



FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DE COLEGIOS INGENIERÍA EIRL PARA EL AUMENTO DE LA UTILIDAD, LIMA 2018”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Autora:

Erika Mariela Aguilar Perez

Asesor:

Mg. Ing. Iselli Josylin Nohely Murga Gonzalez

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios en primer lugar, por ser siempre mi guía y mi fuerza en este camino, a mi familia por ser mi motivación para seguir avanzando y en especial a un gran amor en el cielo; mi abuelita, por ser mi gran ejemplo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores, quienes constantemente han colaborado con sus enseñanzas para la elaboración del presente Informe. Gracias al aporte de sus conocimientos y experiencias he logrado dilucidar mis dudas y culminar este informe.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
1.1.1 Descripción de la realidad problemática	11
1.1.2 Logros de la experiencia profesional.	13
1.1.3 Aprendizaje empírico y formal	14
<i>1.1.3.1 Aprendizaje empírico:.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.3.2 Aprendizaje formal:</i>	<i>14</i>
<i>1.1.3.3 Experiencia más significativa:.....</i>	<i>14</i>
1.2.1 Descripción de la organización	15
1.2.2 Misión.....	16
1.2.3 Visión	16
1.2.4 Productos y servicios que ofrece la organización	17
1.2.5 Organigrama de la institución:	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la Investigación	20
2.1.1 Antecedentes internacionales	20
2.1.2 Antecedentes nacionales	23

2.2 Bases teóricas	25
2.2.1 Mejora continua.....	25
2.2.1.1 <i>Definición de la mejora continua</i>	25
2.2.1.2 <i>Principios de la mejora continua</i>	28
2.2.1.2 <i>Dimensiones de la mejora continua. El Ciclo de Deming</i>	30
2.2.2 Gestión administrativa.....	32
2.2.2.1 <i>Concepto e importancia de la gestión administrativa</i>	32
2.2.2.2 <i>Dimensiones de la gestión administrativa</i>	34
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	39
3.2 Objetivos de la investigación	42
3.2.1. Objetivo General	42
3.2.2. Objetivos específicos.....	42
3.3 Justificación de la investigación.....	42
3.3.1 <i>Justificación Teórica</i>	42
3.3.2 <i>Justificación práctica</i>	43
3.3.3. <i>Justificación social</i>	43
3.4 Descripción de la experiencia profesional	43
3.4.1 <i>Diagnostico de la situación inicial en la Corporación de Colegios Ingeniería</i> <i>E.I.R.L. en relación con la gestión de los procesos en el área administrativa.</i>	44
3.4.1.1 <i>Deserción</i>	44
3.4.1.2 <i>Reducción de ingresos</i>	45

3.4.1.3 Utilidades.....	45
3.1.4.4. Comunicación intrapersonal	46
3.4.2 Diseño de las mejoras el proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad	48
3.4.3 Implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.	51
3.4.3.1 Mejora continua de la comunicación en el área administrativa	53
3.4.3.2 Desarrollo de competencias el área administrativa.....	54
3.4.3.3 Desarrollo de la motivación del personal del área administrativa.....	62
3.4.3.4 Mejoras en la gestión de cobranzas.....	70
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	79
4.1. Evaluación de los indicadores de desempeño posteriores a la implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.	79
4.1.1 Deserción	79
4.1.2 Reducción de ingresos.....	80
4.1.3 Utilidades	81
4.1.4. Evaluación económica de la propuesta	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS	91
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Relación de la tasa de deserción en la institución educativa</i>	45
Tabla 2. <i>Hallazgos de la investigación relacionados con la comunicación interpersonal.</i>	47
Tabla 3. <i>Etapas del plan de mejora continua de la comunicación en el área administrativa</i>	53
Tabla 4. <i>Competencias profesionales consideradas en las estrategias</i>	55
Tabla 5. <i>Dimensiones de la comunicación incluidas en el plan de formación</i>	56
Tabla 6. <i>Habilidades desarrolladas en las Competencias de Planeación y Administración</i>	57
Tabla 7. <i>Dimensiones del trabajo en equipo en las estrategias de formación.</i>	58
Tabla 8. <i>Fases de Aplicación de las estrategias relacionadas con la formación profesional.</i>	60
Tabla 9. <i>Contenidos de los planes de acción a desarrollar en los lineamientos gerenciales de motivación del personal administrativo.</i>	64
Tabla 10. <i>Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel estratégico.</i>	66
Tabla 11. <i>Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel táctico.</i>	67
Tabla 12. <i>Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel operacional (parte 1).</i>	68

Tabla 13. <i>Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel operacional (parte 2).</i>	69
Tabla 14. <i>Relación de la tasa de deserción en la institución educativa después de la implementación</i>	79
Tabla 15. <i>Relación de la tasa promedio de deserción en la institución educativa antes y después de la implementación</i>	80
Tabla 16. <i>Relación de los niveles de ingresos por cobro de matrícula en la institución educativa después de la implementación</i>	80
Tabla 17. <i>Relación de los niveles de ingresos por cobro de matrícula en la institución educativa antes y después de la implementación (eficiencia económica).</i>	81
Tabla 18. <i>Relación del flujo de efectivo real para el cálculo de la utilidad económica en la institución educativa antes y después de la implementación).</i>	82
Tabla 19. <i>Relación de la tasa promedio de utilidad económica en la institución educativa antes y después de la implementación</i>	83
Tabla 20. <i>Flujo de efectivo proyectado sin implementación</i>	84
Tabla 21. <i>Flujo de efectivo proyectado con implementación</i>	85
Tabla 22. <i>Indicadores financieros proyectados</i>	86
Tabla 22. <i>Cálculo del costo beneficio de la implementación</i>	87

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica donde se llevó a cabo la experiencia profesional.....	16
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la institución donde se llevó a cabo la experiencia profesional	19
<i>Figura 3.</i> Fases del ciclo de Deming. Etapas de la mejora continua	30
<i>Figura 4.</i> Diagrama de Ishikawa o de causa y efecto de los elementos que inciden en el alto nivel de deserción de clientes en la institución.	41
<i>Figura 5.</i> Diagrama de Gantt con las actividades planeadas para la implementación de la propuesta	50
<i>Figura 6.</i> Modelo de implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.....	52
<i>Figura 7.</i> Plan de acción para la implementación del plan para para el incremento de la motivación del personal.	63
<i>Figura 8.</i> Plan de acción para la mejora de la cobranza.	71

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio realizado tuvo como objetivo general implementar el proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad. Mediante la aplicación de diversas herramientas de diagnóstico provistas por la Ingeniería Industrial se logró determinar que el problema relacionado con los bajos niveles de utilidad estaba causado principalmente por la deserción de los estudiantes, la reducción de ingresos y la comunicación entre los integrantes del equipo administrativo. Para mejorar esta situación, se desarrolló un plan de mejoras a partir de los fundamentos del ciclo de Deming que incluyó estrategias para mejorar la comunicación en el área administrativa, desarrollo de competencias gerenciales y gestión de cobranza. Con las mejoras realizadas se logró un incremento de 13.1% en la cantidad de alumnos, para una disminución de la tasa de deserción en del 22.7%; se logró alcanzar el 97.04% de los ingresos previstos durante el año 2018, y se obtuvo una utilidad de 33.8% para el año 2018, lo que supuso una mejora del 18% en comparación con el año anterior. La relación costo beneficio de la implementación fue de 3.20 soles por cada unidad monetaria invertida, con un VAN de S/. 21,608.00 y una TIR de 84%, superior a la tasa de descuento con lo que se confirma la factibilidad de la implementación y su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: Mejora continua, herramientas de Ingeniería Industrial, procesos administrativos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

1.1.1 Descripción de la realidad problemática

La gestión del sistema educativo en el Perú en las últimas décadas ha presentado diversos escenarios en los que interviene la administración de los recursos, la innovación en los procesos de aprendizaje, y la incorporación de las tecnologías de comunicación e información a dicho proceso (Torres, 2015), por lo cual es trascendental gestionar de manera dinámica los diferentes insumos que forman parte de la organización diseño y planeación de las funciones educativas. de esta manera la gestión educativa es considerada un conjunto de procesos teóricos y prácticos que se integran de manera horizontal y vertical dentro de un sistema educativo superior para cumplir con su función social (Rojas, 2016).

A pesar de lo anteriormente descrito, en muchas instituciones educativas no se ha alcanzado los niveles de calidad deseados por los usuarios y la comunidad en general, lo que es originado principalmente por inadecuadas prácticas docentes falta de gestión educativa, así como bajos niveles de innovación y de mejora continua en los procesos administrativos que apoyan la gestión educativa (Guadalupe, León, Rodríguez y Vargas, 2017).

De manera paralela a esta situación, el interés de las familias en proveer un mejor nivel educativo a sus hijos y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población debido al crecimiento económico en las últimas tres décadas ha

incrementado la demanda de servicios privados de educación, lo que también ha impactado en los niveles de competitividad e innovación de dichos servicios. En vista de ello, han surgido muchas iniciativas privadas para dar respuesta a las necesidades de la población.

En el caso particular en el cual se llevó a cabo la experiencia profesional, la Institución Educativa Ingeniería Condevilla ubicada en el distrito de San Martín de Porres de Lima metropolitana que forma parte de la Corporación de Colegios Ingeniería EIRL, la institución ha puesto en práctica diversas iniciativas relacionadas con el mejoramiento y la innovación con el objetivo de crear una diferencia frente a la competencia, incorporar nuevos alumnos y mantener la fidelidad de sus actuales clientes. A pesar de ello, la institución ha mostrado un alto índice de deserción en los años 2016 y 2017 alcanzando a un promedio del 30% de la población estudiantil a partir de datos suministrados por la institución.

Al analizar las causas que han generado dicho nivel de deserción se encuentra la falta de alineación de las estrategias administrativas y el manejo de recursos entre la institución y las otras entidades que forman parte de la corporación, bajo nivel de identidad del personal administrativo y docente con los valores de la institución, lo que impacta en la motivación y el trabajo en equipo. Esto trae como consecuencia la pérdida del valor de la imagen institucional en el mercado y la deserción escolar.

En vista de lo antes escrito a través de la experiencia de la investigadora en la institución y con uso de la información y los datos cuantitativos de la institución se propuso plantear metas, discutir nuevas políticas y proponer la revisión o creación de nuevos programas que permitan alcanzar los objetivos de la institución. Como resultado de la experiencia, se llevó a cabo un conjunto de actividades relacionadas

con planificación, organización, ejecución y control de las actividades mediante la metodología de la mejora continua a partir de los principios del ciclo de Deming, para mejorar los procesos administrativos de la institución educativa y contribuir al incremento de la felicidad y la satisfacción de sus usuarios, para el logro de su misión social, incremento de la satisfacción de sus colaboradores y mejoras en los indicadores económicos de la institución en particular la utilidad.

1.1.2 Logros de la experiencia profesional.

- Haber logrado la implementación de un plan de mejora continua para los procesos administrativos Corporación de Colegios Ingeniería EIRL, a partir de un caso de estudio.
- Contribuir con el desarrollo de la formación del recurso humano en materia de gestión administrativa y con la implementación de herramientas de la Ingeniería Industrial para la solución de problemas, de forma tal que el equipo que conforman la institución adquiriese las competencias necesarias para mejorar las condiciones de trabajo y contribuir con los resultados financieros de la institución y la satisfacción de los usuarios y la comunidad.
- Creación, desarrollo e implementación de los indicadores clave de desempeño que permitiesen tomar decisiones acertadas y contribuyera al control adecuado de las actividades planeadas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la institución.
- Articulación de las estrategias propuestas y comunicación con el resto de las instituciones que conforman parte de la corporación educativa sujeto de estudio.

1.1.3 Aprendizaje empírico y formal

1.1.3.1 Aprendizaje empírico:

Como parte del aprendizaje empírico adquirido durante la experiencia profesional se encuentra el y la identificación del nivel de cumplimiento de la gestión administrativa en relación con los objetivos financieros y de cumplimiento de la satisfacción del cliente, reconocimiento de las debilidades en los procesos para contribuir al desarrollo de un plan de mejora, delimitación de actividades basado en las dimensiones del proceso administrativo, utilización de las herramientas del ciclo de Deming para asegurar el cumplimiento del plan de trabajo, desarrollo de indicadores clave de desempeño que permitan controlar y medir las iniciativas de mejora implementadas en la institución en materia de gestión administrativa.

1.1.3.2 Aprendizaje formal:

Se llevó a cabo una revisión de los componentes teóricos que relacionan al proceso administrativo con la mejora continua en el sector educativo, específicamente en los relacionados en cada una de sus dimensiones: planeación de mejoras y recursos, organización de actividades, gestión del cambio y actividades de control, además de analizar las relaciones entre los elementos que contribuyen a incrementar la eficiencia en la gestión de cada una de estas actividades.

1.1.3.3 Experiencia más significativa:

Haber logrado un la implementación de un plan de mejora continua en el proceso administrativo de la institución en la cual se llevó a cabo la experiencia laboral, hasta lograr un sistema de gestión más estructurado al que existía antes de la

incorporación de la investigadora a la organización, para lo cual se contó con la cooperación de todo el equipo profesional de la institución, de forma tal que se pudieran convertir en elementos que gestionaron el cambio.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1 Descripción de la organización

El “Consortio Educativo Ingeniería” es una organización que cuenta con 26 sedes en Lima y provincias. Entre ellas se llevó a cabo la experiencia profesional en la sede de Ingeniería de Condevilla, con Resolución Directorial (RD) del Ministerio de Educación N° 04848-99, la cual fue adquirida en el año 2014, por su promotor el señor William Walter Liceta Egúsquiza.

Este consorcio trabaja con un área de administración que monitorea el trabajo ejecutado por las coordinadoras de dichas instituciones educativas; cada coordinadora se encarga de la administración de la sede encomendada. En este caso, la institución Ingeniería de Condevilla se ubica en el jirón Salaverry N° 144, en la urbanización Condevilla Señor del distrito de San Martín de Porres. El colegio cuenta con 48 trabajadores entre personal administrativo, docente y directivo. Además, durante el año 2018 cursaron estudios de manera efectiva 315 alumnos divididos en sus grados por cada nivel de estudio (Inicial, Primaria y Secundaria). La IEP Ingeniería de Condevilla es una empresa de servicios dedicada al rubro educativo (Ver Ubicación geográfica en Figura 1):

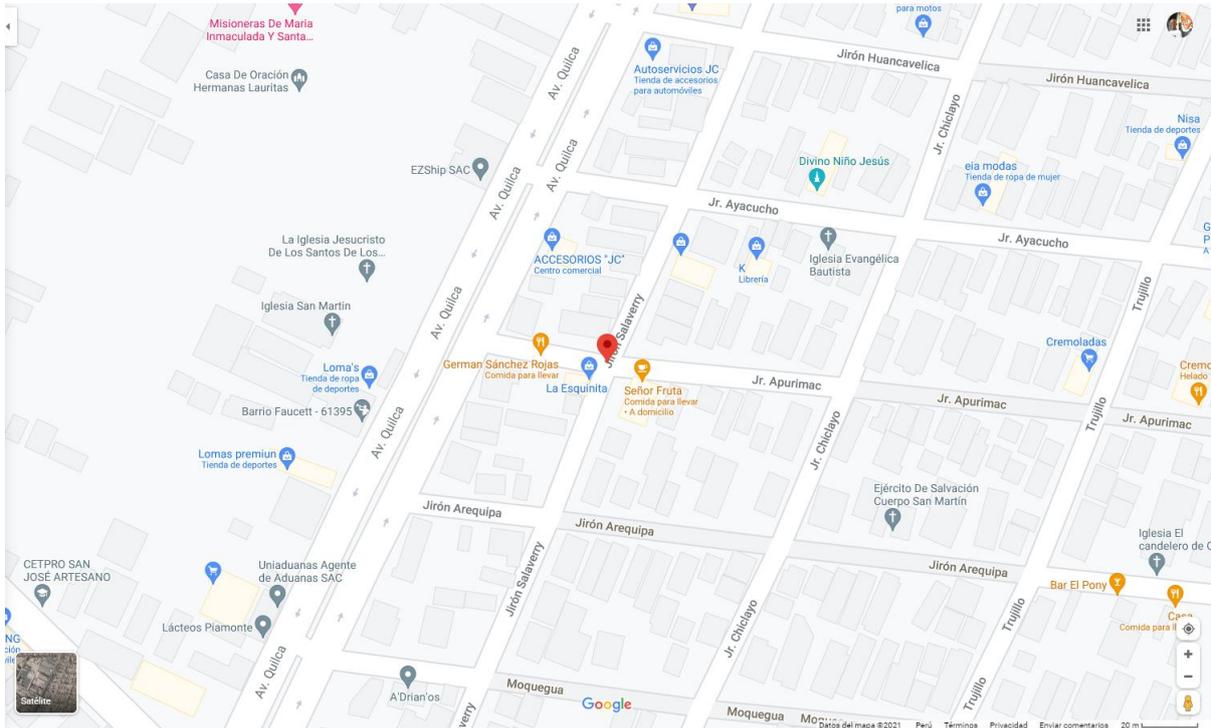


Figura 1. Ubicación geográfica donde se llevó a cabo la experiencia profesional

1.2.2 Misión

Ofrecer servicios de calidad a padres de familia de todas las clases sociales y que sus hijos se formen en la educación privada, de tal manera que se pueda competir e ingresar a las mejores universidades del país, también estos estudiantes en el futuro sean buenos ciudadanos críticos, responsables, con capacidad de integrarse a la sociedad y que contribuyan al desarrollo del país.

