los procesos académicos y administrativos. - Desarrollo e implementación de los sistemas. 	Cumplimiento de la implementación de un sistema según las necesidades identificadas.	TELEMÁTICA
	4.2 Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas y equipos.	Reducir el número de incidentes por fallo de equipo en un 20%	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mantenimiento preventivo a los diversos equipos para asegurar su buen funcionamiento. 	Porcentaje de reducción del número de incidentes por fallas de equipo, con respecto al periodo anterior	TELEMÁTICA
5. Mejorar la organización del CIVIME para ejecutar de manera eficiente los procesos.	5.1 Redefinir la estructura de la organización y, sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo.	Lograr que la modificación de la organización sea aprobada.	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar la organización del CIVIME de acuerdo a los procesos que se determinen. - Reformular los documentos de gestión necesarios. 	Porcentaje de avance en la reorganización.	PLANEAMIENTO RRHH
	5.2 Aumento de la competencia del personal administrativo	Lograr que más del 75% de los colaboradores obtengan una nota superior a 90 puntos en sus evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitación para reforzar los conocimientos de los colaboradores administrativos. - Convocar nuevo personal administrativo para reemplazar aquellos que no se desempeñen de manera adecuada. 	Porcentaje de colaboradores que obtuvieron una nota superior a 90 puntos.	RRHH
	5.3 Cultivar los valores institucionales	Lograr que el 100% de los colaboradores se sienta satisfecho o muy satisfecho con el clima laboral brindado	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades para el bienestar del personal (celebración de fechas importantes). - Realizar talleres para reforzar la relación entre los colaboradores. 	Porcentaje de colaboradores que marcaron satisfecho o muy satisfecho en la encuesta	RRHH
	5.4 Distribuir al personal de acuerdo a los perfiles necesarios para la organización	Aumentar la eficiencia del personal administrativo en un 10%	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los perfiles necesarios para el buen funcionamiento - Distribución del personal de acuerdo a los perfiles elaborados 	Porcentaje de aumento en la nota promedio obtenida por los colaboradores	RRHH, PLANEAMIENTO

6. Apertura de una filial en Chorrillos	6.1 Lograr la obtención del terreno ubicado en Chorrillos	Obtener el terreno ubicado en Chorrillos en el año 2019	- Gestionar el proceso documentario para la obtención del terreno	Asignación del terreno al CIVIME	DIRECCIÓN
	6.2 Construir la nueva sede en el plazo establecido en el Plan de Levantamiento	Planear la construcción de la nueva sede	- Formular el Plan de levantamiento de la nueva sede	Plan de levantamiento de la nueva sede entregado	LOGISTICA
		Lograr ejecutar el Plan de levantamiento en el plazo establecido	- Ejecutar el Plan de levantamiento de la nueva sede	Plan de levantamiento ejecutado	LOGISTICA
	6.3 Inauguración de la sede en Chorrillos	Inaugurar la sede en el plazo establecido	- Implementar la sede para su buen funcionamiento	Nueva sede habilitada e inaugurada.	DIRECCIÓN

Anexo 2: Perfil de egreso del estudiante

Perfil de egreso

- Utiliza el idioma extranjero en forma oral y escrita con claridad, fluidez y adecuadamente para comunicarse e interactuar en distintos contextos sociales y culturales.
- Es capaz de lograr una comunicación efectiva a través del desarrollo de sus habilidades comunicativas para expresar sus pensamientos e ideas, lógicamente y coherentemente.
- Escribe textos de diversa índole con claridad, precisión y de manera coherente.
- Maneja un nivel apropiado de comprensión auditiva logrando entender audios y videos de diversa índole.
- Es capaz de hacer uso adecuado del idioma, diferenciando el lenguaje formal del informal.
- Maneja de manera conveniente las cuatro habilidades comunicativas de la lengua estudiada (comprensión oral y comprensión escrita, expresión oral y expresión escrita).
- Maneja las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito de los idiomas en especial en el inglés, como medios para comunicarse, obtener información, construir conocimiento y profundizar y ampliar sus aprendizajes de manera permanente.
- Sus habilidades están acordes con los estándares internacionales que establece el Marco Común Europeo de Referencias para las Lenguas según su nivel.

