



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE Y CAPACITACIÓN DEL APOSTOLADO DEL ROSARIO EN  
FAMILIA CENTRO MINISTERIAL AREQUIPA, PERÚ 2020-2023**

**AUTOR**

**EDGAR AGUSTÍN RAMOS QUISPE**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AREQUIPA - PERÚ**

**2025**

# IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y CAPACITACIÓN DEL APOSTOLADO DEL ROSARIO EN FAMILIA: UN ENFOQUE DE MEJORA PARA EL CENTRO MINISTERIAL AREQUIPA, PERÚ (2020-2023)

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ulasalle.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>www.iglesiacatolica.org.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.upoli.edu.ni</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>issuu.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>www.perucontable.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

9	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://solman.co.za">solman.co.za</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://www.rosarioenfamilia.org.pe">www.rosarioenfamilia.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.aciprensa.com">www.aciprensa.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://sired.udenar.edu.co">sired.udenar.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://www.dspace.uce.edu.ec">www.dspace.uce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://cga-lacapacitacioncomosistema.blogspot.com">cga-lacapacitacioncomosistema.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.isotools.pe">www.isotools.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://informesanuales.xm.com.co">informesanuales.xm.com.co</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://110.imcp.org.mx">110.imcp.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://acertacomunicaciones.com">acertacomunicaciones.com</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://fernandodiazlopez.blogspot.com">fernandodiazlopez.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://blog.hubspot.es">blog.hubspot.es</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.radiohc.cu">www.radiohc.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://dspace.ceu.es">dspace.ceu.es</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://dspace.udla.edu.ec">dspace.udla.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

33	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://cienciadigital.org">cienciadigital.org</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://education.oracle.com">education.oracle.com</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://tesis.ucsm.edu.pe">tesis.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://www.agritotal.com.ar">www.agritotal.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %

45	<a href="https://repositorio.utp.edu.pe">repositorio.utp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.salvadmereina.org">www.salvadmereina.org</a> Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to Corporación Universitaria Iberoamericana Trabajo del estudiante	<1 %
48	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
49	<a href="https://repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080">repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="https://repositorio.uns.edu.pe">repositorio.uns.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec">www.dspace.espol.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
52	DESARROLLO AMBIENTAL SOC ANONIMA. "EIA-SD para la Instalación de una Planta de Congelado con Capacidad de 150 t/día Ubicada en el Distrito de Chimbote, Áncash-IGA0002925", Cert. Amb. N° 006-2009-PRODUCE/DIGAAP, 2021 Publicación	<1 %
53	Submitted to <a href="https://consultoriadeserviciosformativos">consultoriadeserviciosformativos</a> Trabajo del estudiante	<1 %

54	<a href="http://es.unionpedia.org">es.unionpedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://mujermama.com">mujermama.com</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://thebocsbreeze.com">thebocsbreeze.com</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://www.ictsd.org">www.ictsd.org</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://ucsm.edu.pe">ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://www.astic.es">www.astic.es</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://www.ccea.com.uy">www.ccea.com.uy</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://www.imss.gob.mx">www.imss.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://www.perlego.com">www.perlego.com</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://www.przetargi.info">www.przetargi.info</a> Fuente de Internet	<1 %

66	<a href="http://www.sucosto.com">www.sucosto.com</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="http://www.telecorp.cl">www.telecorp.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="http://www.vaticannews.va">www.vaticannews.va</a> Fuente de Internet	<1 %
70	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
71	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="http://dspace.ucuenca.edu.ec">dspace.ucuenca.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://elbuho.pe">elbuho.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://lareferencia.info">lareferencia.info</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="http://repositorio.puce.edu.ec">repositorio.puce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
	<a href="http://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a>	

76	Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="http://www.asambleamadrid.es">www.asambleamadrid.es</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://www.legsanjuan.gov.ar">www.legsanjuan.gov.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
79	"Análisis de las condiciones para implementar una estrategia de postponement en la línea productiva", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2013 Publicación	<1 %
80	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 37 (2021) (VOLUME IV)", Brill, 2023 Publicación	<1 %
81	<a href="http://apoyo.solinet.net">apoyo.solinet.net</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="http://baixardoc.com">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://dspace.unl.edu.ec">dspace.unl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="http://lac.derechos.apc.org">lac.derechos.apc.org</a> Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
86	<a href="http://losindicadoresdegestion.blogspot.com">losindicadoresdegestion.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
87	<a href="http://p16cdn4static.sharpschool.com">p16cdn4static.sharpschool.com</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://pcc.faces.ula.ve">pcc.faces.ula.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="http://revistas.umariana.edu.co">revistas.umariana.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://saludpublicavirtual.udea.edu.co">saludpublicavirtual.udea.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://servidor-opsu.tach.ula.ve">servidor-opsu.tach.ula.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://tentulogo.com">tentulogo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
94	<a href="http://www.betachek.com">www.betachek.com</a> Fuente de Internet	<1 %
95	<a href="http://www.dlh.lahora.com.ec">www.dlh.lahora.com.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="http://www.grancanariacb.com">www.grancanariacb.com</a> Fuente de Internet	<1 %

97	<a href="http://www.ibge.gov.br">www.ibge.gov.br</a> Fuente de Internet	<1 %
98	<a href="http://www.orientacionparaeempleo.com">www.orientacionparaeempleo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
99	<a href="http://www.pionet.org">www.pionet.org</a> Fuente de Internet	<1 %
100	<a href="http://www.solucioneslinux.com.mx">www.solucioneslinux.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
101	<a href="http://www.wattagnet.com">www.wattagnet.com</a> Fuente de Internet	<1 %
102	<a href="http://www.yumpu.com">www.yumpu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
103	<a href="http://bibliovirtualujap.files.wordpress.com">bibliovirtualujap.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
104	<a href="http://catalonica.bnc.cat">catalonica.bnc.cat</a> Fuente de Internet	<1 %
105	<a href="http://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
106	<a href="http://dspace.uazuay.edu.ec">dspace.uazuay.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
107	<a href="http://es.reuters.com">es.reuters.com</a> Fuente de Internet	<1 %
108	<a href="http://hrlatam.com">hrlatam.com</a> Fuente de Internet	<1 %

109	<a href="http://iglesiacatolicamundial.blogspot.com">iglesiacatolicamundial.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
110	<a href="http://repositorio.ucsp.edu.pe">repositorio.ucsp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
111	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
112	<a href="http://transportesynegocios.wordpress.com">transportesynegocios.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
113	<a href="http://vlex.com.pe">vlex.com.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
114	<a href="http://www.acentorural.com">www.acentorural.com</a> Fuente de Internet	<1 %
115	<a href="http://www.alfa-redi.org">www.alfa-redi.org</a> Fuente de Internet	<1 %
116	<a href="http://www.comesa.org.mx">www.comesa.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
117	<a href="http://www.congresozaac.gob.mx">www.congresozaac.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
118	<a href="http://www.dykinson.com">www.dykinson.com</a> Fuente de Internet	<1 %
119	<a href="http://www.el-nacional.com">www.el-nacional.com</a> Fuente de Internet	<1 %
120	<a href="http://www.fundacionrcoms.com">www.fundacionrcoms.com</a> Fuente de Internet	<1 %

121	<a href="http://www.info-magazine.net">www.info-magazine.net</a> Fuente de Internet	<1 %
122	<a href="http://www.kas.de">www.kas.de</a> Fuente de Internet	<1 %
123	<a href="http://www.marxist.com">www.marxist.com</a> Fuente de Internet	<1 %
124	<a href="http://www.mindomo.com">www.mindomo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
125	<a href="http://www.reduc.cl">www.reduc.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
126	<a href="http://www.unavarra.es">www.unavarra.es</a> Fuente de Internet	<1 %
127	<a href="http://www.youteacher.net">www.youteacher.net</a> Fuente de Internet	<1 %
128	BURMESTER SILVA SUSANA ARACELLI. "DIA del Proyecto Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo en Trujillo-IGA0004041", R.D. N° 00123-2019-SENACE-PE/DEIN, 2021 Publicación	<1 %
129	<a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
130	<a href="http://transparencia.unitru.edu.pe">transparencia.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

---

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Activo		

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi Vida, mi Camino y mi Verdad. A la María Santísima dulce Madre y Reina de mi existir. A mis padres y hermanos, por estar siempre ahí desde que abrí los ojos al mundo. A quienes, con su ejemplo de vida, amistad y enseñanza, me han impulsado a ser quien soy. A la gran Familia Lasallista que por más de 16 años ha guiado mi educación y formación intelectual y espiritual. Al Apostolado del Rosario en Familia que me ha llevado a vivir y ser parte de una experiencia de vida única.

**DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada a Dios mi Señor y Maestro, a María Auxilio de los Cristianos mi guía, fuente de inspiración y consuelo desde niño. A San José mi modelo y protector. A mis padres y hermanos quienes con su ejemplo diario me impulsan a trazarme grandes metas en la vida.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	xv
DEDICATORIA.....	xvi
ÍNDICE .....	xvii
LISTA DE TABLAS.....	xx
LISTA DE FIGURAS .....	xxi
RESUMEN.....	xxii
INTRODUCCIÓN .....	xxiii
1.1    Descripción de la empresa.....	24
1.1.1    Datos de la empresa.....	24
1.1.2    Actividad empresarial .....	25
1.1.3    Estructura organizacional .....	25
1.1.4    Fecha de inicio .....	27
1.1.5    Fecha de término .....	27
1.2    Descripción de las funciones desempeñadas.....	27
1.2.1    Descripción del puesto o área.....	27
CAPÍTULO II: Diagnóstico situacional.....	30
2.1    Análisis situacional .....	30
2.1.1    Análisis externo (PESTEL).....	30
2.1.2    Análisis interno (AMOFHIT).....	34
2.1.3    Análisis de naturaleza y estructura de mercado .....	40
2.1.4    Matriz FODA .....	41
2.1.5    Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	42
2.1.6    Análisis del área de administración del Centro Ministerial Arequipa .....	47
2.2    Definición de la problemática .....	50
CAPÍTULO III: Planteamiento y desarrollo de acciones ejecutadas .....	52

3.1	Experiencia 1 .....	52
3.1.1	Denominación .....	52
3.1.2	Objetivos .....	52
3.1.3	Antecedentes .....	52
3.1.4	Marco teórico .....	54
3.1.5	Metodología aplicada .....	61
3.1.6	Recursos utilizados.....	69
3.1.7	Resultados .....	69
3.1.8	Logros.....	75
3.1.9	Plan de contingencia.....	76
3.2	Experiencia 2.....	77
3.2.1	Denominación .....	77
3.2.2	Objetivos .....	77
3.2.3	Antecedentes .....	78
3.2.4	Marco teórico .....	79
3.2.5	Metodología aplicada .....	83
3.2.6	Resultados .....	85
3.2.7	Logros.....	100
	Conclusiones .....	103
	Recomendaciones.....	106
	Lista de referencias.....	107
	Anexos.....	111
	Anexo 1. Proveedores del Apostolado del Rosario en Familia Perú .....	111
	Anexo 2. Guía de entrevista para sondeo de necesidades de capacitación – Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia.....	112
	Anexo 3. Guía de evaluación sobre la capacitación en orientación y entrenamiento laboral .....	113
	Anexo 4. Evidencias de la convocatoria de Capacitación.....	114

Anexo 5. Formato de orden de pedido .....	115
Anexo 6. Autorización de la organización .....	116
Anexo 7. Certificado de trabajo .....	117

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Actividad empresarial del Apostolado del Rosario en Familia Perú .....	25
<b>Tabla 2.</b> Matriz FODA .....	41
<b>Tabla 3.</b> Matriz MEFI.....	42
<b>Tabla 4.</b> Ponderación matriz MEFI .....	45
<b>Tabla 5.</b> Diagrama Ishikawa para capacitación – Apostolado del Rosario en Familia Arequipa .....	50
<b>Tabla 6.</b> Símbolos del flujograma .....	57
<b>Tabla 7.</b> Tabla de proceso de orden de pedido – Apostolado del Rosario en Familia .....	63
<b>Tabla 8.</b> Tabla de proceso de atención al cliente.....	65
<b>Tabla 9.</b> Tabla de proceso de orden de pedido – agentes responsables de actividades.....	67
<b>Tabla 10.</b> Tabla de proceso de atención al cliente – Agentes responsables de actividades ....	68
<b>Tabla 11.</b> Tiempo invertido en procesos orden de pedido y atención al cliente .....	73
<b>Tabla 12.</b> Actividad sobre errores por procesos .....	73
<b>Tabla 13.</b> Tiempo invertido por actividad sobre el horario laboral diario .....	74
<b>Tabla 14.</b> Tiempo invertido por actividad sobre el horario laboral mensual .....	74
<b>Tabla 15.</b> Tabla resumen de indicadores de medición de la experiencia 1 .....	76
<b>Tabla 16.</b> Tabla resumen del plan de contingencia .....	76
<b>Tabla 17.</b> Programa de capacitación para atender las necesidades de acuerdo al autor.....	84
<b>Tabla 18.</b> Tabla de implementación de Capacitación – Cultura organizacional.....	89
<b>Tabla 19.</b> Recursos necesarios – monto horas hombre para la capacitación en cultura organizacional .....	92
<b>Tabla 20.</b> Recursos necesarios – monto materiales para la capacitación en cultura organizacional .....	92
<b>Tabla 21.</b> Recursos necesarios – monto total para la capacitación en cultura organizacional	92
<b>Tabla 22.</b> Implementación de capacitación – orientación y entrenamiento laboral .....	96
<b>Tabla 23.</b> Recursos necesarios – monto horas hombre para la capacitación en orientación y entrenamiento laboral.....	98
<b>Tabla 24.</b> Recursos necesarios – monto materiales para la capacitación en orientación y entrenamiento laboral.....	98
<b>Tabla 25.</b> Recursos necesarios – monto total para la capacitación en orientación y entrenamiento laboral.....	98
<b>Tabla 26.</b> Logros obtenidos de la experiencia 02.....	100

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama Apostolado del Rosario en Familia Perú .....	26
<b>Figura 2.</b> Organigrama Centro Ministerial Arequipa – Apostolado del Rosario en Familia ..	26
<b>Figura 3.</b> Matriz Ciclo de Vida de la empresa .....	40
<b>Figura 4.</b> Diagrama Ishikawa para promoción de materiales.....	48
<b>Figura 5.</b> Diagrama Ishikawa para misión .....	49
<b>Figura 6.</b> Flujograma orden de pedido .....	71
<b>Figura 7.</b> Flujograma atención al cliente.....	72

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional presenta las mejoras para el Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia, orientadas sobre todo a los servicios de atención al cliente y capacitación de los miembros del Equipo del Centro Ministerial para los años 2020 a 2023. En la primera experiencia de mejora se desarrolló el procedimiento para atender a los clientes de la institución, así como también se revisó y ordenó el proceso de orden de pedido mediante un diagrama de procesos. Teniendo en cuenta que previo al desarrollo de la presente investigación, no se tenía definido en un documento los procedimientos mencionados, realizándose de manera empírica. En la segunda experiencia de mejora se desarrolla los procesos de capacitación para los miembros del equipo del Centro Ministerial Arequipa. Durante el año 2023 en dos fechas distribuidas en los dos semestres del año, se llevaron a cabo capacitaciones respecto a la cultura organizacional y procesos de las áreas de trabajo que hay en el Centro Ministerial. Previo a estas capacitaciones, se tenía una breve charla durante los encuentros anuales en la ciudad de Lima, lo cual en algunos casos era insuficiente para poder desarrollar los temas necesarios para el buen desenvolvimiento. En conclusión, el presente trabajo de suficiencia profesional versa sobre dos situaciones comunes a la administración como es la atención al cliente y la capacitación, pero aplicada a una institución religiosa. Aplicándose a lo largo del trabajo diversas herramientas como diagramación de procesos, creación de formatos y capacitación de personal.

Palabras clave: mejoras, servicios, atención al cliente, capacitación y apostolado.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional presenta las mejoras en el Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, realizados por el bachiller durante los años 2020 al 2023. Se estructura en los siguientes capítulos:

El primer capítulo trata de la descripción del contexto de la experiencia de trabajo, es decir la información pertinente sobre la institución, datos, actividad empresarial, organigramas, así como las fechas y actividades desarrolladas por el titulado.

El segundo capítulo desarrolla el diagnóstico situacional, es decir los análisis interno y externo del Apostolado del Rosario en Familia, para lo cual se aplicó el PESTEL y AMOFHIT, análisis de naturaleza y estructura del mercado, análisis FODA y análisis de Área de administración del Centro Ministerial.

El capítulo tres presenta el desarrollo de las dos experiencias cada una con sus respectivos objetivos, antecedentes, marco teórico y la metodología aplicada. La primera experiencia presenta la mejora en los procesos de atención al cliente y orden de pedido, ello se logró a través del diseño de diagramas de procesos y formatos para el correcto funcionamiento de los mismos. En la segunda experiencia se desarrolla un plan de capacitación para los miembros del equipo del Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia, con la finalidad de que se afiancen los conocimientos básicos y necesarios para el desarrollo de las funciones encomendadas a cada uno de los colaboradores.

En conclusión, aborda los dos aspectos presentados previamente: atención al cliente y capacitación, aplicados en el contexto de una institución religiosa. Las mejoras presentadas y desarrolladas en este informe han contribuido al mejor desarrollo de las labores en el Apostolado del Rosario en Familia – Centro Ministerial Arequipa. Se recomienda que en el futuro se continúe con estas mejoras, a fin de actualizar constantemente el buen funcionamiento y desempeño de las funciones y áreas del Apostolado del Rosario en Familia.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO

### **1.1 Descripción de la empresa**

El Apostolado del Rosario en Familia es una institución católica que forma parte de Holy Cross Family Ministries Internacional, siendo una obra de la Congregación de Santa Cruz. Está establecida en el Perú de manera formal como una asociación religiosa sin fines de lucro, constituida con el objeto de fomentar la salud y vitalidad de la vida espiritual de las familias peruanas y promover la oración en familia especialmente del Santo Rosario.

Su labor se remonta en el Perú desde el año 1994, y durante este lapso de tiempo ha estado presente en distintas ciudades del país, de las cuales actualmente se mantiene los tres Centros Ministeriales: Lima, Piura y Arequipa.

El presente informe de trabajo de suficiencia profesional se refiere a la labor que se desempeña en uno de estos tres Centros Ministeriales que componen esta institución a nivel nacional, específicamente se desarrollará sobre el Centro Ministerial Arequipa.

#### **1.1.1 Datos de la empresa**

El Apostolado del Rosario en Familia, se encuentra constituida legalmente como Asociación Religiosa sin fines de lucro, cuyo número de RUC es 20383442851, establecida con domicilio legal en Jr. Chancay N° 282, distrito, provincia y departamento de Lima.