1.2.3 Visión

Ser una institución educativa privada de alto nivel académico con sólida formación en principios y valores y que transmita a todos sus alumnos, una visión institucional, en la carrera o profesión en el que se desarrollen.

1.2.4 Productos y servicios que ofrece la organización

La educación escolar en el Perú, se clasifica en EBR (Educación Básica Regular), EBA (Educación Básica Alternativa) y CEBA (Centros de Educación Básica Alternativa). Entre estos, la IEP Ingeniería de Condevilla trabaja en la modalidad EBR, Educación básica Regular; esta modalidad abarca los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria según el Artículo 36 de la Ley 28044 y está dirigida a los niños y adolescentes que cursan a tiempo por el proceso educativo. La mencionada institución ofrece los siguientes niveles:

Nivel inicial: Cuenta con una RD que alberga a niños de inicial de cuatro y cinco años; considerando su limitada infraestructura. En este nivel ofrece un aula por cada edad y trabajan con una maestra por aula y una auxiliar para todo el nivel, quien apoya en el desarrollo del trabajo diario.

Nivel primario: Cuenta con la misma RD que autoriza el funcionamiento de todo el nivel, es decir de primer a sexto. Los tres primeros grados trabajan con una maestra y un auxiliar de apoyo; mientras que las aulas de cuarto a sexto grado trabajan polidocencia; es decir que entre tres profesores se reparten los cursos de mayor dominio de cada uno.

Nivel secundario: En este nivel la institución cuenta con dos secciones por grado, y a RD tiene autorización hasta el tercer de educación secundaria. En este nivel trabajan con un docente por cada curso; es decir que el docente debe ser especialista en el curso encomendado, otorgando así una educación de formación preuniversitaria.

1.2.5 Organigrama de la institución:

En la figura 1 se muestran los cargos establecidos en la institución Educativa Ingeniería de Condevilla y la jerarquía respecto a cada uno de ellos. El promotor es el

Dueño del colegio y a su vez representante legal de la empresa. Su cargo está por encima de todos los cargos y trabaja sujeto a las disposiciones dadas por el Ministerio de educación (MINEDU). Continúan la Auditoría y la Administración, ambos en el mismo rango, pero uno encargado de los asuntos económicos y el otro de los asuntos académicos. Están siempre sujetos a las indicaciones que determine la promotoría. Se continúa con la Coordinación académica y la Dirección; ambos encargados de dirigir el local escolar, uno responsable de los asuntos de avance académico y el otro, responsable de la emisión de los documentos de gestión exigidas por el MINEDU. La secretaria encargada de la atención a los padres de familia y Por último, los docentes, quienes son encargados de ejecutar la programación curricular:

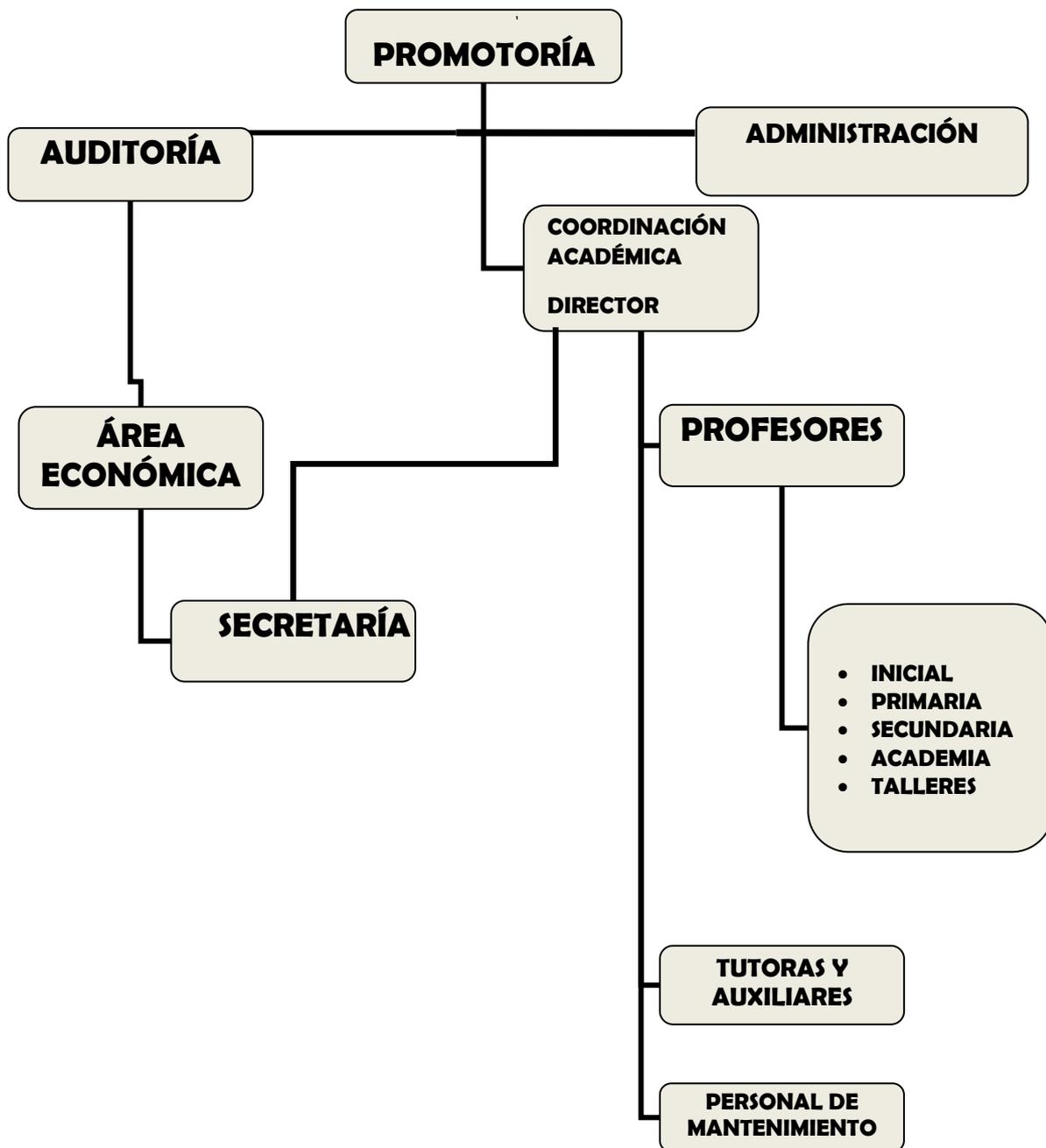


Figura 2. Organigrama de la institución donde se llevó a cabo la experiencia profesional

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Sabogal y Vargas (2017), elaboraron en Colombia una tesis denominada “Gestión administrativa para el fortalecimiento del programa de egresados en la Universidad Nacional de Colombia”, para optar por el título de Magíster en Ciencias de la Educación en la Universidad Libre de Colombia. Tuvo como objetivo desarrollar una estrategia basada en la gestión administrativa para fortalecer el desempeño de los coordinadores en un programa de egresados universitarios. el paradigma utilizado fue mixto, ya que se utilizaron estrategias cualitativas y cuantitativas para la recolección y análisis de datos desde el enfoque investigativo acción participante. como resultado se propuso una estrategia basada en la adquisición de nuevos aprendizajes que incluía registros de egresados para mejorar la comunicación y la vinculación encuentro de coordinadores y mecanismos para mejorar las relaciones entre la Universidad y sus colaboradores, lo cual quedó plasmado en un una política para el fortalecimiento de la gestión administrativa.

Sánchez (2017) llevó a cabo una tesis denominada “Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en el Instituto Peruano de Administración de Empresas, Sede Pueblo Libre, Perú”, para optar por la maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Superior en el Instituto Tecnológico de Monterrey (México). El estudio tuvo como propósito describir las prácticas de gestión administrativa y cómo éstas se relacionaban

con las prácticas de innovación en un Instituto de Administración de Empresas. con el uso de una metodología mixta de corte descriptivo y no experimental se realizó un estudio de casos mediante el cual se confirmó la relación entre las prácticas de gestión administrativa y la innovación que afectaban además el uso de la tecnología. los autores concluyeron que la falta de definición de políticas, la claridad en los procesos y la estructura de la gestión administrativa presentaba limitaciones que impedían el crecimiento de la institución estudiada.

Garatejo y Quintero (2016), llevaron a cabo una tesis denominada “Diseño e implementación de una propuesta de gestión educativa apoyada en las TIC para mejorar la comunicación interna de los docentes de la institución educativa distrital”, para optar por la maestría en Gestión Educativa e Informática en la Universidad Libre de Bogotá (Colombia). El objetivo de la referida investigación fue el diseño y posterior implementación de un plan de gestión apoyado en los recursos tecnológicos con la intención de mejorar la comunicación entre el personal docente en una institución educativa. Se realizó un estudio de tipo cuantitativo con la aplicación de diversas herramientas para medir la problemática tales como la encuesta y la observación directa a través de las cuales se detectó la necesidad de implementar nuevas prácticas administrativas y pedagógicas para mejorar los procesos de comunicación. Como respuesta al problema detectado, se propuso la implementación de una plataforma virtual como estrategia para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, además de ofrecer nuevos canales de interacción con la comunidad educativa que facilite la gestión el intercambio de ideas y la toma de decisiones.

Hernández (2015) presentó una tesis con el nombre de “La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de Bogotá”,

para optar por la especialización en Alta Gerencia en la Universidad Militar de Nueva Granada (Colombia). La investigación tuvo como propósito formular estrategias gerenciales orientadas a la Calidad Educativa que contribuyera como el desarrollo y el bienestar de los miembros y estudiantes de las instituciones del sector público en la capital colombiana. se empleó una investigación de tipo mixto, en la que se utilizó una recopilación documental y luego la aplicación de cuestionarios y herramientas estadísticas en las cuales se detectó que las necesidades gerenciales de los docentes y gerentes educativos estaban orientadas hacia el mejoramiento continuo, la calidad de la educación, la satisfacción de los usuarios, el logro de la eficiencia y la mejora continua. En su propuesta se definieron las funciones que debían cumplir los gerentes de estas instituciones desde el punto de vista de los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Salas y Arboleda (2013) elaboraron una tesis denominada “Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña”, para optar por el título de Magíster en Administración de empresas con mención en Marketing en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador). Tuvo como propósito evaluar los niveles de calidad del servicio ofrecido en una institución educativa para determinar cómo influía en el nivel de deserción estudiantil y la percepción respecto el servicio ofrecido. se utilizó una investigación de tipo cuantitativa a través de una selección de muestras a quienes se le aplicaron instrumentos de recolección de información y luego el análisis estadístico en el cual se infirió un bajo nivel de calidad, razón por la cual propusieron mejoras a la estructura física, incorporación del entorno familiar en los planes educativos de la institución, mejorar el intercambio entre los estudiantes y los docentes

a través de la formación de nuevas paradigmas y e implementar un plan de marketing que contribuya a mejorar la imagen de la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Arzapalo (2018), llevó a cabo una tesis titulada “Diseño de procesos administrativos para mejorar los servicios de atención en una institución educativa particular de nivel primario”, para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo mejorar los procesos administrativos en una institución educativa privada en la ciudad de Lima. mediante una investigación aplicada y el método descriptivo se detectaron problemas relacionados con la desorganización, ausencia de un plan de gestión documental así como de estrategias de control y seguimiento, lo que afectaba la capacidad de respuesta de la institución. A partir de estos resultados se propuso una estrategia de mejora orientada a controlar y estandarizar los procesos, mejorar las relaciones de comunicación con los representantes y incorporar recursos tecnológicos para el intercambio de información entre los docentes y la dirección. El investigador concluyó que el diseño de los procesos significativos mejoró significativamente los servicios de atención a los representantes, con lo que se logró disminuir la insatisfacción detectada al inicio de la investigación.

Garibaldi (2017), elaboró una tesis doctoral denominada “Diseño de un modelo de gestión operativa institucional como mejoramiento de la calidad y equidad de la educación media en la provincia de Manabí - cantón Santa Ana”, para optar por el doctorado en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego (Trujillo). El estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo administrativo para mejorar la calidad y la equidad en una institución de educación media. Fue una investigación cuantitativa,

en la que se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, mediante la cual se detectó debilidades en cuanto a la delegación de funciones y la organización de actividades. Para mejorar la situación detectada se propuso un modelo administrativo basado en la gestión de calidad de los procesos, de forma tal que se pudiese medir el impacto sobre los usuarios la comunidad, así como estrategias particulares para la determinación de los requisitos, la satisfacción y la gestión de los recursos.

Olaya (2016), realizó un estudio denominado “La gestión administrativa y su relación con la calidad educativa de la I.E N° 16536 “San Miguel” del Distrito de Tabaconas provincia San Ignacio- Cajamarca, 2014”, para optar por la maestría en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional de Cajamarca. El referido estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión administrativa y la Calidad Educativa en una institución pública. para ello se aplicó una investigación con relación al en una muestra de estudio de 25 docentes y el director de la institución. en el análisis estadístico permitió determinar que la aplicación del enfoque administrativo clásico en la institución alcanza un nivel regular en un 49% mientras que el uso de herramientas basadas en el enfoque del modelo de Deming muestra un nivel regular en un 40%, con lo que se establece una correlación alta entre variables.

López y Rivero (2015), presentaron una tesis denominada “Propuesta de mejora en el proceso de gestión de operaciones, mantenimiento y servicio de un campus universitario”, para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Lima). Esta investigación tuvo como objetivo aplicar los procesos de gestión de operaciones mantenimiento y servicio en el ámbito de una institución educativa. Fue elaborada bajo el enfoque cuantitativo mediante el análisis de los registros estadísticos de la unidad de estudio en la cual se detectó debilidades

en el uso de los recursos incremento de los costos operativos y fallas en la infraestructura. Una vez realizado el análisis se hizo una propuesta que incluía mejoras en los ambientes académicos, un plan de mantenimiento que estructura, un plan de reducción de costos y mejoras a los procesos de intercambio de información con los clientes, con el cual se logró mejorar el tiempo por medio de atención, disminuir los costos e incrementar así la satisfacción de los usuarios de la institución.