Anexo 3: Inventario de procesos

N° de Código	Procesos Nivel 2	N° de Código	Procesos Nivel 3	N° de Código	Procesos Nivel 4
3.29.1	Control Interno	-	-	-	-
3.29.2	Planeamiento	-	-	-	-
3.29.3	Control de la calidad educativa	-	-	-	-
3.29.4	Enseñanza de idiomas	3.29.4.1	Enseñanza de idiomas presencial	-	-
		3.29.4.2	Enseñanza de idiomas virtual	-	-
3.29.5	Implementación de módulos educativos	-	-	-	-
3.29.6	Evaluación	3.29.6.1	Evaluación Diagnóstica	-	-
		3.29.6.2	Evaluación Formativa	-	-
		3.29.6.3	Evaluación Sumativa	-	-
3.29.7	Soporte Administrativo	3.29.7.1	Administración de Personal	3.29.7.1.1	Contratación de personal administrativo
				3.29.7.1.2	Contratación de personal docente
				3.29.7.1.3	Remuneración de personal
		3.29.7.2	Servicio de Telemática	-	-
		3.29.7.3	Administración Logística	3.29.7.3.1	Adquisición de bienes y servicios
3.29.7.3.2	Control Patrimonial				

Anexo 4: Tabla de indicadores

Nombre del Proceso	Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuentes de información	Periodicidad de medición	Respons. de medición	Meta
3.29.1 Control Interno	Nivel de eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos del Plan de Trabajo del SCI.	Determinar la eficiencia de los procesos	(Número de objetivos completados/Número de objetivos incluidos en el Plan de Trabajo del SCI)*100%	Informes de avance del Plan de Trabajo del SCI	Anual	Comité de Control Interno	Lograr haber cumplido al menos el 80% de los objetivos propuestos
3.29.2 Planeamiento	Nivel de cumplimiento de metas definidas en el Plan de Trabajo Anual.	Medir el cumplimiento de las metas de los objetivos establecidos en el plan operativo, mediante la ejecución del plan de trabajo anual.	Implementación de los objetivos educativos vinculados a la especialización en idiomas establecidos por el COEDE.	(Número de Metas cumplidas / metas programadas anualmente por objetivo establecido en el plan operativo del CIVIME, que han sido implementadas en el plan de trabajo.)*100%	•Plan Operativo •Presupuesto •Plan de trabajo anual	Semestre	Oficina de planeamiento y presupuesto.	100% de las metas programadas por objetivo en el plan operativo.
3.29.3 Control de calidad educativa	Nivel de cumplimiento de los procesos en cada etapa (Porcentaje de acciones de mejoras implementadas del programa de mejora continua).	El control de calidad se realiza sobre la base del cumplimiento y mejora de los procesos y procedimientos del CIVIME.	Controlar la mejora continua de los procesos desarrollados en el CIVIME.	(Número de acciones de mejoras implementadas/Número de acciones de mejora programadas)*100%	Programa de mejora continua. Archivo documental de la Oficina de Control de Calidad.	Semestralmente	Jefe de la Oficina de Calidad Educativa.	Lograr el 60% semestralmente.
	Porcentaje de docentes que obtuvieron 90 o más de puntaje en la observación de su clase	Conocer la proporción de docentes que obtuvieron una nota alta en la observación de su clase	Controlar el desempeño del docente en el aula	(Número de docentes que obtuvieron 90 o más /Número total de docentes evaluados)*100%	Ficha de observación de clase y los informes al respecto.	Mensual		Lograr que más del 80% de docentes tengan 90 o más de puntaje en su evaluación
	Porcentaje de docentes que obtuvieron 90 o más de puntaje en la encuesta a sus alumnos	Conocer la proporción de docentes que obtuvieron una nota alta en la encuesta a sus alumnos	Conocer el nivel de satisfacción del alumno con respecto al docente	(Número de docentes que obtuvieron 90 o más /Número total de docentes evaluados)*100%	Encuestas y los informes al respecto.	Mensual		Lograr que más del 80% de docentes tengan 90 o más de puntaje en su evaluación

