



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL QUE PERMITA ALCANZAR UN
ÓPTIMO RENDIMIENTO EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA PRIVADA NIÑO DE BELÉN 2021**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

JULIO CHON SAM GALINDO

0000-0002-2080-6891

Asesor:

CESAR AUGUSTO HUAMAN BOHORQUEZ

0000-0002-6005-6108

Lima – Perú

2020

Agradecimiento

A la Dirección de la Institución Educativa Particular Niño de Belén por la colaboración con información necesaria para la elaboración de este trabajo de suficiencia profesional.

Al profesor Cesar Huaman por su valiosa ayuda en las consultas realizadas sobre el trabajo de suficiencia profesional.

A mi familia por ser el soporte emocional en esta etapa tan dura que estamos pasando debido al Covid – 19.

RESUMEN

El presente trabajo analiza la situación actual de la gestión administrativa que ejerce la Dirección General en la Institución Educativa Privada Niño de Belén. Se realiza diferentes herramientas de gestión para determinar las dificultades administrativas existentes.

El objetivo principal es proponer un plan de desarrollo institucional que permita alcanzar un optimo rendimiento en la Institución Educativa Privada Niño de Belén. Para tal motivo se argumenta dos alternativas de solución a los problemas administrativos.

Posteriormente, se evalúa la mejor alternativa de solución y se plantea su implementación considerando responsables, calendarización, costos y KPI'S. La alternativa resuelve los principales problemas de gestión administrativos enunciados y garantizará un desarrollo institucional de ser implementado correctamente.

Palabras claves: Gestión administrativa, desarrollo institucional, herramientas de gestión, problemas administrativos.

ABSTRACT

This work analyzes the current situation of the administrative management exercised by the General Directorate in the Private Educational Institution Niño de Belén. Different management tools are carried out to determine the existing administrative difficulties.

The main objective is to propose an institutional development plan to achieve optimal performance in the Niño de Belén Private Educational Institution. For this reason, two alternative solutions to administrative problems are argued.

Subsequently, the best alternative solution is evaluated and its implementation is considered considering those responsible, scheduling, costs and KPI's. The alternative solves the main administrative management problems mentioned and will guarantee an institutional development if implemented correctly.

Keywords: Administrative management, institutional development plan, management tools, administrative difficulties.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	II
ABSTRACT.....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Capítulo 1 Introducción e información general	2
1.1. Datos Generales	2
1.2. Nombre o razón social	2
1.3. Ubicación de la empresa	2
1.4. Giro de la empresa	3
1.5. Tamaño de la empresa	3
1.6. Breve reseña histórica	3
1.7. Organigrama	5
1.8. Misión y Visión.....	6
1.8.1. Misión	6
1.8.2. Visión.....	6
1.9. Productos y clientes	7
2. Capítulo 2 Caracterización del Área	8
2.2. Contextualización y definición del problema	12
2.2.1. Contextualización del problema.	12
2.2.2. Definición del problema	28
2.3. Objetivos	29

2.3.1. Objetivo general.....	29
2.3.2. Objetivos específicos	29
2.4. Justificación	29
2.5. Alcances y limitación.....	32
2.5.1. Alcances	32
2.5.2. Limitaciones.....	32
3. Capítulo 3 Marco Teórico.....	35
3.1. Empowerment.....	35
3.2. Estrategias de marketing	35
3.3. Reclamos.....	35
3.4. La tecnología para la gestión	36
3.5. Indicadores de Gestión.....	37
3.6. Manual de organizaciones de funciones	38
3.7. Sistemas de Información de Apoyo a la Gestión de la Industria Educativa	38
3.8. Comunicación en la organización	39
3.8.1. Dirección de comunicación.....	39
3.9. Diagrama de Ishikawa.....	39
3.10. Diagrama de Pareto	40
3.11. Lluvia de ideas	40
3.12. Diseño Organizacional.....	41
3.13. Cultura organizacional	41

3.14.	Organigrama	41
3.15.	Ciclo de vida	42
3.16.	Clima labora.....	43
3.17.	Organización formal e informal.....	43
4.	<i>Capítulo 4 Alternativas de Solución</i>	45
4.1.1.	Diseño de organización funcional.....	45
4.1.2.	Contratar servicio outsourcing de gestión administrativa.....	47
4.2.	Evaluación de alternativas de solución	48
4.2.1.	Evaluación de propuestas de diseño organizacional funciona.....	48
4.2.2.	Evaluación de outsourcing de gestión adminstrativa.....	70
4.3.	Elección y viabilidad de la solución escogida	72
5.	<i>Capítulo 5. Implementación de la Propuesta de Solución</i>	74
5.1.	Implementación de la propuesta de solución	74
5.2.	Cronograma.....	75
5.3.	Reuniones de seguimiento	77
5.4.	Presupuesto	78
6.	<i>Conclusión</i>	79
7.	<i>Recomendaciones</i>	80
8.	<i>Referencias</i>	81

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal brindar un plan de desarrollo institucional que permita alcanzar un óptimo rendimiento en la Institución Educativa Particular Niño de Belén que presenta diferentes problemas administrativos, los cuales han venido limitando su crecimiento y prosperidad económica a través de los años.

En ese sentido, a efectos de determinar los citados problemas administrativos, se analizó el área de la institución involucrada directamente con dicha problemática, utilizándose diversas herramientas, tales como encuestas, entrevistas a profundidad, así como el Diagrama de Ishikawa.

Respecto a los problemas administrativos en cuestión, se tiene, principalmente, la limitada comunicación entre los directivos del Centro Educativo, el escaso personal administrativo que pueda despejar de funciones al Director, la concentración de funciones a cargo del Director, así como la inexistencia de un procedimiento de supervisión y rendimiento de cuentas.

Dicho esto, la propuesta viable consiste en implementar una reorganización administrativa, la cual conlleva el cambio de misión, visión, valores y organigrama de la institución. Asimismo, contratar personal administrativo, elaborar un manual de organización y funciones, así como adquirir herramientas digitales de apoyo en la gestión administrativa.

Finalmente, se espera que la propuesta descrita en el presente trabajo de suficiencia profesional pueda ser adoptada por los Directivos del Centro Educativo, marcando el inicio de una organización profesionalizada acorde con las demandas exigidas en el sector educativo privado.

Capítulo 1

Introducción e información general

1.1. Datos Generales

La institución educativa privada Niño de Belén cuenta con una basta experiencia en el rubro educación en los niveles de inicial, primaria y secundaria desde 1982 a la fecha.

1.2. Nombre o razón social

Nombre comercial: Institución Educativa Privada Niño de Belén.

Razón Social: Irma Elsa Gutiérrez Benavente.

Ruc: 10090929505

Figura 1

Logo de la institución Educativa Privada Niño de Belén



Nota. Tomado de los documentos de gestión de la I.E.P. Niño de Belén.

1.3. Ubicación de la empresa

Dirección legal: Calle las chulpas 200 Nro. 200

Urbanización: Zárate

Distrito / Legal: San Juan de Lurigancho

Departamento: Lima, Perú

Teléfono:(01) 458-8828 / 993008203

Figura 2

Mapa de la ubicación de la I.E.P. Niño de Belén



Nota. Tomado de (Google, s.f.).

1.4. Giro de la empresa

La Institución Educativa Privada Niño de Belén brinda servicio de educación inicial, primaria y secundaria. Se encuentra bajo la jurisdicción de la Unidad de Gestión Local N 05 SJL/EA.

1.5. Tamaño de la empresa

De acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente, dicha institución se considera como una PYME, en la medida que sus ingresos no superan los 850 UIT anuales y el total de personas contratadas no supera los 50.

1.6. Breve reseña histórica

La I.E.P. Niño de Belén fue fundada en 1982, bajo la conducción de los promotores Irma Gutiérrez Benavente y Guillermo Galindo Jáuregui, en la calle Los Amautas 367 en la urbanización Zárate, distrito de San Juan de Lurigancho.

Desde sus inicios, los promotores contaron con el apoyo de sus hijos, José Galindo Gutiérrez, actual director del centro educativo; la señora Amparo Galindo Gutiérrez, coordinadora del nivel inicial; y Daniel Galindo Gutiérrez, responsable del área de logística, créditos y cobranzas.

Inicialmente, la institución fue creada con la finalidad de brindar servicios de guardería para niños de hasta 5 años. No obstante, la calidad de los servicios prestados trajo como consecuencia alcanzar la aceptación de parte del público, por lo que se decidió iniciar los trámites para la creación de un centro educativo de nivel inicial.

El primer año se contaba con tres salones de nivel inicial; tres, cuatro y cinco años. Cada uno con 7, 8 y 10 alumnos respectivamente. Por tres años se mantuvo este negocio incrementando los alumnos hasta la capacidad máxima del ambiente que era de 12 alumnos por grado.

Posteriormente se edificó el local para implementar el nivel de primaria en sus seis grados: primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto grado primaria.

Al tener una institución más grande y compleja, se tuvo que elaborar un diseño organizacional que se adecuara a las necesidades.

Incrementaron los alumnos de todos los grados creando la necesidad de buscar un local con ambientes y estructuras más grande para poder atender a más alumnos.

Con el paso de los años y la fidelización de las familias, se amplió el permiso correspondiente para contar con el nivel de secundaria. Para tal objetivo, buscaron adquirir un terreno y edificarlo para cumplir con los requerimientos que se establece para un colegio que cuenta con los tres niveles educativos. El nuevo local se ubica en la calle Las Chulpas 200 Urb. Zárate en el Distrito de San Juan de Lurigancho.

Actualmente, la institución cuenta con catorce aulas para los distintos grados, un salón de computo debidamente equipado, veinte profesores y tres asistentes de educación, doscientos doce alumnos con una capacidad máxima de doscientos nove y ocho, un patio para nivel inicial y otro para nivel primaria y secundaria.

En los treinta y ocho años de funcionamiento, la institución ha crecido en tamaño, personal, alumnos. No obstante, el diseño organizacional sigue siendo el mismo.

1.7. Organigrama

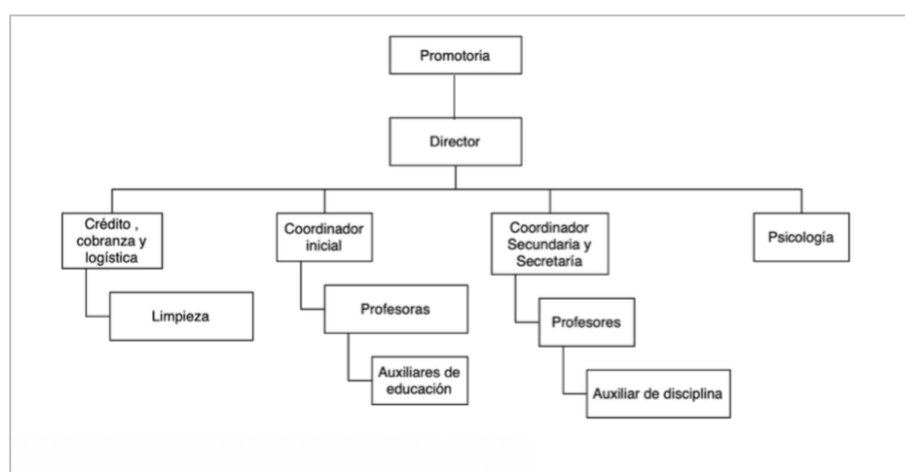
El actual organigrama de la institución esta conformado de la siguiente manera:

- **Promotoría:** Compuesto por los promotores, quienes tienen la función principal de llevar el control económico de la institución, llevar las cuentas, aprobar proyectos de inversión, entradas y salidas de dinero, caja chica, etc.
- **Director:** La persona encargada de controlar, dirigir y organizar la institución de administrativa y pedagógica. Tiene bajo su mando a todo el personal en general.
- **Crédito y cobranza – Logística:** Reporta diariamente el ingreso de dinero por concepto de pagos de pensión. Tiene bajo su mando al personal de limpieza. Como encargado de logística tiene la función de administrar los recursos pedagógicos y administrativos.
- **Coordinaciones académicas.** Tienen bajo su mando a los profesores y auxiliares de educación. Se encargan de elaborar la programación académica del año escolar, proponer actividades educativas, seguimiento a alumnos con bajo rendimiento y demás funciones relacionadas con pedagogía.
- **Psicología.** Da soporte psicológico a los alumnos y profesores. Todos sus reportes son dirigidos hacia el director.