Abanto (2011), realizó una tesis denominada “Plan de mejora del servicio educativo mediante el uso de herramientas de calidad en una institución privada de nivel medio”, para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Lima). Tuvo como propósito la elaboración de un plan de mejora continua con el uso de herramientas de calidad en una institución educativa. se utilizó la encuesta ServQual como instrumento de recolección de datos, de manera tal que pueda dar información estandarizada respecto a los problemas relacionados con el servicio y elaborar a partir de allí un diagrama de árbol raíz. Entre las propuestas de mejora diseñadas se encontraba mejoramiento sobre el proceso de selección de docentes, la admisión de alumnos, capacitación al personal docente y aseguramiento de la calidad en la evaluación de la satisfacción al cliente y la mejora continua por parte del proceso de enseñanza.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Mejora continua

2.2.1.1 Definición de la mejora continua

La mejora continua es un enfoque organizado para identificar oportunidades de mejora que pueden ayudar a una organización a cumplir sus objetivos de

umentar las ganancias, reducir los costos y acelerar la innovación (Sánchez, Blanco y Díaz, 2018). El enfoque también se utiliza para mejorar la calidad de un producto o servicio y para mejorar la seguridad. La base de la mejora continua es un ciclo de captura de oportunidades de mejora, implementarlas, medir el impacto y compartir el conocimiento (Gutiérrez y Antony, 2019). Con tiempo y dedicación, ese ciclo se vuelve autosostenible a medida que el éxito inspira un mayor compromiso y una cultura de mejora continua se extiende por toda la organización que toca todos los procesos. para ello, Kaul (2018) indicó que es necesario:

Alinearse con los objetivos comerciales: Los objetivos estratégicos de la empresa deben orientar las decisiones sobre qué áreas de mejora se abordarán y cómo se asignarán los recursos (Kaul, 2018). Una vez que se identifican esos objetivos estratégicos, deben comunicarse a todos los niveles de la organización. Todos los empleados deben tener la capacidad de identificar e implementar mejoras dirigidas a estos objetivos (Ferreira, Santos y Silva, 2018).

Entregar resultados: Es importante que la mejora continua dé como resultado un retorno de inversión mensurable (Kaul, 2018). Esto significa que los indicadores clave de rendimiento para cada oportunidad objetivo deben identificarse temprano para que se pueda evaluar el resultado final. Los ejemplos de indicadores clave de desempeño incluyen reducción de desperdicio, reducción de costos, mayor satisfacción del cliente, mayor seguridad y calidad mejorada del producto (Suárez y Dávila, 2014).

Impulsar la innovación: Un objetivo clave de un programa de mejora continua debería ser aportar nuevas ideas a las viejas formas de hacer las cosas (Kaul, 2018). A veces, un proceso se puede modificar para obtener una mejora, otras veces puede ser necesario reinventarlo por completo o incluso eliminarlo. La mejora continua abre la puerta a enfoques novedosos que estimulan la innovación (Woong y Doolen, 2018).

Capturar oportunidades: Antes de que se pueda mejorar un proceso o condición, se debe entender el estado actual. Por lo tanto, el primer paso en la mejora continua es identificar y capturar oportunidades de mejora (Kaul, 2018). Estas oportunidades deben provenir de toda su organización, particularmente de las líneas del frente, ya que estas son las personas que realizan el trabajo y, por lo tanto, están más calificadas para mejorarlo.

La mejora continua, o Kaizen, es un método para identificar oportunidades para agilizar el trabajo y reducir el desperdicio, la práctica se formalizó gracias a la popularidad de las técnicas gerenciales japonesas en la fabricación y los negocios, y ahora está siendo utilizada por miles de empresas en todo el mundo para identificar oportunidades de ahorro (Ridwan y Noche, 2018). Muchas de estas ideologías se pueden combinar para obtener excelentes resultados. La mejora continua puede verse como una práctica formal o un conjunto informal de pautas. Muchas empresas han cambiado su enfoque hacia enfoques más formales para la gestión de proyectos y procesos (Gutiérrez y Antony, 2019).

En el contexto de la metodología lean, la mejora continua busca mejorar cada proceso en su empresa enfocándose en potenciar las actividades que

generan el mayor valor para su cliente mientras se eliminan tantas actividades de desperdicio como sea posible (Sánchez, Blanco y Díaz, 2018).

2.2.1.2 Principios de la mejora continua

- a) Las mejoras se basan en pequeños cambios, no solo en grandes cambios de paradigma o nuevos inventos. Este concepto es importante porque los grandes cambios a menudo asustan y desestabilizan a las organizaciones (Woong y Doolen, 2018). Al abordar el cambio en pasos pequeños e incrementales, el modelo de mejora continua reduce el factor miedo y aumenta la velocidad de mejora. Al seguir este principio, la organización no necesita esperar un cambio estratégico o el lanzamiento de un nuevo producto para comenzar a avanzar (Ferreira, Santos y Silva, 2018).
- b) Las ideas de los empleados son valiosas: El modelo de mejora continua depende en gran medida de los empleados, no solo de la alta dirección, para identificar oportunidades de mejora. Esta mejora de abajo hacia arriba es eficaz porque los empleados están más cerca de los problemas y, por lo tanto, están mejor equipados para resolverlos (Suárez y Dávila, 2014).
- c) Las mejoras incrementales suelen ser económicas de implementar. Los empleados tienden a concentrarse en pequeños cambios que se pueden lograr sin grandes gastos (Ferreira, Santos y Silva, 2018). De hecho, muchas ideas de los empleados implican eliminar procesos, en lugar de agregarlos, lo cual es una excelente manera de asegurarse de que cada actividad agregue algo de valor al cliente y reduzca el esfuerzo desperdiciado (Ridwan y Noche, 2018).
- d) Los empleados se responsabilizan y participan en la mejora. Cuando a las personas se les ocurren ideas para mejorar su propio trabajo, intrínsecamente ven

el valor de los cambios (Woong y Doolen, 2014). Saber que las mejoras provienen de sus pares inspira fe en la necesidad de los cambios. Al involucrar al personal en el modelo de mejora continua, se les capacita para que se hagan cargo de su propio trabajo (pero los ayuda como líderes). Son capaces de identificar problemas u oportunidades de mejora, dar seguimiento a la implementación de sus ideas, atribuirse el mérito del trabajo y ver un impacto medible de sus esfuerzos (Vagnoni y Cavicchi, 2015).

- e) La mejora es reflexiva: La retroalimentación constante es un aspecto importante del modelo de mejora continua. La comunicación abierta durante cada fase de la ejecución de una mejora es fundamental tanto para los resultados finales de la mejora como para el mantenimiento del compromiso de los empleados (Ferreira, Santos y Silva, 2018).
- f) La mejora es medible y potencialmente repetible: No es suficiente simplemente hacer un cambio y llamarlo mejora. Para lograr una mejora real, se debe medir el impacto del cambio. Esto permite determinar si el cambio se puede aplicar con éxito a otros problemas (Suárez y Dávila, 2014). Demostrar un beneficio económico positivo también ayuda a mantener la organización alineada en torno a la mejora. Hacer que la mejora continua sea parte de la cultura de la empresa es un enfoque excelente y rentable para abordar los desafíos más difíciles de una organización. Cuando se apoya en la tecnología de mejora, los resultados se pueden lograr rápidamente y el éxito se puede mantener en el tiempo (Ferreira, Santos y Silva, 2018).

2.2.1.2 Dimensiones de la mejora continua. El Ciclo de Deming

El modelo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar es el enfoque más popular para lograr una mejora continua (Gibbons, Kennedy, Burgess y Godfrey, 2012). También conocido como el círculo de Deming – llamado así por su fundador, el ingeniero estadounidense William Edwards Deming) – es un ciclo interminable que tiene como objetivo ayudarlo a mejorar aún más en función de los resultados obtenidos. Primero fue desarrollado para el control de calidad pero, con el tiempo, se convirtió en un instrumento para lograr una mejora continua. Consta de cuatro dimensiones (Ver Figura 1):

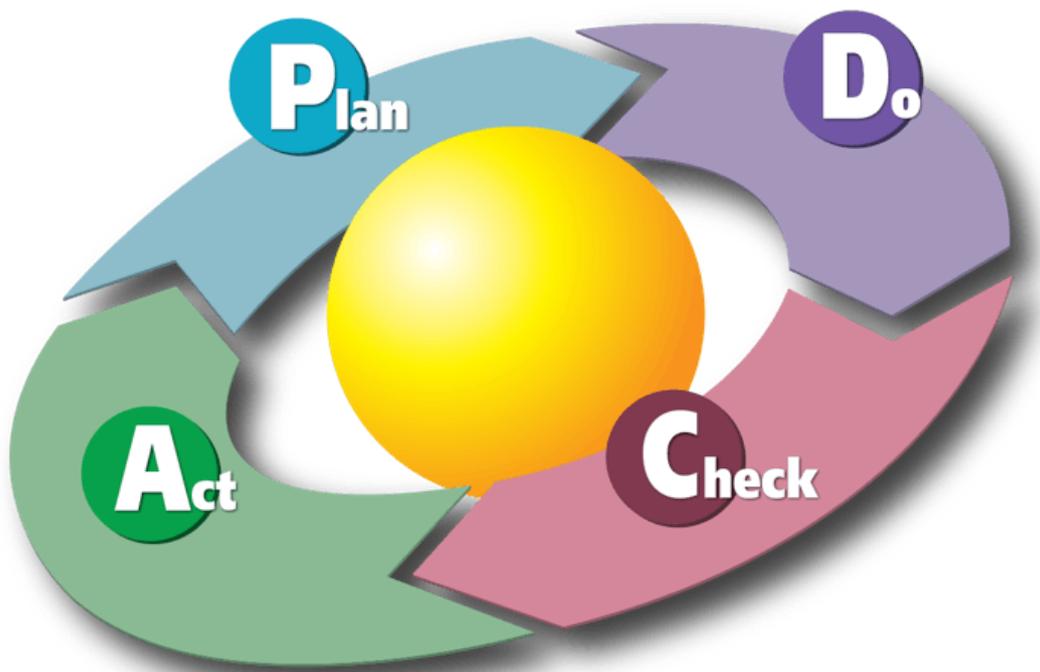


Figura 3. Fases del ciclo de Deming. Etapas de la mejora continua

- a) Planear: En la fase de planificación, debe establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados según el producto esperado, el objetivo o las metas (Vagnoni y Cavicchi, 2015). Establecer expectativas de resultados es clave para lograr la mejora continua porque la precisión de los objetivos y su

- integridad es una parte importante del proceso de mejora. Se recomienda comenzar a pequeña escala para que pueda probar los efectos del enfoque (Szelagowski y Berniak, 2019).
- b) Hacer: La segunda fase es hacer. Es sencillo ya que necesita ejecutar lo que ha establecido durante el paso de planificación del proceso (Al Haddad y Kotnour, 2015), por lo que la mejora continua requiere que una vez que se identifica una oportunidad de mejora, se prioriza y se asignan recursos para impulsar el cambio. A menudo, los equipos multifuncionales están involucrados para maximizar el impacto positivo de la mejora en toda la organización (Szelagowski y Berniak, 2019).
- c) Verificar: Una vez que haya completado sus objetivos, debe verificar lo que ha logrado y compararlo con lo que esperaba. Reúna la mayor cantidad de datos posible y considere qué puede mejorar en su proceso para lograr mejores resultados la próxima vez (Vagnoni y Cavicchi, 2015). Un aspecto importante de la mejora continua es la documentación de los resultados y el beneficio. Una mejora se completa o un problema se resuelve solo cuando se han alcanzado los KPI objetivo y se ha realizado un registro del cambio (Al Haddad y Kotnour, 2015). Esta documentación permite aplicar los principios y, a veces, incluso las tácticas que tuvieron éxito en una situación a otras, acelerando el ritmo de la innovación futura (Gibbons, Kennedy, Burgess y Godfrey, 2012).
- d) Actuar: Si el análisis muestra que ha mejorado en comparación con su proyecto anterior, el estándar se actualiza y debe apuntar a un rendimiento aún mejor la próxima vez. Una vez que una mejora ha progresado a través de las primeras tres etapas del ciclo de mejora, los resultados y el impacto deben compartirse en toda

la organización (Al Haddad y Kotnour, 2015). Esto tiene muchos beneficios, el más importante de los cuales es que ese intercambio le da a cada mejora el máximo impacto.

Las ideas implementadas en una parte de la organización se pueden aplicar en todas partes, agravando su impacto y asegurando que todos estén al tanto de las últimas mejores prácticas. El seguimiento de la tasa de implementación es clave para establecer una cultura de mejora sostenible, ya que le permite evaluar y ajustar con frecuencia para cumplir con los patrones cambiantes de su organización (Szlagowski y Berniak, 2019).

2.2.2 Gestión administrativa

2.2.2.1 Concepto e importancia de la gestión administrativa

Es la gestión y aplicación de los procesos de una oficina, empresa u organización. Implica la organización eficiente y eficaz de personas, información y otros recursos para lograr los objetivos organizacionales (Edwards, 2018). La información es clave para las operaciones comerciales y las personas son los recursos que utilizan la información para agregar valor a una organización. Esto significa que las empresas lucharán sin algún tipo de gestión administrativa (Yang, 2019).

Es un flujo de trabajo de proceso que se sigue en cualquier tipo de empresa, que puede ser una organización pública o privada, y tiene cuatro funciones básicas del proceso administrativo: planificación, organización, ejecución y control (Oleg, 2019). La gestión de la administración se ha convertido en una función importante para toda organización exitosa y juega un

papel esencial para asegurar que las empresas funcionen sin problemas. La Gestión Administrativa es el proceso de gestionar la información a través de personas (Zavala, Corpus y Cabico, 2019).

Por lo general, esto implica realizar el almacenamiento y la distribución de información a los miembros de una organización. Una gran cantidad de funciones dentro de la empresa requieren algún elemento de gestión administrativa (Edwards, 2018). Cualquiera que participe en la planificación, coordinación, dirección o control de los aspectos de una empresa puede considerarse un Gerente Administrativo (Lu, 2019).

Muchos procesos administrativos son repetitivos y requieren una revisión periódica. Un buen gerente administrativo puede agregar valor a la empresa desafiando la eficiencia y confiabilidad de los procedimientos que se han estado ejecutando durante un período de tiempo mientras se esfuerza por buscar mejoras continuas e identificando y eliminando las prácticas obsoletas (Yang, 2019; Lu, 2019). Con la velocidad del cambio en los negocios hoy en día, el gerente tiene que valorar a las personas que se espera que operen sistemas a menudo complejos (Oleg, 2019).

El sistema de gestión administrativa es un mecanismo que asegura la implementación de los procesos de gestión a través de métodos y medios que influyen directamente en los objetos gestionados, funcionando como un todo único. y enfocado en alcanzar el objetivo común (Miller, 2018). El principal problemas en el sistema de gestión administrativa surgen en el cumplimiento de los plazos, el estricto cumplimiento de la requisitos de contenido, calidad y cooperación (Svensson, Anthony, Ba Essa y Albliwi, 2015).

La razón de que ocurra tal situación es a menudo porque el complejo de problemas dado no tiene un centro de gestión y se comparte entre muchos administradores, que toman decisiones junto con otros deberes (Roman, 2015). Al mismo tiempo, el problema de organizar los esfuerzos de cooperación no se consideran una prioridad (Saier, 2017). En casos en los que la empresa forma un sistema de responsabilidad más estricto, comparte los deberes para implementar las decisiones y elige administradores de estos procesos, logra mejores resultados a menor costo (Zavala, Corpus y Cabico, 2019).