Nombre del Proceso	Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuentes de información	Periodicidad de medición	Respons. de medición	Meta
3.29.4 Enseñanza de idiomas	Nivel de enseñanza de idiomas (Certificación y satisfacción).	En un primer momento el indicador mide el número de alumnos matriculados que culminan su especialización. En una segunda fase se establece la satisfacción de quienes finalizaron su formación.	Evaluar el nivel de enseñanzas de idiomas, tanto a nivel cuantitativo y cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> (Número de alumnos aprobados/Número de ingresantes) *100% (Número de alumnos muy satisfecho y satisfecho por la enseñanza/Número de encuestados) * 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas a los alumnos Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME. 	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Evaluación (primera fase). Oficina de control de calidad educativa (segunda fase). 	<ul style="list-style-type: none"> 80% de aprobados. 80% de satisfacción.
3.29.4.1 Enseñanza de idiomas presencial	Nivel de enseñanza de idiomas de manera presencial (Certificación y satisfacción).	En un primer momento el indicador mide el número de alumnos matriculados que culminan su especialización. En una segunda fase se establece la satisfacción de quienes finalizaron su formación.	Evaluar el nivel de enseñanzas de idiomas, tanto a nivel cuantitativo y cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> (Número de alumnos aprobados/Número de ingresantes) *100% (Número de alumnos muy satisfecho y satisfecho por la enseñanza/Número de encuestados) * 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas a los alumnos Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME. 	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Evaluación (primera fase). Oficina de control de calidad educativa (segunda fase). 	<ul style="list-style-type: none"> 80% de aprobados. 80% de satisfacción.
3.29.4.2 Enseñanza de idiomas virtual	Nivel de enseñanza de idiomas de manera virtual (Certificación y satisfacción).	En un primer momento el indicador mide el número de alumnos matriculados que culminan su especialización. En una segunda fase se establece la satisfacción de quienes finalizaron su formación.	Evaluar el nivel de enseñanzas de idiomas, tanto a nivel cuantitativo y cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> (Número de alumnos aprobados/Número de matriculados virtualmente) *100% (Número de alumnos muy satisfecho y satisfecho por la enseñanza/Número de encuestados) * 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas a los alumnos Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME. 	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Departamento Educativo (Primera fase). Oficina de control de calidad educativa (Segunda fase). 	<ul style="list-style-type: none"> 80% de aprobados. 80% de satisfacción.
3.29.5 Implementación de módulos educativos	Nivel de Enseñanza de los módulos educativos(certificación y satisfacción)	En un primer momento el indicador mide el número de alumnos matriculados que	Evaluar el nivel de enseñanzas de idiomas, tanto a nivel cuantitativo y cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> (Número de alumnos aprobados/Número de matriculados en módulos) *100% 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas realizadas a los alumnos 	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Módulos Educativos (Primera fase). 	<ul style="list-style-type: none"> 80% de aprobados. 80% de satisfacción.

Nombre del Proceso	Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuentes de información	Periodicidad de medición	Respons. de medición	Meta
		culminan su especialización. En una segunda fase se establece la satisfacción de quienes finalizaron su formación.		• (Número de alumnos muy satisfecho y satisfecho por la enseñanza/Número de encuestados) * 100%	• Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME.		• Oficina de control de calidad educativa (Segunda fase).	
3.29.6 Evaluación	Nivel de alumnos con notas aprobatorias en los exámenes	Porcentaje de alumnos con notas aprobatorias de las clases regulares	Conocer qué porcentaje de los alumnos alcanzaron el nivel suficiente para aprobar el examen del curso	(Número de alumnos aprobados/Número de alumnos matriculados)*100 %	• Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME.	Trimestral	Departamento de Evaluación	80% de aprobados
3.29.6.1 Evaluación Diagnóstica	Nivel de conocimiento de los alumnos ingresantes	Medir el nivel con que ingresan los nuevos alumnos	Conocer el nivel promedio de conocimientos que tienen los nuevos ingresantes al CIVIME	Promedio de notas de los alumnos ingresantes	• Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME.	Trimestral	Departamento de Evaluación	Obtener un promedio de las notas de los alumnos que ingresan al CIVIME en un mes
3.29.6.2 Evaluación Formativa	Nivel de alumnos aprobados	Porcentaje de alumnos con notas aprobatorias de las clases regulares	Conocer qué porcentaje de los alumnos alcanzaron el nivel suficiente para aprobar el examen del curso	(Número de alumnos aprobados/Número de alumnos matriculados)*100%	• Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME.	Trimestral	Departamento de Evaluación	80% de aprobados
3.29.6.3 Evaluación Sumativa	Nivel de alumnos con documentos convalidados o revalidados	Medir el nivel con que salen los alumnos de la convalidación o revalidación	Conocer la nota promedio alcanzada por estos alumnos	Promedio de notas de los alumnos que realizan estos trámites.	• Sección Control y Registro de notas (DEVAL) del CIVIME.	Trimestral	Departamento de Evaluación	80% de aprobados
3.29.7 Soporte administrativo	Nivel de cumplimiento con los objetivos de la enseñanza	Evaluar el nivel de cumplimiento de las necesidades de los departamentos de educación,	Determinar si se puede trabajar de manera adecuada	(Objetivos logrados/objetivos propuestos)*100%	Informes de avance del Plan de Trabajo	Anual	Comité de Control Interno	Lograr haber cumplido al menos el 80% de los