- **Profesores.** Encargados de brindar el servicio de educación a los alumnos, siguiendo los lineamientos de la coordinación académica y de el director, elaborar exámenes, registro de notas, etc.
- **Auxiliares.** Dan soporte a los profesores de aula con la disciplina, higiene, revisión de tareas, hora de recreo, etc.

Figura 3

Organigrama de la I.E.P. Niño de Belén



Nota. Tomado de documentos de gestión de la I.E.P. Niño de Belén.

1.8. Misión y Visión

1.8.1. Misión

Contribuir al logro de personas competentes, desarrollando las capacidades integrales y actitudes con el objetivo de formar niños y jóvenes felices, líderes al servicio de su comunidad y país.

1.8.2. Visión

Ser reconocida como una institución educativa que aplica la tecnología en el aprendizaje, aportando a la sociedad niños y jóvenes competentes, autónomos y emprendedores, basado en el respeto y responsabilidad entre los miembros de la comunidad.

1.9. Productos y clientes

La institución brinda servicios exclusivamente relacionados con el rubro educación, los ingresos de la empresa están sujetos al concepto de matrícula y pensiones. Asimismo, durante los meses de enero y febrero se apertura talleres vacacionales y de reforzamiento escolar.

Niño de Belén tiene el 90% de alumnos que viven a los alrededores de el colegio, un 20% que son hijos de exalumnos y debido a las promociones que se maneja en la matrícula y las pensiones muchos de los alumnos son familiares, es decir que se matriculan en familia.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

2.1. Caracterización del área

Las áreas que se analizarán para el presente trabajo son la Dirección General, el área de créditos y cobranza y las coordinaciones académicas de la Institución Educativa Particular Niño de Belén.

La Dirección General está constituido por el Director quien es el responsable de planificar, organizar, ejecutar, supervisar, evaluar e informar a la promotoría y a la UGEL 05, los resultados del proceso pedagógico, administrativo e institucional. Es la primera autoridad del centro educativo, conduce sus actividades, lo representa legalmente y lidera la participación de la comunidad escolar. Sus principales funciones son:

- Monitorear, supervisar, asesorar el servicio educativo.
- Coordinar con los profesores de ciclo la programación curricular anual y las unidades didácticas correspondientes.
- Emplear los métodos, los procedimientos, las técnicas y los medios adecuados para lograr un eficaz proceso de aprendizaje y enseñanza.
- Coordinar y mantener comunicación permanente con los padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico, comportamiento, implementación del aula y planes de recreación.
- Apoyar las acciones educativas que realiza el plantel.
- Contribuir a la adquisición de técnicas que permitan el mejor desarrollo de aptitudes en el desenvolvimiento académico.
- Realizar reuniones periódicas y asignar funciones específicas a sus integrantes para garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

- Promover la cooperación y la participación de los padres de familia, escuela, comunidad para la formación integral de los niños y niñas de I.E.

De otro lado, las coordinaciones académicas de inicial, primaria y secundaria, las dos últimas ocupada por una sola persona, no cuentan con un manual de organización y funciones.

Sin embargo, éstas realizan las siguientes funciones:

- Recepción y revisión de silabus bimestral elaborado por cada profesor y hacer el seguimiento correspondiente para que se cumpla dentro de la fecha programada.
- Al mismo tiempo, deben recibir y revisar las clases, semanalmente, propuestas por el profesor en el silabus.
- Recepción y revisión de las evaluaciones mensuales y bimestrales una semana antes de la fecha programada.
- Seguimiento académico a los alumnos con bajas calificaciones.
- Buscar mejores herramientas y técnicas para la enseñanza.
- Coordinar con profesores a cargo el desarrollo de actividades como: exposiciones, mini talleres, día del logro, etc.

Finalmente, el área de créditos y cobranza tiene la función de reportar a Dirección General quienes pagan las pensiones y quienes están atrasados. Asimismo, comunicarse con las personas que deban por conceptos de enseñanza. Este reporte es mensual. Sin embargo, este reporte también lo hace el director cuando lo necesita.

La información que recibe la Dirección de los agentes externos:

- Resoluciones ministeriales (Ministerio de Educación)
- Notificaciones de UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local)
- Notificaciones municipales (Municipalidad de SJL)

- Ofertas de proveedores (Editoriales, Universidades, etc.)

La información que recibe el Director tiene salida vertical ascendente, que es una comunicación con la promotora, la cual es replicada con el resto de las Coordinaciones Académicas.

El flujo de información que ingresa a la Coordinación Académica es diverso y de todo tipo de direcciones, ya que es un cargo donde recibe información de Dirección y a la vez debe estar predispuesto a las consultas de los profesores y padres de familia. Dentro de la información que fluye entre la Dirección y la coordinación se puede señalar las principales:

- La Coordinación recibe documentos de gestión pedagógicas de parte de Dirección General.
- Se solicita y aprueba presupuestos para las actividades programadas.
- Comunicados administrativos para ser difundido previa revisión por Dirección.
- Documentos de control de personal a cargo.

La comunicación que maneja el área de créditos y cobranza es vertical hacia arriba con la dirección general puesto que solo tiene que informar los reportes de pensiones. Mientras que la información que recibe son las notificaciones del banco sobre los pagos de pensiones.

Ahora bien, el Bachiller que realiza el presente trabajo, se desempeñó en primera instancia apoyando en la parte administrativa al Director General, las funciones en ese puesto son:

- Atender las visitas de las diferentes editoriales que promocionan libros para trabajar anualmente.
- Programar visitas a los promotores de universidades e institutos que promocionan sus campus a los grados superiores.
- Realizar los trámites que corresponden ante la municipalidad del distrito.

- Gestionar el alquiler de locales para las actividades programadas.
- Actualización de datos de los alumnos para una mejor comunicación con el padre de familia.

Al mismo tiempo, se desempeñó en el manejo del SIAGIE (Sistema de información de apoyo a la gestión de la institución educativa) que proporciona el Ministerio de Educación a todas las instituciones educativas para un correcto funcionamiento y supervisión por parte de la Unidad de Gestión Local (UGEL). Los procesos que se realizan en este portal son:

- Matricular a los alumnos virtualmente.
- Colocar la asistencia diaria para un reporte bimestral.
- Pasar las notas de todos los alumnos para elaborar libretas bimestrales.
- Mantener actualizado los datos de todos los alumnos.
- Resolver ante la UGEL 05 cualquier incongruencia que se presente en las funciones anteriores.

Posteriormente, trabajó en conjunto con la Coordinación de Primaria y Secundaria, en la parte administrativa, realizando las funciones de:

- Supervisar que los profesores cumplan sus horas de clase tal como se indica en sus horarios.
- Revisar las libretas, analizar las calificaciones y hacer seguimiento en conjunto con los tutores de aula a los alumnos que tengan las notas por debajo del promedio.
- Realizar requerimientos de los profesores hacia a Dirección General.
- Adjuntar documentos de gestión pedagógica para que la coordinadora los revise y apruebe para su comunicación.

Todas las funciones que realizaba el bachiller no están dentro del diseño ni estructura de la organización. Sin embargo, el cargo es considerado de la misma jerarquía que los coordinadores académicos; es decir, tiene bajo su mando a los profesores y auxiliares de educación. Además, es considerado en las reuniones de Dirección para reportar y proponer nuevas ideas de gestión.

Actualmente, por los conocimientos adquiridos, el bachiller da soporte en el manejo de SIAGIE, así como también con ideas de gestión. No obstante, no se encuentra en la planilla de la institución ni cobra remuneración alguna por tales servicios.

2.2. Contextualización y definición del problema

2.2.1. Contextualización del problema.

Se reconoce como empresa familiar a las empresas que fueron fundadas y que actualmente se siguen dirigiendo por miembros familiares y que va de una generación a otra (King, 2018).

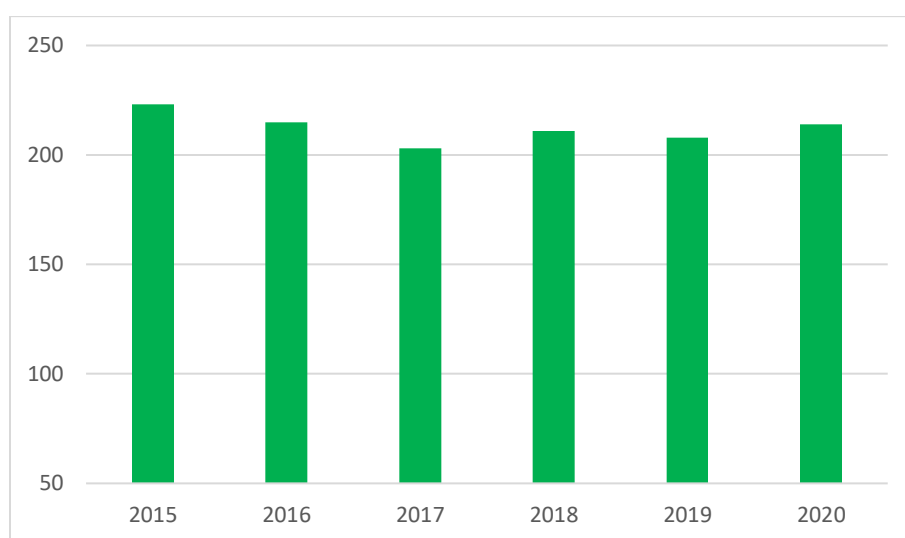
Sobre el particular, el 80% de las empresas peruanas tienen un origen familiar (Cáceres, 2018). Así, este tipo de empresas aportan más del 40% del producto bruto interno (PBI) de la economía del país. Además, que sólo 30% de empresas familiares pasan a la segunda generación y solo el 10% llegan a la tercera generación (Garland, 2020).

En cuanto a los colegios, de acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Educación (MINEDU), en el 2019, se contabilizaron 53,003 colegios de Educación Básica Regular de los cuales 13,580 son colegios privados. De otro lado, 9 mil colegios tienen menos de 31 alumnos y el 20% de ese grupo tuvo que cerrar (Palomino, 2020). Se puede decir que 1,800 colegios privados tuvieron que cerrar debido a la pandemia.

La Institución Educativa Particular Niño de Belén se encuentran dentro de las características antes mencionadas, es una empresa familiar y un colegio particular con un poco de alumnado.

Figura 4

Matricula en los últimos años



Nota. La tabla muestra la cantidad de alumnos en los últimos cinco años. Elaboración propia.

Cabe precisar que los problemas principales que tienen las empresas familiares para su crecimiento es el desorden, el poco trabajo de prevención y planificación (Lanfranco, 2019).

Asimismo, algunos de los problemas que tienen las empresas familiares, incluyendo la comunicación interna, para su trascendencia en el tiempo son la falta de acceso a fuentes de financiamiento, falta de claridad en las funciones, dar prioridad a miembros de la familia (Dosal, 2019).

Para la contextualización del problema se aplicaron herramientas como la entrevista a profundidad a las personas que trabajan en el área de análisis como lo son el Director, las coordinadoras académicas y personal de crédito y cobranza.