2.2.2.2 Dimensiones de la gestión administrativa

- a) **Planificación:** Es el proceso de establecer metas y los medios adecuados para lograr estas metas; planificar es definir un fin y establecer los medios para lograr el objetivo final (Sheng y Shiu, 2015). La planificación establece las rutas de acción. La planificación implica definir la misión, los valores y principios, la forma de actuar, la visión, las estrategias y los objetivos de la empresa. Un administrador que decide expandir las operaciones de la empresa, abrir sucursales y establecer metas para los próximos años está ejerciendo la función de planificación (Edwards, 2018). Es la planificación de objetivos y estrategias para alcanzarlos. Formular metas y los medios para lograrlas.
- b) **Organización:** La organización es la función administrativa que se relaciona con la asignación de tareas y su organización: agrupación de tareas, asignación a equipos o departamentos de trabajo, asignación de los recursos necesarios para la realización de tareas por equipos y departamentos (Sheng y Shiu, 2015). Organizar es asignar personas y recursos. Define quién hace qué, quién ordenará a quién, cómo se hará y con qué recursos. La organización involucra aspectos

técnicos, comerciales, financieros, contables, entre otros. Definición de cómo funcionará la organización: quién hará qué y con qué (Sing y Sing, 2015). La función administrativa de la organización distribuye las tareas, autoridades y recursos de la organización, además de diseñar el trabajo, asignar recursos y coordinar actividades (Saier, 2017). En la fase de organización, se asignan personas y recursos para lograr los objetivos. Toda la organización se basa en una planificación y unos objetivos definidos (Lu, 2019)

c) Dirección o gestión: El rol de liderazgo es esencialmente un rol humano y se ocupa de la gestión de personas. En este rol, se captan los esfuerzos de las personas, se ajustan las acciones (Sheng y Shiu, 2015). La función de gestión representa poner en práctica lo planificado y organizado. Una vez que la organización establece su propósito y sus estrategias (planificación), organiza y asigna recursos (organización), se ocupará de las personas. Implica el uso de la influencia para motivar a las personas (Chung, 2018). La gerencia utiliza las metas y objetivos descritos anteriormente como una guía para lograr resultados, a través de acciones. Conducir es poner en práctica lo establecido. La función de gestión administrativa orienta a las personas al desarrollo de sus actividades (Roman, 2015). Designa personas, dirige sus esfuerzos, motiva, lidera y se comunica con las personas. La gerencia establece metas y busca alcanzarlas. La gerencia implementa el objetivo final en metas.

d) Control: La función de control representa el seguimiento, seguimiento y evaluación del desempeño; su objetivo es verificar si lo planeado, organizado y dirigido logró el resultado esperado: debe comparar lo idealizado con lo logrado (Sheng y Shiu, 2015). El control es la función administrativa de la actividad de

seguimiento para mantener a la organización encaminada y permitir las correcciones necesarias en caso de errores, desviaciones y fallas. El control evalúa los procesos anteriores: planificación, organización y gestión (Arribas y Martínez, 2018). La función de control administrativo supervisa y garantiza que se alcancen los objetivos definidos. Supervise las actividades y corrija los desafíos. El proceso administrativo no tiene principio ni fin, ya que es continuo, pero consta de pasos y la función de seguimiento es el último paso en este proceso. Una vez que se completa el control, se reanuda la planificación (Roman, 2015).

2.3 Definición de términos básicos

Activo: Cualquier recurso o capacidad. Los activos de un proveedor de servicios incluye todo lo que pueda contribuir a la entrega de un servicio. Los activos pueden ser de uno de los siguientes tipos: gestión, organización, proceso, conocimiento, personas, información, aplicaciones, infraestructura o capital financiero.

Beneficio: La mejora medible resultante de un resultado percibido como una ventaja por una o más partes interesadas, y que contribuye a una o más organizaciones objetivos.

Cuadro de mando integral: Una herramienta de gestión desarrollada por los Dres. Robert Kaplan (Harvard Business School) y David Norton, que permite desglosar una estrategia en indicadores clave de rendimiento (KPI). Se utiliza para demostrar qué tan bien se está ejecutando la estrategia. Un cuadro de mando integral tiene cuatro áreas principales (finanzas, procesos, clientes y desarrollo), cada una de los cuales tiene una pequeña cantidad de KPI. Las mismas cuatro áreas se consideran en diferentes niveles de detalle a lo largo de la organización.

Energía organizacional: La medida en que una organización (división o equipo) ha movilizó su potencial emocional, cognitivo y conductual para perseguir sus objetivos.

Evaluación: Inspección y análisis para comprobar si un estándar o conjunto de las pautas, que los registros sean precisos, o que se están cumpliendo los objetivos de eficiencia y eficacia.

Gestión de proyectos: La planificación, delegación, seguimiento y control de todos los aspectos del proyecto, y la motivación de los involucrados, para lograr los objetivos del proyecto dentro de las metas de desempeño esperadas por tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgo.

Gestión de relaciones comerciales (BRM): El proceso responsable de mantener una relación positiva con clientes. La gestión de relaciones comerciales identifica necesidades del cliente y se asegura de que el proveedor de servicios pueda satisfacer estas necesidades con un catálogo de servicios adecuado.

Plan de comunicaciones: Un plan de las actividades de comunicación durante la organización actividad (estratégica, programática, de proyecto u operativa) que ser establecido y mantenido. Normalmente contiene cuándo, qué, cómo y con quién fluye la información.

Plan de continuidad del negocio (BCP): Planificación que identifica la exposición de la organización a amenazas internas y externas y sintetiza duras y blandas activos para proporcionar prevención y recuperación efectivas para la empresa, manteniendo la ventaja competitiva y integridad del sistema de valores.

Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA): Un ciclo de cuatro etapas para la gestión de procesos, atribuido a Edward Deming, por lo que también se llama Ciclo de

Deming. Planificar: diseñar o revisar procesos que respalden la mejora de servicios; Hacer: implementar el plan y gestionar los procesos; Verificar: medir los procesos y servicios, comparar con objetivos y producir informes; Actuar - planificar e implementar cambios para mejorar los procesos.

Presupuestación: La actividad de predecir y controlar el gasto de dinero. La presupuestación consiste en un ciclo de negociación periódica para establecer futuros presupuestos (generalmente anuales) y el seguimiento diario y ajuste de presupuestos actuales.

Principio de Pareto: Una técnica utilizada para priorizar actividades. El principio dice que el 80% del valor de cualquier actividad es creado con el 20% del esfuerzo. También se utiliza el análisis de Pareto en la gestión de problemas para priorizar las posibles causas del problema para investigación.

Proceso de negocio: Un proceso que pertenece y es llevado a cabo por la empresa. El proceso institucional contribuye a la entrega de un producto o servicio a un cliente comercial. Por ejemplo, un minorista puede tener un proceso de compra que ayuda a brindar servicios a su negocio clientes. Muchos procesos comerciales dependen de los servicios de tecnologías de información.

Propuesta de cambio: Un documento que incluye una descripción de alto nivel de un potencial introducción del servicio o cambio significativo, junto con un caso de negocio correspondiente y una calendario de implementación. Las propuestas de cambio las crea normalmente el servicio del de gestión administrativa y se pasan al cambio de gestión para autorización. La gestión del cambio revisará el impacto potencial en otros servicios, en recursos compartidos, y en el calendario general de cambios.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Descripción de la problemática

El consorcio Educativo Ingeniería lleva una trayectoria de veinte años impartiendo servicio educativo de alto nivel académico en los diferentes niveles que ofrece; motivo por el cual, el desarrollo del trabajo diario es monitoreado permanentemente para lograr ser cien por ciento efectivo. Sin embargo, debido a temas de interpretación, falta de control, actitud, etcétera; el servicio ofertado sufrió algunas bajas en cuanto a su calidad y efectividad. Ello conllevó a la reducción de la aceptación por parte de los padres de familia, manifestándolo en sus constantes reclamos en el frontis del colegio, encuestas y otros.

Es de considerar que los bajo niveles de gestión se ven reflejado en el rendimiento de sus alumnos y en el desarrollo de las diferentes actividades extracurriculares. Se observó incumplimiento de los horarios de asesoría gratuita, mala organización en las actividades culturales, incumplimiento de los sílabos de los cursos, falta de registro en las nóminas de matrícula del 60% del total de alumnado, falta de personal que atienda los reclamos y proponga soluciones inmediatas a los clientes. Sumado a todo ello, debilidades en la organización y presentación de los ambientes de atención, quejas de parte de los docentes indicando demora en sus pagos, falta de abastecimiento de materiales de trabajo, entre otros.

En vista de ello, se consideró urgente reorganizar el trabajo y hacer los cambios pertinentes para lograr un pronto cambio que revirtiera la deserción del alumnado debido a tanto desorden y riesgo de pérdida del año, por falta de registro en el MINEDU. Esta permanente pérdida de alumnado conllevó a la disminución de los ingresos y por consecuencia, el incumplimiento de las responsabilidades económicas como cubrir los gastos en servicios, material de trabajo para docentes, para infraestructura, para

mantenimiento y planilla, lo que ocasiona un trabajo cada vez más deficiente debido al descontento del personal que labora en dicha institución. Al comparar la situación diagnosticada con las dimensiones de la gestión administrativa, se hizo la siguiente clasificación:

- a) En cuanto a la planificación, la institución evidencia falta de planes de mejora lo que incide en su calidad y competitividad, no se han definido las funciones del administrador lo que limita su capacidad de respuesta y su eficiencia; no se han creado planes para adaptar la institución a los cambios surgidos en la actualidad debido a la situación socioeconómica del país; así como bajos niveles de organicidad, interactividad y sistematicidad de las operaciones administrativas.
- b) En los aspectos relacionados con la organización, se evidencia demoras en el pago al personal docente, debilidades en los ambientes de recepción al público y los ambientes de trabajo en general, falta de organización de los procesos administrativos que generan retrasos y poca capacidad de respuesta. Asimismo no hay políticas definidas para la asignación de tareas entre personal administrativo.
- c) En lo referente a la ejecución, no se han definido las políticas adecuadas ni los lineamientos que permitan el logro de los objetivos y de la misión de la entidad, lo que genera insatisfacción en el personal administrativo y docente y bajo nivel de fidelidad reflejado en las altas tasas de deserción.
- d) En cuanto a las actividades de control, no se ha definido un plan de seguimiento ni verificación del logro de las actividades mediante indicadores de gestión, lo que impacta negativamente sobre la medición de los resultados y la influencia de éstos en la toma de decisiones. Todas las causas detectadas son mostradas en el diagrama de causa y efecto que se presenta en la Figura 4:

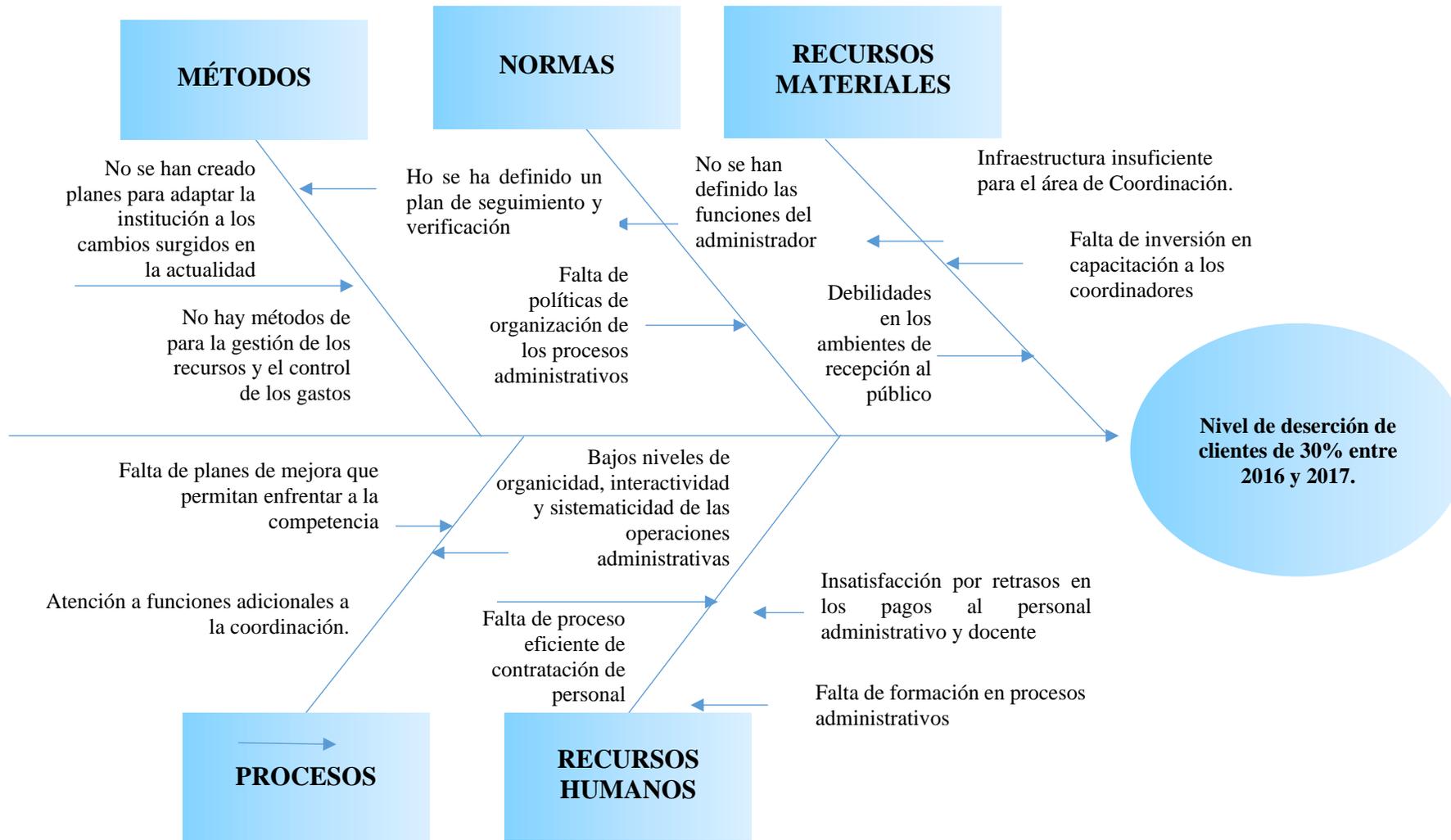


Figura 4. Diagrama de Ishikawa o de causa y efecto de los elementos que inciden en el alto nivel de deserción de clientes en la institución.

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1. Objetivo General

Implementar el proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.

3.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación inicial en la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. en relación con la gestión de los procesos en el área administrativa.
- Diseñar las mejoras el proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.
- Implementar el plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.
- Evaluar los indicadores de desempeño posteriores a la implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.

3.3 Justificación de la investigación

3.3.1 Justificación Teórica

Desde la perspectiva teórica, el estudio propuesto hará una revisión de los diversos postulados que se han realizado en relación con la implementación de planes de mejora continua en instituciones educativas específicamente en los aspectos relacionados con las competencias del capital humano, las medidas de innovación, aplicación de tecnología de la información en los procesos administrativos y su incidencia sobre la gestión financiera de la institución objeto de estudio.

3.3.2 Justificación práctica

Desde la perspectiva práctica, el estudio se justifica en vista de que los resultados permitirán a la organización evaluar sus procesos internos y desarrollar planes que faciliten la incorporación de la mejora continua en sus actividades, la cual se puede interpretar como una herramienta para organizar y distribuir el conocimiento entre los integrantes de la empresa. De esta forma, la gestión administrativa se alinearía con las necesidades y requerimientos de los usuarios de la organización, además de incorporar iniciativas forma planificada. para beneficio de sus grupos de interés.

3.3.3. Justificación social

La investigación se justifica desde el punto de vista social porque proveerá a la dirección y el equipo de trabajo herramientas gerenciales para identificar oportunidades, plantear objetivos, y evaluar alternativas de trabajo para mejorar la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

3.4 Descripción de la experiencia profesional

La experiencia adquirida con la Corporación de Colegios Ingeniería EIRL. La Institución Educativa Ingeniería de Condevilla, inicia en el mes de setiembre del año 2017; momento en que la promotoría del colegio considera la necesidad de fortalecer el área administrativa, facilitando un apoyo eficaz a la coordinadora del colegio, como responsable inmediata de la organización. Dicha necesidad surge de los constantes reclamos y quejas que manifestaban los padres de familia por intermedio de las redes sociales, indicando un pésimo trato, deficiente servicio, mala organización.