Está constituida formalmente como Asociación inscrita en los Registros Públicos de Lima, con ficha electrónica N°11103790 el 15 de junio de 1999.

Actualmente el Director Nacional es el R.P. Elmer Pedro Caro Aguirre CSC.

El Centro Ministerial Arequipa está establecido en esta ciudad desde el 24 de junio de 2009 en una oficina situada en el Centro Pastoral Juan Pablo II – Calle Palacio Viejo 422, distrito de Arequipa, provincia y departamento de Arequipa.

Dicho Centro Ministerial no cuenta con página web propia, refiriéndose a la que se utiliza a nivel nacional: [www.rosarioenfamilia.org.pe](http://www.rosarioenfamilia.org.pe). Sin embargo, cuenta con perfiles propios en las redes sociales como *facebook* e *instagram*.

### 1.1.2 Actividad empresarial

Se dedica a la promoción de la fe y la oración en las familias, especialmente a través del Santo Rosario.

Dicha labor se realiza a nivel de tres pilares: misión, promoción de materiales y difusión en redes sociales, desarrollados en la siguiente tabla:

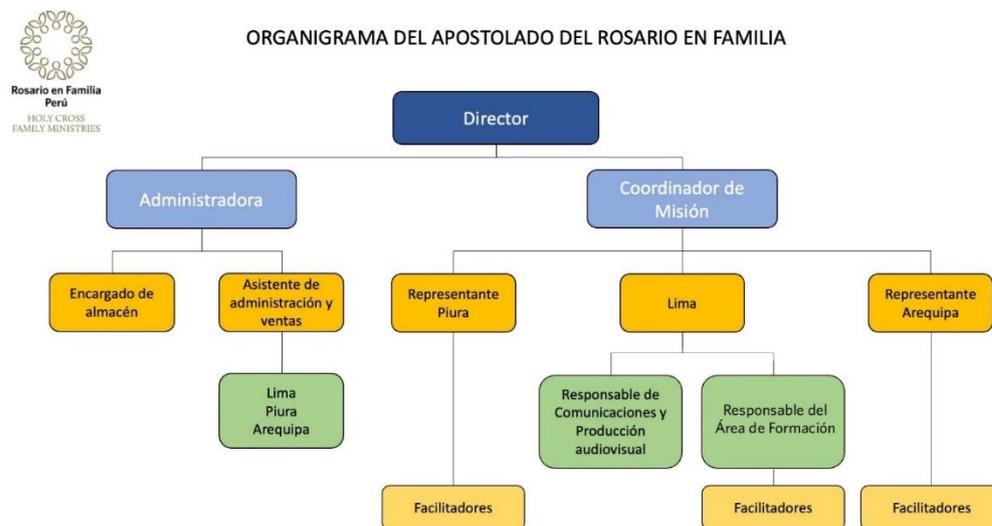
**Tabla 1.**

*Actividad empresarial del Apostolado del Rosario en Familia Perú*

<b>Pilar</b>	<b>Actividades</b>
Misión	Charlas de formación, talleres, cursos, retiros, rezo del rosario.
Promoción de materiales	Venta de rosarios, folletos, libros de espiritualidad, libros y juegos para niños, biblias.
Difusión en redes sociales	Rezo del rosario virtual, post y reflexiones marianas diarias, cursos virtuales, campañas globales de difusión, <i>reels</i> y transmisiones en vivo

### 1.1.3 Estructura organizacional

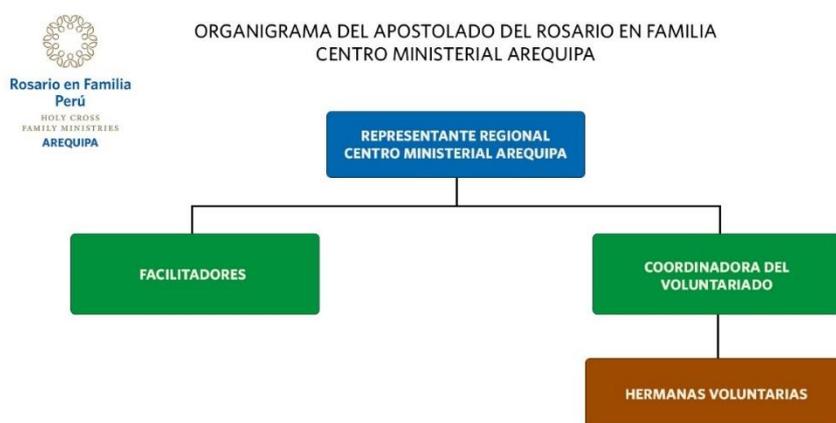
A continuación, se presenta el organigrama oficial del Apostolado del Rosario en Familia Perú

**Figura 1.***Organigrama Apostolado del Rosario en Familia Perú*

Oficina Central: Jr. Chancay 282, Cercado de Lima – Teléfono 01 4333743 – info@rosarioenfamilia.org.pe – www.rosarioenfamilia.org.pe

*Nota.* Elaboración realizada por la administración del Apostolado del Rosario en Familia Perú.

Asimismo, se presenta el organigrama correspondiente al Centro Ministerial Arequipa.

**Figura 2.***Organigrama Centro Ministerial Arequipa – Apostolado del Rosario en Familia*

Oficina Arequipa: Calle Palacio Viejo 422, Cercado - Teléfono 939115447 - www.rosarioenfamilia.org.pe

De acuerdo a los organigramas presentados se tiene que el Representante Regional del Centro Ministerial Arequipa, responde ante el Coordinador de Misión y Administración del Apostolado del Rosario en Familia Perú. Es en el área de Administración del Centro Ministerial Arequipa en la que se ha desarrollado la presente experiencia de trabajo.

#### **1.1.4 Fecha de inicio**

El responsable del presente trabajo de suficiencia profesional se encuentra actualmente bajo un contrato laboral a plazo indeterminado, firmado el 02 de enero de 2018. Previo a este contrato estuvo laborando por medio de contratos renovables desde el año 2016.

#### **1.1.5 Fecha de término**

El responsable del presente trabajo se encuentra a la fecha laborando en la institución y desempeñando el cargo de Representante Regional del Centro Ministerial Arequipa.

### **1.2 Descripción de las funciones desempeñadas**

#### **1.2.1 Descripción del puesto o área**

Ingreso a laborar en el Apostolado del Rosario en Familia en el año 2015 como practicante, apoyando en la labor a la responsable de la oficina en aquel entonces, en dicha área se hacía cargo de la preparación de documentos correspondientes al área de ventas y gastos de la oficina. Así como también a las charlas que inicialmente se le encomendaban. En el 2019 se me encomienda la responsabilidad de ser el nuevo Representante Regional del Centro Ministerial Arequipa. A partir de entonces se hace cargo de los tres pilares de trabajo como son: misión, promoción de materiales y redes sociales.

### **1.2.1.1 Denominación del área**

Administración – Administrador del Centro Ministerial Arequipa

### **1.2.1.2 Puesto ocupado**

Representante Regional Centro Ministerial Arequipa

### **1.2.1.3 Funciones**

De acuerdo con el contrato de trabajo a plazo indeterminado, las funciones que se encargan son:

Promocionar los materiales en talleres y charlas de formación en colegios, parroquias, movimientos católicos y otras instituciones. Ofrecer y llevar a cabo jornadas espirituales y programas de formación, desarrollando los temas relacionados con la misión del Apostolado del Rosario en Familia como educación en la fe desde la familia, oración en familia, espiritualidad y devoción Mariana, liderazgo cristiano juvenil en valores, entre otros afines.

Utilizar para las jornadas y programas de formación, los recursos que el Apostolado del Rosario brinda, tales como: libros, folletos, películas entre otros. Proponer el uso o desarrollo de nuevos materiales, de acuerdo con las necesidades reconocidas durante el desarrollo de la misión.

Preparación, producción y desarrollo de programas para radio y otros medios, desarrollando temas relacionados con la misión del Apostolado del Rosario en Familia.

Preparar y presentar puntualmente el primer día útil de cada mes, un informe de los gastos realizados durante el mes anterior. Mantener una base de datos actualizada con información de contacto de parroquias, colegios, movimientos y otras instituciones visitadas. Preparar y presentar un informe anual de actividades, que considere una evaluación del progreso de la misión en las localidades donde se haya llegado.

Adicional a ello, durante los años recientes, y que son objeto de estudio del presente informe, se desarrollaron las siguientes funciones:

Supervisión, preparación, diseño y publicación de *reels*, transmisiones en vivo, *post* entre otros, relacionados a la labor del Apostolado del Rosario en Familia.

Coordinación de actividades a nivel pastoral con las instituciones educativas, a fin de desarrollar los talleres y cursos con estudiantes de inicial, primaria o secundaria.

Participación en las actividades arquidiocesanas, especialmente en aquellas relacionadas con la labor del Apostolado del Rosario en Familia. Promoción y venta de materiales como: rosarios, folletos, libros, juegos, entre otros.

Desde marzo 2022 hasta abril 2023, el Representante Regional del Centro Ministerial Arequipa, fue asignado como Coordinador de Ventas a nivel nacional, durante ese periodo, se desarrollaron las siguientes funciones:

Coordinación con los responsables de ventas de los Centros Ministeriales a nivel nacional. Preparación de flujograma, diagrama de procesos y formatos pertinentes para las órdenes de pedido de materiales. Preparar y presentar campañas o propuestas para la venta de materiales a lo largo del año. Preparación, diseño y envío de *post*, afiches y catálogo de materiales. Preparación del perfil de puesto para el coordinador de ventas y facilitador para dicha área.

#### **1.2.1.4 Cargos a reportar**

Coordinador de Misión, Administradora y Director Nacional

#### **1.2.1.5 Cargos que le reportan**

Facilitador del Centro Ministerial Arequipa y Coordinadora del Voluntariado

## **CAPÍTULO II: Diagnóstico situacional**

### **2.1 Análisis situacional**

#### **2.1.1 Análisis externo (PESTEL)**

##### **2.1.1.1 Factor político**

En cuanto al análisis del factor político, se desarrolla en los siguientes puntos:

A nivel nacional el Estado Peruano mantiene vigente un acuerdo con la Santa Sede, el cual menciona dentro de sus artículos la plena independencia y autonomía, así como la personería jurídica de la que goza la Iglesia Católica en nuestro país (Vatican, 1980). Un factor importante dadas las características que tiene el Apostolado del Rosario en Familia al ser un ente que promueve la fe y la oración familiar en el Perú.

A nivel local, la ciudad de Arequipa se encuentra dentro de la jurisdicción eclesial del Arzobispado de Arequipa, que en los años recientes ha expandido su campo de acción de 74 a 77 parroquias (Arzobispado de Arequipa, 2023). Esto ha significado una ampliación positiva dada las necesidades pastorales que representa el constante crecimiento poblacional.

Al analizar las variables anteriores, se concluye que la continuidad de la vigencia respecto al acuerdo con la Santa Sede permite libertad en el campo religioso católico, facilitando el ingreso de la institución a varios lugares como colegios, parroquias y movimientos. Sumado a ello el incremento de parroquias en la organización arquidiocesana nos permite comprender la importancia de alcanzar un adecuado trabajo en la administración de una institución católica que labora en Arequipa.

### **2.1.1.2 Factor económico**

El factor económico a nivel mundial, nacional y también local se está viendo afectado actualmente por las consecuencias derivadas de la pandemia de Covid-19, se ha notado una alta inflación en el año 2022, lo cual ha afectado de forma negativa al gasto que normalmente se realiza en los hogares. Es importante analizar los índices de la inflación interanual, que se ha visto influenciada por el incremento de precios internacionales en alimentos y energía, en un índice de 8,81% en junio y luego 8,40% en agosto; la inflación sin contar los alimentos y energía se ha visto incrementada de 4,95% a 5,39% en el mismo tiempo, lo que ha devenido en mayores costos de transporte, por ejemplo (BCRP, 2022).

En conclusión, al analizar el factor económico se observa que afectaría en cuanto a las compras de materiales que realizan los clientes, el aumento de precios en proveedores de los mismos y la inversión que debe realizarse periódicamente en sueldos, proyectos y gastos realizados por los Centros Ministeriales.

### **2.1.1.3 Factor social**

Haciendo un análisis al factor social en nuestro país, debemos mencionar que la ciudad de Arequipa es considerada la segunda ciudad con más personas que se consideran católicas a nivel nacional. Esta información de acuerdo con el Censo llevado a cabo en el año 2017, menciona en sus resultados que 17 millones 635 mil 339 personas profesan la religión católica, es decir un 76,0% del total de la población nacional. Asimismo, al constatar la información se descubre que 932 mil 142 personas en la ciudad de Arequipa se consideran católicos. Siendo este un gran índice respecto al total de la población. Muestra que solo es superada por la ciudad de Piura que alcanza un millón 196 mil personas católicas (Diario EP, 2018).

Es necesario mencionar dentro del análisis social, a la Agenda 2030 que la Organización de las Naciones Unidas ONU ha propuesto desde hace varios años, con el fin de alcanzar 17 objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales en su mayoría son apoyados por la Iglesia Católica dada su misión. Pero hay varios de esos objetivos que en su desarrollo e implementación son contrarios al pensamiento católico, principalmente sobre la posición frente a la defensa de la vida, la ideología de género y la colonización ideológica (Exaudi, 2023). Esto ha representado una constante amenaza a la evangelización, así como una incipiente imposición de ideologías contrarias a la fe católica.

En la Iglesia católica se está viviendo una preparación hacia lo que será el Jubileo 2025, que se iniciará el 24 de diciembre de 2024 y culminará el 06 de enero de 2026. Este evento especial significa un tiempo especial de gracia y reconciliación especialmente a través de la Indulgencia Plenaria concedida a los fieles católicos que cumplan ciertos requisitos (Giubileo, 2024).

En conclusión, el factor social afecta de manera parcial al Apostolado del Rosario en Familia, ya que los índices de personas católicas en Arequipa representan un campo de acción positivo para la labor, sin embargo, es necesario tener cuidado al desarrollarlo por la incipiente acción de la malentendida Agenda 2030 que podría amenazar el campo de evangelización y propagación de la oración familiar. Un punto positivo será el Jubileo 2025 que permite desde ahora poder impulsar junto a la iglesia católica en pleno, la misión encomendada al Apostolado del Rosario en Familia.

#### **2.1.1.4 Factor tecnológico**

Analizando el factor tecnológico notamos que el *e-commerce* o comercio electrónico, el índice en nuestro país ha aumentado en 53%, sumando un valor de 20

millones de dólares, con una proyección para el 2025 de llegar a los 28 millones, derivado principalmente a la pandemia de Covid-19 (Vásquez, 2023).

Los usuarios de redes sociales son 28,10 millones de peruanos. Esto ha significado un aumento de 4,1% con la creación de 1,1 millón de perfiles de redes sociales. El 48,2% de estos usuarios son mujeres y el 51,8% son hombres. Dentro de este análisis se destaca que la red social *facebook* tiene la mayor cantidad de usuarios representado por el 77,24%, y la aplicación con mayor crecimiento es *instagram* con un índice de 90,7%, esto puede permitir a las instituciones religiosas diseñar campañas específicas dirigidas a diferentes grupos de interés. (BRANCH, 2023).

En conclusión, el factor tecnológico actualmente en nuestro país se muestra en crecimiento constante, por lo que afecta de forma directa al sector de estudio, creando oportunidades con las cuales poder acercarse a los clientes y usuarios de los materiales y servicios que ofrece el Apostolado del Rosario en Familia.

#### **2.1.1.5 Factor ecológico**

Respecto al factor ecológico actual en nuestro país, no influye de forma directa al sector de la institución. Puesto que las normas que hasta el momento se han dado, no tienen incidencia en la labor que realiza el Apostolado del Rosario en Familia.

#### **2.1.1.6 Factor legal**

La Ley N° 29635 Ley de libertad religiosa, vigente en el país desde el año 2010, define a una entidad religiosa como aquella iglesia, confesión o comunidad religiosa que profesa, practica y difunde una determinada fe, las cuales cuando están debidamente inscritas gozan de personería jurídica civil, autonomía y libertad en asuntos religiosos. En el artículo 8 se menciona la exoneración al curso de religión, lo que representa en

algunos casos la escasa formación espiritual y doctrinal católica de los alumnos (Minjus, 2010).

En conclusión, de acuerdo al análisis del factor legal, que rige actualmente en nuestro país, se tiene que influye de manera directa al sector de estudio, puesto que el Apostolado del Rosario en Familia es una institución católica con fines de servicio a la evangelización, pero que cumple con todos los requisitos legales para su correcto y debido funcionamiento. Hay un cierto riesgo en cuanto a la interpretación de la Ley de libertad religiosa en contra de la propagación de la fe católica.

### **2.1.2 Análisis interno (AMOFHIT)**

En el presente Plan, se desarrolla el análisis AMOFHIT de acuerdo con los componentes de este que son:

#### **2.1.2.1 Administración y gerencia**

Actualmente el Apostolado del Rosario en Familia está desarrollando un proceso de planeamiento formal, por el cual se ha trazado los objetivos a alcanzar anualmente y las acciones que se van a realizar. Este procedimiento se hace de una manera sencilla pero práctica.

Misión del Centro Ministerial Arequipa: Somos una institución católica que busca promover el bienestar espiritual de las familias arequipeñas a través de la oración.

Visión del Centro Ministerial Arequipa: Ser una comunidad católica y mariana reconocida, donde se vive y comparte el espíritu de la oración familiar, mediante los servicios de formación, comunicación y materiales.

El entorno, competencia y la demanda, no se monitorea actualmente o se hace de manera esporádica. La estructura de la institución se ha visto sometida a una revisión en

los últimos años, debido a la necesidad de seguir los lineamientos propuestos por *Holy Cross Family Ministries*. Siendo el resultado el organigrama actual de tipo lineal. La moral y la motivación de los trabajadores es alta, ya que desde la Dirección del Apostolado del Rosario en Familia se promueve el diálogo y apertura con la confianza. El clima organizacional es óptimo ya que los trabajadores se encuentran motivados a desempeñar sus labores con la confianza que brinda la institución y el sentimiento de ser parte de una organización a nivel internacional y de índole católico familiar.

Los medios de comunicación interna son adecuados porque se centran en la comunicación constante y viable a través de canales como el correo electrónico, las llamadas, las reuniones periódicas y apertura de los responsables de las áreas. Los niveles salariales están de acuerdo con la propuesta por parte de la Dirección del Apostolado del Rosario en Familia y la correspondiente aceptación por parte del trabajador. Este monto suele estar definido conforme a su preparación y desempeño laboral. En el Apostolado del Rosario en Familia se utiliza la motivación intrínseca puesto que los trabajadores constantemente se sienten parte de una misión que trasciende fronteras y les permite ser agentes de cambio y evangelización. Desde cada uno de sus puestos y responsabilidades se sienten colaboradores en la realización de la misión trazada.