2.2.1.1. Entrevista a profundidad. Para poder evidenciar los problemas existentes que tiene la Institución Educativa Privada Niño de Belén, se utilizó la herramienta entrevistas a profundidad a las diferentes personas que trabajan en el área de análisis junto con personal de créditos y cobranza.

Las personas que se entrevistaron fueron:

- José Galindo Gutiérrez – Director General
- Amparo Galindo Gutiérrez – Coordinadora del nivel inicial
- Ana Remicio Peña – Coordinadora del nivel primaria y secundaria
- Daniel Galindo Gutiérrez – Créditos y Cobranza / Logística

Se observa que el Director tiene la mayoría de las funciones administrativas y pedagógicas de la institución y por ello se sobre carga de trabajo, aplicando un liderazgo autocrático sin dar empowerment a las coordinaciones académicas. Se agrega que el Director no posee estudios pedagógicos por lo que delegar funciones de ese tipo sería lo más conveniente.

La falta de áreas funcionales como recursos humanos, contabilidad, marketing, perjudica a la operación, ya que no existe una especialización en la implementación de proyectos, resolución de problemas, publicidad, manejo de redes sociales, desarrollo de estadísticas. Otro efecto negativo que deja la falta de áreas funcionales es que no existe el conocimiento para calcular el precio a la pensión por el concepto de enseñanza y las promociones que se ofrecen y se opta por un cálculo básico sin un análisis crítico que corresponde.

La falta de un manual de funciones y reglamento interno que se adecue a las capacidades de los colaboradores y que sea distribuido adecuadamente para el conocimiento de todos. De esa manera los colaboradores sabrán cuales son sus funciones generales y específica, así como sus límites y el área de trabajo.

Otro problema que aqueja a la institución es la falta de comunicación del personal en general. La comunicación interna que se maneja es mínima, se puede decir que la única comunicación entre Dirección General, coordinadores académicos y demás personal es un “periódico mural” interno donde se publica las actividades, requerimientos, días festivos, etc. La falta de reuniones impide tener un control adecuado de las actividades y requerimiento de cada colaborador, y a su vez hace que no se puedan resolver situaciones a su debido tiempo.

Además, la falta de reuniones hace imposible la creación de un plan anual adecuado donde se planifican las actividades que se van a realizar en cada fecha festiva, los documentos de gestión que se deben presentar, las fechas de cobranza y pago, etc. Muchos de esas actividades se van realizando en el camino días antes de la fecha.

La falta de tecnología para la gestión administrativa dificulta los procesos, las dificultades más comunes se presentan en:

La marcación de asistencia se realiza manualmente, el personal firma a la hora de llegar y la hora de salir. El cálculo de dicha asistencia se realiza mensualmente y por lo general contiene muchos errores, por consiguiente, descuentos de salario por conceptos de tardanza o falta que generan malestar laboral.

El almacenamiento de datos y registros no son digitalizados, los documentos son archivados, generalmente se traspapelan y se extravían para cuando son necesarios.

No se maneja una buena gestión de las redes sociales, que hoy en día juegan un papel crucial para la publicidad, sobre todo en jóvenes.

No hay un correo personal interno con dominio propio para enviar comunicados personalizados.

Existe un mal manejo del SIAGIE (Sistema de información de Apoyo a la Gestión de la institución educativa), plataforma necesaria para operar la institución.

Software donde se pueda gestionar los créditos y cobranzas para obtener indicadores y proyecciones.

La mala gestión administrativa que se presenta en la institución hace que no posea un protocolo administrativo y de seguridad. Todas las situaciones que ocurren son abordadas de diferentes formas y por distintas personas sin tener un registro de las soluciones.

La institución no realiza actividades para la integración de colaboradores como agasajo por cumpleaños, en el día de la madre o padre, día del trabajador, etc. Muchos profesores no se conocen entre ellos, cosa que es necesario para poder trabajar en conjunto por temas pedagógicos.

Las acciones que se tomaron frente a la coyuntura COVID-19 fueron tardías puesto que, al inicio de la cuarentena, las clases se realizaban por distintas redes sociales sin un control administrativo ni pedagógico correspondiente. Terminando el segundo mes de cuarentena, después de críticas constructivas de padres de familia y de las coordinaciones, la Dirección General decidió adquirir una plataforma virtual adecuada que contiene todo lo necesario para unas clases sincrónicas y asincrónicas que el estudiante necesita.

2.2.1.2. Lluvia de ideas. Se trabajó esta herramienta con personal fuera del área analizada. En este caso con profesoras del nivel inicial, primaria y secundaria. El asunto trata sobre las dificultades administrativas que notan en la gestión institucional.

Las profesoras que participaron fueron:

- Geraldine Morón N. – Nivel inicial
- Mónica Lopez A. – Nivel inicial
- Yumico Huaihua B. – Nivel primaria
- Alfredo Nolasco G. – Nivel secundaria

- Antonio Ccasa J. – Nivel secundaria

Terminada la sesión, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

Tabla 1

Resultado de lluvia de ideas

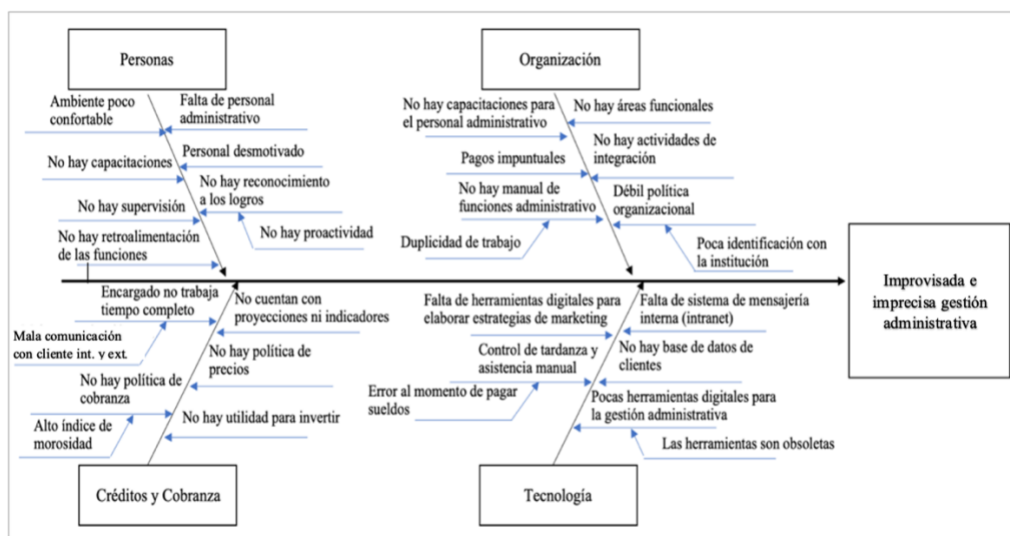
Inicial	Primaria	Secundaria
• Fata de comunicación entre los profesores. • No hay integración. • Pocos materiales didacticos. • Los requerimientos administrativos no son atendidos a tiempo. • La comunicación con la dirección es complicada. • La dirección no acepta sugerencias. • La logística no es buena. • No exhiben los logros de los niños ante la comunidad educativa ni en las redes sociales.	• Poca tecnología para el aprendizaje. • Falta de comunicación para las actividades educativas. • Poca comunicación con la Dirección. • Los pagos son impuntuales. • No existe un seguimiento al trabajo. • No hay retro alimentación. • Las solicitudes y requerimientos son atendidos a destiempo.	• El ambiente de trabajo no es confortable. • Poca comunicación entre los profesores. • Poca coordinación entre profesores y dirección. • Pocas herramientas para la enseñanza. • No hay retro alimentación de las funciones. • Los controles de asistencia y puntualidad no se manejan adecuadamente. • Pagos impuntuales e incompletos.

Nota. Elaboración propia.

2.2.1.3. Diagrama de Ishikawa

Figura 5

Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia

Dados los conocimientos de la situación de la empresa, así como los resultados de las investigaciones, encuestas y entrevistas, se aplicó una matriz de priorización basado en el diagrama de Ishikawa.

Los criterios que se evaluarán son el nivel de impacto que repercute el problema en la institución, las personas que se ven afectadas, la capacidad de respuesta que se tiene para dar solución a dicho problema y el tiempo tomaría en verse los resultados si se resolviera. Todos los criterios serán evaluados con ponderación de uno a cinco.

Tabla 2*Matriz de prioridad*

	Nivel impacto en resultado (1-5)	Personas afectadas (1-5)	Capacidad de respuesta (1-5)	Resultado / Tiempo (1-5)	Total sumatoria
Ambiente poco confortable	1	3	1	2	7
Falta de capacitaciones	4	3	2	3	12
No hay supervisión	5	4	3	4	16
No hay retroalimentación de funciones	3	3	3	3	12
Falta de personal administrativo	4	2	1	4	11
Personal desmotivado	4	4	1	3	12
No hay reconocimiento a los logros	3	3	1	1	8
No hay áreas funcionales	4	2	1	3	10
Pagos inpuntuales	2	5	3	4	14
No hay actividades de integración	2	3	1	1	7
No hay manual de funciones	3	4	2	1	10
Duplicidad de trabajo	3	4	1	3	11
Débil política organizacional	3	3	1	1	8
Poca identificación con la institución	3	3	1	2	9
No hay política de cobranza	4	1	1	2	8
Altos índices de morosidad	5	1	3	2	11
No cuenta con proyecciones ni indicadores	2	1	1	1	5

No hay políticas de precio	2	1	1	1	5
No hay utilidad para invertir	3	1	1	2	7
Falta de herramienta digitales	4	3	1	4	12
Falta de sistema de mensajería interna	2	3	1	3	9
Control de tardanza y manual de asistencia manual	2	3	1	3	9
Errores al momento de pagar	4	4	2	3	13
No hay base de datos de clientes	3	1	1	1	6

Nota. Elaboración propia.

2.2.1.4. Diagrama de Pareto. Los problemas que más afectan a la institución y que se ven reflejados en la matriz de priorización, líneas arriba explicado, se pueden agrupar por la ponderación más alta.

- Duplicidad de trabajo.
- Pagos impuntuales Errores en los pagos a trabajadores.
- Falta de personal.
- No hay supervisión
- Morosidad
- Falta de herramientas de gestión
- Comunicación interna
- Falta de estrategias de marketing
- Falta de capacitación.

- Retroalimentación de funciones

A continuación, se presentá el cuadro de la frecuencias de los problemas mencionados:

Tabla 3

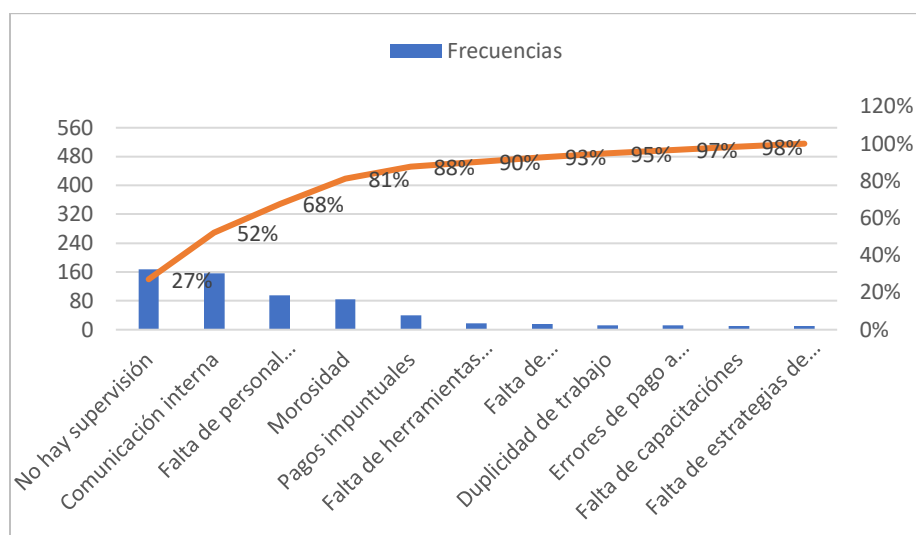
Problemas y frecuencias

Problema	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No hay supervisión	168	27%	27%
Comunicación interna	156	25%	52%
Falta de personal administrativo	96	15%	67%
Morosidad	84	14%	81%
Pagos impuntuales	39	6%	87%
Duplicidad de trabajo	17	3%	90%
Falta de retroalimentación de funciones	15	2%	92%
Falta de herramientas de gestión	12	2%	94%
Errores de pago a personal	12	2%	96%
Falta de capacitaciones	10	2%	98%
Falta de estrategias de marketing	10	2%	100%

Nota. Elaboración propia.

