



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN

**Modelo de identificación y gestión por procesos para la
Unidad Educativa Particular “Bell Academy”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

SANTIAGO JOSÉ SERRANO BAJAÑA

Director:

DIEGO SEBASTIÁN SUAREZ BRIONES, MGST.

CUENCA, ECUADOR

2022

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres, Fabián y Alexandra, por tanto esfuerzo y apoyo incondicional que han dedicado para darme todo tipo de oportunidades, enseñanzas, guía y por ser el mejor ejemplo que tuve a lo largo de mi vida. Lo mismo a mis hermanos Fabián y Ariana, que sin importar la situación siempre han estado presentes para brindarme su amor y apoyo en todo momento. A todos aquellos amigos y familiares que me han brindado su cariño, comprensión y han sido parte de todas las etapas de mi vida que me convirtieron en la persona que soy hoy.

AGRADECIMIENTOS

Mi principal agradecimiento a toda mi familia, amigos y seres queridos, que han estado presentes todos estos años; también agradezco a todos mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias en estos años de estudio, además a mis compañeros que sin su ayuda no estaría cumpliendo uno de mis muchos objetivos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

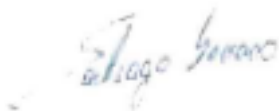
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1.....	13
1. Generalidades.....	13
1.1. Introducción	13
1.2. La organización.....	13
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Antecedentes	14
1.5. Justificación	15
1.6. Conclusión	15
CAPÍTULO 2.....	16
2. Identificación y definición de los procesos.....	16
2.1. Introducción	16
2.2. Metodología	16
2.3. Clasificación e identificación de los procesos	17
2.4. Mapa de procesos.....	18
2.5. Matriz de interacción	20
2.6. Diagramas SIPOC	20
2.7. Fichas de caracterización	21
2.8. Diagramas de flujo	23
2.9. Criticidad de procesos.....	24
2.10. Conclusión	25
CAPÍTULO 3.....	26
3. Aplicación del manual para la gestión de procesos	26
3.1. Introducción	26
3.2. Metodología	26
3.3. Aplicación del manual a los procesos críticos	26

3.4.	Continuidad de la gestión de proceso.....	26
3.5.	Conclusión	26
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	28
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
	ANEXOS	31

MODELO DE IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA UNIDAD
EDUCATIVA PARTICULAR "BELL ACADEMY"

RESUMEN

Toda institución conlleva una serie de procesos administrativos u operativos, cuyo adecuado manejo es fundamental para la consecución de metas y objetivos, planteados por parte de los directivos. Actualmente, las instituciones educativas están conformadas por diversas áreas en las que este manejo de procesos es necesario para el cumplimiento de sus propósitos, por lo que el presente trabajo propone un modelo de manual por procesos para la Unidad Educativa Particular *Bell Academy* con la aplicación en concreto sobre uno de sus procesos de admisión para estudiantes nuevos, con el fin de identificar posibles problemas y brindar soluciones.



Santiago José Serrano Bajaña



Ing. Damián Encalada.
Coordinador de la escuela.

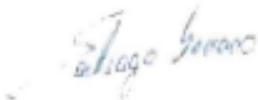


Ing. Sebastián Suárez Briones. Mgsts.
Director del trabajo de titulación.

MODELO DE IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA UNIDAD
EDUCATIVA PARTICULAR "BELL ACADEMY"

RESUMEN

Toda institución conlleva una serie de procesos administrativos u operativos, cuyo adecuado manejo es fundamental para la consecución de metas y objetivos, planteados por parte de los directivos. Actualmente, las instituciones educativas están conformadas por diversas áreas en las que este manejo de procesos es necesario para el cumplimiento de sus propósitos, por lo que el presente trabajo propone un modelo de manual por procesos para la Unidad Educativa Particular *Bell Academy* con la aplicación en concreto sobre uno de sus procesos de admisión para estudiantes nuevos, con el fin de identificar posibles problemas y brindar soluciones.



Santiago José Serrano Bajaña



Ing. Damián Encalada.
Coordinador de la escuela.



Ing. Sebastián Suárez Briones. Mgsts.
Director del trabajo de titulación.



INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS**Índice de figuras**

<i>Figura 1.</i> Matriz de información general del proceso	18
<i>Figura 2.</i> Representación de un mapa de Procesos	19
<i>Figura 3.</i> Representación de una matriz de interacción de procesos	20
<i>Figura 4.</i> Representación de un diagrama SIPOC.....	21
<i>Figura 5.</i> Representación de una ficha de caracterización	22
<i>Figura 6.</i> Representación de las figuras de un diagrama de flujo	23
<i>Figura 7.</i> Cuadro de valor y niveles de criticidad	25

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Descripción de los parámetros de una ficha de caracterización.....</i>	22
---	----

Índice de anexos

Anexo 1. Manual de procesos	31
-----------------------------------	----

RESUMEN

Toda institución conlleva una serie de procesos administrativos u operativos, cuyo adecuado manejo es fundamental para la consecución de metas y objetivos, planteados por parte de los directivos. Actualmente, las instituciones educativas están conformadas por diversas áreas en las que este manejo de procesos es necesario para el cumplimiento de sus propósitos, por lo que el presente trabajo propone un modelo de manual por procesos para la Unidad Educativa Particular *Bell Academy* con la aplicación en concreto sobre uno de sus procesos de admisión para estudiantes nuevos, con el fin de identificar posibles problemas y brindar soluciones.

ABSTRACT

Every institution entails a series of administrative or operational processes, whose proper management is essential for the achievement of goals and objectives, raised by managers. Currently, educational institutions are made up of various areas in which this process management is necessary for the fulfillment of their purposes, so this paper proposes a process manual model for the Unidad Educativa Bell Academy with the application in about one of your new student admissions processes to identify potential problems and provide solutions.

Serrano Bajaña Santiago José

Trabajo de Titulación

Diego S. Suarez; Mgst.