#### **2.1.2.2 Marketing y ventas**

El alcance de las operaciones del Apostolado del Rosario en Familia no se reduce solamente a un ámbito local, ya que existen los centros ministeriales de Lima y Piura, lugares donde se realiza la labor de manera similar a Arequipa.

Las ventas en Arequipa se generan de manera esporádica cuando lo solicitan personas y asisten a la oficina, o en el otro caso, se traslada una cantidad de material a una parroquia determinada para que pueda venderse en los llamados rincones Marianos.

En el área de promoción de materiales se están realizando actualmente estrategias que permitan la satisfacción de los clientes y el costo adecuado, sin ocasionar pérdidas teniendo en cuenta que el fin del Apostolado del Rosario en Familia no es lucrativo, los precios son en su mayoría al costo de compra o producción.

Actualmente se tiene registrado algunos de los clientes que nos brindan su contacto en correo electrónico o en *WhatsApp*, a fin de poder mantener una comunicación fluida y hacerles llegar nuestros catálogos y promociones.

La publicidad que se realiza es por medio de catálogos virtuales en formato PDF y *post* para publicarse en redes sociales. Esto de acuerdo con los objetivos que se han trazado para llegar a la mayor cantidad de personas por medio de las redes. Añadido a ello, se utiliza algunos afiches que se ubican en las oficinas.

Los canales actuales de distribución son sencillos y cortos, debido a que los productos son distribuidos desde el almacén central hacia los Centros Ministeriales, de acuerdo con sus órdenes de pedido, y de ahí son expendidos a los clientes a través de las solicitudes de compra que realizan cuando visitan la oficina, realizan llamadas o contactan por redes sociales.

El Apostolado del Rosario en Familia actualmente no cuenta con depósitos. Siendo el almacén central en la oficina Lima, el que acopia todo el material que se adquiere o produce. Y de ahí es distribuido hacia los Centros Ministeriales en provincia, siendo éstos a la vez, los puntos de venta o distribución para sus respectivas ciudades.

### **2.1.2.3 Operaciones, logística e infraestructura**

Actualmente se trabaja con 05 proveedores para los materiales: rosarios, impresión de libros, folletos, y el proveedor de Biblias. (ver detalles en Anexo 01). En el Apostolado del Rosario en Familia Perú se tiene un proceso de producción de

materiales impresos controlado, pero es necesario recalcar que este se lleva a cabo de manera muy esporádica.

El control de inventario se realiza de manera mensual y semestral por medio de un documento llamada reporte de venta. Por tal motivo esta política de control permite afianzar las estrategias y acciones a tomar respecto a los materiales.

El responsable de Almacén es responsable del control de calidad a los materiales producidos o adquiridos, ello permite un monitoreo que hasta el momento ha resultado eficiente. A su vez, la Administración del Apostolado del Rosario en Familia realiza un control de los costos de producción. El almacén central de Lima posee una distribución óptima de acuerdo con los tipos de material y cantidad, lo que permite que se maneje eficientemente. En los Centros Ministeriales se cuenta con pequeños almacenes donde se distribuye el material conforme a las cantidades, peso y periodicidad de venta.

#### **2.1.2.4 Finanzas y contabilidad**

Actualmente, el capital con el que cuenta el Apostolado del Rosario en Familia proviene del presupuesto que ha sido aceptado y asignado anualmente por *Holy Cross Family Ministries*, por ello el incrementar este capital depende únicamente de la solicitud y aprobación correspondiente por parte de esta institución superior.

Los estados financieros que se realizan de manera periódica son pertinentes y ayudan a que se puedan tomar decisiones a nivel de la Administración en Perú, así como también en Estados Unidos donde se encuentra *Holy Cross Family Ministries*. El más importante de ellos, es el que se realiza anualmente para dicha institución internacional con la finalidad de solicitar el presupuesto de oficinas y labores. Estos documentos son de acceso exclusivo por parte de la Dirección del Apostolado del Rosario en Familia Perú y no es posible su difusión externa.

### **2.1.2.5 Recursos humanos**

En cuanto a clima y cultura organizacional en su totalidad no se tiene conocimiento actualmente en la Institución. Las políticas respecto a contrataciones y despidos se encuentran determinadas por la Administración y Dirección general, siendo estipuladas en el contrato y el manual de organización y funciones, este último documento se encuentra en la etapa final de revisión.

Los incentivos se encuentran supeditados a lo que determina el Director Nacional y la Administradora. En la institución no existen políticas de tercerización en ninguna de sus áreas ni tampoco políticas dedicada al coaching y asesoramiento.

Al hablar de plan de capacitación y entrenamiento se menciona que no está determinado aún, lo cual es propicio para el desarrollo de las propuestas desarrolladas en el presente informe de suficiencia profesional.

### **2.1.2.6 Sistemas de información y comunicaciones**

Todo el personal tiene un conocimiento en nivel básico a intermedio, de las plataformas de información y comunicaciones que se utiliza actualmente dentro de la institución.

Los sistemas de seguridad vigentes son eficientes, ya que se han implementado desde *Holy Cross Family Ministries*. El sistema y la data se actualiza de acuerdo con la necesidad de los equipos y de quien los necesita. El *software* de los equipos no se actualiza frecuentemente, solo cuando hay necesidad.

Por el momento no se cuenta con una capacitación constante para todo el personal, respecto a los nuevos aspectos de información y comunicaciones. Asimismo al realizarse cambios y mejoras en dichos sistemas, se ha podido comunicar a los trabajadores de los beneficios que aporta los nuevos procedimientos a implementar, así como el beneficio en cuanto a la productividad.

### 2.1.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo

Al ser el Apostolado del Rosario en Familia una institución cuyo fin principal es la evangelización no tiene como fin primordial poseer alta tecnología en productos y procesos. Los productos o materiales ofrecidos al ser elementos devocionales o de formación no contemplan ser tecnológicamente competitivos. En cambio, los procesos si buscan serlo. Sin embargo, de ser propuesto e implementado un objetivo de mejora en procesos podría aportar en el desarrollo de la organización, es ahí donde radica también la importancia de este tipo de investigación para la institución.

Los procesos productivos administrativos cuentan con apoyo tecnológico a través del correo electrónico institucional y nube de almacenamiento brindados por la plataforma de *Microsoft*.

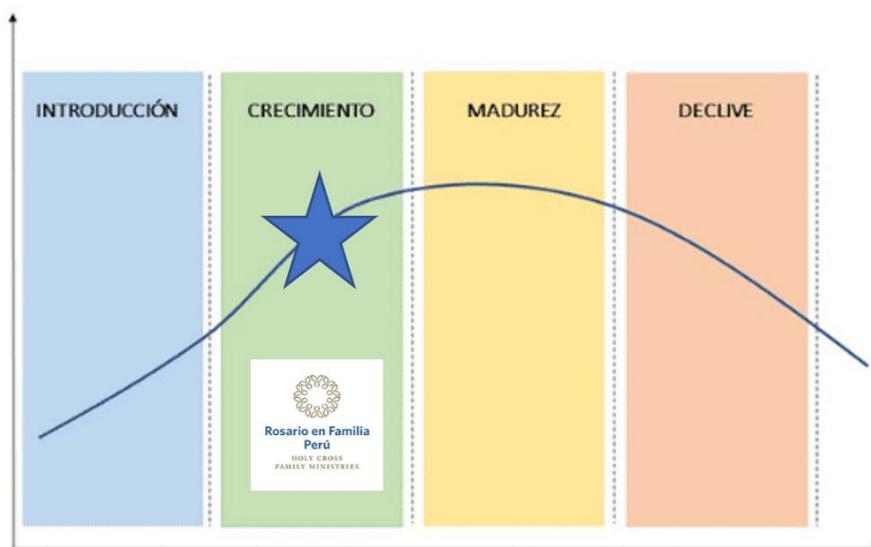
Luego de haber realizado ambos análisis PESTEL y AMOFHIT, se puede entender que hay indicadores importantes que fungirán como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en su respectiva matriz de análisis. Se menciona algunas de las más importantes a continuación: incremento del número de parroquias en la Arquidiócesis de Arequipa, potencial mercado al ser Arequipa una ciudad con aproximadamente 76% de católicos, incremento del comercio electrónico en 53% y el crecimiento de usuarios de redes sociales en un 4.1%. También se destaca la reestructuración del Apostolado del Rosario en Familia de acuerdo a los lineamientos de HCFM, calidad reconocida de los productos, inexistencia de un plan de capacitación, ausencia de procesos documentados. Estos dos últimos factores son importantes porque dan pie a realizar lo desarrollado en el presente trabajo de suficiencia.

### 2.1.3 Análisis de naturaleza y estructura de mercado

Con el fin de apoyar el análisis situacional de la institución Apostolado del Rosario en Familia se presenta a continuación el análisis estratégico a través de la matriz ciclo de vida de la empresa, aplicado a esta institución católica.

**Figura 3.**

*Matriz Ciclo de Vida de la empresa*



Como se observa en el gráfico anterior, el Apostolado del Rosario en Familia se encuentra inmerso en un proceso que se ha venido dando aproximadamente desde el año 2014, ya que según lo menciona la Guía de Implementación de Planificación Estratégica para Líderes, elaborada por *Holy Cross Family Ministries* (HCFM), dirigido a todas las obras que dependen de ella, desde aquel año ha ingresado a un periodo de revisión y renovación que impulsa a renovar los procesos existentes y adaptarlos a las nuevas necesidades de la sociedad donde se encuentran presentes cada una de dichas obras.

Por tal motivo se deduce que la institución en estudio se encuentra en una fase de Crecimiento y mejora (HCFM, 2020).

### 2.1.4 Matriz FODA

Con el fin de exponer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto a la Institución en la presente investigación, se presenta a continuación el siguiente FODA:

**Tabla 2.**

*Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Reestructuración del Apostolado del Rosario en Familia según los lineamientos de HCFM.	D2: En el Apostolado del Rosario en Familia no se presentan políticas de capacitación y entrenamiento definidas.
F2: Presencia de la institución en 03 ciudades del Perú, en el norte (Piura), centro (Lima) y sur (Arequipa).	D1: Escaso nivel de ventas en el Centro Ministerial Arequipa.
F3: Existe una óptima publicidad y difusión en redes sociales de los materiales que se ofrece.	D3: Ausencia de procesos documentados en el Apostolado del Rosario en Familia Perú.
F4: La calidad de los productos son reconocidos por sus clientes.	D4: Ubicación de difícil accesibilidad para el Centro Ministerial Arequipa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Proximidad del Año Jubilar 2025 en la Iglesia Católica.	A1: Presencia de crisis política en el Perú y su agudeza en el año 2022.
O2: Incremento en 4,1% de usuarios de redes sociales.	A2: Incremento de precios de proveedores debido a la inflación registrada.
O3: Incremento del 53% para el Comercio Electrónico en el Perú en el año 2022.	A3: Incremento del rechazo hacia la fe católica debido a la mala interpretación de Ley de libertad religiosa.
O4: Presencia de más de 70 parroquias en la Arquidiócesis de Arequipa.	A4: Distorsión e implantación de la Agenda 2030 con principios contrarios a la fe católica.

### 2.1.5 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

**Tabla 3.**

*Matriz MEFI*

Factores internos encontrados	Priorización de factores - Matriz de impactos cruzados								Suma de los "1"	Ponderación porcentual (Suma de los "1"/TOTAL)	Ponderación	
	1	2	3	4	5	6	7	8			Valor	Ponderación
Reestructuración del Apostolado del Rosario en Familia según los lineamientos de HCFM	1	0	0	0	1	0	1	0	2	7.14%	4	28.57%
Presencia del Apostolado del Rosario en Familia en 03 ciudades del Perú, en el Norte (Piura), Centro (Lima) y Sur (Arequipa).	1	1	0	0	0	0	1	0	2	7.14%	3	21.43%
Existe una óptima publicidad y difusión en redes sociales de los materiales que ofrece el Apostolado del Rosario en Familia	1	1	1	1	0	1	0	1	5	17.86%	3	53.57%
La calidad de los productos del Apostolado del Rosario en Familia es reconocida por sus clientes	1	1	0	1	0	1	1	0	4	14.29%	3	42.86%
En el Apostolado del Rosario en Familia no se presentan políticas de capacitación y entrenamiento definidas	0	1	1	1	1	1	1	0	5	17.86%	1	17.86%

Escaso nivel de ventas en el Centro Ministerial Arequipa	1	1	0	0	0	1	1	4	14.29%	2	28.57%
Ausencia de procesos documentados en el Apostolado del Rosario en Familia Perú	0	0	1	0	0	1	0	1	3.57%	1	3.57%
Ubicación de difícil accesibilidad para la oficina del Centro Ministerial Arequipa	1	1	0	1	1	0	1	5	17.86%	2	35.71%
								28	100.00%		

---

Tal como se observa en la tabla anterior, se detectaron los factores internos obtenidos de la matriz FODA y consecuentemente del análisis AMOFHIT, dichos factores se ponderaron según su impacto en la Institución, obteniéndose lo siguiente:

Entre las fortalezas principales están:

La organización tiene una presencia efectiva en redes sociales y una buena estrategia de difusión de materiales (factor 3). Esto es una fortaleza que pueden aprovechar para crecer.

La calidad de sus productos es reconocida por los clientes (factor 4), lo que sugiere una buena reputación y potencial para la fidelización.

Entre las debilidades críticas se encontró:

Hay una falta de procesos documentados (factor 7), lo que podría estar afectando la eficiencia operativa.

Existen problemas de accesibilidad para el Centro Ministerial Arequipa (factor 8), lo que podría estar limitando su alcance.

Las áreas de mejora pueden ser: Las políticas de capacitación y entrenamiento no están bien definidas (factor 5), lo que podría estar afectando el desarrollo del personal. Y el nivel de ventas en la oficina de Arequipa es bajo (factor 6), indicando la necesidad de estrategias de mejora específicas para esta ubicación.

**Tabla 4.***Ponderación matriz MEFI*

	Valoración de los factores					Ponderación porcentual	Ponderación de los factores	
	Muy negativa (-2.0)	Negativa (-1)	Ni positiva, ni negativa (0.0)	Positiva (+1)	Muy positiva (+2.0)		Valoración de los factores	Ponderación porcentual valoración de los factores
<b>Factores internos encontrados</b>								
Reestructuración del Apostolado del Rosario en Familia según los lineamientos de HCFM				X		7.14%	1	<b>0.0714</b>
Presencia de la institución en 03 ciudades del Perú, en el Norte (Piura), Centro (Lima) y Sur (Arequipa).				X		7.14%	1	<b>0.0714</b>
Existe una óptima publicidad y difusión en redes sociales de los materiales que ofrece la institución.					X	17.86%	2	<b>0.3571</b>
La calidad de los productos de la institución es reconocida por sus clientes					X	14.29%	2	<b>0.2857</b>
En la institución no se presentan políticas de capacitación y entrenamiento definidas	X					17.86%	-2	<b>-0.3571</b>
Escaso nivel de ventas en el Centro Ministerial Arequipa		X				14.29%	-1	<b>-0.1429</b>

Ausencia de procesos documentados en el Apostolado del Rosario en Familia Perú	X		3.57%	-2	<b>-0.0714</b>
Ubicación de difícil accesibilidad para la oficina del Centro Ministerial Arequipa		X	17.86%	-1	<b>-0.1786</b>

---

De acuerdo a la tabla anterior se conoce la ponderación para cada uno de los factores obtenidos en base al análisis de los factores internos de la institución en estudio.

Basándose en la matriz MEFI que complementa la anterior, se puede inferir lo siguiente:

Los puntos fuertes:

El factor 3 (publicidad y difusión en redes sociales) es el más positivo, con la ponderación más alta de 0.3571.

La calidad de los productos (factor 4) también es una fortaleza significativa, con una ponderación de 0.2857.

Los puntos débiles:

La falta de políticas de capacitación (factor 5) es la debilidad más crítica, con una ponderación negativa de -0.3571.

La ubicación de difícil acceso en Arequipa (factor 8) es otra debilidad importante, con -0.1786. Sin embargo, en este aspecto no es posible por el momento realizar un cambio. Por ello al buscar otro punto débil, se encuentra la ausencia de procesos documentados (factor 7) con -0.0714 de ponderación.

Se concluye que las áreas de mejora están enfocadas a:

La falta de políticas de capacitación (factor 5) con -0.1786

La ausencia de procesos documentados (factor 7) con -0.0714.

Así mismo, se observa que la suma de las ponderaciones da un resultado positivo, aunque cercano a cero, evidenciando que las fortalezas apenas superan a las debilidades.

### **2.1.6 Análisis del área de administración del Centro Ministerial Arequipa**

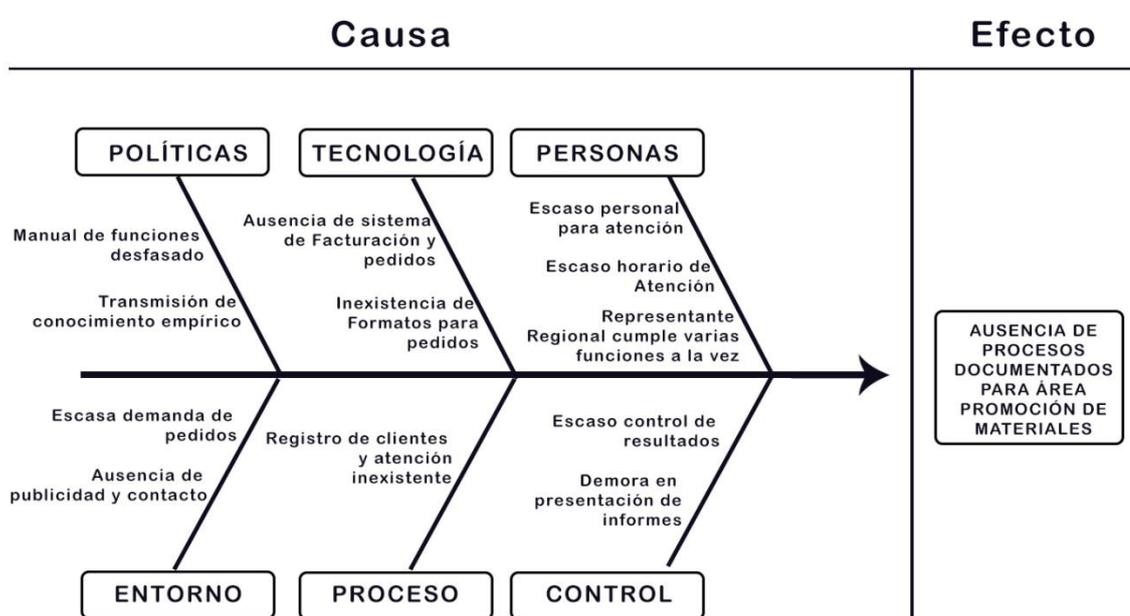
El Apostolado del Rosario en Familia Perú cuenta con el Centro Ministerial Arequipa como una de sus tres sedes nacionales, en la misma se encuentra el área de administración, así

como también las que se podrían denominar como sub áreas que desarrollan los pilares: ventas o promoción de materiales, misión y redes sociales.