Con la tabla de problemas y sus frecuencias correspondientes se desarrolla el siguiente

Diagrama de Pareto.

Figura 6*Diagrama de Pareto*

Nota. Elaboración propia

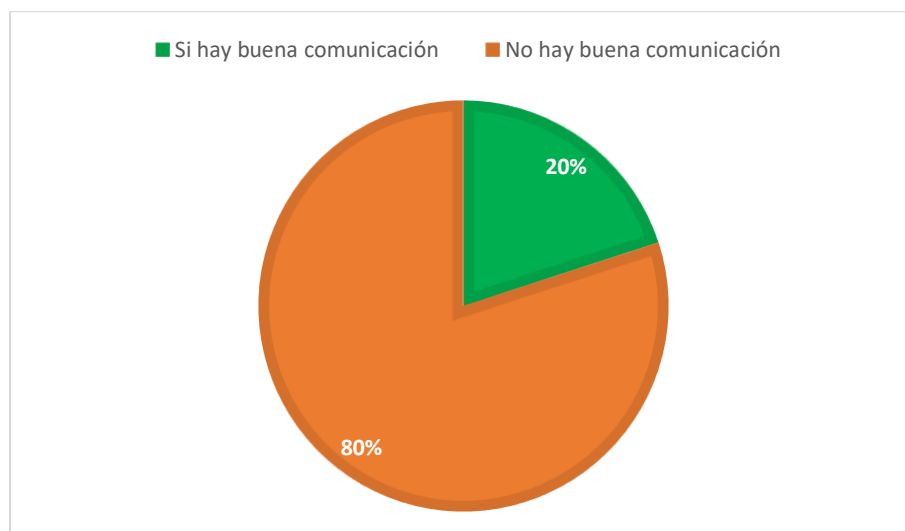
2.2.1.5. Encuestas. Se realizó una encuesta a quince profesores de la institución, independientemente del nivel a que pertenezca. Se encuestó a profesores entre uno y diez años de antigüedad.

Las preguntas fueron:

- **¿Cree que hay una buena comunicación interna en la Institución?**

La primera primera pregunta esta relacionada con la comunicación. En la entrevista a profundidad que se realizó a los integrantes del área carecterizada, se puso en evidencia la poca comunicación que hay entre los directivos.

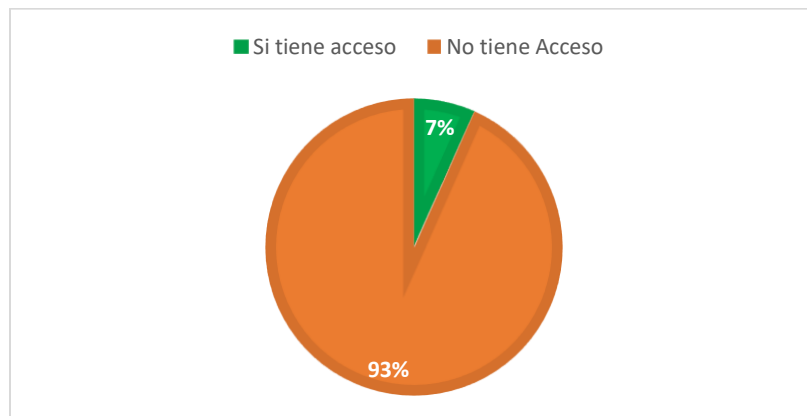
Este resultado repercute en la comunicación con los profesores y la que deben tener entre ellos mismos ya que no se trabaja en equipo como debe ser.

Figura 7*La comunicación en la Institución*

Nota. Elaboración propia.

- **¿Tiene acceso al reglamento interno?**

Como se ve en la Figura 8, a muchos de los profesores no se le entregó el reglamento interno al inicio de su contrato, debido a que no existe un documento como tal. Sin embargo un profesor que representa el 7% de los encuestados, afirman haber tenido acceso al RI o algún documento donde se exponía reglamentos.

Figura 8*Acceso al Reglamento Interno*

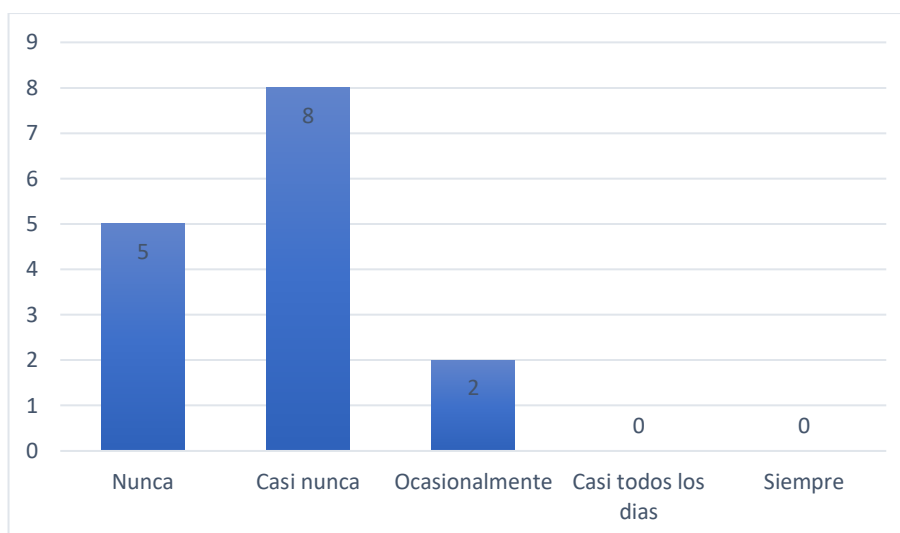
Nota. Elaboración propia.

- **¿Es supervisado en sus funciones?**

Es necesario dar una supervisión al personal en general. Los profesores a pesar, de estar capacitados, necesitan ser supervisados por parte de la coordinación académica. Sin embargo, como se puede apreciar en la Figura 9, en la institución no ocurre ese escenario. El 40% de profesores dicen ser supervisados “casi nunca” y el 27% afirma no ser supervisados nunca. Existe un porcentaje mínimo que asegura tener supervisión casi todos los días y siempre.

Figura 9

La supervisión en la educación



Nota. Elaboración propia.

- **¿La institución le brindó un manual de funciones?**

Para esta pregunta el 100% contesto no haber recibido un manual de funciones, incluso al iniciar las labores después de firmar contrato. Los profesores más antiguos son quienes dan la inducción a los nuevos, confiando a criterio y experiencia, explicando las funciones.

- **¿La institución toma en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisión?**

La gestión de administrativa de la institución se caracteriza por ser autocrática. De igual forma, la gestión pedagógica, el mayor número de encuestados respondió que “casi nunca” son consultados ni tomados en cuenta para la toma de decisiones.

Figura 10*Participación de los profesores en la toma de decisiones**Nota.* Elaboración propia.

- **¿La institución da pautas para trabajar según la misión, visión y objetivos?**

Es cierto que los profesores cumplen con sus labores correctamente, sin embargo no tienen la certeza de que están alineados con los objetivos puesto que no conocen cuáles son, tampoco son reforzados por la institución sobre la misión y visión.

Figura 11

Trabajo alineado según misión, visión y objetivos



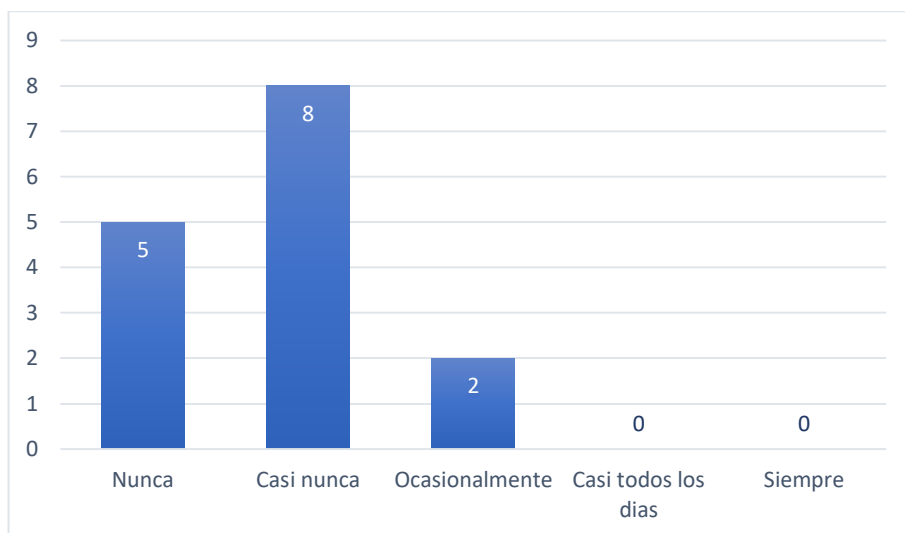
Nota. Elaboración propia.

- **¿La institución se preocupa por el desarrollo personal de sus colaboradores?**

La finalidad de conocer los resultados de esta pregunta es saber si la institución apoya a los colaboradores para su desarrollo personal como en capacitaciones o proyectos personales. Los resultados muestran que se solo se apoyo a dos personas, de lo cual no hay registro administrativo.

Figura 12

Apoyo al desarrollo personal por parte de la Institución



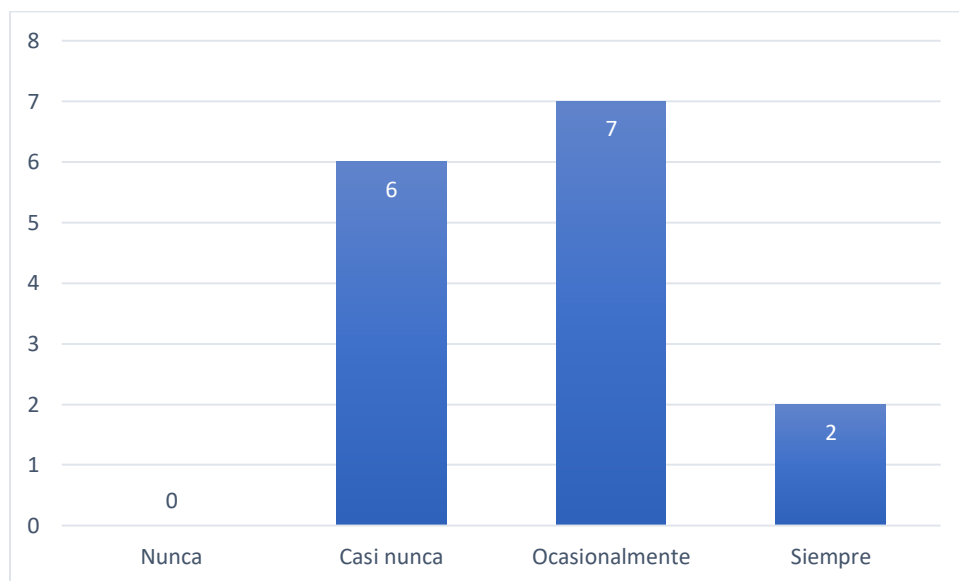
Nota. Elaboración propia.