Marzo, 2023

**“Modelo de identificación y gestión por procesos para la Unidad Educativa
Particular *Bell Academy*”**

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se sabe que la gestión de los procesos es una actividad de gran valor dentro de cualquier organización, ya sea de productos o servicios. Esta gestión es necesaria para entender qué es y de qué forma se realiza un proceso y la interacción que existe entre todos los que participan en el mismo.

Los procesos dentro de cualquier organización son operaciones que se realizan en un cierto orden y que tienen como fin un objetivo específico que añade valor a la organización y que cumple con las necesidades requeridas por parte de los clientes para un buen servicio o producto.

El presente trabajo busca realizar una propuesta para la gestión por procesos dirigida a la Unidad Educativa Particular *Bell Academy*, con la finalidad de ofrecer un modelo de manual que pueda ser utilizado para sus directivos para la identificación de problemas y generación de soluciones y correcta toma de decisiones.

En el primer capítulo se presenta, de forma muy general, la creación y el tiempo que tiene en el mercado la Unidad Educativa Particular *Bell Academy*. Adicionalmente, los objetivos del proyecto y las motivaciones por las que es necesario aplicar la gestión por procesos en la institución.

En el segundo capítulo, se da a conocer algunas de las alternativas o herramientas más utilizadas a nivel mundial para la identificación, análisis y mejora de procesos organizacionales. Asimismo, se muestra la clasificación de los procesos y una descripción gráfica de las fichas, matrices y diagramas a utilizar para los diferentes análisis.

En el tercer capítulo, se incluye la aplicación del manual de procesos que ha sido elaborado con las diferentes herramientas, sobre el proceso de admisión y matriculación a nuevos estudiantes, considerado un proceso crítico para la institución.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones junto con la bibliografía consultada y el modelo de manual anexo a este documento de tesis.

CAPÍTULO 1

1. Generalidades

1.1. Introducción

El presente capítulo presenta, en términos generales, el tiempo que tiene en el mercado la Unidad Educativa Particular *Bell Academy*, así como también los objetivos que persigue este proyecto y las razones por las que la gestión por procesos se vuelve necesario aplicar a la institución.

1.2. La organización

Ante la creciente necesidad de una educación íntegra, diferente, individual, inclusiva, eficiente y de alta calidad, nace la idea de crear, en 2012, una unidad educativa como un emprendimiento con fuertes motivaciones sociales y culturales de apoyo, que busca potenciar las individualidades de los alumnos.

La iniciativa proviene de la magíster Patricia Serrano Lofruscio, cuya experiencia dentro del ámbito educativo la llevó a buscar más conocimientos y mejorar su trabajo en relación al sistema de educación actual y sus necesidades, para crear con base en ello una unidad educativa con enfoques innovadores, interesantes y positivos, y la aplicación de una educación inclusiva capaz de enseñar a aceptar y a vivir con las diferencias existentes entre las personas, una inclusión con principios de libertad y respeto a la individualidad y a las características únicas de cada individuo.

1.3. Objetivos de investigación

Los objetivos de este trabajo de investigación se detallan de manera general y específica para su mejor comprensión:

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de identificación y gestión de los procesos críticos en la Unidad Educativa Particular *Bell Academy*.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis inicial de la situación actual de la institución.
- Definir las bases para la identificación de procesos.
- Desarrollar un manual de gestión de procesos.

1.4. Antecedentes

La gestión de la calidad ha evolucionado a lo largo de los años y, junto con ella, la gestión por procesos ha ido cobrando importancia para las empresas. A principios del siglo XX, se introdujeron conceptos relacionados con la incorporación de la gestión en las organizaciones de forma empírica. (Ruiz-Fuentes *et al.*, 2014)

Hoy, “la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos” (Pepper, 2011). Para Díaz (2008), la gestión por procesos es la metodología que usan las empresas para mejorar y perfeccionar los procesos internos, y estos deben ser automatizados y monitoreados de forma continua.

Puesto que esta metodología busca una mejora administrativa, su historia se enfoca en la búsqueda constante de conseguir eficiencia y cumplimiento de objetivos. Por ende, cada proceso conlleva cierta complejidad y gran impacto en su entorno, por lo que deberá ser gestionado y controlado correctamente, con el fin de potenciar su aplicación y funcionamiento, para cumplir y satisfacer las directrices y metas de la organización y, con ello, las necesidades del cliente.

Al respecto, las instituciones educativas no solo se centran en brindar una educación y formación de calidad a sus estudiantes, estas también son organismos administrativos que entre otras cosas buscan posicionarse de una manera destacable en el mercado, cumpliendo normas y leyes que rigen sus localidades y dentro de cada país. Por ello, las instituciones educativas también necesitan una correcta gestión de procesos, con la que puedan realizar controles de cumplimiento, seguimiento de sus actividades educativas y administrativas, con el fin de poder cumplir las exigencias y

necesidades del sector, puesto que están obligadas a entregar un servicio con el más alto nivel de calidad.

1.5. Justificación

La gestión por procesos es entonces una necesidad imperante para la Unidad Educativa Particular *Bell Academy*, puesto que se encuentre aún en crecimiento, lo que da paso a un análisis que permita identificar posibles problemas y proponer soluciones. Se realiza esta propuesta de incorporación, para que la institución evite tomar decisiones con base en supuestos, y más bien realice una planificación acorde a su realidad y pueda generar y aplicar estrategias confiables y viables, con el fin de potenciar varios ámbitos dentro de la unidad educativa, como la estructuración, documentación y gestión de las áreas y procesos que la conforman.

El presente proyecto busca una mejora organizacional que permita controlar y aplicar de manera adecuada todos los procesos administrativos, considerados críticos, con el interés de potenciar los estándares de calidad en el servicio educativo que oferta.

1.6. Conclusión

La Unidad Educativa Particular *Bell Academy* es relativamente nueva en el mercado, por lo que requiere alinear sus políticas administrativas con el correcto manejo de sus procesos.

Toda organización debe cumplir, monitorear y evaluar constantemente sus procesos, con el fin de tomar decisiones oportunas.