Para comprender mejor la situación de este Centro Ministerial, se expone a continuación, el diagrama de Ishikawa correspondiente a los pilares o campos de acción, en los cuales se ha realizado un análisis de las causas y efecto.

#### Figura 4.

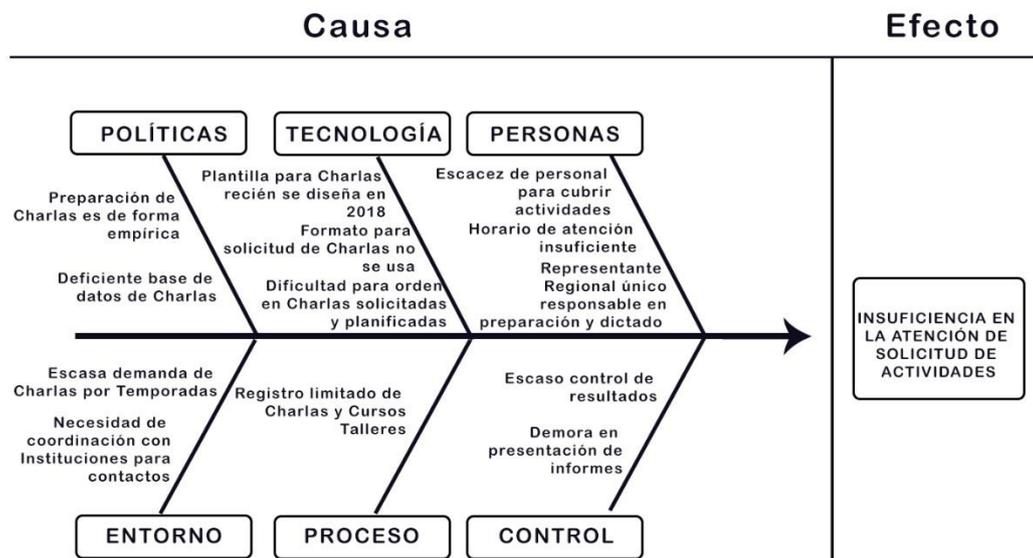
*Diagrama Ishikawa para promoción de materiales*



El primer diagrama de Ishikawa corresponde al pilar promoción de materiales, en el que se puede constatar las causas por las cuales se ha notado una deficiencia en los procesos y mejora correspondiente, a lo que en otras instituciones se puede llamar área de ventas.

**Figura 5.**

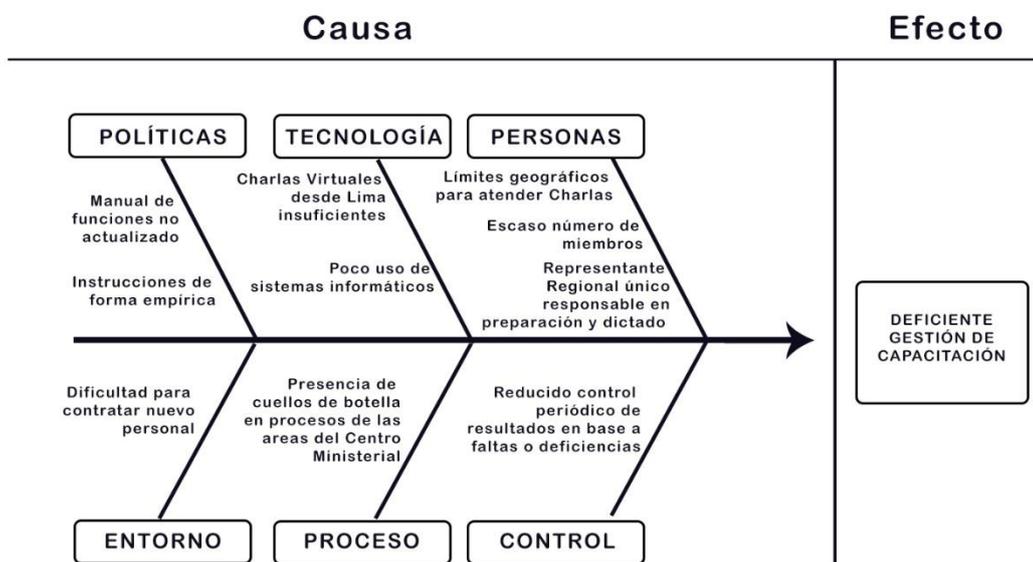
*Diagrama Ishikawa para misión*



El segundo diagrama de Ishikawa corresponde al pilar misión, en el que se puede constatar la dificultad que surge en cuanto a la solicitud y ordenamiento de charlas, talleres, jornadas y todo lo referente al área para el Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa. Esta falencia nos indica la necesidad, como en el anterior Ishikawa, de una mejora en cuanto a los procesos para atender mejor la solicitud de actividades.

**Tabla 5.**

*Diagrama Ishikawa para capacitación – Apostolado del Rosario en Familia Arequipa*



Finalmente, en el tercer diagrama de Ishikawa se desarrolla un punto importante surgido a consecuencia de los anteriores análisis, como es la deficiencia en la capacitación de los miembros del Equipo del Apostolado del Rosario en Familia centro Ministerial Arequipa.

## 2.2 Definición de la problemática

En este punto se expone la situación precedente y las implicancias que se han detectado a raíz de los análisis previos. El Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, a lo largo de su existencia ha tenido 04 responsables de oficina, quienes han trabajado en bien de la misión encomendada, sin embargo, a nivel administrativo la evolución de este Centro Ministerial se ha visto truncada, debido principalmente a la inexistencia de procesos documentados que permitan tanto una mejor implementación de los mismos, así como una evaluación o control respectivo.

La administración del Centro Ministerial Arequipa realiza distintas tareas de acuerdo con el manejo y desarrollo de los pilares que rigen al Apostolado del Rosario en

Familia, dichas tareas son realizadas de manera individual o grupal según sea el caso o requerimiento. Dentro de dichas tareas se encontraron principalmente dos deficiencias o debilidades, las cuales son en primer lugar: la ausencia de procesos documentados para el área de promoción de materiales que es una de las actividades que se encuentra muy por debajo del rendimiento óptimo en cuanto a índices de ventas y proyección hacia el futuro. Al tener documentados los procesos esenciales en esta área ayudarán mucho a dejar de lado el desarrollo empírico de los mismos. Esto sería de beneficio no solo para los actuales responsables del área y centro ministerial, sino también a los futuros. En segundo lugar, se tiene la deficiente gestión en capacitación que se ha descubierto al constatar las anteriores falencias. Si bien es cierto se ha realizado capacitaciones breves durante los encuentros anuales de planificación en la ciudad de Lima, estos han sido insuficientes dada la realidad cotidiana en el sistema de trabajo en el Centro Ministerial Arequipa y su consiguiente adaptación de mejora que se ha buscado alcanzar desde el ingreso del actual representante regional que a su vez es el responsable del presente trabajo de suficiencia profesional. Estas problemáticas podrían verse agudizadas por las amenazas identificadas en los anteriores análisis, como son: presencia de crisis política en el país, lo cual deriva en la dificultad para encontrar un personal idóneo que acepte trabajar dentro de la institución. Así como también la modificación de las leyes de trabajo que afectan los temas que se deberían aplicar en la capacitación. Es necesario resaltar que es muy difícil encontrar aspectos que influyan directamente en la institución dadas sus características y motivaciones

## **CAPÍTULO III: Planteamiento y desarrollo de acciones ejecutadas**

### **3.1 Experiencia 1**

#### **3.1.1 Denominación**

Implementación de procesos de orden de pedido y atención del cliente para el área de ventas o promoción de materiales.

#### **3.1.2 Objetivos**

##### **3.1.2.1 Objetivo general**

Mejorar los procesos esenciales para el área de ventas o promoción de materiales.

##### **3.1.2.2 Objetivos específicos**

Establecer un procedimiento para gestionar los pedidos de materiales.

Desarrollar un protocolo para la atención al cliente.

Preparar un formato para la presentación del reporte de ventas mensual.

#### **3.1.3 Antecedentes**

En el Apostolado del Rosario en Familia Perú, además de la labor evangelizadora, se tiene un área destinada a apoyar la misión, la cual se dedica a expender materiales como: rosarios, folletos, libros, juegos, y anteriormente CD, DVD y casetes. En su mayoría estos materiales fueron creados y/o recopilados por los miembros del Apostolado del Rosario en Familia Perú, mientras que otros se adquirieron a algunas editoriales católicas. Sobre los rosarios, en su mayoría se adquirieron de proveedores reconocidos por su calidad. Las ventas en la institución han sido un complemento de la labor evangelizadora, sin llegar a ser parte del objetivo final,

por no ser una institución con fines de lucro. Esto se ha visto reflejado en los precios económicos que ha mantenido a lo largo de su existencia.

Sin embargo, al no ser un pilar esencial las ventas, ha significado una falta de atención y ordenamiento en cuanto a los procesos, ya que hasta hace unos años se realizaban de manera empírica, como se describe a continuación:

Los pedidos de material para el Centro Ministerial se consultaban de manera telefónica con la secretaria de oficina central en Lima, tras lo cual se generaba un correo sencillo indicando la cantidad, código y descripción del material requerido. Pasando luego esta información al encargado de almacén quien alista el pedido, informando si había alguna falla o falta en lo solicitado, se envía luego hacia la ciudad de destino, informando por medio de un mensaje de correo o *WhatsApp* al encargado del Centro Ministerial en provincia. Podemos notar en ello la demasiada simplicidad y el dar por sobreentendido cada parte del pedido, lo que generó en muchas ocasiones pérdidas en cuanto a tiempo, esfuerzo y algunas equivocaciones.

Es necesario mencionar que en el área de ventas, ahora llamado de promoción de materiales, no se ha tenido documentación alguna sobre procedimientos.

### **3.1.4 Marco teórico**

El presente marco teórico presenta los conceptos asociados a la implementación de procesos de orden de pedido y atención del cliente para el área de ventas o promoción de materiales en el Apostolado del Rosario en Familia.

#### **3.1.4.1 Proceso**

De acuerdo a lo que menciona Harrington (1993) un proceso puede ser definido como una o varias actividades en las cuales se utiliza un insumo, al que se le agrega un valor, a fin de brindar un producto final a un cliente ya sea interno o externo. Hammer (2002) precisa que al presentar un proceso como el conjunto ordenado de actividades relacionadas, las cuales brindan un resultado con valor para el cliente que lo solicita. Y Cantón y Vásquez (2010) indican que determina el camino a seguir compuesto por una serie de etapas, denominadas entradas y salidas.

Por ende, cada actividad dentro de una institución como la de la presente investigación, puede ser vista como parte de un proceso que agrega valor espiritual, formativo y social a los miembros de la comunidad y a los beneficiarios del servicio pastoral. Al implementar procesos bien estructurados se permite garantizar que los recursos y esfuerzos sean canalizados de manera eficiente, asegurando la entrega de resultados que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de estas instituciones.

Para el presente trabajo de investigación, estos conceptos son importantes porque permiten profundizar en el sentido de implementar correctamente un proceso, dada la importancia del mismo a fin de alcanzar los objetivos de la Institución.

#### **3.1.4.2 Elementos de un proceso administrativo**

Loaiza (2007) indica que una organización debe ser quien identifique todas las actividades que lleva a cabo, presentando de manera ordenada, clara y gráfica dichas

actividades o conjunto de las mismas, a la que se llamará mapa de procesos, el fin es presentar de manera clara las actividades que brindan valor al producto o servicio recibido por el cliente. El mismo autor menciona la importancia de que la organización en pleno, en un equipo multidisciplinario con miembros que conozcan los procesos internos, sea quien lo elabore.

La anterior definición sirve de ayuda en la presentación de los procesos que desarrolla una institución, siendo importante notar que al ser una organización sin fines de lucro y católica no la exime de presentar esta característica.

### **3.1.4.3 Pedido de materiales**

Un pedido puede ser definido como una solicitud de compra que un cliente hace a un proveedor para que le facilite determinado bien o servicio. O bien es un documento por el que se solicita una determinada cantidad de mercadería o un servicio. (CursosEducate, 2024). Por otro lado, es el soporte de lo que el cliente ha solicitado a la empresa, contiene la información necesaria para que se atienda correctamente la necesidad del cliente (Alarcón et al., 2005).

El pedido, que es un compromiso dado entre un proveedor y cliente, debe contener todas las condiciones mínimas necesarias para que exista una relación comercial entre las partes implicadas (WORDPRESS, 2024).

Dentro de las actividades que se desarrollan en el Apostolado del Rosario en Familia se hallan los pedidos de materiales, es por ello la importancia de definir este concepto a fin de realizarlo correctamente.

### 3.1.4.4 Clases de pedidos

Es poco común que en las instituciones católicas se definan y clasifiquen los pedidos que se realizan dentro de sus actividades. Sin embargo, en la presente investigación se busca desarrollar este tipo de información importante.

De acuerdo al documento web Proceso de Compras (McGraw Hill, 2014), se tiene que las clases de pedidos están determinadas en cuatro tipos y se presenta el relacionado con la investigación:

#### 3.1.4.4.1 Según la forma

Se clasifican en:

**Pedidos normales:** Son aquellos pedidos que se han realizado en base a una política de aprovisionamiento, es decir teniendo conocimiento del consumo previsto para un tiempo determinado.

**Pedidos programados:** Pueden abarcar uno o varios materiales, pero se realizan en base a un estudio previo donde se conoce el consumo histórico o previsto, *stock* mínimo, existencias, y cantidades pendientes de suministro. Debe tenerse cuidado en no incrementar demasiado el *stock* al momento de generar el pedido.

**Pedidos abiertos:** Para este tipo de pedido se debe tener en cuenta un grupo de materiales similares, analizar el consumo, *stock* mínimo, existencia en almacén, y las cantidades que se encuentran pendientes de suministro.

De acuerdo con lo que se acaba de exponer, en el Apostolado del Rosario en Familia existen los pedidos normales y los programados, siendo estos últimos los que se destacan a lo largo del año, y los cuales se verán influenciados por lo que se plantea en la investigación.

### 3.1.4.5 Flujoograma

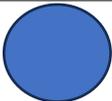
Para facilitar la comprensión de los procesos que se desarrollan en una organización, es útil la herramienta del flujoograma, la Universidad Veracruzana (2024) define un flujoograma como la representación gráfica de pasos o procesos para solucionar un problema. Su importancia esta en que si está bien elaborado puede convertirse luego facilmente a lenguaje de programación.

### 3.1.4.6 Símbolos del flujoograma

Con la finalidad de poder comprender el flujoograma que se presentará más adelante (Figuras 06 y 07), es necesario entender el significado de los siguientes símbolos, que se presentan a continuación:

**Tabla 6.**

*Símbolos del flujoograma*

Símbolo	Nombre	Significado
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Se utiliza para unir el resto de símbolos entre sí

*Nota.* Universidad Veracruzana

### **3.1.4.7 Nota de pedido**

La nota de pedido es un documento que se emite entre dos individuos, uno que compra y el otro que vende, a fin de solicitar mercadería. Contiene la siguiente información: cantidad de material, tipo de producto, precio, condiciones de pago entre otra información importante para la transacción (SCRIBD, 2024).

Este documento será importante implementar en el desarrollo de las actividades dentro del área de promoción de materiales del Apostolado del Rosario en Familia.

### **3.1.4.8 Pedido interno**

Según lo que menciona la Universidad de las Palmas de Gran Canaria un pedido interno se realiza cuando los responsables de cada área de la empresa tienen una lista de artículos autorizados y requieren reposición de los mismos, para ello se genera esta nota de pedido interno que es entregada al almacén, y luego de ser despachada se firma en conformidad de recibido (ULPGC, 2024).

Importante definición que permite entender la acción que se realiza dentro de la institución a nivel nacional y que permite el abastecimiento de materiales y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

### **3.1.4.9 Elementos de un pedido**

En el apostolado se ha ido desarrollando de manera empírica los elementos de un pedido, sin embargo aquí se encuentra un fundamento a lo que se ha venido realizando durante los años.

Si bien es cierto que existen muchos elementos de acuerdo al tipo de empresa que se estudie, una de las fuentes consultadas, brinda la siguiente información que puede considerarse estándar.

Según Alarcón et al. (2005), los elementos necesarios para un pedido son:

Fecha: Señalar la fecha en que se está realizando es un dato importante ya que permite al proveedor tener presente un tiempo máximo de entrega.

Datos del cliente: Un pedido debe contener toda la información necesaria sobre quien lo realiza, incluso si la dirección de entrega es diferente sobre todo para temas de facturación.

Producto o servicio solicitado: Debe tener la suficiente claridad en cuanto a lo requerido, para que no surjan equivocaciones en cuanto a sus características. Lo ideal es que contemple: descripción, cantidad, modelo, especificaciones, etc.

Condiciones de entrega: Algunos pedidos tienen condiciones de entrega como etiquetado o embalaje. Por tal motivo toda esta información debe estar en el documento.

Precios y condiciones de pago: Es muy importante que el pedido contenga información clara y precisa sobre los precios de los bienes o servicios que se están requiriendo, así como también de las condiciones de pago. A fin de que se eviten confusiones y conflictos posteriores.

Restricciones de entrega: Muchas empresas tienen horarios de carga y descarga establecidos, incluso si se encuentran en distintos lugares, por ello se debe detallar esto en el documento de pedido.

#### **3.1.4.10 Almacén**

Según McGraw Hill (2024) se define al almacén como el lugar donde se realizan las funciones de: recepción, manipulación, conservación, protección y posterior salida de productos o materiales.

Concepto que ha sido necesario tener presente, ya que en esta institución como en todas las que realizan labores similares, se tiene un almacén. Por lo que es importante reconocer lo que se realiza en él.

### **3.1.4.11 Reposición de material**

De acuerdo con lo que menciona la Autoridad Portuaria de Pasaia (2024), la reposición de material se realiza bajo un conjunto de acciones:

Sistema de revisión continua: Con el cual el control es continuo respecto al material que se desea.

Sistema de revisión periódica: El control es variable de acuerdo a tiempos previamente establecidos.

Elección del sistema de información: De acuerdo a la necesidad de la empresa debe elegirse cuál de los dos sistemas: de revisión continua o periódica, es el más adecuado para establecer el control de materiales.