Las amenazas de deserción del colegio se convirtieron en una realidad que atenta contra la imagen del colegio, siendo causal de denuncias por aparente estafa y por considerar

abuso de autoridad de parte de la coordinación del colegio contra el personal que laboraba en dicho local escolar. La deserción de un grupo considerable de alumnos fue inevitable, al prescindir de los servicios, ellos se fueron descontentos, haciendo efecto multiplicador por la zona. En función a lo anterior, cada alumno retirado genera una disminución de la utilidad y por consecuencia demoras en el pago de planilla. Se consideró prudente hacer cambios convenientes para corregir la crisis que afrontaba el colegio. Al observar esta situación, se vio la necesidad de tomar medidas urgentes en beneficio de la institución. A continuación, se detalla el diagnóstico de la organización y las medidas adoptadas para la corrección

3.4.1 Diagnóstico de la situación inicial en la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. en relación con la gestión de los procesos en el área administrativa.

3.4.1.1 Deserción

Se considera que la empresa perdió de manera progresiva, un total del 32.56% de su población estudiantil, los cuales migraron a otras instituciones educativas sin haber cancelado su deuda pendiente; tomando en cuenta el caso de los menores, no se les restringe su documentación porque es como privación al derecho a recibir una educación. Los clientes que se retiran de una institución, considerándose mal atendidos y/o servidos hacen efecto multiplicador de su mala experiencia. En estos casos, lamentablemente resulta más que perjudicial, no cumplir con lo pactado a la firma del contrato de los servicios de la institución, además existen instituciones que regulan el buen cumplimiento de ello y que están facultados de sancionar si la situación amerita, en este caso INDECOPI (Ver Tabla 1):

Tabla 1. *Relación de la tasa de deserción en la institución educativa*

Año	Cantidad de alumnos inscritos	Cantidad de alumnos que no se volvieron a inscribir	Índice de deserción
2016	368	126	34.23%
2017	243	73	30.04%
Promedios	611	199	32.56%

3.4.1.2 Reducción de ingresos

Observando cada falta cometida por parte de la organización, principalmente del área administrativa, dio como consecuencia la deserción de alumnos de manera progresiva, al punto de dejar de percibir al menos un 30% de los ingresos con los cuales se proyectaron todos los gastos desde inicio de año, llevando a un constante incumplimiento de los pagos al personal, como también deudas en los servicios. Tomando en cuenta también que creció notoriamente el índice de morosidad respecto a los pagos de las pensiones por nuestro servicio; teniendo en cuenta que en el caso de la educación escolar, por derecho, a los menores no se les puede restringir la educación, independientemente del cumplimiento o no de parte de sus apoderados.

3.4.1.3 Utilidades

La disminución de ingresos, afecta directamente la utilidad proyectada desde inicios de la actividad económica, causando cambios en el presupuesto planificado del año en curso, generando disminución en los porcentajes esperados para la actividad económica. Situación que genera un índice de

morosidad, asumido por la gerencia que soporte el índice de morosidad que se presenta normalmente en una empresa de este rubro. En otras palabras, se puede decir, que la empresa en la práctica no refleja punto de equilibrio, motivada la situación que se refleja en el sector educativo.

3.1.4.4. Comunicación intrapersonal

Por otra parte, se detectaron una serie de debilidades relacionadas con la comunicación interpersonal, que deben ser superadas y convertirse en oportunidades para incrementar la satisfacción de los usuarios y la colaboración entre los equipos de trabajo. En este sentido, una de las áreas que necesita una intervención es la de las comunicaciones internas, pues el personal consultado ha manifestado que requieren de mayor cantidad de información operativa, institucional y afiliativa, con periodicidad oportuna, a través de canales más eficientes. De manera que los objetivos organizacionales estén claros para todos, aumentando la productividad de la empresa. Tales debilidades son (Ver Tabla 2).

Para solventar esta situación, se incluye en la propuesta estrategias de comunicación que contribuyan a motivar, incentivar, alinear e informar al equipo de trabajo de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L., sede Condevilla, San Martín de Porres. Desde el punto de vista de la gestión administrativa, el plan de comunicación concilia la actividad comunicacional con la misión, metas, objetivos, estrategias y tácticas de la organización de una forma medible.

Tabla 2. *Hallazgos de la investigación relacionados con la comunicación interpersonal*

Indicador	Situación evidenciada
Participación del talento humano en los procesos de cambio.	Se manifiesta un importante nivel de insatisfacción respecto al hecho de si se han aceptado dentro de la institución, propuestas o sugerencias que los trabajadores han realizado para mejorar una actividad o lograr una meta en el trabajo.
Contribución del liderazgo al logro de las metas.	La mayoría de los consultados consideran que la forma como se maneja el liderazgo en la institución que conforma la unidad de estudio no contribuye con el logro de las metas de la Corporación de Colegios Ingeniería.
Incidencia de las normas y procedimientos	El conjunto de normas y procedimientos que existen en la institución no facilitan el buen desarrollo de las actividades del personal administrativo y docente.
División de las responsabilidades	La mayoría de las personas consultadas tienen la opinión de no estar satisfechas con la forma como se dividen las responsabilidades en los diferentes niveles de la institución.
Retroalimentación	En la actualidad el supervisor no les brinda retroalimentación oportuna respecto a la forma como están desempeñando su trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2021).

3.4.2 Diseño de las mejoras el proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad

Una vez determinadas las necesidades de la organización en cuanto a las mejoras en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. se llevó a cabo al diseño del plan de trabajo; para lo cual se empleó como estrategia metodológica de aplicación el ciclo de Deming o PHVA, razón por la cual incluye en la fase de planeación las actividades relacionadas con el diagnóstico de la situación inicial en la institución. El diseño del plan de mejoras comenzó con la elaboración del diagrama de Gantt que permitiera observar de manera organizada las actividades a realizar y sus plazos de entrega (Ver Figura 5).

La propuesta es un estudio empírico investigativo que relaciona los componentes de la comunicación organizacional y la gestión administrativa instituciones de educación primaria y fue estructurada a partir de las fases de investigación sugeridas por Deming. La primera fase fue compuesta por la averiguación de la literatura identificando los estudios existentes con relación al tópico, así como sus corrientes de investigación.

ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS											
	ENERO 2018				FEBRERO 2018				ENERO 2019			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase I. Planificar												
Evaluación cuantitativa del desempeño institucional.	■											
Medición de los indicadores de gestión iniciales.		■										
Medición del índice de utilidad y rentabilidad		■										
Elaboración del Diagrama de Pareto.			■									
Definición de actividades a realizar.				■								
Estimación de recursos y responsables.				■								
Fase II. Hacer												
Redacción de políticas administrativas					■							
Redacción de políticas de atención al público.					■							
Mejoras a las actividades de gestión interna de procesos.						■						
Mejoras a la infraestructura y condiciones físicas de trabajo.						■						
Estrategias para la captación de clientes.							■					
Elaboración de los formatos de seguimiento y control.							■					
Capacitación al personal.							■					
Fase III. Verificar												
Medición de los indicadores de desempeño posteriores									■	■		
Medición del nivel de desempeño institucional posterior.									■	■		
Medición del índice de utilidad posterior										■		
Medición de los niveles de rentabilidad posterior.										■		
Análisis antes y después de la implementación.										■		
Definición y cálculo de los indicadores financieros de la mejora: VAN, TIR, PB, B/C										■		

3.4.3 Implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.

Para dar respuesta a las debilidades detectadas en la fase de diagnóstico e incrementar la satisfacción y el sentido de pertenencia del equipo de las áreas administrativas y de docencia de la institución, se propone un plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. que incida sobre el incremento de su utilidad. De esta forma, se puede decir que la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual de las organizaciones, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el plan de mejoras se espera cumplir este objetivo dentro de la dirección.

En relación con la gestión administrativa, el trabajador que pertenece a una organización que tenga un buen sistema de formación gerencial, gozará del privilegio de ser catalogado positivamente con el solo hecho de pertenecer a esta. Se espera que un proceso formativo aumente las competencias del equipo de trabajo, aplicables en una variada gama de situaciones laborales, aplicados en diferentes contextos. En este sentido, la formación y certificación de habilidades administrativas incrementa la colaboración, la satisfacción y la imagen de la institución frente a la comunidad. Las etapas propuestas para este plan son las siguientes (Ver Figura 6):

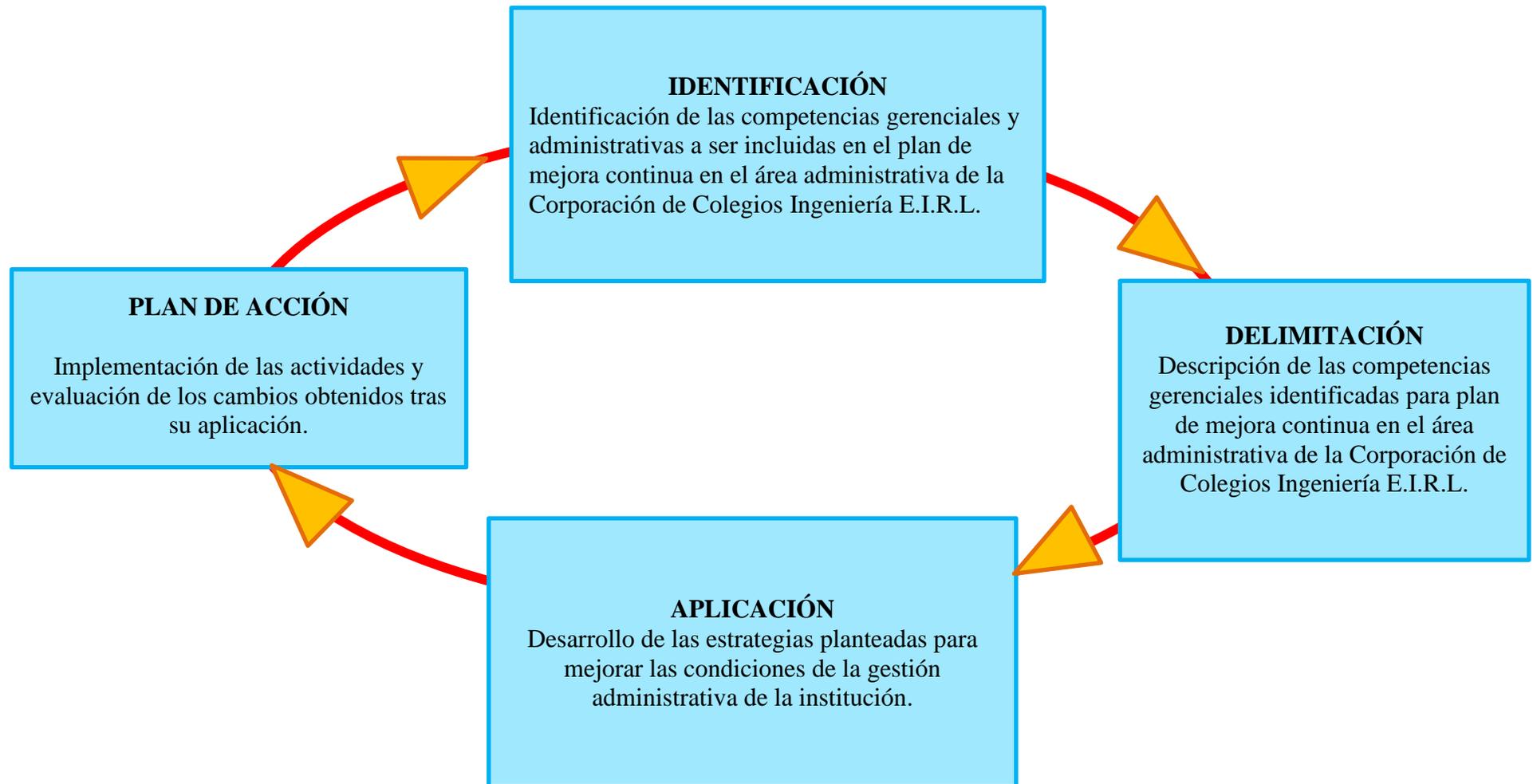


Figura 6. Modelo de implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad

3.4.3.1 Mejora continua de la comunicación en el área administrativa

La finalidad del plan de mejora continua de la comunicación en el área administrativa, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de las políticas globales de la entidad educativa a la comunidad a la cual atiende y a sus usuarios. Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno métodos de comunicación transversal.

Esta propuesta comprende también las percepciones sobre la formalización de los procesos así como el impacto de la gestión administrativa en la motivación y el desempeño. En definitiva, una estrategia efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a los accionistas, directivos y personal de la institución, los cuales se traducen en una mayor competitividad y rentabilidad, ya que asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados. Las etapas propuestas para este plan son las siguientes (Ver Tabla 3):

Tabla 3. *Etapas del plan de mejora continua de la comunicación en el área administrativa*

Etapas	Descripción
Niveles de comunicación.	Definición de los niveles de comunicación interna a incluir en la propuesta.
Definición de contenidos.	Definición de los contenidos de los planes de acción a desarrollar en el plan de mejora de la comunicación en el área administrativa de la institución.
Plan de acción.	Desarrollo del plan de mejora de la comunicación en el área administrativa de la institución

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en las funciones de la organización. En el primer caso, los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos organizacionales.

Asimismo, el trabajador que pertenece a una organización que tenga un buen sistema de formación profesional, gozará del privilegio de ser catalogado con el solo hecho de pertenecer a esta. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias y habilidades de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales, aplicados en diferentes contextos. En este sentido, la formación y certificación de habilidades gerenciales incrementa las posibilidades de oferta laboral.

3.4.3.2 Desarrollo de competencias el área administrativa

Hay que reconocer que el trabajo diario de los trabajadores y las relaciones interpersonales con el personal se convierten en un aprendizaje continuo, en una experiencia enriquecedora. Sin embargo, la formación profesional es mucho más que eso. Por ello, un modelo de formación es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar el conocimiento existente en las organizaciones, por lo que los líderes de la dirección deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos. Las competencias gerenciales que serán consideradas por su alta incidencia en la gestión administrativa, y en los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, son descritas en la Tabla 4

Tabla 4. *Competencias profesionales consideradas en las estrategias*

Competenciales Gerenciales	Dimensiones
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Formal. - Informal. - Habilidades de negociación.
Planeación y Administración	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación, análisis de información y resolución de problemas. - Planeación y organización de proyectos. - Administración del tiempo. - Presupuestos y administración financiera.
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación de equipos. - Creación de un entorno de apoyo. - Manejo de las dinámicas de grupo.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender la organización. - Herramientas de planeación estratégica. - Adaptación de acciones estratégicas al ámbito comercial.
Manejo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y comportamiento ético - Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal - Conocimiento de sí mismo y del equipo de trabajo.

A continuación se hace una descripción de las competencias profesionales identificadas para las estrategias de desarrollo integral para el personal.

Competencia I. Comunicación. Debido a que es la administración el área que conduce a que otras personas realicen sus labores, la competencia en la comunicación es la

capacidad de transmitir e intercambiar información para entenderse con los demás, lo cual resulta esencial para el desempeño eficaz. La comunicación es un acto de transmisión de premisas decisivas, y que además también permite transmitir ideas, sentimientos o valores, entre individuos y grupos, y comprende tres dimensiones, la comunicación formal, informal y la negociación (Ver Tabla 5)

Tabla 5. *Dimensiones de la comunicación incluidas en el plan de formación*

Dimensión	Descripción	Elementos
Comunicación Formal	La comunicación es formal cuando se relaciona con la organización, para lo cual se han elaborado canales formales para que la organización esté funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escrita (memorándums y cartas). - Actas e informes. - Manuales. - Procedimientos. - Cursos de documentos o expedientes.
Comunicación Informal	Flujo de información que expresa la tendencia humana a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo del anonimato y le permiten desarrollar percepciones sobre su rol y el de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación cara a cara - Correos internos. - Anuncios sobre la responsabilidad social de la empresa. - Citaciones por desempeño sobresaliente
Habilidades de Negociación	Esta dimensión exige algunas habilidades que conforman la competencia en esta dimensión, como son entre otras, voluntad o búsqueda de acuerdo, pues la negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias.	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos. - Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. - Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos, ampliando el objeto inicial de la negociación.