CAPÍTULO 2

2. Identificación y definición de los procesos

2.1. Introducción

Las organizaciones, empresas o emprendimientos, sean grandes o pequeños, se encuentran en constante búsqueda de alternativas que les ayuden a mejorar tanto sus productos como sus servicios, y la tendencia mundial es conocer y aplicar herramientas que aporten diferentes puntos de vista en la mejora de los procesos, como base fundamental para poder mejorar todo lo demás.

Actualmente, existe una variada cantidad de herramientas que pueden ser aplicadas para la identificación, análisis y mejora de procesos, y estas, a su vez, permiten tener una comprensión no solo del macro entorno de las organizaciones, sino también a nivel de micro entorno, para ofrecer mejoras y generar cambios positivos.

Todo proceso debe funcionar de forma adecuada, caso contrario debe ser analizado y optimizado o, en su defecto, debe ser eliminado si no cumple con su función, y esta es la clave para la implementación de una buena gestión por procesos, en la que primero se debe entender cuáles son estos procesos, quiénes están a cargo del manejo y control, cómo funcionan y si necesitan o no ser optimizados, para determinar qué es lo que agrega valor y cómo se puede potenciar el funcionamiento para una mejor práctica.

2.2. Metodología

En esta sección se detallan todas las herramientas esenciales para la elaboración del proyecto, mismas que permiten identificar, analizar y mejorar los procesos dentro de la organización. A través del uso de estos instrumentos, la dirección institucional puede alcanzar resultados con mayor eficiencia, gracias a que las actividades y los recursos pueden ser gestionados como un proceso y no de forma aislada. El uso de estas herramientas, ayudan a la Unidad Educativa Particular *Bell Academy* en su proceso de mejora continua, puesto que se pueden optimizar los flujos de trabajo, acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes.

2.3. Clasificación e identificación de los procesos

El objetivo de esta parte del proyecto es levantar información esencial que ayude a clasificar y levantar de manera correcta los procesos de esta institución, para lo cual se utilizarán diferentes herramientas de gestión que se detallan más adelante.

Como primer paso para este análisis es importante saber cómo se clasifican los procesos, y para ello se tendrán en cuenta dos aspectos principales, su alcance y objetivo.

Clasificación por alcance según Mosquera (2018):

- Macro proceso: Son las áreas más grandes y principales del proceso, generalmente considerados visionarios porque ayudan a alcanzar grandes metas.
- Proceso: Proviene de un macro proceso, tienen un nivel más profundo de especificidad.
- Subproceso: Un proceso puede estar compuesto de múltiples subprocesos, tienen explicaciones más profundas.
- Subproceso nivel I, II, III: Son actividades o tareas sin un propósito mayor y más simple.

Clasificación por su objetivo según Coronel y otros (2016):

- Procesos estratégicos: Son los más importantes, en donde se toman decisiones cruciales, tienen mayor impacto y definen el rumbo de los otros procesos.
- Procesos clave: Son aquellos que aportan el valor agregado a la organización y su ejecución es esencial para un buen funcionamiento.
- Procesos de apoyo: Hacen referencia a su nombre y son los que brindan apoyo a los procesos estratégicos o clave para poder cumplir los objetivos propuestos en cada uno de ellos.

LEVANTAMIENTO DE PROCESO		ORGANIZACIÓN
MACROPROCESO:		
PROCESO:		
SUBPROCESO:		
SUBPROCESO I:		
ENCARGADO:		
FECHA:		
#	ACTIVIDADES	
REALIZADO POR:		
APROBADOR POR:		

Figura 1. Matriz de información general del proceso

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Mapa de procesos

Como se mencionó previamente, todos los procesos son importantes en una organización, y para definirlos es clave usar un mapa de procesos. Esta es una herramienta que interrelaciona todos los procesos de una organización con base en la necesidad y satisfacción del cliente, este mapa está compuesto por procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Para una forma más sencilla del uso de un mapa de procesos es recomendable que se use solamente los macro procesos, ya que de esa manera no se extenderá mucho.

La siguiente estructura del mapa de procesos, como se muestra en la figura 2, podría ser aplicada a cualquier tipo de organización.

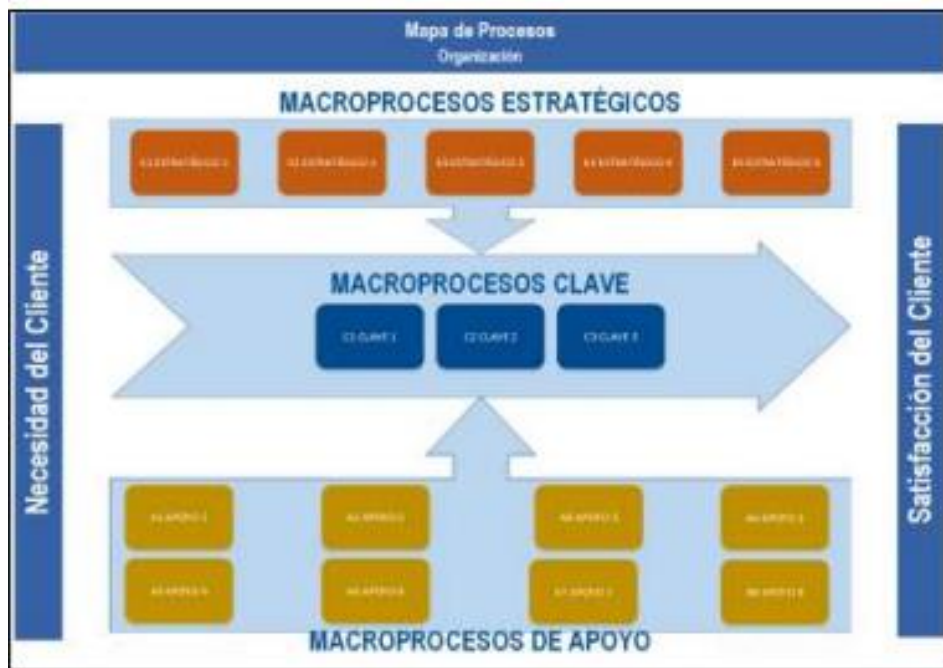


Figura 2. Representación de un mapa de Procesos

Fuente: (Mosquera 2018).