### **3.1.4.12 Atención al cliente**

De acuerdo a lo que mencionan Ariza et al. (2015) en su obra Información y atención al cliente-consumidor-usuario, la atención al cliente se define como la unión de varias acciones destinadas a relacionar a una empresa con los clientes, en el proceso previo y posterior de la compra, todo esto orientado a alcanzar la mayor satisfacción en quien adquiere el producto

Blanco (2008) indica que es una herramienta importante la cual brinda un valor extra a los clientes, relacionado a la oferta que otros competidores ofrecen, así como también generar una diferencia en cuanto a la oferta global de la empresa.

Esta definición sirve para comprender mejor la labor que realizan los responsables de cada área que tiene contacto con los clientes de la institución.

### **3.1.4.13 Área de ventas**

El área de ventas se conoce también como departamento de ventas en determinadas empresas. La AGCOLLEGE (2024) en uno de sus artículos precisa que

esta área se responsabiliza de las actividades y procesos necesarios a fin de cumplir con los objetivos comerciales. Es decir, debe generar la participación en actividades que permitan la compra del producto ofertado o la participación del cliente en el servicio ofrecido.

En la institución donde se está desarrollando la presente investigación, el área de ventas es denominado como promoción de materiales, a instancias de la dirección y administración con la finalidad de acentuar la labor evangelizadora que lleva adelante.

### **3.1.5 Metodología aplicada**

Tal como se ha mencionado previamente, para el diseño de los flujogramas se utilizó herramientas digitales, específicamente el *software* Microsoft *Visio*, lo cual se puede apreciar en las figuras 06 y 07.

Asimismo, para el desarrollo de la primera experiencia presentada en esta parte del trabajo de Suficiencia Profesional, se tomó como guía la metodología para la construcción de un flujograma propuesta por Universidad Veracruzana (2024), la cual consta de siete fases.

#### **3.1.5.1 Fases**

##### **3.1.5.1.1 Listar las actividades que conforman el proceso**

Como primera fase de este proceso se inicia con la recopilación en una lista de las actividades que se realizan en los procesos de orden de pedido y atención al cliente.

###### **3.1.5.1.1.1 Proceso de orden de pedido**

- Verificar disponibilidad de *stock*.
- Llenar formato orden de pedido.
- Enviar formato por correo electrónico.
- Recepción de correo electrónico.

- Impresión de orden de pedido.
- Armado de pedido.
- Llenado de guía de remisión.
- Autorización de salida de material.
- Envío empresa de transporte.
- Enviar correo electrónico.
- Recepción de pedido.
- Conteo de materiales.
- Verificación guía de remisión – orden de pedido.
- Responde correo electrónico – conformidad.
- Revisar *stock* de mercadería.
- Solicitar pedido.
- Enviar correo.

#### **3.1.5.1.1.2 Proceso de atención al cliente**

- Atender visita, llamada o mensaje de cliente.
- Saludar amablemente.
- Preguntar cuál es el motivo de la visita o llamada.
- Realizar la consulta al encargado de área correspondiente (misión/ventas/redes sociales).
- Preguntar y tomar nota del nombre, teléfono, lugar de procedencia del cliente.
- Despachar solicitud (servicio o material).
- Despedir amablemente al cliente.

### 3.1.5.2 Describir las actividades y anotar puntos de decisión y actividades que deriven de las alternativas

En esta fase se describen las actividades anteriormente presentadas:

**Tabla 7.**

*Tabla de proceso de orden de pedido – Apostolado del Rosario en Familia*

<b>Proceso de orden de pedido</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
•Verificar disponibilidad de <i>stock</i>	Previo a solicitar un pedido, se debe verificar la cantidad de <i>stock</i> disponible. A fin de no solicitar materiales que puedan generar congestión y estancamiento en el almacén.
•Llenar Formato orden de pedido	Al tener la certeza de la falta de un material o recibir la solicitud de mayor cantidad por parte de un cliente, el responsable de ventas del Centro Ministerial procede a llenar el formato orden de pedido (ver Anexo Nro. 04) con la información pertinente.
•Enviar Formato por correo electrónico	Luego de haber llenado la información en el formato, el responsable de ventas del Centro Ministerial procede a enviarlo por correo electrónico a la responsable de ventas de Lima, con copia al encargado de almacén. (Siguiendo el protocolo establecido dentro de la institución, todo correo debe ser enviado con copia al Director Nacional y a la Administradora)
•Recepción de correo electrónico	En el Centro Ministerial Lima, la responsable de ventas recepciona el correo y responde al mismo avisando que se procederá a enviar el material lo más pronto posible. El encargado de almacén a su vez también recibe el correo y es notificado por la encargada de ventas.

---

•Impresión de orden de pedido	El encargado de almacén imprime la orden de pedido a fin de iniciar el proceso de armado.
•Armado de pedido	El encargado de almacén procede a ir recolectando en el almacén todos los materiales que han sido solicitados.
•Llenado de guía de remisión	Al culminar el armado del pedido, se procede al llenado del documento guía de remisión por parte de la encargada de ventas, así como del encargado de almacén.
•Autorización de salida de mercadería	Se solicita la autorización correspondiente a la Administradora para realizar el envío al Centro Ministerial que lo ha solicitado.
•Envío empresa de transporte	Al haber recibido la autorización correspondiente, el encargado de almacén procede a salir de la oficina central con dirección al local de la empresa de transportes con la que se realizará el envío hacia la ciudad que corresponde. Allí se realizan los trámites correspondientes (pago y envío).
•Enviar correo electrónico	La responsable de ventas Lima redacta un correo con la información pertinente al envío realizado, adjuntando la boleta de envío emitida por la empresa de transportes. Dicho correo es enviado al responsable de ventas del Centro Ministerial, cumpliendo con los protocolos de envío de correo antes mencionado.
•Recepción pedido	Transcurrido el tiempo de envío correspondiente, el responsable de ventas del Centro Ministerial acude al terminal de la empresa de transportes para recoger el pedido y llevarlo hacia la oficina.
•Conteo materiales	Al llegar a la oficina del Centro Ministerial, se realiza la apertura de cajas de envío, y a continuación se procede al conteo de los materiales enviados.
•Verificación guía de remisión – orden de pedido	Durante el conteo de materiales, se va cotejando con el documento guía de remisión – orden de pedido.

---

---

•Responde correo electrónico – conformidad	Al tener la conformidad con el envío, el responsable de ventas del Centro Ministerial enviará un correo a la responsable de ventas de Lima y al encargado de almacén, dando conformidad al envío realizado.
--	---

---

### Tabla 8.

*Tabla de proceso de atención al cliente*

---

<b>Proceso de atención al cliente</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atender visita, llamada o mensaje de cliente</li> <li>•Saludar amablemente</li> <li>•Preguntar cuál es el motivo de la visita o llamada</li> <li>•Realizar la consulta al encargado de área correspondiente (misión/ventas/redes sociales)</li> </ul>	<p>En el proceso de atención al cliente, se tiene dos medios por los cuales se puede atender a los mismos: visita presencial a la oficina, llamada o mensaje a través del número de <i>whatsapp</i>.</p> <p>Sea cual fuere el medio por el que se debe atender al cliente, el personal que esté a cargo en ese momento de ello deberá saludar amablemente, dándole la bienvenida al Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa.</p> <p>A continuación, se deberá realizar la consulta al cliente sobre el motivo de su visita/llamada o mensaje.</p> <p>Al conocer el motivo de la visita/llamada o mensaje, el personal deberá procurar hacer la consulta inmediatamente al encargado del área correspondiente: misión (charlas, cursos, talleres, etc.) ventas (libros, rosarios, biblias, etc.) redes sociales (<i>facebook</i>, <i>instagram</i>). En el menor tiempo posible deberá realizarse la atención a la consulta o pedido que realice el cliente. De lo contrario deberá avisársele al mismo de la forma y tiempo en que se le hará saber la respuesta.</p>
---	---

---

---

•Preguntar y tomar nota del nombre, teléfono, lugar de procedencia del cliente	Paralelamente a la gestión de la consulta o pedido realizado, el personal deberá tomar nota del nombre, teléfono, lugar de procedencia (parroquia, colegio, movimiento)
•Despachar solicitud (servicio o material)	Al tener la respuesta a la consulta, o tener listo el pedido de materiales, se procede a despachar ello.
•Despedir amablemente al cliente	Se despedirá amablemente al cliente, recordándole nuestros canales de atención y animando a que visite nuestros canales de redes sociales.

---

### 3.1.5.3 Identificar los agentes que ejecutan cada actividad

Respecto a los agentes que realizan cada una de las actividades antes mencionadas, se desarrolla a continuación:

**Tabla 9.**

*Tabla de proceso de orden de pedido – agentes responsables de actividades*

<b>Proceso de orden de pedido</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Agente responsable de la actividad</b>
•Verificar disponibilidad de <i>stock</i>	Responsable de ventas del Centro Ministerial (CM)
•Llenar formato orden de pedido	
•Enviar formato por correo electrónico	
•Recepción de correo electrónico	Responsable de ventas Lima / encargado de almacén
•Impresión de orden de pedido	Encargado de almacén
•Armado de pedido	Encargado de almacén
•Llenado de guía de remisión	Responsable de ventas Lima / encargado de almacén
•Autorización de salida de mercadería	Administradora
•Envío empresa de transporte	Encargado de almacén
•Enviar correo electrónico	Responsable de ventas Lima / encargado de almacén
•Recepción pedido	Responsable de ventas del Centro Ministerial (CM)
•Conteo materiales	
•Verificación guía de remisión - orden de pedido	
•Responde correo electrónico – conformidad	

**Tabla 10.**

*Tabla de proceso de atención al cliente – Agentes responsables de actividades*

<b>Proceso de atención al cliente</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Agente responsable de la Actividad</b>
•Atender visita, llamada o mensaje de cliente	Personal del Centro Ministerial (CM)
•Saludar amablemente	Personal del Centro Ministerial (CM)
•Preguntar cuál es el motivo de la visita o llamada	Personal del Centro Ministerial (CM)
•Realizar la consulta al encargado de área correspondiente (misión/ventas/redes sociales)	Personal del Centro Ministerial (CM)
•Preguntar y tomar nota del nombre, teléfono, lugar de procedencia del cliente	Personal del Centro Ministerial (CM)
•Despachar solicitud (servicio o material)	Personal del Centro Ministerial (CM)
•Despedir amablemente al cliente	Personal del Centro Ministerial (CM)

#### **3.1.5.4 Trazar la secuencia de actividades**

Teniendo toda la información, se presenta la secuencia de las actividades por cada miembro que las realiza.

#### **3.1.5.5 Añadir entradas y salidas**

Las entradas y salidas se colocaron de acuerdo a cada proceso presentado.

#### **3.1.5.6 Revisión final**

Los flujogramas terminados se sometieron a revisión final por parte del Director Nacional y la Administradora, a través de un correo electrónico. Siendo aprobados luego de su revisión.

### **3.1.5.7 Retroalimentación para mejora del proceso**

Al realizarse el cambio de responsable de ventas se envió la documentación a la nueva responsable. Y es así que a través de la puesta en práctica a lo largo del tiempo se ha conseguido lograr una retroalimentación y mejora del proceso a comparación del estado en el que se encontraba previo al inicio de la presente investigación.

### **3.1.6 Recursos utilizados**

Los recursos que se necesitaron para el desarrollo de esta experiencia son: computadora con conexión a internet y el *software Microsoft Visio*, para la diagramación de los flujogramas, papel y útiles de escritorio, formatos de inventario general

### **3.1.7 Resultados**

#### **3.1.7.1 Análisis Ex Ante**

A continuación, se presenta la situación previa al desarrollo de la primera experiencia. En el Apostolado del Rosario en Familia Perú, a lo largo de más de 25 años se ha venido desarrollando las ventas en forma empírica. Esto en ciertos momentos ha sido frutífero y ha generado las ventas correspondientes, sobre todo en los Centros Ministeriales antes llamados Oficinas, cuyo responsable ha sido constante y no ha habido cambios de personal.

Sin embargo, en el Centro Ministerial Arequipa, en donde se desarrolló la presente experiencia, se han presentado cambios esporádicos en cuanto al responsable del Centro Ministerial.

Ello ha provocado que, en la mayoría de los casos, y más que todo en años recientes, el Representante Regional sea quien se haga responsable de los tres pilares de acción de la institución que son: misión, promoción de materiales y redes sociales.

Añadido a esto, cabe resaltar que, en el Centro Ministerial Arequipa, la oficina se encuentra ubicada en un ambiente que hace difícil su localización o difusión, ya que está ubicado en el segundo patio del Centro Pastoral Juan Pablo II, local que es una casona arequipeña antigua.

Como producto de esta situación, las ventas en el Centro Ministerial Arequipa son mínimas, frente a lo que sucede en los otros Centros Ministeriales.

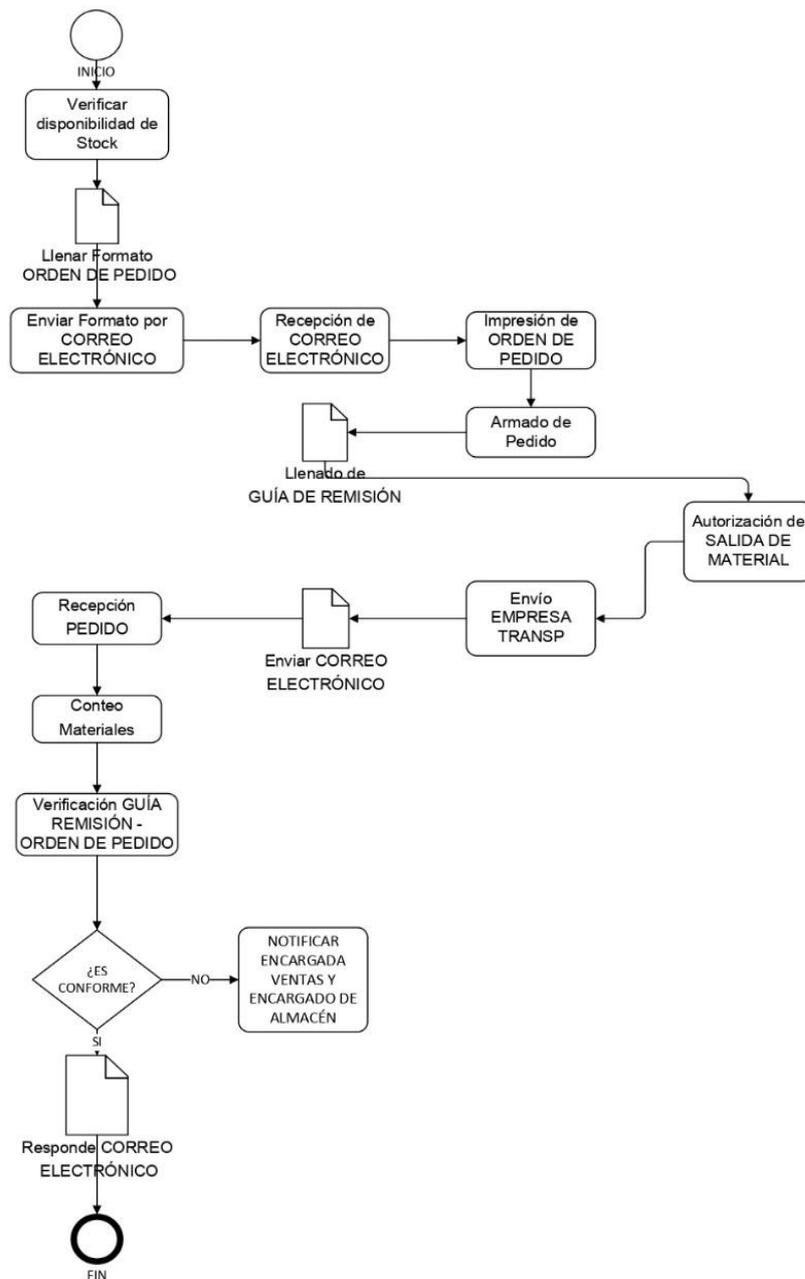
Antes de la implementación del proceso para el área de ventas, no se había establecido claramente las funciones del responsable de dicha área. Asimismo, previo a la implementación del flujograma los procedimientos se conocían solamente de forma verbal, variando éstos de acuerdo a la percepción de las personas responsables. No existiendo un documento formal que lo avale y sustente no solamente para los actuales Responsables, sino para los posteriores.

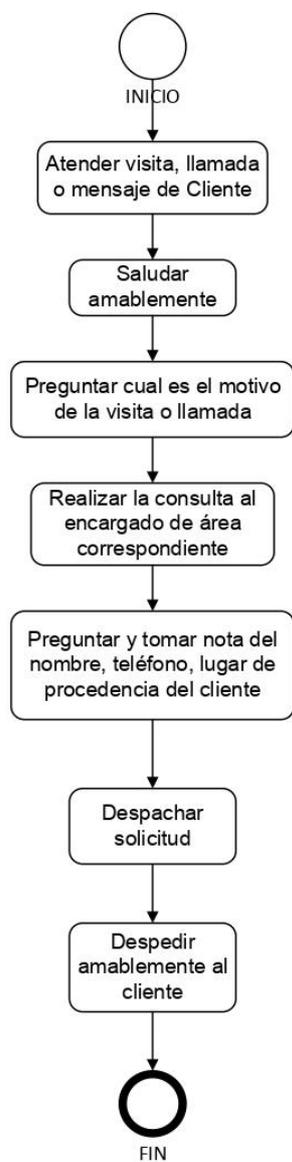
### 3.1.7.2 Análisis Ex Post

Se presenta a continuación los flujogramas para orden de pedido y atención al cliente, tal como se ha propuesto de acuerdo a la investigación previa.

**Figura 6.**

*Flujograma orden de pedido*



**Figura 7.***Flujograma atención al cliente*

Los indicadores que se utilizaron durante el proceso son los siguientes:

### **3.1.7.2.1 Tiempo invertido en el proceso**

Indicador que presenta el tiempo empleado en el desarrollo de los procesos, al analizar los tiempos de atención, la organización puede identificar pasos ineficientes o procesos que causan demoras, lo que permite implementar mejoras:

**Tabla 11.***Tiempo invertido en procesos orden de pedido y atención al cliente*

<b>Proceso</b>	<b>Tiempo diario</b>		
	<b>Minutos</b>	<b>Horas</b>	<b>Tiempo mensual Horas</b>
Proceso de orden de pedido	89	1.48	44.5
Proceso de atención al cliente	67	1.12	33.5
<b>Total</b>	156	2.60	78

Haciendo uso de la lista de actividades con las que se ha desarrollado ambos procesos tanto de orden de pedido como atención al cliente, se procedió a controlar el tiempo destinado en ambos. El resultado fue interesante ya que se nota el tiempo empleado en el proceso de orden de pedido 44.5 horas al mes. Esto se debe a que dicha función toma tiempo en los distintos trabajadores que tienen que ver, así como las funciones o actividades que realizan.