Competencia II. Planeación y Administración: Cuando se habla de las principales funciones de un personal altamente calificado, es inevitable vincularlo funciones de planeación y de administración, pues entonces, hablar de estos dos aspectos como competencias debe determinar conocer sobre ellos y de forma eficiente. La planeación consiste en identificar el curso concreto de las acciones que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Con la planeación el gerente se aventaja a través de los siguientes aspectos los cuales dimensionan estas competencias, los cuales se detallan en la tabla 6:

Tabla 6. *Habilidades desarrolladas en las Competencias de Planeación y Administración*

Habilidades	Descripción
Organización	Contribuir al logro de las actividades en forma ordenada y con un propósito.
Visión de futuro	Señalar la necesidad de cambios futuros, pues ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar los nuevos campos futuros para una posible participación en ellos, capacitando al trabajador se tenderá a dejar que las cosas sigan su curso y a ver las cosas como podrían ser.
Capacidad analítica	Responder a preguntas hipotéticas, esto permite al gerente ver entre una complejidad de variables que afecten a la acción realizada
Principios de control	Proporcionar una base para el control, paralelo a la planeación está el control, el cual se ejecuta para verificar que la planeación esté produciendo los resultados que se buscan
Planificación	Fomenta el logro, el hecho de poner los pensamientos por escrito y formular un plan le proporcional al planeador la orientación y el impulso para el logro.
Desempeño	Obliga a la visualización de un todo, la forma de abarcar un todo es valiosa pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia y a obtener una comprensión más plena de cada actividad, así como a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus actuaciones administrativas

Competencia III. Trabajo en equipo. Muchas de las organizaciones modernas actualmente se valen del trabajo en equipo para elevar su calidad, productividad y lograr el cumplimiento eficaz de sus metas, ya que en equipo se logran mejores resultados cuando los trabajos a realizar requieren de varias habilidades y experiencias. La idea fue aprovechar el talento humano, partiendo de la creación de equipos flexibles que puedan responder rápidamente ante los cambios del entorno. (Ver Tabla 7).

Tabla 7. *Dimensiones del trabajo en equipo en las estrategias de formación.*

Dimensión	Descripción	Elementos
Planeación de equipos.	Esta consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal necesario para el logro de estas labores	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de objetivos que motiven al equipo a su cumplimiento. - Creación de metas de desempeño medibles. - Escogencia adecuada los empleados que formarán el equipo. - Definir las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.
Creación de un entorno de apoyo.	Es necesario para que el equipo pueda lograr el desempeño esperado, donde todos los integrantes deben tener las competencias necesarias para crear ese ambiente de respaldo. Crear este entorno significa preparar, asesorar y supervisar a los integrantes del equipo para mejorar su desempeño en el corto plazo y prepararlos para los próximos desafíos.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un ambiente de apoyo, en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo eficaz en equipo. - Ayudar al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos. - Actuar como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Dimensión	Descripción	Elementos
Manejo de las dinámicas de grupo.	Esta dinámica de equipo es la suma de intereses de sus integrantes que puede ser activada a través de estímulos y motivaciones para lograr mayor armonía y acercamiento en el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las fortalezas y puntos frágiles de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto. - Hacer públicos los conflictos y las discrepancias, como estrategia para mejorar el desempeño. - Reconocimiento a los logros individuales y grupales.

Competencia IV. Estrategias. Para el logro del entendimiento de la misión de los valores generales de la organización el gerente a de asegurarse que las acciones propias y de quienes dirige estén alineadas, lo cual exige entender a la institución, lo que significa conocer el sector en que se trabaja, el momento en que los cambios generen amenazas y oportunidades significativas, así como también mantenerse informado sobre las acciones de otras instituciones, o direcciones competidoras o iguales y de los socios estratégicos.

Competencia V. Competencia en el manejo personal. Bajo el análisis detallado de las funciones del personal, especialmente el administrativo, es imprescindible que este contemple normas personales claras, bases para mantener el sentido de integridad y la conducta ética. Esto significa, tener la disposición de aceptar los errores, y de aceptar la responsabilidad por las acciones propias. Para la aplicación práctica de estas estrategias, se definieron cuatro fases: captura, socialización, exteriorización y asociación, a partir del modelo de aplicación de las mejoras del talento humano de Alvarado (2008) (Ver Tabla 8):

Tabla 8. *Fases de Aplicación de las estrategias relacionadas con la formación profesional.*

Fase	Descripción	Actividades
Interiorización o captura	Esta fase consistió en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados del área administrativa, con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el proceso de formación profesional. - Documentar el proceso. - Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso. - Identificar las buenas prácticas. - Clasificar la información recopilada.
Socialización	En esta fase se profundizó en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información. - Capacitación en liderazgo y competencias - Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado.

Fase	Descripción	Actividades
Exteriorización	<p>En esta fase el conocimiento no solo se transfiere sino que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros, estimulando a los empleados por medio de incentivos y reconocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración: se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los miembros del equipo y cual es adecuado para la transformación de los procesos. - Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas escogidas - Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas. - Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
Asociación	<p>Aquí el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse a toda la Gerencia y al Grupo en general; se puede crear un manual, un espacio en redes sociales y en general una base de datos donde se documenten todas las experiencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de las nuevas ideas. - Publicación de la información generada - Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del - Conocimiento para el Desarrollo Profesional.

3.4.3.3 Desarrollo de la motivación del personal del área administrativa

Para el incremento de la motivación del personal, las actividades son las siguientes:

Diseño del plan general del programa. Después de haber analizado los resultados del instrumento de recolección de información aplicado, se plantea en esta etapa el plan general del programa de motivación. En esta etapa se plantean los objetivos, las estrategias y que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación del programa de formación profesional.

Aplicación del programa de desarrollo gerencial. Esta actividad consiste en la especificación de las labores que se deben llevar a cabo para cumplir cada uno de los planes propuestos.

Evaluación y control de resultados del programa. La evaluación mide el progreso logrado en la consecución de los objetivos establecidos para las actividades y/o las metas para el programa más amplio; en todo caso, para lograr una medición del impacto de una actividad se necesita una referencia previa que permita realizar comparaciones con las mediciones posteriores

Implementación del programa. En esta etapa se debe comunicar las actividades que se deben llevar a cabo en las empresas para facilitar la implementación del programa; asignar responsabilidades respecto a la implementación del programa de formación profesional en las unidades comerciales; programar y calcular los recursos necesarios para la implementación del modelo. En la Figura 7 se muestra una representación de cada una de las etapas y actividades necesarias para cumplir con un plan de acción para la implementación de las estrategias para el incremento de la motivación del personal



Figura 7. Plan de acción para la implementación del plan para para el incremento de la motivación del personal.

En el plan mostrado en la Figura 7 se evalúan las acciones propuestas por el personal para superar las barreras relacionadas con la motivación a partir de la identificación de la problemática, para aprovechar las oportunidades y diseñar los elementos de la estrategia de comunicación, a partir de los planes de mejoramiento y los objetivos de las organizaciones incluidas en el estudio, con el propósito de facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información estratégica, táctica y operativa, a través de canales adecuados para las distintas audiencias y grupos de interés, con el fin de alinear e integrar a la organización, reduciendo los niveles de incertidumbre (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Contenidos de los planes de acción a desarrollar en los lineamientos gerenciales de motivación del personal administrativo.*

Nivel	Contenido
Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño o mejoramiento de las redes internas como canal continuo de comunicación. - Difusión de la estrategia de la institución. - Realizar comunicaciones periódicas cara a cara para aclarar, Visión, Valores, Estrategias y Objetivos. - Responsabilidad Social Institucional. Creación o mejoramiento de los portales corporativos.
Táctico.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación clara de objetivos del área de Talento Humano - Revisión frecuente y seguimiento uno a uno de los planes y actividades trazadas. - Roles y Responsabilidades. - Objetivos. Evaluación de Desempeño. Retroalimentación. - Desarrollo integral. Capacitación técnica y competencias. - Entorno.

Nivel	Contenido
Operativo.	<ul style="list-style-type: none"> — Diseñar el proceso de inducción de personal. — Recuperar espacios comunicacionales. Establecer rutinas de: Reuniones de equipo, Reuniones de dirección, Reuniones funcionales y Reuniones entre áreas — Crear mecanismo para la divulgación de políticas, procedimientos y normas. — Mensajes afiliativos. — Marco legal.

Para delimitar el plan de acción, fue importante identificar a los diferentes públicos y agruparlos según la información a la que puedan tener acceso, ya que debido a la naturaleza de la organización no toda la información puede ser compartida, pero sí existe información que debe de ser socializada y que fomenta la confianza del colaborador, ya que éste percibe que se le toma en cuenta y que existe confianza hacia él por parte de la organización.

En las Tablas 10, 11, 12 y 13 se muestra una representación de cada una de las etapas y actividades necesarias para cumplir con un plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel estratégico, táctico y operativo, lo que incluye acciones, plazos, responsables, medios y audiencia para quién va dirigida la actividad. En el Anexo 1 se muestra la evidencia fotográfica de las actividades realizadas:

Tabla 10. *Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel estratégico.*

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Alineación Estratégica entre director y supervisores	Anual	Director/Supervisores	Reunión	Gerencia Ampliada
Comunicación Estratégica	Anual: al principio del ejercicio fiscal	Director y Supervisores	Reunión	Toda el personal administrativo de la empresa
Cambio en la Estrategia	Cuando ocurra	Director	Reunión	Gerencia ampliada
Nuevo cambio en la Estrategia	Inmediatamente después de la reunión anterior	Director y Supervisores	Reuniones informales o vía correo electrónico	Toda la institución o aquella que se seleccione de acuerdo al cambio

Tabla 11. *Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel táctico.*

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Divulgación del período de asignación de objetivos y metas	Anual: al principio del ejercicio fiscal	Talento Humano del área administrativa	Correo electrónico y periódico mural	Todo el personal el área administrativa
Divulgación del período de Evaluación	Una vez al año	Talento Humano del área administrativa	Correo Electrónico	Todo el personal el área administrativa
Evaluación de Desempeño puntual	Cada vez que termine un proyecto	Coordinadores de Área	Reunión	Coordinadores de Área
Roles y Responsabilidades	Al ingresar a la Institución o al empezar en una nueva función	Talento Humano, Coordinadores de Área	Reunión individual	Coordinadores de Área y empleados en forma individual

Tabla 12. *Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel operacional (parte 1).*

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Anuncios de Infraestructura	Cada vez que sea necesario	Responsable de Tecnologías de Información	Correo electrónico	Todo el personal del área administrativa
Incorporación de nuevas áreas o procesos a la institución	Cada vez que ocurran	Director	Correo electrónico	Todo el personal del área administrativa
Anuncio de premios ganados por la institución	Cada vez que ocurra	Talento Humano	Correo Electrónico y Reuniones informales	Todo el personal del área administrativa
Anuncio del empleado del mes y otros reconocimientos por logros de metas	Primera semana del mes	Talento Humano	Reunión Informal	Todo el personal del área administrativa

Tabla 13. *Contenidos del Plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos de motivación del personal Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. a nivel operacional (parte 2).*

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Anuncio de nuevos ingresos	El primer día hábil del siguiente mes que ingresó la persona	Jefe de Administración	Presentación con fotos vía correo electrónico	Todo el personal del área administrativa
Mensajes de Seguridad Industrial	Cada quince días	Jefe de Administración	Presentación correo electrónico	Todo el personal del área administrativa
Mensajes de Curiosidades/Entretención	Cada quince días (alternativo a la actividad anterior)	Jefe de Administración	Presentación vía correo electrónico	Todo el personal del área administrativa
Resultados de las actividades de responsabilidad social	Cada vez que ocurran	Jefe de Administración	Presentación con fotos vía correo electrónico	Todo el personal del área administrativa

3.4.3.4 Mejoras en la gestión de cobranzas

La propuesta de plan de acción que permita la reorganización de la gestión de cobranzas de Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para adaptarla a las necesidades de sus usuarios y la comunidad es realizada sobre las premisas fundamentales del control; adaptada a las necesidades específicas de la organización y los clientes (representantes) que atiende. De esta manera la propuesta consiste en una serie de estrategias administrativas, para el nivel administrativo de la empresa, complementada con algunas sugerencias para los puntos críticos detectado mediante el análisis de los resultados, correspondiente a las distintas áreas que intervienen en la gestión de crédito y cobranzas de la institución específicamente en las áreas de contabilidad y crédito y cobranzas.

Asimismo, la estructura de la propuesta se representa bajo un sistema estratégico, enlazando cada una de las partes estratégicas que busca cubrir las acciones que se plantean para la optimización del área cobranza de la institución en estudio; las partes del sistema se refleja considerando aspectos fundamentales en el mejoramiento financiero de la organización. Del mismo modo, se debe realizar un estudio de mercado entre representantes para determinar las necesidades de la comunidad, de esta forma, la administradora puede presentar un plan de trabajo basado en el cumplimiento de objetivos reales.

En efecto la estructura conforma una especie de sistema que interrelaciona todas las partes, haciéndola dependientes una de otra, de forma tal que, al iniciar correctamente las actividades, todas las demás consecuentes resultaran eficientemente, por lo que se toma como base la premisa del control a fin de

evitar cometer errores irreversibles que repercutan de manera negativa, al logro de los resultados económicos y financieros de la empresa. De tal forma, que las premisas que conforman la estructura de la propuesta, Se pueden visualizar de una mejor manera, en el siguiente esquema (Ver Figura 8):

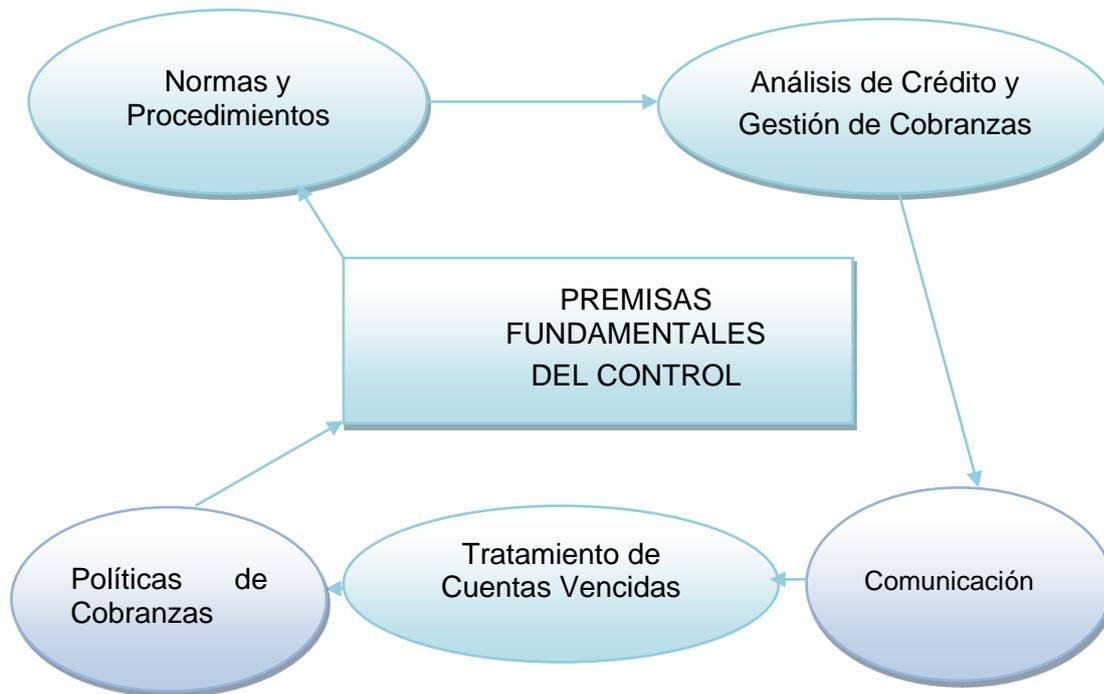


Figura 8. Plan de acción para la mejora de la cobranza.