2.5. Matriz de interacción

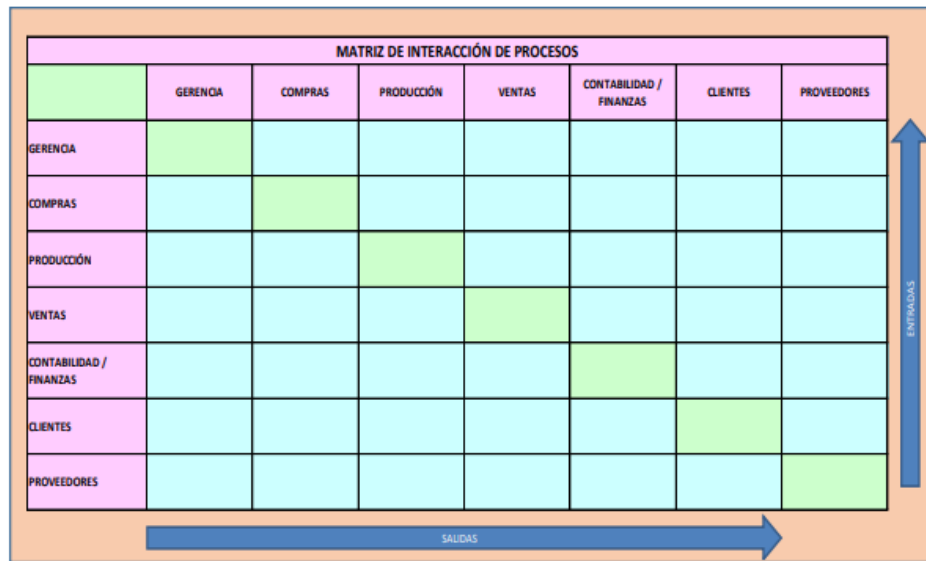


Figura 3. Representación de una matriz de interacción de procesos

Fuente: (Ortega y Serrano 2016).

Con base en la información proporcionada por el diagrama de flujo, se puede formular fácilmente una matriz de interacción entre todos los procesos organizacionales, observando que, en cada intersección de la matriz, los diferentes elementos del proceso son necesarios para el buen funcionamiento de la misma empresa.

2.6. Diagramas SIPOC

El diagrama SIPOC muestra de manera gráfica un proceso de gestión, es una herramienta que identifica a todas las partes del proceso, estas son: S (Proveedor), I (Insumos/Recursos), P (Proceso), O (Salidas), C (Clientes).

- Proveedor: Es la persona que aporta recursos al proceso.
- Recursos: Es todo lo necesario para llevar a cabo el proceso.
- Proceso: Es el conjunto de actividades que da valor al producto o servicio.
- Cliente: Es aquella persona que recibe el resultado del proceso (Asociación Española para la Calidad, 2015).

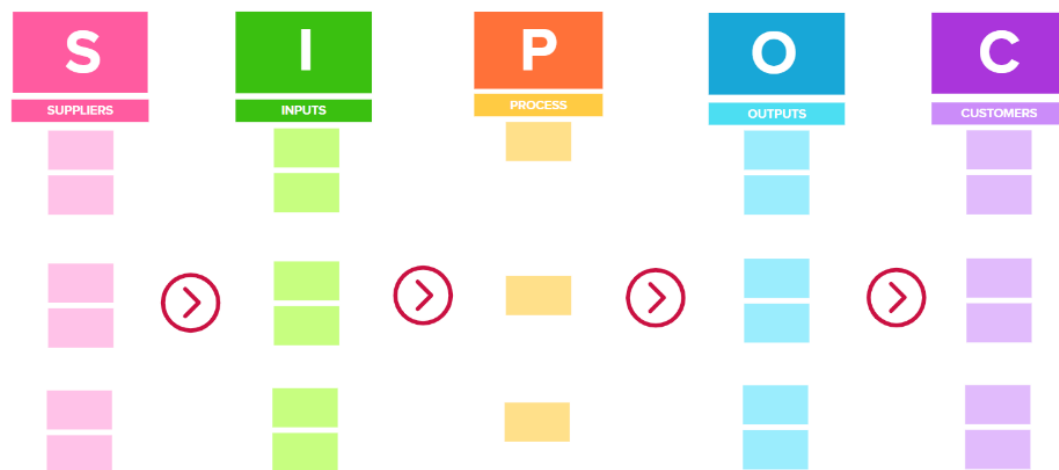


Figura 4. Representación de un diagrama SIPOC

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Fichas de caracterización

La caracterización de procesos es la base para poder identificar ciertos aspectos referentes a la naturaleza de los procesos como sus objetivos, tiempo, encargados, costos, alcance, etc., con la intención de comprender más a detalle todo lo que conforma un proceso y las necesidades de los clientes. El objetivo de todos estos análisis es proporcionar información completa para una toma de decisiones mucho más acertada, capaz de proponer las mejoras adecuadas en cada caso.

Para realizar estas actividades, es importante describir los parámetros que intervienen, a través de una ficha de caracterización como se ve en la tabla 1 y un ejemplo del formato como se muestra en la figura 5.

Tabla 1. Descripción de los parámetros de una ficha de caracterización

Parámetro	Descripción
Denominación	Nombre del proceso
Misión u objetivo	Razón del proceso
Dueño	Encargado
Alcance	A donde se quiere llegar
Entradas y proveedores	Insumos que entran al proceso y proveedores
Salidas y clientes	Productos que salen del proceso y clientes
Capital humano	Personas que forman el equipo
Recursos	Activos necesarios
Tiempo de ciclo	Tiempo total del proceso
Costo	Costo total del proceso

Fuente: Elaboración propia.