### 3.1.7.2.2 Actividad sobre errores

**Tabla 12.***Actividad sobre errores por procesos*

<b>Proceso</b>	<b>Errores promedio semanales</b>	<b>Errores promedio mensuales</b>	<b>% Errores mensuales</b>
Proceso de orden de pedido	2	8	40.0%
Proceso de atención al cliente	3	12	60.0%
<b>Total</b>	5	20	100.0%

*Nota.* Información en base a formato medición de tiempos en procesos (documentación interna).

Los errores que se presentan a menudo son: error de código de material, cantidad solicitada insuficiente en stock, ausencia de empatía con el cliente, no tomar los datos del cliente, demora en las respuestas solicitadas por el cliente. El proceso de atención al cliente es el proceso que ha presentado un mayor número de errores promedio al mes

### 3.1.7.2.3 Tiempo invertido por actividad sobre horario laboral

**Tabla 13.**

*Tiempo invertido por actividad sobre el horario laboral diario*

<b>Proceso</b>	<b>Tiempo diario horas</b>	<b>Horario laboral diario</b>	<b>% del Horario laboral diario</b>
<b>Proceso de orden de pedido</b>	1.48	4	37.1%
<b>Proceso de atención al cliente</b>	1.12		27.9%
<b>Total</b>	2.60		65.0%

**Tabla 14.**

*Tiempo invertido por actividad sobre el horario laboral mensual*

<b>Proceso</b>	<b>Tiempo mensual horas</b>	<b>Horario laboral mensual</b>	<b>% del Horario laboral mensual</b>
Proceso de orden de pedido	44.5	120	37.1%
Proceso de atención al cliente	33.5		27.9%
<b>Total</b>	78		65.0%

Al observar los resultados que nos brinda las tablas anteriores se puede concluir en que el proceso que más tiempo toma es el de orden de pedido a nivel de los responsables de ventas en Lima y Arequipa, así como el encargado de almacén.

### 3.1.8 Logros

De acuerdo a los resultados obtenidos en la primera experiencia se tienen los siguientes logros:

- Ordenamiento de los procesos de orden de pedido, así como también de atención al cliente, de acuerdo con la información obtenida y adaptada a los procesos administrativos.
- Mejora en el área de ventas, hoy denominado promoción de materiales, al tener fundamentos en la administración relacionado a una institución religiosa.
- Reducción de errores basados en suposiciones, durante los procesos.
- Generar un ambiente propicio para el ordenamiento en los demás procesos que faltan o que se pueden crear.
- Determinar indicadores para medir la eficiencia de los procesos. En la tabla 12 se comprueba el promedio de errores semanales y mensuales, lo cual nos muestra que el proceso de orden de pedido, a pesar de implicar mayor cantidad de personal, no representa una mayor cantidad de errores. Y en el proceso de atención al cliente si se han mostrado mayores errores dada la naturaleza de consultas sobre las áreas distintas que desarrolla la institución. En las siguientes tablas se ha mostrado la cantidad de tiempo invertido por el personal y áreas en el desarrollo de los procesos, siendo que el de orden de pedido ha implicado una mayor cantidad de tiempo debido a la cantidad de personas involucradas.

Al no haber datos recopilados ni registrados en la institución, de años anteriores a la investigación, los indicadores Ex post que se detallan a continuación evidencian la mejora a partir del presente trabajo de suficiencia.

**Tabla 15.**

*Tabla resumen de indicadores de medición de la experiencia 1*

<b>Indicadores</b>	<b>Ex Ante</b>		<b>Ex Post</b>	
	Proceso de orden de pedido	Proceso de atención al cliente	Proceso de orden de pedido	<b>Proceso de atención al cliente</b>
<b>Tiempo mensual invertido en el proceso (horas)</b>	Datos no registrados		44.5	<b>33.5</b>
<b>Promedio de errores mensuales</b>	Datos no registrados		8	<b>12</b>
<b>% del horario laboral mensual</b>	Datos no registrados		37.1%	<b>27.9%</b>

Al analizar la tabla anterior se puede notar que ha habido un beneficio en cuanto al área de ventas o promoción de materiales, ya que se ordena a través de un documento formal los procesos de orden de pedido y atención al cliente, por otro lado, el porcentaje de tiempo empleado por las áreas pertinentes fue de 65%, esto es bueno ya que no implica demasiado tiempo empleado, tomando en cuenta que son alrededor de 04 a 05 personas en algunas ocasiones, las implicadas en el desarrollo de ambos procesos.

### **3.1.9 Plan de contingencia**

Con el objetivo de asegurar la continuidad operativa y minimizar los riesgos ante posibles situaciones adversas a continuación se presenta un plan de contingencia que contempla una serie de acciones a implementar.

**Tabla 16.**

*Tabla resumen del plan de contingencia*

<b>Riesgo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicador</b>
---------------	-------------------	------------------

<b>Incumplimiento del procedimiento establecido para gestionar los pedidos de materiales</b>	Monitoreo y confirmación por correo del procedimiento	<b>Porcentaje de cumplimiento del procedimiento establecido para gestionar los pedidos de materiales</b>
<b>Protocolo ralentizado para atender a los clientes</b>	Consultar a los clientes sobre la atención correcta y a tiempo, con un reconocimiento a los trabajadores que logren cumplir con el protocolo	<b>Puntaje promedio del nivel de satisfacción del cliente</b>
<b>Incumplimiento en la presentación de los formatos del reporte de ventas mensual.</b>	Realizar un <i>checklist</i> mensual para confirmar la presentación del reporte de ventas	<b>Porcentaje de cumplimiento en la presentación mensual de reporte de ventas</b>

De acuerdo a lo que nos muestra la tabla anterior, se tiene los indicadores con los cuales se podría a futuro evaluar si lo que se ha planteado se viene realizando de manera correcta y a tiempo.

## **3.2 Experiencia 2**

### **3.2.1 Denominación**

Implementación de un plan de capacitación de personal para el Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia Perú.

### **3.2.2 Objetivos**

#### **3.2.2.1 Objetivo general**

Mejorar el conocimiento de los miembros del equipo del Centro Ministerial Arequipa respecto a la cultura organizacional, funciones y procesos de sus áreas.

#### **3.2.2.2 Objetivos específicos**

Desarrollar un plan de capacitación respecto a la cultura organizacional del Apostolado del Rosario en Familia para los miembros del Centro Ministerial Arequipa.

Desarrollar un plan de capacitación respecto a las funciones y procesos que realizan los miembros del Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia.

Brindar las pautas que permitan un continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales los miembros del Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia han sido contratados.

### **3.2.3 Antecedentes**

En el Apostolado del Rosario en Familia Perú, a lo largo de sus años de existencia se han tenido distintos miembros para los distintos puestos de trabajo que conforman esta institución. Cada uno de dichos miembros al ingresar han sido objeto de una breve inducción por parte de los responsables más cercanos a su puesto de trabajo, así como también por parte de la Administración y Dirección para tener en claro los objetivos que se buscan al acceder al puesto que se le confía.

Por otro lado, de manera anual se realiza un encuentro en la ciudad de Lima, en donde participan todos los miembros del Apostolado del Rosario en Familia Perú, es decir son convocados los integrantes de los Centros Ministeriales de Piura y Arequipa, en dicho encuentro se presentan los informes, diagraman los objetivos para el año en curso y se tiene una breve capacitación respecto a algún tema que la Dirección y Administración considere oportuno desarrollar con los miembros.

Este sistema de capacitación limitado a simple vista ha restringido en algunos casos los resultados que se deseaban alcanzar sobre todo en cuanto a tiempos y personal. Esto referido principalmente a la inducción sobre lo que se denomina cultura organizacional y los procesos que se deben cumplir dentro de esta institución.

Es importante mencionar que el Apostolado del Rosario en Familia Perú al ser una institución formal y debidamente constituida, ha buscado a lo largo de los años cumplir con los requerimientos de ley, brindando capacitaciones sencillas sobre aspectos importantes e indispensables de temas sobre salud ocupacional, beneficios laborales, entre otros temas. Sin embargo, aún hay aspectos que se pueden mejorar respecto al plan de capacitación para los miembros.

### **3.2.4 Marco teórico**

El presente marco teórico aborda los conceptos clave relacionados con la implementación de un plan de capacitación del personal para el Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia. Se presentan las definiciones más relevantes para el trabajo de investigación, lo que facilitará la comprensión de la importancia de la capacitación dentro de la institución, incluso cuando esta tenga un enfoque católico.

#### **3.2.4.1 Capacitación**

Jaureguiberry (2024) indica que la capacitación consiste en un proceso o herramienta que brinda a aquel que la recibe la posibilidad de obtener conocimiento generando un aprendizaje. Habiendo la posibilidad de cambiar o corregir el proceder de la persona y por consiguiente lograr un cambio en la empresa. El autor resalta la importancia de la capacitación como una necesidad cuando surgen impedimentos en el logro de los objetivos de la empresa.

Chiavenato (2009) acota que es el núcleo del esfuerzo continuo, propuesto para que las competencias del personal alcancen un grado superior, permitiendo a la empresa desenvolverse de una mejor forma. El autor remarca la importancia de este proceso en la administración de recursos humanos.

Añadido a esto, el autor Louart (1994) resalta la importancia del proceso de capacitación como un sistema complejo en el que se conjuga los objetivos principales de la empresa, los requerimientos de cada area o departamento así como también las necesidades de los individuos.

#### **3.2.4.2 Objetivos de la capacitación**

Respecto a los objetivos de la capacitación en general, el autor Chiavenato (2009) presenta los siguientes:

Disponer al personal para la actuación inmediata frente a las responsabilidades que se le encomiendan en su puesto de trabajo.

Ofrecer oportunidades al personal para su desenvolvimiento permanente en su area de trabajo y en responsabilidades mayores

Modificar la perspectiva que el personal tiene, fomentando un clima idóneo entre los miembros de la empresa o generar un nivel mas alto de motivación frente al trabajo, logrando una aceptación frente a los postulados modernos de la administración.

Respecto a lo que presenta el autor, y analizando la labor que realiza a nivel de sus tres pilares la institución, se puede concluir en la importancia del personal bien capacitado y motivado para alcanzar los objetivos trazados.

#### **3.2.4.3 Importancia de la capacitación**

Dessler (2009) lo posiciona como un referente a la hora de lograr una buena administración, siendo así que los gerentes no deben obviarla, ni siquiera por la circunstancia de poseer personal talentoso ya que ello no asegurará el éxito de su empresa. Es vital que dicho personal conozca lo que el gerente desea que hagan así como la forma de realizarlo o alcanzarlo, a fin de evitar cualquier improvisación.

Los autores Robbins y Judge (2009) presentan la importancia de la capacitación a través de tres razones:

Primero, la capacitación brinda un aprendizaje que permite un cambio dentro de la organización.

Segundo, el cambio generado debe ser asimilado, sin embargo los cambios instantaneos no son del todo productivos

Tercero, para lograr un aprendizaje es necesaria la experiencia basada en la observación o la practica, así como también a traves de la lectura. Una prueba de que el aprendizaje fue bueno, es que la experiencia obtenida generó un cambio en la persona y luego en la organización.

He aquí los conceptos que apoyan la realización de un plan de capacitación para una institución como la que se ha desarrollado. Incluso teniendo personal con gran talento no exime la necesidad de tener capacitaciones puesto que genera cambio interno para lograr el objetivo de promover cambio en la sociedad como es lo que busca alcanzar el Apostolado del Rosario en Familia.

#### **3.2.4.4 Beneficios de la capacitación**

Werther y Davis (2008) explican que representan para la persona que la recibe un beneficio prolongado a lo largo de su vida laboral e incluso, puede fortalecer su labor en las responsabilidades que se le encomienden después.

De entre los beneficios que mencionan dichos autores, se presentan los siguientes:

Beneficios para la persona:

Brinda soporte importante en la toma de decisiones y solución de problemas

El trabajador se siente feliz con su puesto de trabajo y capaz de alcanzar nuevas metas en su vida

Posibilita el liderazgo y fortalece las habilidades de comunicación

Beneficios a nivel interpersonal:

Fortalece la comunicación y unión entre los trabajadores

Favorece el que las políticas de la empresa sean aplicadas

Ayuda en la asimilación de nuevos miembros de la empresa

Beneficios para la empresa:

Aumenta la rentabilidad de la empresa

Brinda soporte en la identificación de los trabajadores con lo que la empresa desea alcanzar

Las relaciones entre los responsables y trabajadores se ve fortalecida

La calidad y cantidad de producción se ve incrementada.

Para el apostolado es importante tener presente los beneficios de un plan de capacitación, por serlo a nivel del propio personal, entre trabajadores y para la misma institución.

#### **3.2.4.5.Cultura organizacional**

Calvo de Mora (1991) contempla valores, procesos, historia de la organización, que brinda una diferencia y singularidad a cada empresa u organismo. Chiavenato (1993) lo define como un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Lo que significa que cada institución u organismo es un sistema complejo y humano que posee caracteres singulares en su cultura y valores.

Dentro de la institución en estudio la cultura organizacional es importante ya que desarrolla lo que a lo largo de los años desde su fundación por parte del Venerable Padre Patrick Peyton se ha asentado como su razón de ser.

### **3.2.5 Metodología aplicada**

Al desarrollar la segunda experiencia se aplicó la metodología propuesta por el autor Chiavenato (2011) en su obra Administración de recursos humanos, donde nos dice que las etapas de la Capacitación son:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados.

#### **3.2.5.1 Etapa 1.- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico):**

Se realizó un sondeo de las necesidades primordiales para capacitar a los miembros del equipo del Centro Ministerial. A través de la observación se encontró que existen atrasos en relación con programación, errores en cuanto a procedimientos básicos y complejos, es por ello que se ve necesario realizar un plan de capacitación en cuanto a: conocimiento de la misión del Apostolado del Rosario en Familia, espiritualidad de la Congregación de Santa Cruz, lineamientos de Holy Cross Family Ministries, procesos y funciones de los miembros.

#### **3.2.5.2 Etapa 2.- Programa de capacitación para atender las necesidades:**

Para llevar a cabo el programa de capacitación, siguiendo la propuesta del autor Chiavenato, se presenta el siguiente cuadro:

**Tabla 17.**

*Programa de capacitación para atender las necesidades de acuerdo al autor*

<b>¿Quién debe capacitarse?</b>	<b>Aprendices</b>	<b>Facilitadores del Centro Ministerial Arequipa</b>
¿Quién va a capacitar?	Capacitador o instructor	Representante Regional del Centro Ministerial Arequipa
¿Sobre qué va a capacitar?	Asunto o contenido de la capacitación	Cultura organizacional y funciones/ procesos del facilitador
¿Dónde será la capacitación?	Lugar físico, puesto o aula	Virtual
¿Cómo será la capacitación?	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios	A través de plataforma <i>Google Meet</i> , laptop, micrófono, fichas.
¿Cuándo será la capacitación?	Agenda de la capacitación y horario	Segunda quincena del mes de febrero
¿Cuánta será la capacitación?	Tiempo, duración o intensidad	03 sesiones de 1h 30 minutos
¿Para qué es la capacitación?	Objetivo o resultados esperados	Afianzar los conocimientos de los facilitadores

*Nota.* Adaptado de “Administración de recursos humanos” por I. Chiavenato, 2009

### **3.2.5.3 Etapa 3.- Implementación y ejecución del programa de capacitación**

Para realizar este procedimiento se tuvo en cuenta la adecuación del Programa de capacitación respecto a los requerimientos del Centro Ministerial, la calidad de los materiales utilizados se basó en la información concreta y clara que se presenta a través de diapositivas y fichas. La cooperación de los responsables del Apostolado del Rosario en Familia Perú, especialmente del Centro Ministerial Arequipa. Finalmente, la preparación de quien imparte la capacitación radica en la experiencia e información de la que dispone.

### **3.2.5.4 Etapa 4.- Evaluación de los resultados**

La Evaluación de esta capacitación se basa en dos aspectos: primero en verificar si esta capacitación ha logrado modificación en la conducta y forma de trabajo de los facilitadores y segundo en constatar que la capacitación ayude en el logro de los objetivos del Apostolado del Rosario en Familia.

### **3.2.6 Resultados**

#### **3.2.6.1 Análisis Ex Ante**

Desde sus inicios, el Apostolado del Rosario en Familia en Perú se ha destacado como una institución referente en la difusión de la oración familiar. Esto se debió al esfuerzo y trabajo conjunto de muchos miembros que a lo largo de los años y en las distintas oficinas, han aportado en bien de esta misión.

Sin embargo, se ha visto necesario en los años recientes una capacitación constante para tener en claro los lineamientos originales y las indicaciones que vienen desde *Holy Cross Family Ministries*. Ya que ha sido inevitable que en muchos casos se haya dado por entendido muchos procedimientos y conocimientos dentro de la Institución.

Es necesario recordar que el Apostolado del Rosario en Familia es una institución cuya presencia en el Perú se remonta a 30 años atrás, y que a pesar de ser una obra que forma parte de una Congregación religiosa, está constituida formalmente.

Son varios los miembros que a lo largo de los últimos 07 años han pasado por el Apostolado del Rosario en Familia, algunos de ellos permanecen y otros no.

Asimismo, al hablar del Centro Ministerial Arequipa es necesario mencionar que en los últimos 05 años ha ido creciendo y expandiendo su campo de acción a nivel de los tres pilares: misión, promoción de materiales y redes sociales. Lo cual ha significado

un incremento de trabajadores en el Centro Ministerial de forma gradual en los últimos 02 años. Lográndose establecer un equipo de trabajo equilibrado y eficiente.

Al ingresar un nuevo miembro al equipo del Apostolado del Rosario en Familia, se le explica el origen y sobre todo el carácter de la misión que realiza esta institución. Sin embargo, en algunos aspectos importantes como la cultura organizacional o el detalle de las funciones y procesos que se realizan cotidianamente, existe un déficit como en otras empresas, lo que ha representado en algunas ocasiones como retrasos en el envío de informes, errores en el desarrollo de las funciones, desconocimiento del organigrama y desenvolvimiento del mismo, entre otras falencias.

Por tal motivo se hizo necesario implementar un plan de capacitación que permita desarrollar y afianzar los conocimientos sobre la Institución y las funciones o procesos que realizan los miembros del equipo.