Normas que contribuyan a garantizar el cumplimiento de las políticas emanadas por la dirección de la empresa en lo referido a la gestión de cobranzas:

Deben desarrollarse normas de control interno y procedimientos escritos, que especifiquen los pasos exactos a seguir en el otorgamiento, manejo y cobro de los créditos. Posteriormente deben ser distribuidos entre todo el personal que labora en la empresa. Cabe destacar que el personal indicado para llevar a cabo

la aplicación de las normas propuestas debe ser un especialista en el área o carrera a fin. Considerando como normas administrativas primordiales para los procedimientos en el área de cobranza las siguientes:

- a. Dar a conocer a todo el personal los objetivos de la gestión de cobranzas y las metas propuestas en forma mensual, trimestral y anual para involucrar al trabajador en el logro común.
- b. Crear los indicadores de gestión apropiados para medir el cumplimiento de las metas de cobranza por nivel y en forma global para información interna de la organización.
- c. Divulgar el manual de normas y procedimientos y velar por su cumplimiento.
- d. Informar oportunamente a la dirección en forma oportuna acerca de los niveles de cobranzas y los niveles de morosidad de los representantes mediante el envío de comunicaciones escritas y la concertación de reuniones mensuales que faciliten la toma de decisión. Esta acción debe ser coordinada con los tesoreros y/o representantes legales de la institución.
- e. Elaborar una programación de actividades relacionadas con la gestión de cobranzas y velar por su cumplimiento.
- f. Hacer un análisis de morosidad para evaluar las razones y establecer medidas basadas en la mayor frecuencia de las causas.

En lo que respecta al área de cobranza, deben considerarse las siguientes normas:

- a. Comprobar la veracidad de los documentos entregados como recaudos para la inscripción del cliente en la organización.

- b. Elaborar formularios que permitan llevar control sobre los cobros realizados, con el fin de evaluar la trayectoria del cliente.
- c. Implementar el uso de indicadores a los estados financieros a fin de evaluar la eficacia de la gestión de cobranza.

Asimismo se deben considerar normas para regular las actividades del analista de Contabilidad entre los cuales cabe destacar:

- a. Mantener la información actualizada, para obtener datos confiables de los estados de cada representante.
- b. Realizar un reporte mensual a fin de evitar acumular provisiones para cuentas incobrables.
- c. Considerar una partida para descuentos por cancelación de facturas antes de la fecha de vencimiento es decir por pronto pago.

Describir elementos de táctica comunicacional que contribuyan a mejorar la relación con los clientes:

Fue esencial para mejorar la gestión de cobranzas de la organización que las comunicaciones se articulen de manera efectiva todas las partes y coordinen sus actividades. Es por ello que las decisiones de la dirección deben darse a conocer a los empleados, y debe establecerse también un sistema de control para asegurarse que esta decisiones se cumplan, por lo que éstas deben estar basadas en un flujo de información que alcance a la gerencia y que prevengan de todas las partes involucradas en el proceso del tratamiento de las cuentas por cobrar que han sido

aprobadas en tales reuniones y evitar de esta manera que los entes que componen la organización trabajen de forma aislada e inadecuada, convirtiéndola así en un ente inoperante.

Para ello se sugirió la implantación de métodos formales en la comunicación que contribuyan con su aplicación efectiva en el área en cuestión, entre estas se tienen:

- a. Instrucciones escritas y anuncios mediante notas fijadas en memorando interno, avisos, correos electrónicos, entre otros que permitan la divulgación en la organización.
- b. Reuniones de empleados dirigidas mediante un superior para confirmar la información posteriormente por escrito, para hacer extensiva tales acciones.
- c. Formar comité entre la institución y los representantes para evaluar acciones a tomar en beneficio de la recuperación de la cobranza vencida y el incremento del flujo de caja de la entidad.
- d. Flexibilizar las opciones de cobranza estableciendo el siguiente método:

Enviar estado de Cuenta al representante vía email y/o SMS (Mensaje de Texto) o en su defecto Aviso de Cobro a su dirección en donde se aclaren las diferentes formas de este actualizar y/o cancelar su deuda las cuales son:

- a) Cobro en comercio u oficina del sitio de trabajo local (previo acuerdo con el interesado).
- b) Pago en las oficinas de la institución.
- c) Pago domiciliado; depósito bancario y/o transferencia Bancaria.

Identificar herramientas que contribuyan a la recuperación de cobros vencidos:

Con respecto al procedimiento para cuentas vencidas se hizo necesaria la elaboración de formularios destinados para el control en el tratamiento y control de esta, entre ellos pueden señalarse:

- a. Hoja de Control: Formulario para llevar el control de la acciones convenidas con cada cliente a fin de evaluar el comportamiento de cobranzas, en la puntualidad de los pagos, con la intención de efectuar la clasificación de clientes para la toma de decisiones.
- b. Tarjetas de Seguimiento: Empleado para informar a los representantes morosos del estado de cuentas, anexado a la misma la relación detallada de las facturas o cuentas por pagar.
- c. Carta de Notificación: Se emplea en última instancia, (Cuando las cuentas se vuelven irrecuperables) para dar aviso al cliente que su cuenta se entregará al Departamento de Asesoría Legal de la institución a fin de que se encargue de efectuar la cobranza y recuperar las cuentas por cobrar.

Elaborar políticas de cobranza acorde con las necesidades y requerimientos de los clientes de la organización:

Uno de los mayores obstáculos que debe enfrentar la administración de de una institución educativa privada es la lentitud y el atraso en el pago por parte de los representantes. Debido a ello, para la elaboración de políticas de

cobranzas adicionales a las ya existentes a la empresa deben considerarse factores determinantes, tales como: las condiciones de créditos, la gestión de cobranza, los plazos de cobro y las condiciones de pago. Además de seguir una serie de pasos que hay que observar en detalle para asegurar la efectividad del control interno de las cuentas por cobrar, tales como:

- a. Clasificar periódicamente las cuentas, de acuerdo con su antigüedad.
- b. Verificar con frecuencia los saldos de los libros auxiliares, con la cuenta de control de estos en el libro Mayor General
- c. Investigar ampliamente las cuentas declaradas incobrables y
- d. Considerar la posibilidad de su cobro en el futuro, que sólo personas suficientemente autorizadas puedan dar por incobrable las cuentas, o emitir notas de créditos.

En líneas generales, la implementación de esta propuesta dependió básicamente de la relevancia que le otorguen los directivos de la empresa así como también su aceptación como alternativa viable para solucionar la problemática actual que enfrentan la institución. Igualmente la implantación eficiente del sistema va a depender de la actitud receptiva que adopte todo el personal de la institución en estudio ante la propuesta, de manera que los resultados que arrojen sean los deseados.

Definición de normativas de control interno para evaluar el desempeño del personal encargado de efectuar la cobranza:

Esta parte de la propuesta se hace para incrementar la razonabilidad y coherencia en la presentación de los estados financieros de la empresa y el

control de operación o en las funciones implicadas. Estas deben ser realizadas por el personal administrativo de Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L., previo entrenamiento. Las estrategias deben orientarse hacia la determinación de la buena administración de las cuentas por cobrar son:

- a. Realizar el cobro completo de los pagos de los clientes y seguir los resultados de las tesorería y las cuentas por cobrar, así como identificar y resolver las anomalías (conciliación/cuadre de facturas, arqueos sorpresivos, registros contables de la cobranza).
- b. Administrar los aumentos de flujo entre caja cuentas por cobrar y banco.
- c. Verificar la calidad de los registros de los libros contables.
- d. Seguridad y registro en las cuentas por cobrar
- e. Realizar arqueos parciales en un periodo determinado, a conveniencia de la gerencia general. De esta forma, los procedimientos de control son los adecuados para tener la seguridad de que los ingresos se registran e informan apropiadamente.

Definición de las políticas adecuadas para la gestión de cobranza de la empresa:

El departamento de administración debe establecer políticas por escrito por las cuales regirse al momento de tratar con los clientes/representantes. A continuación se presenta una serie de acciones que se implementaron para establecer dichas políticas:

- Se le debe enviar al representante por correo electrónico, fax, notificar vía telefónica o cualquier otro recurso el estado de cuenta para que el cliente tenga conocimiento de la situación y tome las provisiones de cancelación.

- Todo seguimiento realizado al representante debe anexarse a los expedientes de estos con la finalidad de que cualquier persona pueda disponer de la información y estatus del cliente con sólo leerlo.
- El responsable de las cobranzas es responsable de la emisión y análisis de un informe mensual que indique los montos cobrados, la cantidad pendiente por cobrar y los montos recuperados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Evaluación de los indicadores de desempeño posteriores a la implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad.

4.1.1 Deserción

Una vez llevada a cabo la implementación de las mejoras, se obtuvo durante el año 2018 un incremento en la inscripción de alumnos de 243 en 2017 a 275 en 2018, lo que significó un incremento de 13.1% en la cantidad de alumnos. Asimismo, la deserción durante el año 2018 fue de 20 alumnos, con lo que se llegó a una tasa de deserción de 7.27%, lo que resultó en una disminución del 22.7% en comparación con el año 2017 (Ver Tabla 14).

Tabla 14. *Relación de la tasa de deserción en la institución educativa después de la implementación*

Año	Cantidad de alumnos inscritos	Cantidad de alumnos que no se volvieron a inscribir	Índice de deserción
2016	368	126	34.23%
2017	243	73	30.04%
2018	275	20	7.27%
Promedios	886	219	24.74%

De igual manera, el incremento en la matrícula de alumnos y la disminución de la deserción permitió una mejora del 25.29% por ciento en el promedio del índice de deserción en los últimos tres años tal como se aprecia en la tabla 15:

Tabla 15. *Relación de la tasa promedio de deserción en la institución educativa antes y después de la implementación*

Indicador	Antes de la implementación	Después de la implementación	Variación
Índice de deserción	32.56%	7.27%	-25.29%

Nota: el índice de deserción antes de la implementación es el promedio de las deserciones ocurridas durante los años 2016 y 2017, utilizados como base para el cálculo de los indicadores de la institución.

4.1.2 Reducción de ingresos

Como consecuencia de las mejoras implementadas, el incremento en la cantidad de alumnos inscritos y la disminución del índice de deserción, se obtuvo una mejora en los ingresos económicos de la institución, ya que se logró alcanzar el 97.04% de los ingresos previstos durante el año, con lo que la variación entre los ingresos planificados los ingresos reales fue del 2.96% por debajo de lo planificado (Ver Tabla 16)

Tabla 16. *Relación de los niveles de ingresos por cobro de matrícula en la institución educativa después de la implementación*

Año	Ingresos económicos planificados	Ingresos económicos reales	Variación
2016	86,960.00	57,240.00	-31.32%
2017	58,320.00	42,800.00	-26.61%
2018	68,750.00	66,720.00	-2.96%

Con los datos obtenidos antes y después de la implementación se procedió a calcular la eficiencia económica, es decir, la capacidad que tiene la institución de cumplir con

sus pronósticos o programación de ingresos económicos en comparación con los logros reales. En este sentido, se logró mejorar la eficiencia económica en 28.60%, gracias a las mejoras implementadas para el incremento de las habilidades del personal administrativo y docente, así como la gestión de cobranzas durante el año 2018 (ver Tabla 17)

Tabla 17. *Relación de los niveles de ingresos por cobro de matrícula en la institución educativa antes y después de la implementación (eficiencia económica).*

Indicador	Antes de la implementación	Después de la implementación	Variación
Eficiencia económica	-31.56%	-2.96%	28.60%

Nota: el índice de deserción antes de la implementación es el promedio de las deserciones ocurridas durante los años 2016 y 2017, utilizados como base para el cálculo de los indicadores de la institución.

4.1.3 Utilidades

Con el incremento de la cantidad de alumnos nuevos y la disminución de las tasas de deserción, así como las mejoras en la gestión de cobranza se logró un incremento en el flujo de efectivo de la organización a partir del año 2018, en el cual se llevó a cabo el proceso de mejora continua en el área de administración. de esta manera se obtuvo una utilidad de 33.8% para el año 2018, lo que supuso una mejora del 18% en comparación con el año anterior (ver Tabla 18):

Tabla 18. *Relación del flujo de efectivo real para el cálculo de la utilidad económica en la institución educativa antes y después de la implementación).*

FLUJO DE EFECTIVO REAL DE LA CORPORACIÓN DE COLEGIOS INGENIERÍA SEDE SMP AÑOS 2016-2018			
	Año 2016	Año 2017	Año 2018
INGRESOS			
Ingresos por inscripción y mensualidades	57,240.00	42,800.00	66,720.00
Ingresos por servicios y otros	5,151.60	4,708.00	8,006.40
TOTAL INGRESOS	62,391.60	47,508.00	74,726.40
EGRESOS			
Costos operacionales	24,127.53	23,520.00	24,106.74
Gastos de mantenimiento	2,183.71	2,250.00	2,615.42
Gastos de administración	6,987.86	7,686.65	8,455.31
Gastos generales	3,119.58	3,431.54	3,774.69
TOTAL EGRESOS	36,418.68	36,888.18	38,952.16
Utilidad bruta	25,972.92	10,619.82	35,774.24
Impuesto a la Renta (29.5%)	7,662.01	3,132.85	10,553.40
Utilidad neta	18,310.91	7,486.97	25,220.84
Tasa de utilidad	29.3%	15.8%	33.8%
Flujo neto económico	18,310.91	7,486.97	25,220.84

Nota: Entre los años 2016 y 2017 se puede observar una disminución en los niveles de utilidad del 13.5% ocasionados principalmente por la alta tasa de decisión institución.

Después de las mejoras la tasa de utilidad manifiesta un incremento en comparación al año anterior en 18%.

Con estos resultados se pudo obtener una variación de la utilidad neta de la organización en 10.33% en comparación con la utilidad obtenida en los dos años antes de la implementación (ver Tabla 19).

Tabla 19. *Relación de la tasa promedio de utilidad económica en la institución educativa antes y después de la implementación*

Indicador	Antes de la implementación	Después de la implementación	Variación
Tasa de utilidad económica	23.47%	33.80%	10.33%

Nota: la utilidad antes de la implementación está calculada tomando en cuenta los ingresos y egresos realizados por la institución en los años 2016 y 2017.

4.1.4. Evaluación económica de la propuesta

La evaluación económica de la propuesta consistió en la proyección del flujo de efectivo para los próximos cinco años tomando en cuenta dos escenarios de análisis: a) un escenario bajo el cual no se hubiesen llevado a cabo ninguna de las mejoras en el área administrativa de la institución; es decir si hubiese mantenido las actividades de la misma manera como se realizaban durante el diagnóstico (Tabla 20), y b) escenario en el cual se proyecta los flujos de efectivo tomando en cuenta las mejoras económicas obtenidas como consecuencia de la implementación del proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería (Tabla 21).