DENOMINACIÓN	IDENTIFICACIÓN	
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		
MISIÓN / OBJETIVOS		
CAPACIDAD		
RESPONSABLE / EJECUTOR		
ACTIVIDAD INICIAL		
ACTIVIDAD FINAL		
INSUMOS		
PROVEEDORES		
PRODUCTOS		
CLIENTES		
EQUIPO DE PROCESO		
RECURSOS		
CICLO		
COSTO		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Figura 5. Representación de una ficha de caracterización

Fuente: (Ortega y Serrano 2016).

2.8. Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es un método para representar gráficamente un proceso o algoritmo, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten la revisión general gráfica de estos procesos. En un diagrama se utiliza una determinada serie de figuras geométricas para representar los pasos de cada proceso específico que se está evaluando, y estas deben estar predefinidas de acuerdo a su función y conectadas entre sí por flechas y líneas para marcar la dirección y ruta del proceso. (Cogollo 2020)




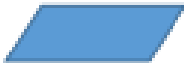




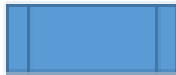
FORMA	SIGNIFICADO
	Inicio / Fin
	Actividad
	Decisión
	Ingresos al proceso
	Documento emitido
	Varios documentos
	Conector dentro de página
	Conector fuera de página
	Proceso predefinido

Figura 6. Representación de las figuras de un diagrama de flujo

Fuente: (Escobar s/f).

2.9. Criticidad de procesos

El análisis de criticidad es una metodología que permite establecer la jerarquía o prioridades de procesos, sistemas y equipos, creando una estructura que facilita la toma de decisiones acertadas y efectivas, direccionando el esfuerzo y los recursos en áreas donde sea más importante y necesario mejorar la fiabilidad operacional, basado en la realidad actual. (Mosquera 2018)

Este análisis permitirá organizar los esfuerzos de la organización y los recursos necesarios para encaminar el proceso al cumplimiento de sus objetivos y su correcta implementación. (Mosquera 2018)

Para medir la criticidad en este proyecto, se usará una metodología que permitirá medir el impacto negativo y positivo a corto y mediano plazo de ciertas perspectivas en el proceso. Estas perspectivas han sido previamente definidas por el *Balanced Score Card*, y estas son (Mosquera 2018):

- Aprendizaje y crecimiento.
- Procesos internos del negocio.
- Del cliente y otros stakeholders.
- Economía y financiera.

El impacto de cada una de estas perspectivas será calificado del 1 al 5, donde cada valor significará lo siguiente: 1 (Insignificante), 2 (Bajo), 3 (Moderado), 4 (Alto), 5 (Significante). (Mosquera 2018)

Con el impacto ya calificado, el siguiente paso será dar una calificación ponderada con un peso porcentual de 50% para cada situación, en las cuales “X” es la calificación que se dará si el nivel del impacto es positivo y “Y” cuando el nivel del impacto sea negativo, este valor de “X” y “Y” será dado dependiendo de la importancia del proceso y naturaleza del mismo dentro de la institución. La fórmula se describe así (Mosquera 2018):

$$\text{Calificación de perspectiva} = (0.5 * X) + (0.5 * Y)$$

Esta fórmula será aplicada a todas las perspectivas presentadas previamente; para la calificación final, el siguiente paso es dar un peso porcentual de 25% a cada una de las perspectivas, que serán representadas como “Z1” la primera perspectiva, “Z2” la segunda perspectivas y así sucesivamente. La fórmula se presenta así (Mosquera 2018):

$$\text{Calificación final} = (0.25 * Z1) + (0.25 * Z2) + (0.25 * Z3) + (0.25 * Z4)$$

El resultado que se obtenga de esta calificación final será el nivel de criticidad del proceso (Mosquera 2018), según se explica en la figura 7.

ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	CRITICIDAD
$x \leq 2$	Criticidad Baja
$2 < x \leq 3,5$	Criticidad Media
$3 < x \leq 5$	Criticidad Alta

Figura 7. Cuadro de valor y niveles de criticidad

Fuente: Elaboración propia.

2.10. Conclusión

Las herramientas planteadas permitirán identificar y clasificar los procesos de la institución de una manera correcta, con la finalidad de poder sugerir los cambios que sean necesarios. Asimismo, a través de estas matrices, diagramas y fichas, se podrá reestablecer aquellos procesos cuyos objetivos no se estén cumpliendo a cabalidad, pudiendo conocer el nivel de criticidad de los mismos.

CAPÍTULO 3

3. Aplicación del manual para la gestión de procesos

3.1. Introducción

En esta última sección, se presenta el manual de procesos elaborado con las herramientas descritas anteriormente y que fueron aplicadas a un proceso crítico de la Unidad Educativa Particular *Bell Academy*, el proceso de admisión y matriculación a nuevos estudiantes.

3.2. Metodología

Para la aplicación de este manual se levantó información general del proceso con las personas que forman parte de la unidad educativa y en especial con la encargada del proceso de admisión y matriculación de estudiantes nuevos, quien conoce a detalle las actividades que conforman este proceso y con quien a través de las herramientas propuestas, se ha podido identificar de forma clara los diferentes problemas existentes.

3.3. Aplicación del manual a los procesos críticos

Aquí está demostrada la aplicación de las herramientas al proceso de admisión y matriculación a nuevos estudiantes. El manual aplicado se podrá ver en el anexo 1, adjunto al final de este documento.

3.4. Continuidad de la gestión de proceso

Finalmente, dentro de la continuidad de la gestión de procesos de la unidad educativa, es importante que se contrate un equipo de análisis y gestión de procesos que actualice constantemente la información, audite todos los procesos y desarrolle planes estratégicos para identificar todas las irregularidades que se han generado en los diferentes procesos y las que puedan aparecer en el futuro con el crecimiento de la institución, todo esto de la mano con los colaboradores.

3.5. Conclusión

El uso del manual de gestión por procesos, como se ha señalado anteriormente es importante para el beneficio de la institución, no solo para solucionar problemas en las actividades vinculadas a cada proceso, sino también para crear una planificación

interna con objetivos medibles, capaces de impulsar el crecimiento adecuado de la institución dentro del sector educativo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A lo largo de este trabajo fue posible aprender sobre qué son los procesos, para qué sirven y cómo se clasifican, además de las herramientas que se utilizan para la identificación y clasificación de los mismos.