- **¿Los descuentos por concepto de tardanza o falta son transparentes?**

Es importante para la institución tener en cuenta que existe un grupo de profesores que no está contento con el pago de sueldo, piensa que los descuentos son injustos en algunas ocasiones.

Figura 13

Transparencias de los pagos de sueldo



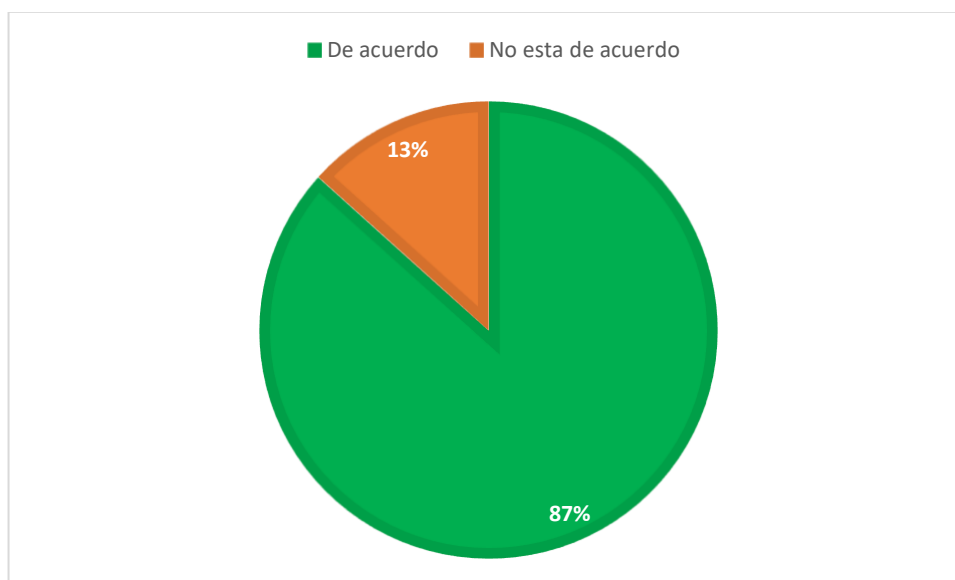
Nota. Elaboración propia.

- ¿Está de acuerdo con un cambio organizacioanl de la institución?

Un gran número de profesores estaría de acuerdo con un cambio organizacional. Sin embargo, hay profesores que se sienten cómodos trabajando en la situación actual de la institución.

Figura 14

Positivismismo al cambio organizacional



Nota. Elaboración propia.

2.2.2. Definición del problema

El problema principal que aqueja a la institución es la improvisación e imprecisión que posee en sus procesos organizacionales generada por la actual planeación en la gestión administrativa por parte de los directivos.

La improvisación e imprecisión se reflejan en la falta de estrategias, procesos y Políticas administrativas. Asi como en la ausencia de un reglamento interno y un manual de funciones específicos que evite la duplicidad de trabajo y genere responsabilidad de labores.

De igual forma, la misión, visión y el conjunto de valores deben estar alineados con los objetivos de la institución.

La gestión administrativa que maneja la institución sigue siendo la misma que se empleaba a los inicios de su fundación que para entonces eran generalmente aceptadas para manejar una empresa de estas características. Sin embargo, al pasar el tiempo el macro y micro entorno cambian y las empresas deben profesionalizarse para poder seguir en competitividad en el mercado y puedan subsistir a lo largo de los años.

2.3. Objetivos

2.3.1. *Objetivo general*

El objetivo principal es proponer un plan de desarrollo institucional que permita alcanzar un óptimo rendimiento en gestión administrativa en la Institución Educativa Privada Niño de Belén.

2.3.2. *Objetivos específicos*

- a) Establecer escenario real y estratégico para poder plantear con fundamentos las estrategias y Políticas a ser alcanzadas.
- b) Plantear:
 - Filosofía, misión, visión y valores.
 - Áreas y funciones de la organización
 - Organigrama que refleje la estructura de la empresa.
 - Estrategias y Políticas administrativas.
- c) Establecer mecanismos de control para alcanzar un óptimo desempeño del personal.

2.4. Justificación

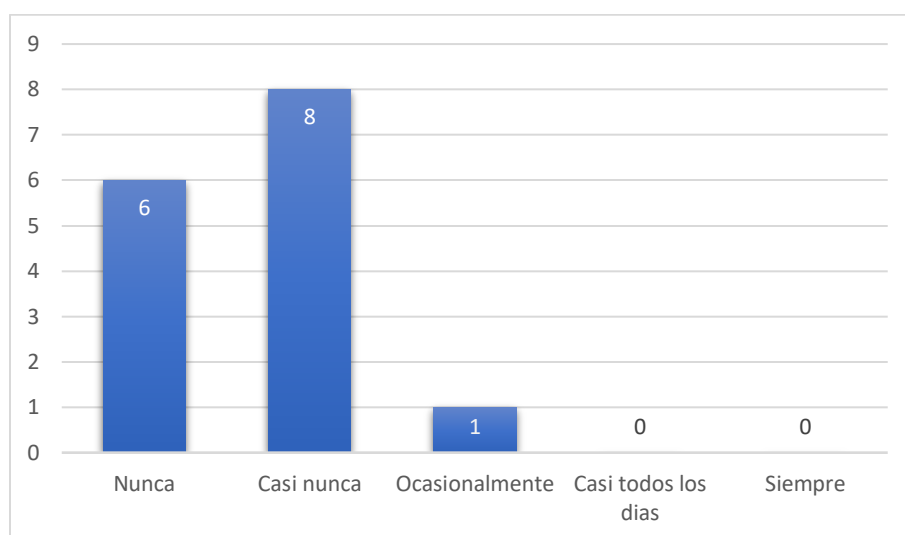
Se propone un diseño organizacional que mejore los procesos de gestión administrativa de la I.E.P Niño de Belén a través de nuevas herramientas que beneficiaran a la empresa. La cultura organizacional, definida como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que esta evolucione, y exista un pegamento social y

normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común (Gómez & Sarsosa Prowesk, 2011).

Esta propuesta nace por los problemas administrativos que tiene la empresa en la actualidad, lo cual que se ve reflejado en el desorden administrativo que posee. La falta de áreas funcionales junto con la desinformación de funciones hace que los colaboradores no puedan desempeñarse correctamente.

Figura 15

Retroalimentación de funciones



Nota: Elaboración propia.

La INEI en el año 2014, presentó el resultado de una encuesta a empresas en Lima Metropolitana. En los resultados muestra el porcentaje de empresas que cuentan con una estructura funcional como Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad, Comercialización, Ventas, Finanzas, Producción, etc.

Del total de empresas investigadas, el 51,3% de ellas cuenta con áreas funcionales dentro de su organización, mientras que un 48,7% no dispone de estas áreas funcionales.

De las empresas que cuentan con áreas funcionales, el 77,0% dispone de áreas de administración y/o recursos humanos, 59,9% de comercialización/ventas/mercado, 48,6%

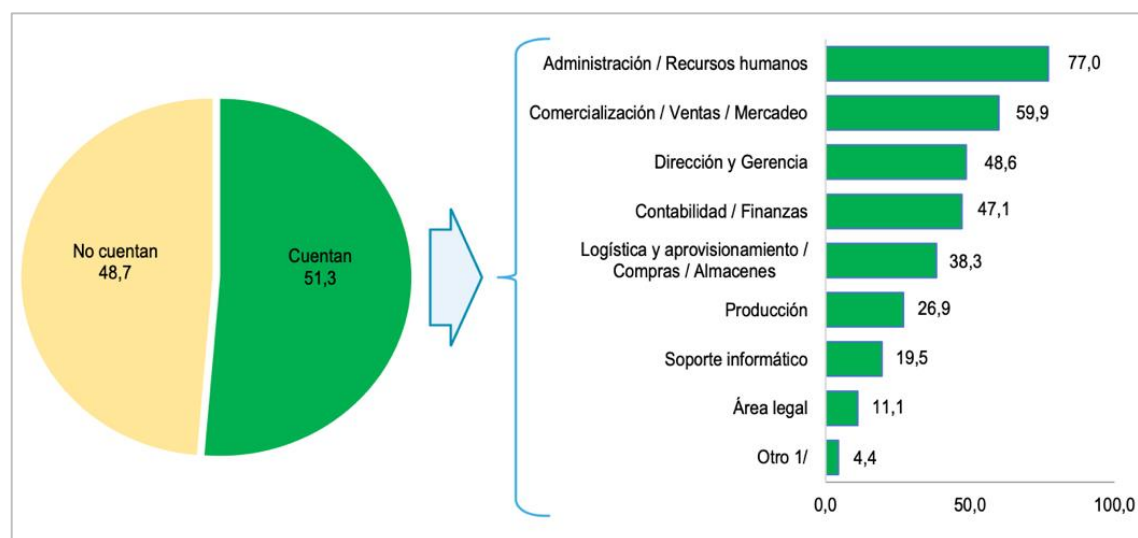
de dirección y gerencia y 47,1% con áreas de contabilidad y finanzas, entre otras; en menor proporción, el 19,5% de empresas declararon contar con áreas de soporte informático, el 11,1% con área legal y el 4,4% implementaron áreas de seguridad, control de calidad, call center, entre otros (INEI, 2017).

Según Beatrice Avolio (2007), Directora General Adjunta y Directora Administrativa de CENTRUM Católica, dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las MYPES, los temas identificados más importantes tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.

En ese sentido, las empresas que no cuentan con una estructura funcional que permita la disposición de áreas funcionales, tiende a complicarse su crecimiento.

Figura 16

Empresas, según tipo de áreas funcionales con que cuentan



1/ Comprende: Área de seguridad, control de calidad, call center, etc.

Nota. Pregunta de respuesta múltiple, la suma de los porcentajes no suma 100%. La empresa puede contar con más de un área funcional. Periodo de referencia 2014. Adquirida de (INEI, 2017).

A esto se le suma la falta de personal externo capacitado profesionalmente para administrar, la preferencia a familiares y no al crecimiento también es un problema que viene sucediendo en la empresa.

Con la propuesta planteada se aplicarán herramientas digitales para mejorar las gestiones administrativas, la calidad de servicio, la comunicación interna y externa.

2.5. Alcances y limitación

2.5.1. Alcances

El presente estudio presentara una propuesta de mejora en la gestión administrativa. Lo que se busca es beneficiar a toda la institución. Sin embargo, como se mencionó líneas arribas, la falta de áreas funcionales no permite saber a qué área caerá responsabilidad directa de la aplicación del trabajo. Se puede decir que el área administrativa en conjunto se verá alcanzada por el trabajo.