Nombre del Proceso	Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuentes de información	Periodicidad de medición	Respons. de medición	Meta
		evaluación, módulos educativos.	con el apoyo del servicio de soporte					objetivos propuestos
3.29.7.1 Administración de Personal	Nivel de cumplimiento de cuadro de asignación personal	Evaluar la incorporación de personal idóneo para el desarrollo de la especialización de idiomas.	Determinar el nivel de incorporación de profesionales competentes para el desarrollo con éxito de la especialización en idiomas.	(Número de puestos ocupados del cuadro de asignación de personal/Número de puesto del cuadro de asignación de personal programados) * 100	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de Asignación de Personal Contrataciones de Docentes Programada 	Semestralmente	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Lograr el 95% de cumplimiento.
3.29.7.1.1 Contratación de Personal administrativo	Nivel de cumplimiento del Cuadro de Asignación Personal.	Compara si es que el personal administrativo contratado concuerda con el Cuadro de Asignación de Personal.	Determinar en qué nivel, la incorporación de personal administrativo se adecua al Cuadro de Asignación de Personal.	(Número de puestos ocupados del cuadro de asignación de personal/Número de puesto del cuadro de asignación de personal programados) * 100	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de Asignación de Personal Contrataciones 	Semestralmente	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Lograr el 95% de cumplimiento.
3.29.7.1.2 Contratación de personal docente	Nivel de cumplimiento de cartera de docentes programada.	Evaluar si la incorporación de docentes es la idónea para la cartera de docentes programada	Determinar si el número de docentes contratados es el adecuado para la cartera de docentes programada	(Número de puestos ocupados del cuadro de asignación de personal/Número de puesto del cuadro de asignación de personal programados) * 100	<ul style="list-style-type: none"> Contrataciones de Docentes Programada 	Semestralmente	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Lograr el 95% de cumplimiento.
3.29.7.1.3 Remuneración de Personal	Nivel de cumplimiento en pagos a personal administrativos y personal docente	Medir el nivel de satisfacción en el cumplimiento de pagos al personal administrativo y personal docente	Determinar si el personal administrativo y docente está satisfecho con el cumplimiento de su remuneración	Realizar una encuesta con una escala cualitativa para el grado de satisfacción	Encuesta	Semestralmente	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Lograr que al menos el 80 % del personal este satisfecho
3.29.7.2 Servicio de Telemática	Nivel de cumplimiento en la atención de servicios de mantenimiento y	Medir la oportunidad y pertinencia de los servicios de mantenimiento y	Determinar el nivel de cumplimiento de los programas de mantenimiento y	(Número de actividades de mantenimiento y reparación	<ul style="list-style-type: none"> Programa de mantenimiento y reparación tecnológico 	Trimestralmente	Jefe de la Sección de Telemática.	Lograr el 95% de cumplimiento.

Nombre del Proceso	Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuentes de información	Periodicidad de medición	Respons. de medición	Meta
	reparación de soporte tecnológico.	reparación de equipos informáticos necesarios para la enseñanza de idiomas, tanto administrativa como educativamente	reparación para el óptimo funcionamiento del soporte tecnológico para el desarrollo de la especialización de idiomas.	ejecutadas/ Número de actividades de mantenimiento y reparación programadas) * 100				
3.29.7.3 Administración Logística	Nivel de cumplimiento de los requerimientos programados o presentados anualmente	Nivel de atención de materiales para la enseñanza de idiomas.	Evaluar la atención oportuna de las necesidades de materiales para el cumplimiento de los procesos del CIVIME	Determinar el nivel de cumplimiento en la atención de los requerimientos presentados para el desarrollo de los procesos del CIVIME.	• Requerimientos	Trimestralmente	Jefe del Departamento de Logística del CIVIME.	Lograr el 95% de cumplimiento.
3.29.7.3.1 Adquisición de bienes y servicios	Nivel de atención de los requerimientos.	Determinar el nivel de cumplimiento en la atención de los requerimientos presentados para el desarrollo adecuado de la especialización de idiomas.	Evaluar la atención oportuna de las necesidades de materiales para el desarrollo adecuado de la especialización de idiomas.	(Número de requerimientos atendido/Número de requerimientos realizados)*100%	Requerimientos	Trimestralmente	Jefe del Departamento de Logística del CIVIME.	Lograr el 90% de cumplimiento.
3.29.7.3.2 Control Patrimonial	Nivel de incidencias encontradas en la verificación del inventario	Determinar el nivel de cumplimiento de las revisiones físicas con el inventario físico valorizado	Determinar si existen incidencias en el control de inventarios de los bienes muebles e inmuebles	(Número de incidencias/Número de artículos revisados)	Inventarios Revisiones físicas	Bimestral	Encargado de la Sección Control Patrimonial	Lograr el 0% de incidencias