Asimismo, fue posible alcanzar el objetivo propuesto, la elaboración de un modelo de identificación y gestión de los procesos críticos en la Unidad Educativa Particular *Bell Academy*, gracias a la participación y apoyo del personal que forma parte de la institución.

La Unidad Educativa Particular *Bell Academy* es relativamente nueva en el mercado, por lo que requiere alinear sus políticas administrativas con el correcto manejo de sus procesos. Y es deber de toda organización el cumplir, monitorear y evaluar constantemente sus procesos, con el fin de tomar decisiones oportunas y sobre todo acertadas.

Las herramientas planteadas permitieron identificar y clasificar los procesos de la institución de una manera correcta, con la finalidad de poder sugerir los cambios necesarios. A través de las matrices, diagramas y fichas, fue posible reestablecer y corregir los problemas encontrados en el proceso de Admisión y matriculación de nuevos estudiantes.

Por lo que se puede concluir que se cumplió con el análisis de la situación inicial de la institución, se conocieron y definieron las bases para la identificación de procesos y finalmente se pudo elaborar un manual de gestión de procesos para uso de la institución educativa.

El uso del manual de gestión por procesos le servirá también a la institución, para crear una planificación interna con objetivos concretos y medibles, capaces de impulsar el crecimiento adecuado de la misma dentro del sector educativo.

Recomendaciones

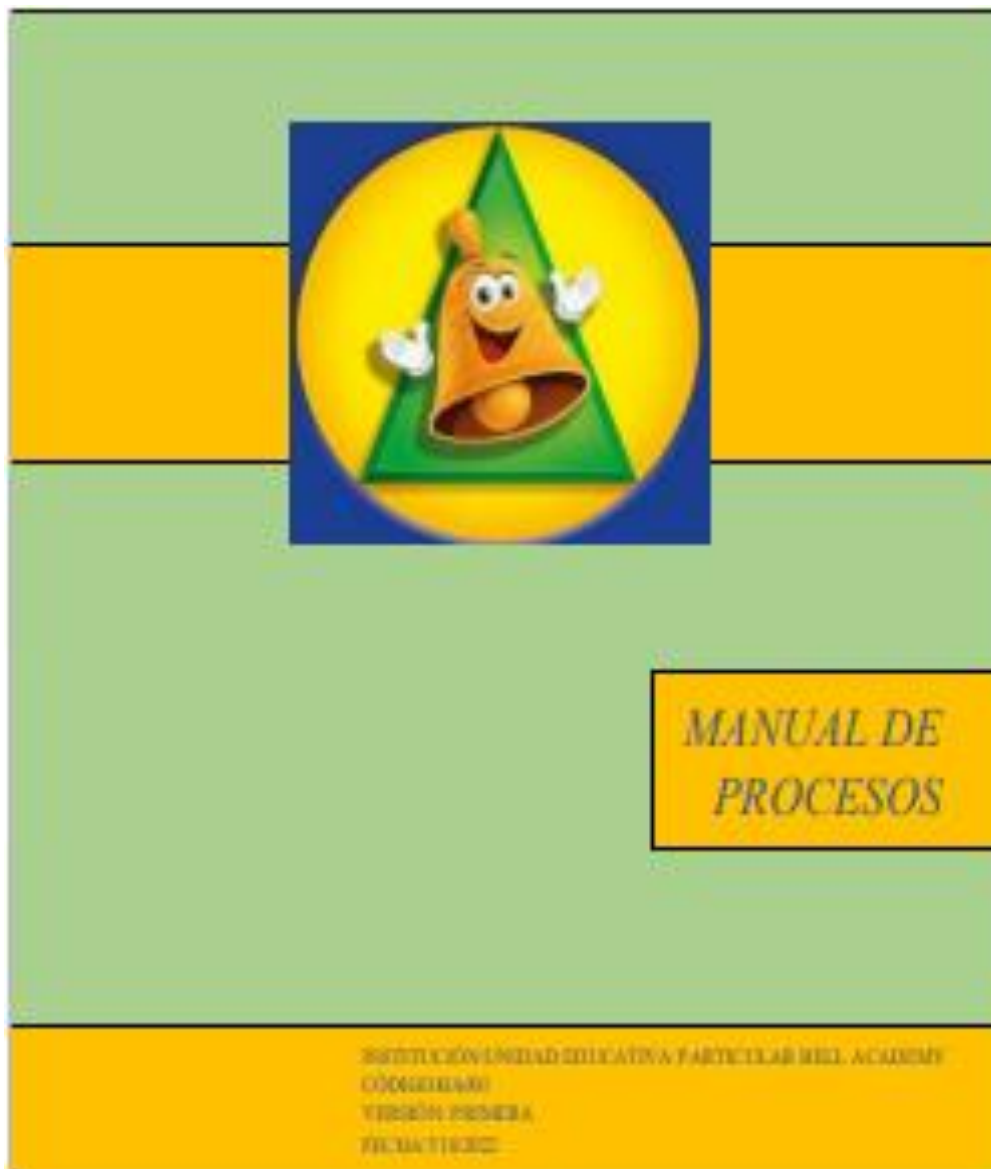
- Realizar un análisis periódico de sus procesos, ya sea mediante la aplicación de este manual u otras herramientas externas.
- Desarrollo de equipos de mejora y gestión que formen parte de su nómina, con actividades definidas que aporten y den una gestión y mejora continua a la organización.
- Hacer planificaciones para el desarrollo y cumplimiento de objetivos en cada proceso identificado.
- Incluir a colaboradores, padres de familia y estudiantes, en campañas y reuniones donde puedan aportar ideas que ayuden a mejorar los servicios que brinda la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española para la Calidad. (2015). *Diagrama SIPOC*. Obtenido de AEC:
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Cogollo, J. (7 de Septiembre de 2020). ¿Qué es un Diagrama de Flujo? Obtenido de
<https://www.youtube.com/watch?v=Kucgc6NpGwc>
- Coronel, J., Ortega, O., & Serrano, F. (2016). *Propuesta de modelo de gestión por procesos para la empresa Diserval, orientado al mejoramiento continuo en el área comercial*. Cuenca: Universidad del Azuay. Obtenido de
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6334>
- Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management). *Universidad & Empresa*, 7(15), 151-176. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>
- Mosquera, C. (2018). *Modelo de identificación, levantamiento, documentación y gestión de procesos en la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad del Azuay*.
- Pepper, S. (1 de Mayo de 2011). *Definición de gestión por procesos*. Obtenido de Medwave: <https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html>
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández-Peña, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1–11. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>