### **3.2.6.2 Análisis Ex Post**

#### **3.2.6.2.1 Plan de capacitación sobre cultura organizacional**

El objetivo general era mejorar las competencias, conocimientos y habilidades de los miembros del equipo del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, a fin de lograr un mejor desempeño de las labores y responsabilidades confiadas en sus áreas de trabajo. Significando que la mejora en cuanto a conocimiento de la cultura organizacional del Apostolado del Rosario en Familia fortalecería en el ánimo y desempeño laboral de los trabajadores, el compromiso de promover y difundir la oración familiar tal como lo hizo el fundador y lo realizan los demás miembros en el mundo entero.

##### **3.2.6.2.1.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Para identificar las necesidades de capacitación en los miembros del equipo, se realizó una entrevista simple en el mes de abril del año 2023, sobre el nivel de conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre la cultura organizacional del Apostolado del Rosario en Familia, es decir: en cuanto a habilidades actuales como resolución de conflictos, comunicación efectiva, flexibilidad, liderazgo, conocimiento del sector de los miembros del equipo del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se ha identificado las siguientes pautas de mejora y necesidad de capacitación:

Falta de conocimiento sobre la historia del Apostolado del Rosario en Familia.

Escaso conocimiento sobre el fundador y misión del Apostolado del Rosario en Familia.

Necesidad de pautas sobre la organización actual del Apostolado del Rosario en Familia Perú.

Necesidad de claridad en cuanto a la relación entre HCFM y la Congregación de Santa Cruz con el Apostolado del Rosario en Familia.

Nivelación del conocimiento sobre la historia y organización del Centro Ministerial Arequipa.

#### **3.2.6.2.1.2 Definición de objetivos específicos**

Exponer la historia, vida del fundador y misión del Apostolado del Rosario en Familia.

Presentar la organización actual del Apostolado del Rosario en Familia Perú.

Determinar la relación entre HCFM y la Congregación de Santa Cruz con el Apostolado del Rosario en Familia.

Nivelar el conocimiento sobre la historia y organización del Centro Ministerial Arequipa.

#### **3.2.6.2.1.3 Diseño del plan de capacitación**

Con el fin de desarrollar la capacitación en cultura organizacional a los miembros del equipo del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, se utilizaron los siguientes métodos:

Desarrollar sesiones de capacitación virtuales a través de la plataforma *Google Meet*.

Entrega de una copia del libro: *Guía de implementación de planificación estratégica para líderes de HCFM*, a los miembros del Equipo.

Reuniones presenciales con dialogo sobre los puntos expuestos en la capacitación virtual.

### 3.2.6.2.1.4 Implementación del plan de capacitación

Teniendo en cuenta que el presente plan para la capacitación en cultura organizacional es algo que debe realizarse con cierta frecuencia, es que se presenta a continuación las fechas desarrolladas:

Con el fin de desempeñar las capacitaciones a los miembros del equipo, se realizó previamente un consenso sobre las fechas y horas adecuadas para la participación de estos.

La presente capacitación en cultura organizacional se desarrolló en 02 etapas distribuidas a lo largo de los dos semestres del año 2023. La primera sesión se llevó a cabo en el mes de febrero y la segunda en mes de agosto.

Para entender mejor el desarrollo se expone a continuación la tabla con la planificación para esta capacitación:

**Tabla 18.**

*Tabla de implementación de Capacitación – Cultura organizacional*

Año 2023					
1er semestre			2do semestre		
enero	febrero	abril	julio	agosto	octubre
Preparación de capacitación	Desarrollo de capacitación	Evaluación de resultados	Preparación de capacitación	Desarrollo de capacitación	Evaluación de resultados

## 5. Evaluación de la capacitación

La evaluación se desarrolló a través de un breve cuestionario, con las siguientes preguntas:

- ¿Conoces la historia y vida del fundador del Apostolado del Rosario en Familia?

- ¿Se tiene conocimiento de la misión del Apostolado del Rosario en Familia?
- ¿Como es la organizacional actual del Apostolado del Rosario en Familia?, menciona algunos de los miembros del equipo y sus áreas de trabajo
- ¿Qué relación existe entre la Congregación de Santa Cruz y HCFM respecto al Apostolado del Rosario en Familia?
- ¿De qué manera estos conocimientos nos ayudan en el desarrollo de nuestra misión como Apostolado del Rosario en Familia?

Como resultado de la evaluación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El conocimiento sobre la historia del Apostolado del Rosario en Familia se ha incrementado, sobre todo asociando la misma con la historia del fundador Venerable Padre Patrick Peyton.
- En la memoria de los colaboradores o miembros del equipo del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, ha quedado asentado las palabras clave de la misión: inspirar, promover y fomentar.
- Existe un conocimiento básico sobre la función de la Congregación de Santa Cruz y HCFM como entes supervisores del Apostolado del Rosario en Familia.

#### **3.2.6.2.1.5 Seguimiento y retroalimentación**

Por medio de reuniones individuales y grupales, se realiza al presente, un seguimiento a los miembros del equipo sobre los puntos desarrollados en la capacitación a fin de encontrar otros que no hayan sido planteados. Se tiene pensado

aplicarse a futuro también, algunas encuestas de retroalimentación sobre los contenidos presentados anteriormente.

#### **3.2.6.2.1.6 Mejora continua**

La capacitación desarrollada en torno a la cultura organizacional del Apostolado del Rosario en Familia, se evaluará en cuanto a plan de capacitación, realizando una actualización periódica que permita un mejor desempeño de los objetivos propuestos.

Para ello se realizará una revisión y actualización de los contenidos cada 06 meses, tanto si hubo alguna modificación por parte de la Dirección Nacional, o si dicha información se mantiene presente en la mente y desarrollo de los trabajadores.

Asimismo, se realizará una evaluación general sobre los contenidos, al finalizar el año. De forma que pueda presentarse una capacitación mejor desarrollada e integrada en el encuentro anual del Apostolado del Rosario en Familia Perú que se realiza a inicios de cada año.

Periódicamente durante el desarrollo de las actividades, es responsabilidad del Representante Regional el verificar que los contenidos de la capacitación se apliquen o se vean reflejados en el desarrollo de tareas y actividades de los miembros del equipo.

#### **3.2.6.2.1.7 Recursos necesarios**

Al hablar de los recursos financieros necesarios para la realización de la presente capacitación, se ha hecho uso tanto de horas de trabajo como de materiales como fotocopias, hojas de evaluación, entre otros.

Por ello se presenta a continuación en las tablas, la distribución de los gastos necesarios para la implementación de esta capacitación:

**Tabla 19.**

*Recursos necesarios – monto horas hombre para la capacitación en cultura organizacional*

<b>Monto – horas hombre</b>			
Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Horas hombre - facilitadores	4	S/ 12.00	S/ 48.00
Horas hombre – Representante Regional	4	S/ 10.00	S/ 40.00
Total	8	S/ 22.00	S/ 88.00

**Tabla 20.**

*Recursos necesarios – monto materiales para la capacitación en cultura organizacional*

<b>Monto – materiales</b>			
Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Fotocopias libros	2	S/ 7.50	S/ 15.00
Impresión de hojas para evaluación	4	S/ 0.10	S/ 0.40
Total			S/ 15.40

**Tabla 21.**

*Recursos necesarios – monto total para la capacitación en cultura organizacional*

<b>Monto Total</b>	
Unidad	Precio unitario
Horas hombre	S/ 88.00
Materiales	S/ 15.40
Total	S/ 103.40

Tal como se observa en las anteriores tablas, el monto total al que asciende la implementación del plan de capacitación en cultura organizacional del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa es de S/ 103.40 soles. Lo que nos indica lo práctico y sencillo que es el plan desarrollado.

Cabe destacar que el expositor responsable es el Representante Regional, por ello no se ha requerido una contratación de personal externo. Y al ser una capacitación

virtual solo se ha requerido el uso de plataforma *Google Meet* con los correos personales de cada miembro del Equipo.

Los objetivos y beneficios que se obtuvieron a través de la capacitación en cultura organizacional al equipo del Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia son: el mejorar el rendimiento laboral, desarrollar un mejor clima laboral entre los Centros Ministeriales de Arequipa y Lima, incrementar el conocimiento sobre el Apostolado del Rosario en Familia en los miembros del equipo y fortalecer el compromiso con la institución de los miembros del equipo.

El canal de comunicación utilizado para el desarrollo de la presente capacitación en cultura organizacional fue el uso de correo electrónico, como está establecido en el Apostolado del Rosario en Familia para comunicación interna, formal y ordenada.

La convocatoria para la capacitación se realizó por medio de un correo electrónico enviado a los participantes.

La evaluación de la efectividad de la comunicación se dio a través de las fichas antes mencionadas, así como también de consultas personales con los miembros del equipo, lo que permitió descubrir que el mensaje era bueno y conciso sobre lo que se desarrolla y requiere.

Las prácticas de cultura organizacional que, con el fin de promover los valores y principios de la cultura organizacional dentro del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, se realizaron son:

Programa de mentoría: programa interno para fomentar el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo. En este se propone al representante regional como un mentor en función de intereses, objetivos y áreas de desarrollo, creando oportunidades valiosas para el aprendizaje y el crecimiento mutuo.

Reconocimiento y celebración: implementar un programa formal de reconocimiento para destacar los logros y contribuciones significativas de los miembros del equipo. Valoramos el arduo trabajo y la dedicación de cada uno de los miembros del equipo, y queremos asegurarnos de que su esfuerzo no pase desapercibido.

Comunicación transparente: comprometerse a mantener una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización. Estableceremos canales de comunicación claros y accesibles para que todos los empleados puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias de manera efectiva.

### **3.2.6.2.2 Plan de capacitación en orientación y entrenamiento laboral**

El objetivo general era mejorar las competencias, conocimientos y habilidades de los miembros del equipo del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, a través de la inducción en cuanto a los procesos y organización del Apostolado del Rosario en Familia. Preparar a los miembros del equipo para que desarrollen de manera eficiente las funciones y responsabilidades que se les ha encomendado reduciendo el número de errores en procesos, retrasos, entre otros.

#### **3.2.6.2.2.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Inicialmente se hizo un sondeo por medio de entrevistas personales de forma verbal con los 02 miembros del equipo, responsables de las áreas de promoción de materiales y redes sociales en el Centro Ministerial, a fin de diagnosticar el nivel de conocimiento sobre los procesos básicos de la labor que realizan (ver Anexo Nro. 1). Asimismo, por medio de la observación de sus responsabilidades, se ha identificado las siguientes pautas de mejora y necesidad de capacitación:

- Falta de conocimiento sobre la definición y características de las áreas del Apostolado del Rosario en Familia.

- Escaso conocimiento sobre el manual de organización y funciones del Apostolado del Rosario en Familia.
- Necesidad de claridad en cuanto a los procedimientos esenciales en el desarrollo de las labores de los miembros del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa.

#### **3.2.6.2.2.2 Definición de objetivos específicos**

- Exponer la definición y características de las áreas del Apostolado del Rosario en Familia.
- Presentar el manual de organización y funciones del Apostolado del Rosario en Familia.
- Determinar los procedimientos esenciales en el desarrollo de las labores de los miembros del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa.

#### **3.2.6.2.2.3 Diseño del plan de capacitación**

Con el fin de desarrollar la capacitación de orientación y entrenamiento a los miembros del equipo del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa, se utilizaron los siguientes métodos:

- Entrega de una copia del libro: Guía de implementación de planificación estratégica para líderes de HCFM, a los miembros del Equipo.
- Desarrollar sesiones de capacitación virtuales a través de la plataforma *Google Meet*.

#### **3.2.6.2.2.4 Implementación del plan de capacitación**

Teniendo en cuenta que la presente propuesta para la capacitación en orientación y entrenamiento laboral es algo que debe realizarse con frecuencia, se presenta a continuación el modo de su realización:

Con el fin de desarrollar las capacitaciones a los miembros del equipo, se realizó un consenso sobre las fechas y horas adecuadas para la participación de estos.

La presente capacitación en orientación y entrenamiento laboral se desarrolló en 02 etapas distribuidas a lo largo de los dos semestres del año 2023. La primera sesión se llevó a cabo en el mes de febrero y la segunda en mes de agosto.

Para entender mejor el desarrollo se expone a continuación la tabla de planificación para esta capacitación:

**Tabla 22.**

*Implementación de capacitación – orientación y entrenamiento laboral*

Año 2023					
1er semestre			2do semestre		
enero	febrero	abril	julio	agosto	octubre
Preparación de capacitación	Desarrollo de capacitación	Evaluación de resultados	Preparación de capacitación	Desarrollo de capacitación	Evaluación de resultados

El horario propuesto para realizar las capacitaciones se estableció en horas de la noche a través de una reunión virtual por plataforma *Google Meet*.

### **3.2.6.2.5 Evaluación de la capacitación**

La evaluación de la capacitación en orientación y entrenamiento laboral se realizó utilizando herramientas como: observación de los resultados y desempeños de labores.

Una de las formas más importantes para evaluar se desarrolló a través de un breve cuestionario (ver Anexo 2).

Como resultado de esta primera evaluación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Los miembros del equipo conocen las áreas del Apostolado del Rosario en Familia asociándolas a sus funciones.

- Los miembros del equipo han comprendido mejor la importancia del manual de organización y funciones.
- Los procedimientos esenciales en el desarrollo de labores de los miembros han quedado presentes, quedando ahora por delante la puesta en práctica de los mismos.

En principio el Representante Regional fue el responsable de realizar la evaluación de resultados de la capacitación. A futuro se podría coordinar una evaluación externa desde la Administración o Dirección Nacional.

#### **3.2.6.2.6 Seguimiento y retroalimentación**

Al ser el responsable directo del Centro Ministerial, es el Representante Regional quien se está encargando de realizar un seguimiento a los miembros del equipo sobre los puntos desarrollados en la capacitación a fin de encontrar otros que no hayan sido planteados. Por medio del dialogo permanente se podrá lograr una retroalimentación beneficiosa para cada miembro del equipo en particular, así como en grupo.

#### **3.2.6.2.7 Mejora continua**

La capacitación desarrollada en torno a la orientación y entrenamiento del Apostolado del Rosario en Familia, se evaluó luego de un periodo de 04 meses, en cuanto a plan de capacitación, realizando una actualización periódica, lo que permitió un mejor desempeño de los objetivos propuestos. Es decir, en total durante el año se realizaron por 03 veces la evaluación a fin de lograr una mejora continua en este plan de capacitación. Por otro lado, ha sido importante tener en consideración en la evaluación el parecer de los miembros del equipo.

### 3.2.6.2.2.8 Recursos necesarios

Al hablar de los recursos financieros necesarios para la realización de la presente capacitación, se ha hecho uso tanto de horas de trabajo como de materiales: fotocopias, hojas de evaluación, entre otros.

Por ello se presenta a continuación en las tablas, la distribución de los gastos necesarios para la implementación de esta capacitación:

**Tabla 23.**

*Recursos necesarios – monto horas hombre para la capacitación en orientación y entrenamiento laboral*

<b>Monto – horas hombre</b>			
Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Horas hombre - facilitadores	4	S/ 12.00	S/ 48.00
Horas hombre – Representante Regional	4	S/ 10.00	S/ 40.00
Total	8	S/ 22.00	S/ 88.00

**Tabla 24.**

*Recursos necesarios – monto materiales para la capacitación en orientación y entrenamiento laboral*

<b>Monto – materiales</b>			
Unidad	Cantidad	Precio unitario	Total
Fotocopias libros	2	S/ 7.50	S/ 15.00
Impresión de hojas para evaluación	4	S/ 0.10	S/ 0.40
Total			S/ 15.40

**Tabla 25.**

*Recursos necesarios – monto total para la capacitación en orientación y entrenamiento laboral*

<b>Monto total</b>	
Unidad	Precio unitario

Horas hombre	S/ 88.00
Materiales	S/ 15.40
Total	S/ 103.40

Tal como se observa en las anteriores tablas, el monto total al que asciende la implementación del plan de capacitación en orientación y entrenamiento laboral del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa es de S/ 103.40 soles. Monto similar al de la implementación de la capacitación en cultura organizacional.

Cabe destacar que el expositor responsable ha sido el Representante Regional, por ello no se ha requerido una contratación de personal externo. Y al ser una capacitación virtual solo se ha requerido el uso de plataforma *Google Meet* con los correos personales de cada miembro del Equipo.

#### **3.2.6.2.9 Responsables**

Es el Representante Regional del Apostolado del Rosario en Familia Arequipa. De acuerdo a lo que se ha propuesto en esta segunda experiencia, se procedió a preparar una capacitación dirigida al equipo del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa.

A lo largo de varias sesiones desarrolladas a través de una reunión virtual por la plataforma *Google Meet* se ha ido planteando los conocimientos referidos a la cultura organizacional como: misión del Apostolado del Rosario en Familia, el carisma de la Congregación de Santa Cruz, las pautas a seguir de acuerdo a lo que Holy Cross Family Ministries propone, entre otros puntos que sirven de formación y las funciones o procesos que competen a cada uno de los miembros del equipo del Centro Ministerial, como son promoción de materiales y redes sociales.

Cabe resaltar un hecho muy importante en lo que significan estas charlas para el equipo, ya que actualmente no se cuenta con presencia de la Congregación de Santa Cruz (sacerdotes o hermanos) en la ciudad de Arequipa, lo cual impulsa al deseo de

buscar formación que permita recordar la filiación que existe entre el Apostolado del Rosario en Familia y esta congregación religiosa.

De forma conjunta se ha buscado crear un sistema que permita a los miembros del equipo gestionar adecuadamente las solicitudes de servicios que llegan.

### 3.2.7 Logros

Con base en la experiencia previamente desarrollada, a continuación, se presentan los logros alcanzados en una tabla que incluye: los objetivos trazados, los indicadores utilizados para su medición, la meta propuesta con su correspondiente porcentaje (como aproximación según lo desarrollado), una columna que señala si el objetivo fue alcanzado o no, y finalmente, la fecha en la que se implementó dicho objetivo.

**Tabla 26.**

*Logros obtenidos de la experiencia 02*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta propuesta</b>	<b>Meta alcanzada</b>	<b>Fecha de implementación</b>
Desarrollar un plan de capacitación respecto a la orientación y entrenamiento laboral del Apostolado del Rosario en Familia para los miembros del Centro Ministerial Arequipa	Nivel de desempeño	Aprobación de la evaluación escrita en un 90%	Aprobación del 90%	Abril y octubre del 2023

Exponer la definición y características de las áreas del Apostolado del Rosario en Familia.	Nivel de desempeño	Aprobación de la evaluación escrita en un 90%	Aprobación del 90%	Abril y octubre del 2023
Presentar el manual de organización y funciones del Apostolado del Rosario en Familia.	Nivel de desempeño	Aprobación de la evaluación escrita en un 100%	Aprobación del 100%	Abril y octubre del 2023
Determinar los procedimientos en el desarrollo de las labores de los miembros del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa.	Nivel de desempeño	Aprobación de la evaluación escrita en un 100%	Aprobación del 100%	Abril y octubre del 2023

Además de los logros presentados en la anterior tabla, se ha conseguido lo siguiente:

- Se logró afirmar el conocimiento que existe sobre la misión del Apostolado del Rosario en Familia, el carisma de la Congregación de Santa Cruz, las pautas a seguir de acuerdo con lo que Holy Cross Family Ministries propone, entre otros puntos.