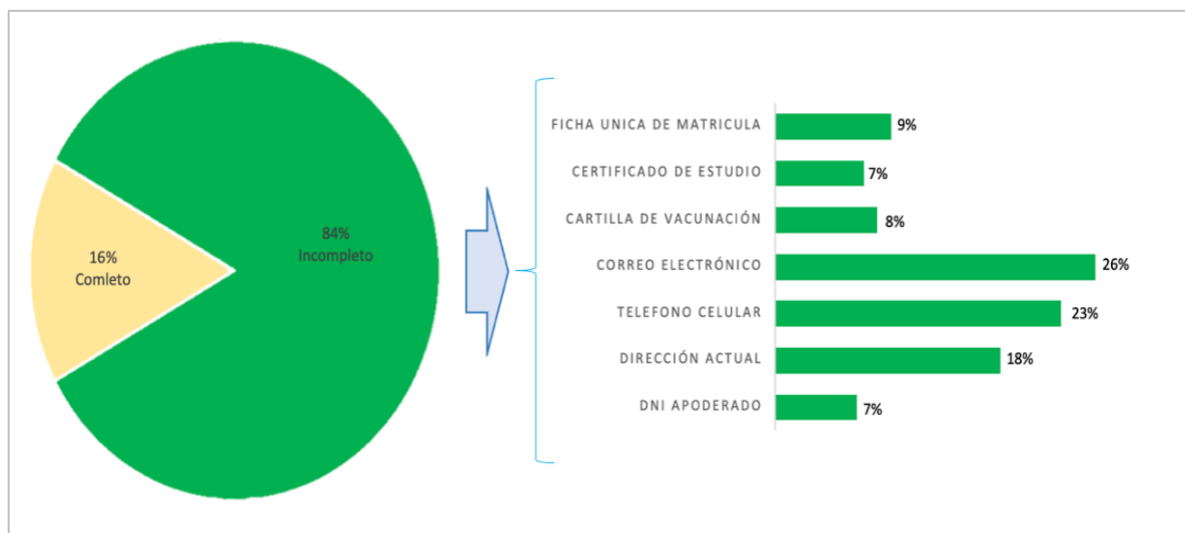
2.5.2. Limitaciones

Las principales limitaciones que se tiene para la aplicación de la propuesta son:

- El banco de datos que contiene información de los alumnos y padres de familia requerida para la matrícula del estudiante están desactualizados e incompletas. Lo que dificulta el paso de información a la digitalización.

Al realizar la matricula al inicio del año, indiferente si es alumno nuevo, la institución pide solo la información necesaria para proceder. La documentación no se llega a completar por falta de interés por ambas partes.

Se tomó como muestra cincuenta alumnos de forma aleatoria, y se observo que solo 16% alumnos contaban con documentación completa mientras que 84% con documentación incompleta.

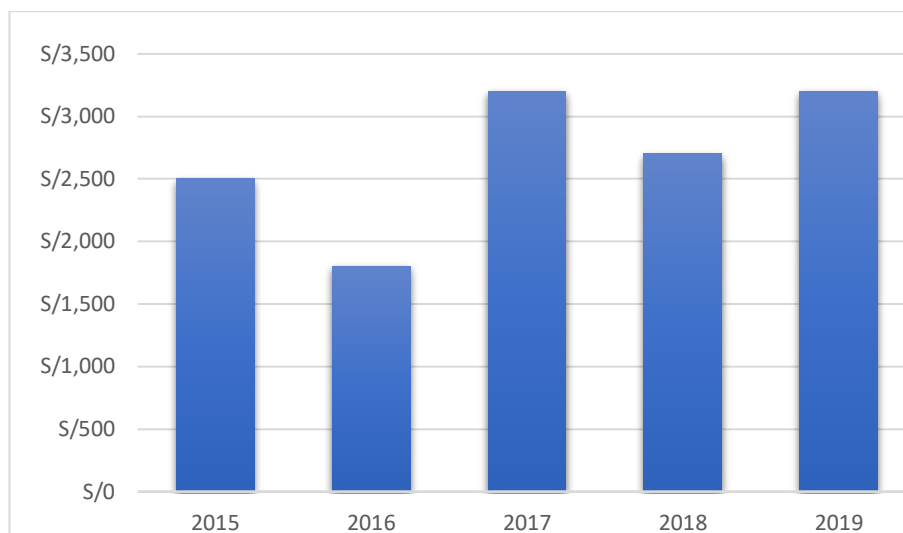
Figura 17*Estado de documentación*

Nota. Los porcentajes no suman 100%. Los documentos incompletos pueden tener uno o mas documentos faltantes. Elaboración propia.

- No hay un presupuesto destinado para la inversión lo que resulta recortar presupuesto delegado a otras operaciones.

Al no tener un área de contabilidad y por ende no llevar adecuadamente los registros, la institución no cuenta con un cálculo de fondos destinado para la reinversión. Además, el elevado porcentaje de morosidad hace difícil que se pueda juntar dinero para tal motivo.

Según los registros manuales de los promotores, la Figura 18 muestra la salida de dinero para la reinversión en los últimos cinco años.

Figura 18*Salida de dinero para inversión*

Nota. La tabla muestra los montos de dinero que fueron destinado para reinversión. Elaboración propia.

En aquellos años, se aprovecho los montos en obtener un televisor para un salón del nivel inicial, un proyector y dos computadoras para la sala de compute, dos escritorios de oficina.

- La falta de personal capacitado para gestionar nuevas estrategias:

Actualmente, son cinco personas las que están liderando la institución, son miembros de familia que llevan en el rubro mucho tiempo y constan de experiencia. Sin embargo, en términos de preparación y actualización de conocimientos, la mayoría no esta en condiciones de gestionar nuevas estrategias. Según los datos proporcionados por los entrevistados, son tres de ellos los que cuentan con grados académicos como Maestría en economía, caso del Director, y bachiller en administración y comunicación, en el caso de la coordinación de nivel inicial y créditos y cobranza respectivamente. No obstante, estos últimos no han llevado cursos de actualización especializados en nuevas estrategias.

Capítulo 3

Marco teórico

3.1. Empowerment

Este termino en el sector institucional o empresarial, se le atribuye a la delegación de funciones a los colaboradores para que se puedan desempeñar adecuadamente. Otorgarles ciertas libertades jerárquicas para tomar decisiones dentro de su área o cargo: “El principal objetivo del empowerment es el facilitar la solución rápida de problemas, dificultades, operaciones y/o demandas de los clientes internos y externos que se presentan en los procesos y tareas cotidianos que se realizan en una empresa” (Alcaide, 2015).

3.2. Estrategias de marketing

En líneas generales, la estrategia de marketing es lo que un producto o servicio debe hacer para ganarse un lugar en el mercado o mejorar cuando ya tiene ese lugar y que engloba una estrategia de comunicación que es la manera que un producto o servicio se presenta al público con el fin de mencionar sus características (Alvarez, 2017).

Actualmente, la estrategia de marketing, comunicación y publicidad que tiene el colegio es limitada por no decir nula. No hay personal con los conocimientos necesarios para manejar las redes sociales y presente estrategias. Sin embargo, las estrategias propuestas implementaran los recursos necesarios para elaborar una buena estrategia de marketing y comunicación.

3.3. Reclamos

Las diferentes propuestas que brinda el presente trabajo buscan, entre muchas cosas, cambiar la perspectiva de un reclamo. Actualmente un reclamo de parte de un cliente tanto externo como interno no es tomado con la debida importancia y poco se hace para solucionar ese reclamo y mejorar los procedimientos para que no vuelva a ocurrir:

Son gran ayuda para identificar los pequeños -y no tan pequeños- accidentes o errores que podrían convertirse en una crisis. La gran mayoría de las crisis dan señales de vida antes de afectar a la institución, pero desgraciadamente muchos de esos avisos no son tomados en serio precisamente porque son considerados difusiones insignificantes y sin consecuencias (De la Cierva, 2015).

3.4. La tecnología para la gestión

La tecnología es considerada, desde hace mucho, como el mejor aliado para todo tipo de negocios, puede mejorar procesos, ahorrar costos e incluso mejora las auditorías.

Una de las propuestas del presente trabajo sugiere la adquisición de una herramienta tecnológica: Zoho One, un software de apoyo a la gestión de procesos.

Muchos especialistas en tecnología y autores de libros aseguran que la mejor opción para mejorar los procesos de gestión es la *integración de sistemas de gestión*:

Tabla 4

Autores y la Integración de Sistemas de Gestión

Autores	Beneficios	%
Douglas y Glen (2000) Nota: la encuesta la respondieron con o sin un SIG integrado, por lo que se trata de beneficios percibidos y esperados	Audidores Multifuncionales	89%
	Menos documentación	86%
	Menos procedimientos	82%
	Mayor facilidad para gestionar los sistemas	82%
	Mayor eficiencias	82%
	Reducción de costes	71%
	Mejora de la comunicación	61%
Pheng y Pong (2003) Nota: la encuesta la	Mejora de la imagen de la organización	50%
	Mayor implicación de las partes interesadas	79%

respondieron empresas con o sin un SIG integrado, por lo que se trata de beneficios percibidos y esperados	Optimización de esfuerzos y recursos	72%
	Optimización de auditorías	72%
	Mejora de la imagen de la organización	68%
	Mejora de los métodos internos de gestión	68%
Salomone (2008)	Optimización de auditorías internas	78%
	Reducción documentación	69%
	Optimización auditorías externas	65%
	Ahorro de tiempo	58%
	Optimización actividades de formación	58%
	Menos burocracia	57%
	Ahorro de recursos humanos	52%
	Ausencia de conflictos interdepartamentales	42%
	Mejor definición de responsabilidades	40%
	Ahorro recursos financieros	31%
Zeng et ál (2008)	Evita duplicidad de procedimiento	47%
	Reduce la exigencia de recursos	35%
	Reduce conflictos interdepartamentales	11%

Nota. El cuadro muestra diferentes autores y los resultados de investigaciones sobre la aprobación de la integración de sistemas de gestión. Recuperado de “*Aspectos clave de la integración de sistema de gestión*”, por Abad, J; Sánchez-Toledo, A. Aenor.

3.5. Indicadores de Gestión

Son elementos necesarios para la gestión. Con los indicadores se puede monitorear y medir las diferentes estrategias que se aplican, lo que permite identificar posibles síntomas positivos o negativos de dichas estrategias.

En una organización también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen al conjunto de signos vitales de la organización (Mora, 2012).

3.6. Manual de organizaciones de funciones

El Manual de Organización y Funciones es un documento muy importante para la institución, donde esta a manera descriptiva los objetivos, las jerarquías y sobre todo las funciones de cada colaborador.

Este documento de gestión tiene que ser claro y debe estar a disponibilidad para que cada colaborador sepa las funciones que debe realizar y no se genere duplicidad de trabajo o consumo de recursos innecesarios.

3.7. Sistemas de Información de Apoyo a la Gestión de la Industria Educativa

Es una plataforma virtual que es utilizada por todas las instituciones educativas (SIAGIE) a nivel nacional. Es proporcionada por el Ministerio de Educación y supervisada principalmente por la Unidad de Gestión Local (UGEL) y la Dirección Regional de Educación (DRE).

La función principal de esta plataforma es de matricular al estudiante, procesar evaluaciones y asistencias: “El SIAGIE es el aplicativo informático que el Ministerio de Educación pone a disposición de las Instituciones educativas públicas y privadas a nivel nacional a fin de gestionar la información de los procesos de matrícula, asistencia y evaluación de estudiantes (Minedu, 2020).

3.8. Comunicación en la organización

La comunicación en la empresa es conocida también como comunicación organizacional y juega un papel muy importante dentro de ella. Una buena comunicación puede determinar el éxito de la empresa, de lo contrario puede llevar al fracaso.

Es importante tener una comunicación clara y fácil de entender en todo nivel, sumándole que debe ser precisa y oportuna.

3.8.1. Dirección de comunicación

La comunicación en la empresa debe darse en todo nivel jerárquico. Es por lo que se habla de direcciones. Según Robbins y Judge (2009), la comunicación hacia abajo se da cuando un colaborador con cargo puesto gerencial se comunica con el personal que esta bajo su mando para informar sobre nuevas políticas, procedimientos o simplemente reforzar los procesos. Si bien es importante por el tipo de comunicación que fluye, en muchos casos tiene un solo sentido. Mientras que la comunicación hacia arriba se da cuando los colaboradores mantienen informado a los cargos superiores sobre el progreso de los procesos, metas o estrategias.