ANEXOS

Anexo 1. Manual de procesos



ÍNDICE

1. OBJETIVO.....
2. MAPA DE PROCESO.....
3. CRITICIDAD DEL PROCESO
4. LEVANTAMIENTO DEL PROCESO.....
5. DIAGRAMA DE FLUJO
6. MATRIZ DE INTERACCIÓN.....
7. FICHA DE CARACTERIZACIÓN
8. DIAGRAMA SIPOC
9. MATRIZ PROBLEMAS / SOLUCIONES
10. CONCLUSIONES

Organización: Unidad Educativa Particular Bell Academy	Elaborado por: Santiago Serrano	
Macro proceso: Administrativo	Fecha de elaboración: 7 / 10 / 2022	
Proceso: Admisión y Matriculación	Criticidad: Alta	
Encargado: Ana cristina Bermeo		

1. OBJETIVO

Identificar los procesos críticos de la institución para poder realizar un análisis con diferentes herramientas de gestión que permitan entender más claro al proceso y en base a eso proponer mejoras y soluciones que puedan ser aplicadas para corregir errores y potenciar el servicio que se brinda.

2. MAPA DE PROCESO



MACRO PROCESOS ESTRATÉGICOS

- **ADMINISTRATIVOS:**
 - Organización institucional.
 - Información y comunicación.
 - Contabilidad.
 - Infraestructura y recursos didácticos.
 - Admisión y matriculación.
 - Manejo de inventario.

- **CONVIVENCIA**
 - Convivencia y formación.
 - Redes de trabajo.
 - Desarrollo comunitario.

MACROPROCESOS CLAVE

- **APRENDIZAJE YACADÉMICOS**
 - Enseñanza y aprendizaje.
 - Refuerzo académico.
 - Servicios complementarios y de apoyo.

MACROPROCESOS DE APOYO


- **SEGURIDAD**
 - Gestión de riesgos.

3. CRITICIDAD DE PROCESOS

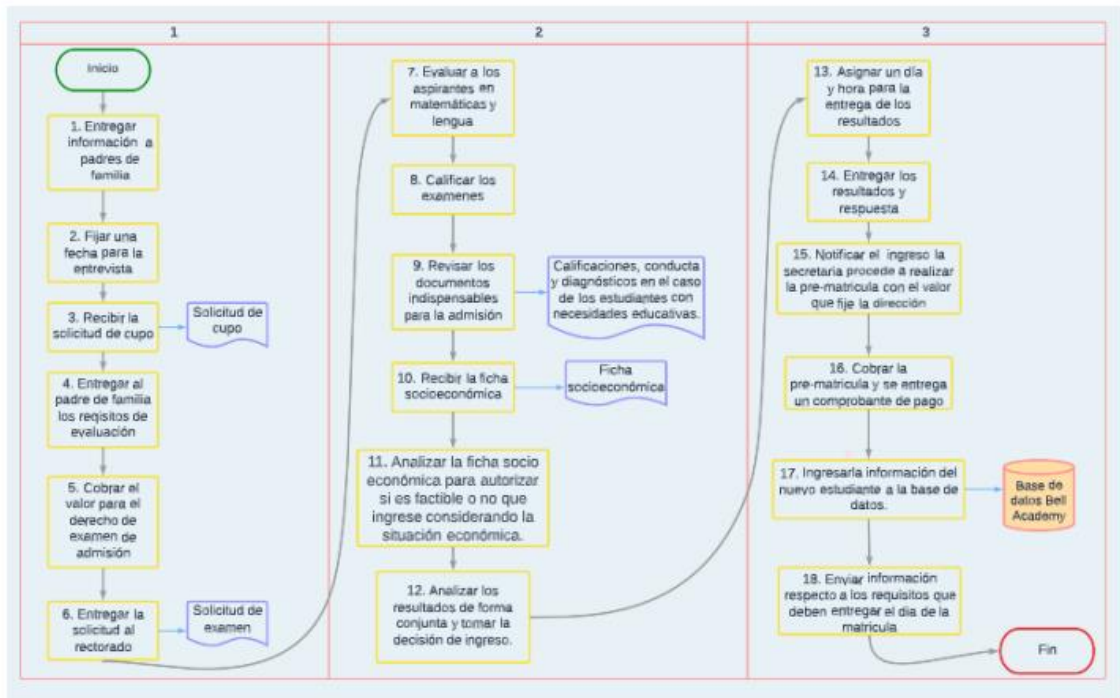
ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	CRITICIDAD
$x \leq 2$	Criticidad Baja
$2 < x \leq 3,5$	Criticidad Media
$3 < x \leq 5$	Criticidad Alta

Aprendizaje y Crecimiento	
4	
Procesos Internos del Negocio	
4,5	
Del Cliente y otros Stakeholders	
5	
Economía y Finanzas	
4	
TOTAL	4,38