- Desarrollo del sentido de pertenencia e identificación con el Apostolado del Rosario en Familia, por parte de los miembros del equipo Centro Ministerial Arequipa.
- Mejora del clima laboral en el Centro Ministerial Arequipa, al sentirse los miembros del equipo capaces y eficientes luego de la capacitación.
- Incremento de actividades, gracias a la delegación de responsabilidades entre los miembros del equipo, como fruto del trabajo eficaz y eficiente que realizan luego de las capacitaciones.

## Conclusiones

PRIMERA: En el presente trabajo de investigación se ha realizado un análisis externo utilizando la herramienta PESTEL, el cual ha revelado aspectos relevantes sobre el Apostolado del Rosario en Familia como institución. Por un lado, se identifican ventajas importantes para el cumplimiento de su misión, con la cantidad en crecimiento de las parroquias en la Arquidiócesis de Arequipa, los tratados vigentes entre la Santa Sede y el Estado Peruano, así como de la Ley de Libertad Religiosa. Sin embargo, las consecuencias económicas de la reciente pandemia han generado un aumento en los precios de los materiales necesarios para sus actividades. A pesar de ello, la innovación tecnológica, en especial el uso de redes sociales con un crecimiento de 4.1% de usuarios, representa un recurso valioso que amplía el alcance y la difusión de la labor de la institución.

SEGUNDA: El análisis interno, realizado mediante la herramienta AMOFHIT, permitió identificar que la institución se encuentra en un proceso de planeamiento y mejora continua. Además, se destaca la existencia de un clima laboral favorable y sistemas de comunicación interna eficientes. No obstante, es importante señalar que, hasta el momento de la realización de la investigación no se presentaban políticas de capacitación y entrenamiento definidas, tampoco existían procesos documentados, y además no se ha llevado a cabo un estudio de mercado a nivel nacional o local, lo cual representa una oportunidad para profundizar en el conocimiento del entorno y fortalecer la gestión estratégica.

TERCERA: El análisis MEFI destaca aspectos favorables para la institución, como su efectiva presencia en redes sociales y la calidad reconocida de sus productos. Sin embargo, también se identificaron debilidades, entre ellas la falta de procesos documentados y la limitada accesibilidad a la oficina del Centro Ministerial Arequipa.

Tras realizar la ponderación correspondiente, se concluyó que las principales áreas de mejora están relacionadas con la ausencia de políticas de capacitación y entrenamiento definidas (17.86%) y la ausencia de procesos documentados (3.57%).

CUARTA: Con el objetivo de analizar las causas y efectos de las problemáticas presentes en la institución, se desarrollaron tres diagramas de Ishikawa enfocados en las áreas de promoción de materiales, misión y la deficiente capacitación existente. Este análisis permitió desglosar dichas situaciones, revelando información relevante que resalta la necesidad de implementar mejoras en los procesos y en el plan de capacitación. Dicha información contrastada con los análisis realizados previamente nos indicó la necesidad de implementar el presente plan.

QUINTA: La experiencia 01, relacionada con la implementación de procesos de orden de pedido y atención al cliente, ha logrado un mejor ordenamiento de dichos procesos y una mejora significativa en el área de promoción de materiales del Apostolado del Rosario en Familia. Además, ha contribuido a reducir los errores derivados de suposiciones durante la ejecución de los procedimientos. Es importante mencionar el porcentaje de errores mensuales para el proceso de orden de pedido ha sido de 40% y para el proceso de atención al cliente fue de 60%, lo cual como se ha mencionado antes, es significativo al oscilar alrededor del 50%, un índice positivo dadas las características de la institución. Asimismo, es resaltante el porcentaje de horas laborales a nivel mensual, siendo para el proceso de orden de pedido 37.1% y el proceso de atención al cliente 27.9%, sumando un total de 65%. Y al ser contrastado en la cantidad de personal implicado en estos procesos, es positivo el resultado al no representar demasiado tiempo aplicado, por ende, es sostenible a largo plazo para generar mejoras en las otras áreas. Finalmente, esta experiencia ha generado un ambiente favorable para el futuro ordenamiento de los demás procesos que se

desarrollan dentro de la institución, asociado al plan de contingencia propuesto para realizar una medición a largo plazo.

SEXTA: La experiencia 02, respecto a la implementación de un plan de capacitación de personal para el Centro Ministerial Arequipa, ha dado como logros el afirmar el conocimiento que existe sobre la misión del apostolado, el carisma de la Congregación de Santa Cruz y las pautas de *Holy Cross Family Ministries*. También ha permitido un desarrollo de sentido de pertenencia e identificación con el apostolado y una mejora en el clima laboral, lo cual puede ser constatado en los índices expuestos en las metas alcanzadas de 90% y 100%. Es de destacar que la implementación de este plan de capacitación representa una inversión de aproximadamente S/ 103.40, lo cual hace viable su puesta en marcha.

## **Recomendaciones**

PRIMERA: El apostolado como institución formal, debe implementar estrategias de mejora continua en los procesos y el desarrollo de los miembros que integren el centro ministerial Arequipa, los avances logrados en esta investigación pueden servir como punto de partida para consolidar y replicar buenas prácticas en otros centros.

SEGUNDA: Diseñar propuestas que permitan una mejora en los procedimientos para las otras áreas del apostolado, así como también para los procesos que competen a cada integrante de esta institución. La investigación desarrollada entorno a los procesos de orden de compra y atención al cliente deben ser evaluados a mediano y largo plazo con el fin de actualizar sus elementos y mantenerlos vigentes de acuerdo a la administración.

TERCERA: Diseñar y renovar los planes de capacitación para los miembros del Equipo del Centro Ministerial Arequipa, lo que permitirá a un mediano y largo plazo, que oscilen en 05 y 10 años respectivamente, alcanzar una mejora continua y actualizada sobre los conocimientos y procedimientos que deben manejar los integrantes del Centro Ministerial.

## Lista de referencias

- AGCOLLEGE. (22 de 01 de 2024). *Academia Global College*. Obtenido de [https://agcollege.edu.mx/literaturas/40/26/Las\\_6\\_funciones\\_clave\\_del\\_departamento\\_de\\_ventas.pdf](https://agcollege.edu.mx/literaturas/40/26/Las_6_funciones_clave_del_departamento_de_ventas.pdf)
- Alarcón, F., Ortiz, A., Díaz, M.M.E., & Lario, F. (2005). “*Order promising*” y *Gestión de Pedidos: una visión de procesos*. In *IX Congreso de Ingeniería de Organización*. Gijón.
- Ariza, F., Ariza, J., & Ariza, J. (2015). *Información y atención al cliente-consumidor-usuario. Certificados de profesionalidad*. Madrid. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Ariza, J., & Ariza, M. (2018). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Arizcuren, A., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., . . . Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de Comunicación Interna*. Academia.
- Arzobispado de Arequipa. (28 de Diciembre de 2023). *Arzobispado de Arequipa*. Obtenido de Arzobispado de Arequipa: <https://www.arzobispadoarequipa.org.pe/parroquias>
- Autoridad Portuaria de Pasaia. (22 de 01 de 2024). Obtenido de Autoridad Portuaria de Pasaia: [https://www.pasaiaport.eus/images/NIVEL1\\_COMPRAS\\_SUMINISTROS.pdf](https://www.pasaiaport.eus/images/NIVEL1_COMPRAS_SUMINISTROS.pdf)
- Berlo, D. (2000). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Blanco, A. (2008). *Atención al cliente*. Madrid : PIRAMIDE.
- BRANCH. (19 de 01 de 2023). *BRANCH*. Obtenido de BRANCH: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2021-2022/>
- Calvo de Mora , J. (1991). *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas*. Obtenido de ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer?: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?>

- Cantón, I., & Vásquez, J. (2010). *LOS PROCESOS EN GESTIÓN DE CALIDAD. UN EJEMPLO EN UN CENTRO EDUCATIVO*. Obtenido de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/4726/5160>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México D. F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México, D.F: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- CursosEducate. (22 de 01 de 2024). Obtenido de CursosEducate: [https://cursoseducate.com/wp-content/uploads/cc\\_lecciones/2017/03/N424CL478MG1DW4.pdf](https://cursoseducate.com/wp-content/uploads/cc_lecciones/2017/03/N424CL478MG1DW4.pdf)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Diario EP. (10 de Setiembre de 2018). *Diario EP*. Obtenido de Diario EP: <https://diarioep.pe/arequipa-es-la-segunda-ciudad-mas-catolica-a-nivel-nacional/>
- Exaudi. (09 de Marzo de 2023). *Exaudi*. Obtenido de Exaudi: <https://www.exaudi.org/es/que-es-la-agenda-2030-es-compatible-con-los-valores-de-la-iglesia/>
- Giubileo. (25 de Abril de 2024). *Giubileo*. Obtenido de Giubileo: <https://www.giubileo-2025.it/es/jubileo>
- Gómez, J. (22 de Enero de 2024). Gestión Logística y comercial. En *Gestión Logística y comercial* (pág. 214). Ciudad Real: McGraw Hill. Obtenido de Gestión Logística y comercial: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199278.pdf>
- Hammer, M. (2002). *La agenda*. New York: Deusto S.A. Ediciones.
- Harrington, H. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Jaureguiberry, M. (23 de 01 de 2024). *Facultad de Ingeniería Olavarría*. Obtenido de <https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>
- LAPZO. (25 de 01 de 2024). *LAPZO*. Obtenido de <https://www.lapzo.com/blog/plan-capacitacion-ejemplo>

- Loaiza, M. (2007). *Análisis, evaluación y mejora de procesos logísticos de ingreso de mercadería bajo régimen de depósito autorizado en un operador logístico: teoría y ejemplo aplicativo*. Lima: PUCP.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- McGraw Hill. (2014). *El Proceso de las Compras*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448141776.pdf>
- Minjus. (20 de Diciembre de 2010). *Ministerio de Justicia*. Obtenido de Ministerio de Justicia: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/leylibertadreligiosa.pdf>
- Pratima, K. (24 de 01 de 2024). *Communication Channels, Business Management Ideas*. Obtenido de [www.businessmanagementideas.com](http://www.businessmanagementideas.com)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (. México: Pearson.
- SCRIBD. (21 de 01 de 2024). Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/359335714/Definicion-De-orden-de-Compra>
- ULPGC. (22 de 01 de 2024). *ULPGC*. Obtenido de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20\\_el\\_SISTEMA\\_DE\\_COMPRA.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11310/20_el_SISTEMA_DE_COMPRA.pdf)
- Universidad Veracruzana. (24 de 01 de 2024). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Diagrama de Flujo: <https://www.uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/DIAGRAMAS-DE-FLUJO.pdf>
- Uruguay Presidencia. (24 de 01 de 2024). *Gobierno de Uruguay*. Obtenido de Proceso de Gestión de Solicitudes: [https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/sites/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/files/2021-02/Gesti%C3%B3n%20de%20Solicitudes\\_0.pdf](https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/sites/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/files/2021-02/Gesti%C3%B3n%20de%20Solicitudes_0.pdf)
- Vatican. (19 de Julio de 1980). *Vatican*. Obtenido de Vatican: [https://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/archivio/documents/rc\\_seg-st\\_19800726\\_santa-sede-peru\\_sp.html](https://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19800726_santa-sede-peru_sp.html)
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la empresa*. México: Mc Graw Hill.
- WORDPRESS. (22 de 01 de 2024). *WORDPRESS*. Obtenido de <https://logispyme.files.wordpress.com/2015/11/pedidos1y2.pdf>

Zendesk. (13 de 02 de 2023). *Zendesk*. Obtenido de

<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-la-gestion-de-solicitudes-de-servicio-al-cliente/>

## Anexos

## Anexo 1. Proveedores del Apostolado del Rosario en Familia Perú

## Proveedores

Producto	Proveedor	Años de trabajo con la Institución	Condiciones de pago, entrega
Rosarios	JUAN FRANCISCO DEL PINO CÓRDOVA	05 años	Condición de pago al contado
Impresión de Libros	ALTIGRAF E.I.R.L.	01 año	Condición de pago al contado, entrega en Oficina Lima
	GRAFICA SIMPE S.A.	10 años	Condición de pago al contado, entrega en Oficina Lima
Impresión de Folletos	CORPORACIÓN GRÁFICA NAVARRETE S.A.C.	22 años	Condición de pago al contado, entrega en Oficina Lima
	ALTIGRAF E.I.R.L.	01 año	Condición de pago al contado, entrega en Oficina Lima
	GRAFICA SIMPE S.A.	10 años	Condición de pago al contado, entrega en Oficina Lima

**Anexo 2. Guía de entrevista para sondeo de necesidades de capacitación – Centro Ministerial Arequipa del Apostolado del Rosario en Familia**

- ¿Dentro del Apostolado del Rosario en Familia, que función realiza?
- ¿Cuáles son las Áreas que compone el Apostolado del Rosario en Familia?
- ¿Conoce usted los procedimientos básicos para la realización de su labor?
- ¿Conoce el organigrama de la Institución? Mencione las funciones de su Área

**Anexo 3. Guía de evaluación sobre la capacitación en orientación y entrenamiento laboral****Nombre:** \_\_\_\_\_**Área:** \_\_\_\_\_

Con el fin de promover una mejora constante en nuestro Equipo, te pedimos respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Conoces la definición y características de las Áreas que componen el Apostolado del Rosario en Familia?

---

---

- ¿Se tiene conocimiento del Manual de organización y funciones del Apostolado del Rosario en Familia?

---

---

- ¿Cuáles son los procedimientos esenciales en el desarrollo de las labores de los miembros del Apostolado del Rosario en Familia Centro Ministerial Arequipa?, menciona algunos

---

---

- ¿De qué manera estos conocimientos nos ayudan en el desarrollo de nuestra Misión como Apostolado del Rosario en Familia?

---

---

¡Muchas gracias por tu colaboración!

#### Anexo 4. Evidencias de la convocatoria de Capacitación

Para [95@gmail.com](mailto:95@gmail.com) x

[17@hotmail.com](mailto:17@hotmail.com) x

CCO

CC

Convocatoria de Capacitaciones - Equipo Apostolado del Rosario ...

*Estimados miembros del Equipo del Apostolado del Rosario en Familia Arequipa. Por medio del presente se les convoca a participar de una Capacitación sobre Cultura Organizacional. La cual se estará desarrollando los días Martes 20 y Jueves 22 de Febrero a horas 20:30 a través de la plataforma virtual MEET. En dicha Capacitación estaremos abordando temas importantes que nos permitirán incrementar nuestro conocimiento sobre la historia, desarrollo y Misión del Apostolado del Rosario en Familia. Para el desarrollo de dichas sesiones será necesario conectarse a través de sus dispositivos electrónicos como Laptop, Computadora o celular, que cuente con*

Equipo ARF Arequipa 🙌👍👏  
Hna, Ronald, Ventas, You

1/2/2023

Estimados miembros del Equipo del Apostolado del Rosario en Familia Arequipa. Por medio del presente se les convoca a participar de una Capacitación sobre Cultura Organizacional. La cual se estará desarrollando los días Martes 20 y Jueves 22 de Febrero a horas 20:30 a través de la plataforma virtual MEET. En dicha Capacitación estaremos abordando temas importantes que nos permitirán incrementar nuestro conocimiento sobre la historia, desarrollo y Misión del Apostolado del Rosario en Familia. Para el desarrollo de dichas sesiones será necesario conectarse a través de sus dispositivos electrónicos como Laptop, Computadora o celular, que cuente con buena conexión a internet. Durante la sesión deberemos mantener nuestras cámaras web encendidas. Al finalizar dichas sesiones de Capacitación, como Equipo nos veremos beneficiados en el desarrollo de nuestras actividades y funciones. Alcanzaremos un mejor nivel de conocimiento sobre nuestra Institución asegurando el éxito en el logro de nuestra Misión.

07:44 ✓

Type a message



## Anexo 6. Autorización de la organización



Un mundo en oración  
es un mundo en paz

Lima, 26 de abril del 2024

Señor  
**EDGAR AGUSTÍN RAMOS QUISPE**  
Representante Regional  
de Apostolado del Rosario en Familia  
Centro Ministerial Arequipa  
**Presente. –**

**Ref: Solicitud de autorización para desarrollo de Trabajo de Suficiencia Profesional  
Para la obtención del Título Profesional.**

De mi consideración;

Por la presente, me dirijo a usted con la finalidad saludarlo y a la vez comunicarle que ha sido atendida su solicitud presentada el 25 de abril de 2024 y, autorizamos el uso de información necesaria para la elaboración del informe de Trabajo de Suficiencia Profesional con base a su experiencia como Representante Regional de Apostolado del Rosario en familia del Centro Ministerial en Arequipa.

Sin otro particular, me despido de Usted.

Atentamente,

  
-----  
ELMER CARO AGUIRRE, CSC.  
Director  
Apostolado del  
Rosario en Familia

Arzobispado de Lima  
Jr. Chancay 282, Cercado de Lima  
Tlf.: +51 939007374

[www.rosarioenfamilia.org.pe](http://www.rosarioenfamilia.org.pe)

## Anexo 7. Certificado de trabajo



Un mundo en oración  
es un mundo en paz

### CERTIFICADO DE TRABAJO

El que suscribe, **R.P. ELMER CARO AGUIRRE CSC**, identificado con DNI N° 40385462, como Director Nacional de **APOSTOLADO DEL ROSARIO EN FAMILIA**, con RUC **20383442851**.

#### CERTIFICO

Que el Sr. **EDGAR AGUSTÍN RAMOS QUISPE**, identificado con DNI N° **45272248**, trabaja con nosotros desde el 04 de enero del 2016, demostrando durante su permanencia, responsabilidad y dedicación en las labores que le fueron encomendadas.

Asimismo, dejamos constancia que el Sr. continúa laborando en nuestra Institución en el cargo de **REPRESENTANTE REGIONAL** de nuestra Oficina en la ciudad de Arequipa.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado, para los fines que crea conveniente.

Arequipa, 26 de abril del 2024

  
ELMER CARO AGUIRRE, CSC.

 Director  
Apostolado del  
Rosario en Familia

Arzobispado de Lima  
Jr. Chancay 282, Cercado de Lima  
Tlf.: +51 939007374

[www.rosarioenfamilia.org.pe](http://www.rosarioenfamilia.org.pe)