Por otro lado, está la comunicación lateral que se da cuando la comunicación entre los colaboradores de un mismo grupo de trabajo o que estén en un mismo nivel jerárquico.

3.9. Diagrama de Ishikawa

Esta herramienta se creó en el año 1943 por el químico Kaoru Ishikawa. También se le conoce como diagrama de causa y efecto, diagrama de espina de pescado o diagrama de Gandai. Inicialmente esta herramienta se utilizaba en el ámbito industrial para posteriormente ser utilizado en servicios.

Esta herramienta de gestión se utiliza para ver las causas principales de un problema, también conocido como efecto. De esa manera se tiene graficado de forma general las causas principales y secundarias del problema y así poder tener una solución de manera más fácil.

3.10. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto data del siglo XX y se atribuye a Vilfredo Pareto. La investigación inicial de esta herramienta fue dada por Joseph Juran y se llamaba originalmente “The vital few and trivial many”. Ambos coinciden que se puede separar los problemas en dos grupos, los complicados y los no muy complicados. Además, nos dice que los complicados son la minoría y que los menos complicados son la mayoría. Sin embargo, resolviendo los complicados primero se podría resolver el 80% de los problemas que aquejan.

Hoy en día, el principio de Pareto tiene muchas aplicaciones en la empresa, pero también en los ámbitos de gestión personal y de la búsqueda de la eficacia. Las aplicaciones en la empresa también pueden concernir tanto a la gestión de clientes como a la gestión de recursos humanos, imaginando que el 20% de los empleados realizan el 80% del trabajo, pero también a la estrategia comercial, sabiendo que el 20% de los productos generan el 80% de los beneficios (Delers, 2016).

3.11. Lluvia de ideas

Esta herramienta fue utilizada inicialmente por Álex Osborn y era conocido comúnmente por “Brainstorming”. El propósito de esta técnica es resaltar las mejores ideas del grupo de involucrados de un proceso o proyecto.

En la gerencia de proyecto, la técnica de tormenta de ideas se utiliza en muchos de sus procesos desde el inicio del proyecto. Por ejemplo, el proceso de desarrollar el acta de constitución para recopilar datos y soluciones, o ideas a partir de interesados, expertos en la materia y miembros del equipo (Esan, 2020).

3.12. Diseño Organizacional

El Diseño Organizacional es un proceso donde se plantea una estructura organizacional, responsabilidades y autoridades. “Es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución” (Esan, 2017).

Daft afirma:

El diseño organizacional es la administración y ejecución de un plan estratégico y se emplea mediante decisiones acerca de la forma estructural, las opciones acerca de los sistemas de información y control, tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones (2010).

3.13. Cultura organizacional

Se entiende por Cultura Organizacional a las costumbres, tradiciones o creencias que se aprende en una empresa. Dicha cultura es intangible que si se emplean correctamente pueden convertirse en una ventaja competitiva. “Es posible decir que todas las organizaciones poseen una cultura, independientemente de su tamaño, giro o años de funcionamiento en el mercado. Sus manifestaciones se sienten, pero son mayoritariamente intangibles” (Sheen, 2016).

3.14. Organigrama

El organigrama es parte de la estructura organizacional, tiene como finalidad mostrar, para los clientes internos y externos, cuales son las jerarquías, cargos o funciones dependiendo del organigrama. Richard Daft (Daft, 2010) nos dice que:

El organigrama es una representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización, puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa, Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encajan en el todo.

Existen diversos tipos de organigramas que se pueden ajustar a cada empresa y los servicios que brinda. Se pueden clasificar por su presentación horizontal o vertical.

El organigrama horizontal inspira el principio de división de trabajo, lo cual se refiere al reparto de tareas entre los miembros de la organización. Por otro lado, los verticales se basan en el establecimiento de una autoridad en el seno de la organización, lo cual es necesario para un funcionamiento eficaz (Crespo, Lopez, Peña & Carreño, 2003).

También encontramos los organigramas clasificados por su ámbito: los generales y específicos donde “los generales contienen información representativa de la organización hasta cierto nivel jerárquico, mientras que los específicos muestran de forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización” (Franklin, 1998).

3.15. Ciclo de vida

Se le conoce ciclo de vida al proceso que tienen las personas, objetos o situaciones desde su inicio o propósito de su creación hasta la culminación de su proceso natural o forzado.

En una organización también se cumple el ciclo de vida. Eliseo Vilalta – Perdomo nos dice que se puede identificar cuatro etapas:

La invención es el proceso de constitución de identidad de la organización, en otras palabras, es un proceso de construcción autopioética. La adaptación es el proceso por el cual la empresa se va adaptando y acomodando estructuralmente. La Evolución es producto favorable de la invención y la adaptación, la organización va bien encaminado, modelando objetivos y resolviendo situaciones más complejas que al inicio. Por último, la revolución es considerada la culminación de operaciones debido a que no se puede cumplir efectivamente los requerimientos del medio, muy similar al proceso de muerte de los seres vivos (Vilalta-Perdomo, 2014).

3.16. Clima labora

El clima laboral es un indicador respecto de como está la organización, como es la relación entre los colaboradores, subordinados, si están de acuerdo o no con las normas y Políticas que impone la organización, etc.

Es necesario corregir el clima laboral si los indicadores resultan negativos ya que:

Un buen clima laboral favorece a los logros y el éxito de la gestión empresarial: emociones positivas, la continuidad de los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos (Gan & Triginé, 2006).

3.17. Organización formal e informal

Una organización formal es la estructura que la organización propone oficialmente, las jerarquías y dependencias que se grafican en un organigrama son un claro ejemplo. “La estructura oficial se compone de los roles oficialmente designados y de las relaciones que existen independientemente del individuo que ocupa el rol o de la persona que establece relaciones” (Hodge, Anthony & Gales, 1998).

Por el contrario, la informal es toda aquella que se desprende de la formal y se considera valiosa para aligerar el flujo de información y coordinación de actividades (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996).

Sin embargo, ambas organizaciones son necesarias en conjunto para un buen funcionamiento. Hodge et al (1998) señala que “Las características personales y los modelos de las relaciones sociales que en una estructura formal puede que no se capten están siempre presente y son tan importantes para la informal”.

Organización mecánica y orgánica

Las organizaciones mecánicas se caracterizan por tener una estructura estricta, controlada y de poca participación de parte de los empleados. Estas organizaciones están orientadas a los resultados.

Las estructuras orgánicas mecánicas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes ya que estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias (Robbins & Coutler, 2010).

Mientras que las organizaciones orgánicas son de estructuras más flexibles y cambiantes a lo que se requiera. A diferencia de la organización mecánica, la orgánica está enfocada al trabajo en equipo, “La supervisión es mínima por que el personal está muy capacitado y requiere de poca formalidad de reglas” (Robbins & Coutler, 2010).

Gestión de procesos

Rosa María nos dice que la gestión de procesos es un modelo de gestión que concibe a la organización un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción de las personas (Chan, 2018), siendo que:

Los estratégicos, también conocidos como procesos gerenciales, son los propios de la dirección, donde la gerencia aplica procesos de planificación de estrategias, establecimientos de alianza, etc. Los operativos o procesos de negocios son los cuales se genera el producto principal que se ofrece a los clientes. Los de soporte o apoyo son los procesos que ayudan a los estratégicos y los operativos, generalmente con la dotación de recursos (Pardo, 2017).

Capítulo 4

Desarrollo del proyecto

4.1. Alternativas de solución

El análisis realizado evidencia la poca gestión de procesos que tiene la institución. El área analizada no emplea herramientas ni al personal adecuado que pueda mejorar procesos administrativos y con ello mejorar la productividad de la empresa.

Por tal motivo, se evaluó las mejores alternativas para mejorar los procesos que actualmente se realizan.

4.1.1. *Diseño de organización funcional*

La presente alternativa propone seguir el diseño de organización funcional ya que actualmente la institución no cuenta con un diseño correctamente estructurado. Para optar por este diseño previamente se tiene que elaborar, en algunos casos mejorar, los conceptos que tiene la institución.

4.1.1.1. Cultura Organizacional. La cultura organizacional de la empresa estará orientada hacia las personas, se buscará la realización de cada personal mediante el conjunto de valores que se propone. Además, se pretende motivar, darle iniciativa y creatividad dándoles un empowerment adecuado. Se quiere obtener la satisfacción no solo de los clientes externos sino también de los internos.

- **Filosofía.** Se creará una filosofía en la institución, la cual será el pilar de toda la cultura organizacional que se pretende elaborar. Debe estar alineado con el diseño y la estructura de la organización.

4.1.1.2. Propuestas de misión, visión y valores. Se darán propuestas de visión porque los objetivos a corto plazo han aumentado, puesto que ahora se quiere ser una organización solida que se haga notar por la calidad de servicio educacional que imparte a sus estudiantes.

Asimismo, se dará una propuesta de misión porque se ha observado que no cuenta con los componentes adecuados para una misión eficaz.

4.1.1.3. Elaboración de MOF. Se elaborará un MOF de los colaboradores del área que se esta analizando, específicamente los que ocupen cargos administrativos. Para esto se tomará en cuenta el nuevo organigrama que se plantea.

4.1.1.4. Propuesta de organigrama. Se propone un nuevo organigrama que represente adecuadamente la estructura de la organización puesto que se eliminaran algunos cargos. Asi como también, se contratará personal administrativo que ocupe nuevos puestos.

4.1.1.5. Contratar peronal administrativo. Las dificultades que tiene la institución, en gran medida se debe a la falta de personal instruido y capacitado para realizar estrategias nuevas de cambio, personas con nuevos conocimientos que tengan experiencia previa, fuera de esta empresa, para que aporte ideas.

Se propone la contratación de dos personas, que no sean familiares, con estudios académicos, experiencia laboral y los conocimientos para el desarrollo de las estrategias que se realizarán.

4.1.1.6. Diagrama de flujo de servicio. Se sabe que el servicio principal de la institución es la educación que brinda a través de sus profesores a los alumnos matriculados. Sin embargo, a su vez brinda otros servicios relacionados con la educación. Este diagrama de flujo explicará los servicios a inicio de año en la época de matrícula.

4.1.1.7. Propuesta de normas y políticas administrativas. Se elaborará un conjunto de normas administrativas para el personal en general. En ella constará escrito las pautas que se consideran necesarias para un buen desarrollo de actividades en la institución.

4.1.1.8. Propuesta de herramienta digital. Una de las carencias que tiene la administración de esta empresa es la falta de una herramienta digital que sistematice los procesos que realiza.

Se propone adquirir la plataforma Zoho One que pueda unificar y la vez sistematizar los procesos administrativos.

Esta plataforma online que contiene una serie de aplicativos ofimáticos para la gestión de un negocio u empresa cual sea el tamaño o cantidad de colaboradores que tenga, ya sea B2B o B2C, es la herramienta que más se adecua a la realidad de la institución.

4.1.1.9. Calendarización de reuniones y seguimiento. Se calendarizará las reuniones administrativas y del personal en general. Estas tendrán el objetivo de informar los logros, avances y contratiempos.

4.1.2. Contratar servicio outsourcing de gestión administrativa

La contratación de una empresa externa que pueda cubrir las necesidades administrativas que tiene la empresa es una propuesta que también se evalúa continuamente.

Se buscará una empresa de outsourcing que tenga la experiencia y sobre todo que se pueda ajustar a la realidad de la empresa y el sector.

4.2. Evaluación de alternativas de solución

4.2.1. Evaluación de propuestas de diseño organizacional funciona

4.2.1.1. Propuesta de filosofía. Se propone una filosofía que sea la identidad interna de la institución educativa, que se entienda como el pilar de lo que se quiere dar a los estudiantes.