4. LEVANTAMIENTO PROCESO CRITICO

LEVANTAMIENTO DE PROCESO		ORGANIZACIÓN
MACROPROCESO: ADMINISTRATIVO		
PROCESO: ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN		
SUBPROCESO: NA		
SUBPROCESO E: NA		
ENCARGADO: ANA CRISTINA BERMEO		
FECHA: 7 / 10 / 2022		
#	ACTIVIDADES	
1	Entregar información a padres de familia	
2	Fijar una fecha para la entrevista	
3	Recibir la solicitud de cupo	
4	Entregar al padre de familia los requisitos de evaluación	
5	Cobrar el valor para el derecho de examen de admisión	
6	Entregar la solicitud al rectorado	
7	Evaluar a los aspirantes en matemáticas y lengua	
8	Calificar los exámenes	
9	Revisar los documentos indispensables para la admisión: calificaciones, conducta y diagnósticos en el caso de los estudiantes con necesidades educativas.	
10	Recibir la ficha socioeconómica en Contabilidad para el respectivo análisis.	
11	Analizar la ficha socio económica de la familia del aspirante para autorizar si es factible o no que ingrese considerando la situación económica.	
12	Analizar los resultados de forma conjunta y tomar la decisión de ingreso	
13	Asignar un día y hora para la entrega de los resultados	
14	Entregar los resultados y respuesta a los padres de familia	
15	Notificar al ingreso la secretaría procede a realizar la pre-matricula con el valor que fija la dirección	
16	Cobrar la pre-matricula y se entrega un comprobante de pago	
17	Ingresarla información del nuevo estudiante a la base de datos.	
18	Enviar información con respecto a los requisitos que deben entregar el día de la matrícula	
REALIZADO POR: SANTIAGO SERRANO		
APROBADOR POR: PATRICIA SERRANO		

5. DIAGRAMA DE FLUJO



6. MATRIZ DE INTERACCIÓN

MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS				
	Administrativos	Convivencia	Aprendizaje y Académicos	Seguridad
Administrativos		*Normas *Reuniones de padres y alumnos *Integraciones	*Materiales didácticos *Pagos *Aprobaciones *Solicitudes *Información	*Normas
Convivencia	*Normas *Proyectos *Solicitudes		*Exposiciones de buena convivencia	
Aprendizaje y Académicos	*Solicitudes *Requerimientos	*Proyectos		
Seguridad	*Normas *Equipos *Pagos		*Exposiciones de seguridad	

ENTRADAS

SALIDAS


7. FICHA DE CARACTERIZACIÓN

FICHA DE CARACTERIZACIÓN	
DENOMINACIÓN: ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN	
FECHA: 7 / 10 / 2022	
Macro Proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>	
Misión u objetivo	Organizar el periodo de matrícula correspondiente a cada año lectivo, la Institución a través de comunicación escrita, solicita a los padres de familia confirmar la permanencia de su hijo/a o representado en la institución.
Dueño	ANA CRISTINA BERMEO
Alcance	ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO
Entradas y proveedores	SOLICITUD DE MATRICULACIÓN, SALICITUD DE EXAMEN, INFORMACIÓN DEL ESTUDIAMTE A LA BASE DE DATOS
Salidas y clientes	SOLICITUDES APROBADAS, INGRESO ESTUDIANTE
Capital humano	PROFESORES, ÁREA ADMINISTRATIVA
Recursos	SISTEMA DE BASE DE DATOS, DERECHOS DE EXAMENES, EXAMENES
Tiempo de ciclo	14 días
Costo	\$12,63
ELABORADO POR: SANTIAGO SERRANO	
APROBADO POR: PATRICIA SERRANO	

8. DIAGRAMA SIPOC



9. MATRIZ PROBLEMAS / SOLUCIONES

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES			ORGANIZACIÓN
MACROPROCESO: ADMINISTRATIVO			
PROCESO: ADMISIÓN Y MATRICULACIÓN			
SUBPROCESO: IA			
SUBPROCESO: IA			
ENCARGADO: ANA CRISTINA BERNARDI			
FECHA: 7 / 30 / 2022			
#	ACTIVIDADES	PROBLEMA	SOLUCIONES
1	Entregar información a padres de familia		
2	Fijar una fecha para la entrevista		
3	Recibir la solicitud de cupo	Pocas solicitudes recibidas en el último periodo de admisión	Promocionar más los servicios de la unidad educativa para tener un mayor alcance, potenciar redes sociales.
4	Entregar al padre de familia los registros de evaluación		
5	Cobrar el valor para el derecho de examen de admisión		
6	Entregar la solicitud al rectorado		
7	Evaluar a los aspirantes en matemáticas y lengua		
8	Calificar los exámenes		
9	Revisar los documentos indispensables para la admisión: calificaciones, conducta y diagnósticos en el caso de los estudiantes con necesidades educativas.	Documentos incompletos por parte de los padres de familia	Ser específicos en todos los documentos que se necesitan y de ser necesario dar una guía a los padres para facilitar la entrega de docs.
10	Recibir la ficha socioeconómica		
11	Analizar la ficha socioeconómica para autorizar si es factible o no que ingrese considerando la situación económica.		
12	Analizar los resultados de forma conjunta y tomar la decisión de ingreso.		
13	Asignar un día y hora para la entrega de los resultados.		
14	Entregar los resultados y respuesta	Resultados no suficientes para el ingreso del estudiante	Por parte de la unidad educativa brindar un curso o ayuda en los temas que se evaluarán
15	Notificar el ingreso la secretaria procede a realizar la pre-matrícula con el valor que fije la dirección		
16	Cobrar la pre-matrícula y se entrega un comprobante de pago		
17	Ingresarla información del nuevo estudiante a la base de datos para enviar información posterior para la legalización de la matrícula.	Problemas en el sistema para el ingreso de datos	Mejorar el sistema que usa la unidad educativa para llevar registro de sus nuevos ingresos
18	Enviar información respecto a los requisitos que deben entregar el día de la matrícula		
REALIZADO POR: SANTIAGO SERRANO			APROBADO POR: PATRICIA SERRANO

10. CONCLUSIONES

Este análisis ha permitido que podamos realizar un análisis completo del proceso de admisión y matriculación, pudiendo así tener un detalle más claro de sus actividades, encargados, entradas y salidas, clientes y proveedores.

Podemos concluir que se han detectado varias actividades en las cuales se han presentado ideas de mejora las cuales están presentadas en la matriz de PROBLEMAS/SOLUCIONES, estas ideas quedan a consideración de las altas dirigencias de la unidad educativa para ser o no aplicadas.