Hay que tomar en cuenta para la interpretación del análisis que la institución tiene como política de desarrollo una expectativa de crecimiento del 10% interanual. en la tabla 20 se muestra el escenario de análisis del flujo de efectivo de la institución sin implementación, y en la tabla 21 se muestra el pronóstico del flujo de efectivo tomando en cuenta las mejoras obtenidas después de la implementación:

Tabla 20. *Flujo de efectivo proyectado sin implementación*

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO SIN IMPLEMENTACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por inscripción y mensualidades		50,020.00	55,022.00	60,524.20	66,576.62	73,234.28
Ingresos por servicios y otros		4,501.80	4,951.98	5,447.18	5,991.90	6,591.09
TOTAL INGRESOS		54,521.80	59,973.98	65,971.38	72,568.52	79,825.37
EGRESOS						
Costos operacionales		20,718.28	22,790.11	25,069.12	27,576.04	30,333.64
Gastos de mantenimiento		2,726.09	2,998.70	3,298.57	3,628.43	3,991.27
Gastos de administración		7,087.83	7,796.62	8,576.28	9,433.91	10,377.30
Gastos generales		2,726.09	2,998.70	3,298.57	3,628.43	3,991.27
TOTAL EGRESOS		33,258.30	36,584.13	40,242.54	44,266.79	48,693.47
Utilidad bruta		21,263.50	23,389.85	25,728.84	28,301.72	31,131.89
Impuesto a la Renta (29.5%)		6,272.73	6,900.01	7,590.01	8,349.01	9,183.91
Utilidad neta		14,990.77	16,489.85	18,138.83	19,952.71	21,947.98
Flujos de inversión		-	-	-	-	-
Flujo neto económico		14,990.77	16,489.85	18,138.83	19,952.71	21,947.98

Nota: para para el cálculo del flujo proyectado del efectivo sin implementación se considera en el primer año de proyección el promedio de los ingresos y egresos de los dos años antes de la implementación (2016 y 2017), luego se hace una estimación de los ingresos y egresos de los próximos años tomando en cuenta la política de la institución te asegurar un crecimiento interanual del 10%.

Tabla 21. *Flujo de efectivo proyectado con implementación*

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON IMPLEMENTACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por inscripción y mensualidades		66,720.00	73,392.00	80,731.20	88,804.32	97,684.75
Ingresos por servicios y otros		8,006.40	8,807.04	9,687.74	10,656.52	11,722.17
TOTAL INGRESOS		74,726.40	82,199.04	90,418.94	99,460.84	109,406.92
EGRESOS						
Costos operacionales		28,396.03	31,236	34,359	37,795	41,575
Gastos de mantenimiento		3,736.32	4,110	4,521	4,973	5,470
Gastos de administración		9,714.43	10,686	11,754	12,930	14,223
Gastos generales		3,736.32	4,110	4,521	4,973	5,470
TOTAL EGRESOS		45,583.10	50,141.41	55,155.56	60,671.11	66,738.22
Utilidad bruta		29,143.30	32,057.63	35,263.39	38,789.73	42,668.70
Impuesto a la Renta (29.5%)		8,597.27	9,457.00	10,402.70	11,442.97	12,587.27
Utilidad neta		20,546.02	22,600.63	24,860.69	27,346.76	30,081.43
Flujos de inversión	9,800.00	-	-	-	-	-
Flujo neto económico	-9,800.00	20,546.02	22,600.63	24,860.69	27,346.76	30,081.43

Nota: para para el cálculo del flujo proyectado del efectivo con implementación se considera en el primer año de proyección el promedio de los ingresos y egresos del año posterior a la implementación (2018), luego se hace una estimación de los ingresos y egresos de los próximos años tomando en cuenta la política de la institución de asegurar un crecimiento interanual del 10%.

Tabla 22. *Indicadores financieros proyectados*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS ADICIONALES		20,205	22,225	24,448	26,892	29,582
EGRESOS OPERACIONALES (INCREMENTAL) (CON PY-SIN PROY)		12,325	13,557	14,913	16,404	18,045
INVERSIÓN	9,800					
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	-9,800	7,880	8,668	9,535	10,488	11,537
TASA DE DESCUENTO (WAAC)	15%					
VAN	21,608.00					
TIR	84%					

Nota: los ingresos y egresos adicionales se obtienen de la diferencia entre los ingresos y egresos sin implementación y los ingresos y egresos en el escenario posterior a la implementación. Para la tasa de descuento se utiliza el patrón de referencia comercial y bancaria de 15%. El valor actualizado neto proyectados se obtiene en S/. 21,608 y la tasa interna de retorno se estima en 84%, superior a la tasa de descuento con lo que se confirma la factibilidad de la implementación y su sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 23. *Cálculo del costo beneficio de la implementación*

B/C	BENEFICIOS	31,408					
	COSTOS	9,800					
B/C		3.20					
PB							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-9,800	6,852	6,554	6,269	5,997	5,736	
FLUJO ACUMULADO		-2,948					
EN 12 MESES	6,852						
EN X MESES	9,800						
X	17.2						
PB	TIEMPO DE RECUPERO DE LA INVERSIÓN = 17.2 MESES						

Nota: al determinarse los beneficios en S/. 31,408 y los costos en S/. 9,800.00, se obtiene que la razón costo beneficio es de 3.20 soles por cada sol invertido en la propuesta, con lo que el tiempo de recuperación se estima en 17.2 meses, es decir, un año y 5 meses.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio tuvo como objetivo general implementar el proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad. Se logró desarrollar un conjunto de actividades de mejora con las que se logró incrementar la utilidad de la empresa para el año 2018 en 33.8% para el año 2018, lo que supuso una mejora del 18% en comparación con el año 2017. esto fue alcanzado con el incremento de la cantidad de alumnos nuevos y la disminución de las tasas de deserción. En relación con los objetivos específicos, se concluye:

En cuanto al diagnóstico la situación inicial en la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. en relación con la gestión de los procesos en el área administrativa, se determinó que los factores que incidían en los bajos niveles de utilidad eran: a) la deserción escolar, que alcanzaba niveles de 32.56% en el periodo 2016-2017; b) la reducción de ingresos como consecuencia de la disminución del número de estudiantes inscritos; c) una serie de debilidades relacionadas con la comunicación interpersonal.

En relación con el diseño de las mejoras el proceso de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad, se empleó como estrategia metodológica de aplicación el ciclo de Deming o PHVA, razón por la cual incluye en la fase de planeación las actividades relacionadas con el diagnóstico de la situación inicial en la institución, con lo que obtuvo durante el año 2018 un incremento en la inscripción de alumnos de 243 en 2017 a 275 en 2018, lo que significó un incremento de 13.1% en la cantidad de alumnos.

En lo referente al plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad, se

implementaron las siguientes actividades: a) mejora continua de la comunicación en el área administrativa; b) desarrollo de competencias el área administrativa; c) desarrollo de la motivación del personal del área administrativa y d) mejoras en la gestión de cobranzas.

En cuanto a la evaluación de los indicadores de desempeño posteriores a la implementación del plan de mejora continua en el área administrativa de la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. para el aumento de la utilidad, se concluye que: a) el incremento en la matrícula de alumnos y la disminución de la deserción permitió una mejora del 25.29% por ciento en el promedio del índice de deserción en los últimos tres años; b) se pudo obtener una variación de la utilidad neta de la organización en 10.33% en comparación con la utilidad obtenida en los dos años antes de la implementación; c) El valor actualizado neto proyectados se obtiene en S/. 21,608 y la tasa interna de retorno se estima en 84%, superior a la tasa de descuento con lo que se confirma la factibilidad de la implementación y su sostenibilidad en el tiempo y d) al determinarse los beneficios en S/. 31,408 y los costos en S/. 9,800.00, se obtiene que la razón costo beneficio es de 3.20 soles por cada sol invertido en la propuesta, con lo que el tiempo de recuperación se estima en 17.2 meses.

En lo que respecta a las lecciones aprendidas durante el proceso de implementación en la Corporación de Colegios Ingeniería E.I.R.L. se puso en práctica una cantidad de conocimientos tanto formales como empíricos que permitió la visión de los procesos de mejora desde la perspectiva de la Ingeniería Industrial, con el uso de herramientas de diagnóstico, formación de equipos de trabajo eficientes y evaluación de los procesos mediante indicadores de desempeño y económicos.

RECOMENDACIONES

1. Continuar desarrollando estrategias para el mejoramiento de las actividades de administrativa, que tenga un impacto positivo sobre la satisfacción del personal, de los usuarios de la institución y de sus socios.
2. Promover la aplicación de diversas herramientas de la Ingeniería industrial que permitan diagnosticar problemas, detectar posibles soluciones e implementar mejoras con el uso del ciclo de mejora continua o Deming.
3. Desarrollar indicadores de gestión que permitan evaluar controlar y sugerir mejoras durante la ejecución de las actividades del área administrativa que sirvan de orientación al personal para el logro de las metas individuales y colectivas.
4. Crear acciones que permitan la incorporación de los trabajadores de la institución al proceso de cambio mediante propuestas que sean reconocidas y recompensadas en caso de que sean implementadas.
5. compartir las experiencias obtenidas durante este plan de implementación con las otras sedes de la institución a fin de estandarizar los procesos.

REFERENCIAS

- Abanto, J. (2011). *Plan de mejora del servicio educativo mediante el uso de herramientas de calidad en una institución privada de nivel medio*. [Tesis de grado]. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/299994>
- Al-Haddad, S. y Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Alvarado, S. (2008). *Plan de Marketing interno. Marketing y recursos humanos*. Documento en línea. Recuperado de. <http://www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketing-interno.htm>
- Arribas Díaz, J. y Martínez-Mediano, C. (2018). The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain. *Quality Assurance in Education*, Vol. 26 No. 1, pp. 2-24. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/QAE-06-2016-0028>
- Arzapalo, P. (2018). *Diseño de procesos administrativos para mejorar los servicios de atención en una institución educativa particular de nivel primario*. [Tesis de grado]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/8173>
- Cheng, C. y Shiu, E. (2015). The inconvenient truth of the relationship between open innovation activities and innovation performance. *Management Decision*, 53 (3), 625-647. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0163>

Chung, C. (2018). The Kaizen Wheel – an integrated philosophical foundation for total continuous improvement. *The TQM Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 409-424. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0029>

Edwards, R. (2018). An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol. *International Journal for Empirical Education and Research*, 1 (1), 2-12. Recuperado de: https://journals.seagullpublications.com/ijeer/assets/paper/IJ0320190910/f_IJ0320190910.pdf

Ferreira Rebelo, M., Santos, G. y Silva, R. (2014). A generic model for integration of Quality, Environment and Safety Management Systems. *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 143-159. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2012-0055>

Garatejo, D. y Quintero, E. (2016). *Diseño e implementación de una propuesta de gestión educativa apoyada en las TIC para mejorar la comunicación interna de los docentes de la institución educativa distrital*. [Tesis de grado]. Bogotá: Universidad Libre de Colombia. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/9602>

Garibaldi, C. (2017). *Diseño de un modelo de gestión operativa institucional como mejoramiento de la calidad y equidad de la educación media en la provincia de Manabí - cantón Santa Ana*. [Tesis de grado]. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de: <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/3710>

Gibbons, P., Kennedy, C., Burgess, S. y Godfrey, P. (2012). The development of a value improvement model for repetitive processes (VIM): Combining Lean, Six Sigma and systems thinking. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 3 No. 4, pp. 315-338. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/20401461211284770>

Guadalupe, C., León, J. Rodríguez, J. y Varga, S. (2017). Estado de la educación en el Perú:

Análisis y perspectivas de la educación básica. Grupo de Análisis para el Desarrollo

(GRADE) a través del Proyecto Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el

Perú (FORGE). Recuperado de:

<http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>

Gutiérrez, L. y Antony, J. (2020). Continuous improvement initiatives for dynamic

capabilities development: A systematic literature review. *International Journal of*

Lean Six Sigma, Vol. 11 No. 1, pp. 125-149. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2018-0071>

Hernández, N. (2015). *La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del*

sector público de la ciudad de Bogotá. [Tesis de grado]. Bogotá: Universidad Militar

de Nueva Granada (Colombia). Recuperado de:

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7412/HERNANDEZPA_RRANESLY2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align. *Journal of Strategy*

and Management, Vol. 12 No. 1, pp. 116-136. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2018-0036>

López, A. y Rivero, C. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de gestión de operaciones,*

mantenimiento y servicio de un campus universitario. [Tesis de grado]. Lima:

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Lima). Recuperado de:

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/620922>

- Lu, Y. (2019). The Challenges, Opportunities and Development Strategies of Administrative Management in the Internet Environment. *Advances in Social Sciences*, 2019, 8(3), 376-379. Recuperado de: <https://doi.org/10.12677/ASS.2019.83053>
- Miller, H. (2018). Neutrality as it never was: a short treatise on public administration theory. *International Journal of Organization Theory y Behavior*, 21(3) pp. 192-210. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2018-0047>
- Olaya, M. (2016). *La gestión administrativa y su relación con la calidad educativa de la I.E N° 16536 "San Miguel" del Distrito de Tabaconas provincia San Ignacio-Cajamarca, 2014*. [Tesis de grado]. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Recuperado de: <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1285>
- Oleg, R. (2019). Strategizing as Function of Administrative Management. 2019: Proceedings of the 24th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. Recuperado de: <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1285>
- Ridwan, A. and Noche, B. (2018). Model of the port performance metrics in ports by integration six sigma and system dynamics. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 82-108. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2016-0041>
- Rojas, A. (2016). Retos a la Educación Peruana en el Siglo XXI. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 14, núm. 1, 2016, pp. 101-115. Recuperado de: <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.1.006>

Roman, A (2015). The drive for change in public organizations: A critical analysis of management fashions, *International Journal of Organization Theory y Behavior*, 18 (4), 454-493. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-18-04-2015-B005>

Sabogal, C. y Vargas, V. (2017). *Gestión administrativa para el fortalecimiento del programa de egresados en la Universidad Nacional de Colombia*. [Tesis de grado]. Bogotá: Universidad Libre de Colombia. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11778>

Saier, M. (2017). Going back to the roots of W.A. Shewhart (and further) and introduction of a new CPD cycle. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 No. 1, pp. 143-166. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2015-0111>

Salas, J. y Arboleda, R. (2013). *Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña*. [Tesis de grado]. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2421>.

Sánchez, L. (2017). *Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en el Instituto Peruano de Administración de Empresas, Sede Pueblo Libre, Perú*. [Tesis de grado]. Monterrey: Instituto Tecnológico de Monterrey (México). Recuperado de: <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/622484>

Sánchez, L., Blanco, B. y Diaz, E. (2019). Difficulty in implementing continuous improvement – Rasch measurement analysis. *Business Process Management*

Journal, Vol. 25 No. 6, pp. 1228-1250. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0125>

Singh, J. and Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22 No. 1, pp. 75-119. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>.

Suárez-Barraza, M. y Miguel-Dávila, J. (2014). Assessing the design, management, and improvement of Kaizen projects in local governments. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 392-411. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0040>

Svensson, C., Antony, J., Ba-Essa, M., Bakhsh, M. y Albliwi, S. (2015). A Lean Six Sigma program in higher education. *International Journal of Quality y Reliability Management*, Vol. 32 No. 9, pp. 951-969. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2014-0141>

Szelagowski, M. y Berniak-Woźny, J. (2020). The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy. *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 212-238. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2018-0328>

Torres, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno – 2014 – Perú. *Comuni@cción* vol.6 no.1 Puno ene./jun. 2015. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000100006

- Vagnoni, E. y Cavicchi, C. (2015). An exploratory study of sustainable development at Italian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 16 No. 2, pp. 217-236. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2013-0028>
- Woong, H. y L. Doolen, T. (2014). A comparison of Korean and US continuous improvement projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 4, pp. 384-405. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0012>
- Yang, G. (2019). Research on the Teaching of Administrative Management Major Based on Case Teaching Authors. *Proceedings of the 2018 8th International Conference on Education and Management (ICEM 2018)*. Recuperado de: <https://doi.org/10.2991/icem-18.2019.94>
- Zavala, Corpus y Cabico (2019). Implicit Leadership Theories as Determinants of Administrative Management Performance. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 6 (8), 78- 84: Recuperado de: http://www.ijiras.com/2019/Vol_6-Issue_8/paper_15.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Evidencia fotográfica de las jornadas de capacitación



Programa de formación al personal en Mejora continua de la comunicación en el área administrativa



Programa de formación al personal en Desarrollo de competencias el área administrativa.



Programa de formación al personal en Planeación y Administración



Programa desarrollo de la motivación del personal del área administrativa