“Educación de calidad para formar personas del mañana”

En ese caso, lo que busca el colegio es dar educación de calidad y para ello tiene que proponer una misión, visión y valores acordes a la filosófica.

4.2.1.2. Propuesta de misión, visión y valores

4.2.1.2.1. Misión. La misión de una empresa es muy importante porque define que es la empresa y a que se dedica específicamente.

La misión que tiene la empresa es la siguiente:

“Somos una institución educativa que tiene como misión contribuir al logro de personas competentes, desarrollando las capacidades integrales y actitudes con el objetivo de formar niños y jóvenes felices, líderes al servicio de su comunidad y país.”

Según David Fred (2003), la misión es la parte mas visible y pública del proceso de dirección estratégica, por lo tanto, es importante que cumpla con los nueve componentes que propone o en su defecto la mayoría.

En la Tabla 2 se mostrará los nueve componentes basicos de David Fred:

Tabla 5

Componentes de David Fred vs misión la actual misión

	Misión de la empresa
Clientes	Si

Productos	No
Mercados	No
Tecnología	No
Interés en la supervivencia, el Crecimiento y la rentabilidad	No
Filosofía	Si
Concepto propio	No
Precaución por la imagen pública	No
Interés en los empleados	No

Nota. El cuadro contiene los nueve componentes básicos que propone David Fred y cuales tiene la misión actual de la Institución Educativa Particular Niño de Belén. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, de Fred, D. 2003, p69, Juarez, México; Aenor.

Como se puede apreciar, la actual misión solo cuenta con dos componentes de los nueve que propone David Fred para una misión eficaz.

Por tal motivo, se propone la siguiente misión:

“Somos una institución educativa con décadas de experiencia y personal capacitado que brinda servicios de calidad a niños, niñas y jóvenes. Apostamos por una metodología en la educación basada en estrategias y herramientas que están a la vanguardia. Colaboramos con cada familia en la formación de valores y desarrollo de habilidades para sus hijos y sean personas capaces de integrarse y sobresalir en la sociedad.”

4.2.1.2.2. Visión. La visión responde básicamente a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

Lo que su respuesta debe plasmar claramente lo que se busca lograr en un determinado tiempo. Es posible y recomendable cambiar la visión de una empresa dependiendo de la estrategia, el mercado, diferenciación o si las circunstancias lo ameritan.

La visión actual de la institución es:

“Ser reconocida como una institución educativa que aplica la tecnología en el aprendizaje, aportando a la sociedad niños y jóvenes competentes, autónomos y emprendedores, basado en el respeto y responsabilidad entre los miembros de la comunidad.”

Se observa que la visión no tiene en cuenta los nuevos objetivos de la empresa con los cambios organizacionales que pretende. Por lo que se propone la siguiente visión:

“Ser una institución educativa reconocida por su solida organización que brinda una educación de calidad utilizando metodología y herramientas que estén a la vanguardia. Capacitando eficazmente a los alumnos para su integración a la comunidad.”

4.2.1.2.3. Valores. Se propone un conjunto de valores que será el pilar de la institución con el cual se formará esta nueva organización. Además, son los que reforzará a los estudiantes día a día.

Tabla 6

Valores propuestos

Valores	Definición
Puntualidad	Respetar estrictamente las fechas y horarios establecidos por la institución.
Identificación	Sentirse parte de la institución y hacer suyos los valores y propositos, entregando todo de si para el cumplimiento de los mismos.
Honradez	Respetar la propiedad ajena.

Responsabilidad	Ser conecuentes de los actos y decisiones propios.
Empatia	Entender la situación del prójimo.
Perseverancia	Ser constantes en los propósitos que se tiene. Será el único camino al éxito.
Solidaridad	Apoyar al compañero incondicionalmente.
Ética	Cumplir y respetar los valores, deberes y normas de la sociedad.
Honestidad	Ser transparente en todo momento.
Fortaleza	Fuerza propia para seguir adelante a pesar de las adversidades.

Nota. El cuadro muestra los valores y sus definiciones que se propone a la I.E.P. Niño de Belén. Elaboración propia.

4.2.1.3. Elaboración del MOF

4.2.1.3.1. *Director*

- Planificar, controlar, dirigir las actividades académicas y administrativas de la institución.
- Supervisar las funciones de su personal.
- Observar y controlar los resultados mediante la plataforma de gestión administrativa virtual (Zoho One).
- Dar acceso y restricciones en la plataforma virtual a los colaboradores según sus funciones y cargos.
- Aprobar documentos de gestión educativa y administrativa:
 - Traslados de colegio.
 - Actas y rectificaciones .
 - Exoneración y convalidación de cursos.
 - Libretas de notas, ficha única de matrícula y certificado de notas.
 - Cronogramas académicos y administrativas.
 - Proyectos educativos y administrativos.
 - Prestamos, Aumentos y/o adelantos de sueldo.

- Presupuesto para actividades.
- Otras que demande el cargo.
- Tomar medidas basadas en estadísticas e índices.
- Funciones en el S.I.A.G.I.E (Sistema integrado de ayuda a la gestión educativa) que proporciona el Ministerio de Educación.
 - Apertura de año escolar.
 - Dar acceso y restricciones a los colaboradores.
 - Aprobar traslados y matriculas de alumnos.
 - Exoneraciones de curso.
- Representar al colegio frente a los organismos reguladores.
- Incentivar y reconocer el trabajo y esfuerzo de los colaboradores en general.
- Adoptar medidas correctivas al incumplimiento de labores de su personal a cargo.

4.2.1.3.2. *Coordinador Administrativo*

- Supervisar funciones de su personal a cargo.
- Dar seguimiento a las diferentes estrategias que se apliquen.
- Cuidado del material e inmueble de la institución.
- Supervisar y controlar la plataforma de gestión administrativa.
- Reportar resultados estadísticos e índices con interpretaciones al Director.
- Citar a los padres de familia por incumplimiento de pago.
- Reporte mensual y anual de resultados.
- Logística de los materiales de la institución.
- Presentar propuestas de nuevas adquisiciones a su superior.
- Relaciones públicas con los stakeholders.

- Manejo de la caja chica.
- Adoptar medidas correctivas al incumplimiento de labores de su personal a cargo.
- Elaborar presupuestos.
- Buscar y proponer la ubicación de locales para las diferentes actividades.
- Otras funciones que indique sus superiores.

4.2.1.3.3. Asistente Administrativo

- Manejar la plataforma administrativa virtual según función y cargo.
- Elaborar estadísticas, indicadores y reportes.
- Enviar recordatorios de pago por intranet, SMS y llamadas telefónicas.
- Apoyar en la organización y realización de las actividades académicas y administrativas.
- Funciones en el SIAGIE.
 - Llenar información del alumno y padres de familia.
 - Elaborar consolidado de notas bimestrales y reportar a C.A.
 - Elaborar libreta de notas.
 - Llenar asistencia mensual de los alumnos y elaborar reportes.
- Recepción y digitalización de documentos en la plataforma virtual (Zoho One).
- Reclutar a nuevos colaboradores administrativos.
- Elaborar documentos de gestión que solicite sus superiores.
- Crear cuentas y accesos a los alumnos en la plataforma virtual de enseñanza GTM School.
- Otras funciones que indique sus superiores.

4.2.1.3.4. Publicidad y Marketing

- Elaborar estrategias de publicidad y marketing.

- Elaborar estrategias en redes sociales.
- Elaborar comunicados internos y externos.
- Manejo de las plataformas virtuales relacionados al cargo (Zoho One Social)
- Comunicación con los posibles clientes.
- Apoyar con la organización y realización de los eventos educativos y/o administrativos.
- Elaborar reportes y estadísticas a sus superior inmediato.
- Otras funciones que indique su superior a cargo.

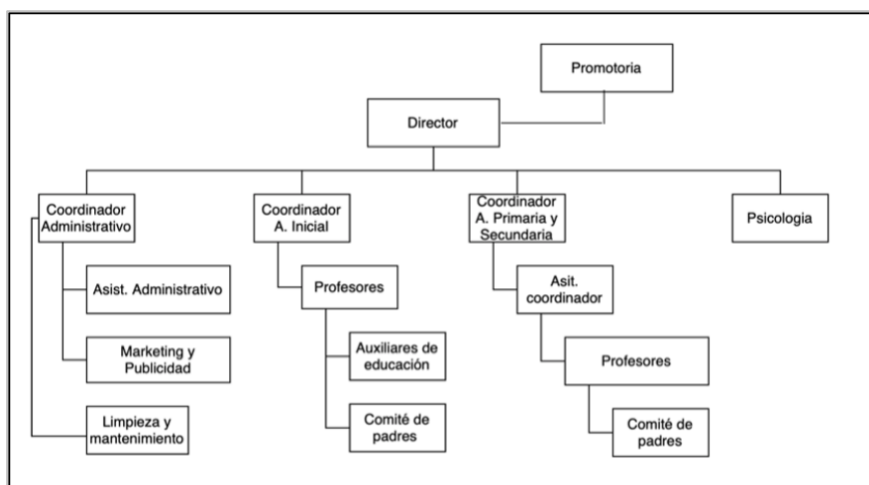
4.2.1.4. Propuesta de organigrama. Se planteará un organigrama donde se refleje adecuadamente los nuevos cargos y funciones que tendrá la institución.

En la **Figura 3** se muestra el organigrama que dispone la institución, sin embargo, este no cumple con la estructura que se propone.

Con la finalidad de que se vea reflejado los puestos y que los colaboradores conozcan sus líneas de mando, se propone un nuevo organigrama para la Institución Educativa Particular Niño de Belén.

Figura 19

Propuesta de Organigrama



Nota. La imagen muestra la propuesta de organigrama para la Institución Educativa Particular Niño de Belén. Elaboración propia.

4.2.1.5. Evaluación y costo de contratar personal. Esta propuesta implica contratar dos personas instruidas académicamente y con experiencia. La primera persona ocupará el puesto de Publicidad y Marketing. Esta persona será la encargada de crear estrategias de marketing para la institución, así como también hacerle el seguimiento correspondiente. Este puesto exige tener conocimiento de Zoho Social ya que esta herramienta será la que se use para esta área.

La segunda persona que se contrata será para el puesto de Asistente Administrativo, quien su función principal será manejar la aplicación Zoho Mail, Zoho Docs, Zoho People.

En los siguientes cuadros se detalla la descripción de cada uno de los puestos propuestos.

A continuación, se presenta el gasto anual que se incurrirán al contratar a las dos personas que ocuparán los puestos antes mencionados.

Tabla 7*Calculo de Costo de Anual de Contratación de Personal*

Cargo	Área	Sueldo	Asignación familiar	Total mensual	Gratificación (Jul - Dic)	Essalud	CTS	Total gasto anual x trabajador
Asistente administrativo	Administración	S/1,200.00	S/93.00	S/1,293.00	S/1,409.37	S/108.00	S/717.45	S/18,938.82
Publicidad y marketing	Administración	S/1,200.00	S/93.00	S/1,293.00	S/1,409.37	S/108.00	S/717.45	S/18,938.82
TOTAL		S/2,400.00	S/186.00	S/2,586.00	S/2,818.74	S/216.00	S/1,434.90	S/37,877.64

Nota. Elaboración propia

La institución Niño de Belén forma parte del Régimen Laboral Especial, por pertenecer a las PYME (micro y pequeñas empresas).

La planilla de ambos trabajadores no presentará cambio en los próximos años.

Proceso de servicio.

La institución brinda el servicio de educación inicial, primaria y secundaria a los estudiantes matriculados. Sin embargo, hay servicios administrativos que se brinda al padre de familia siendo el más importa el proceso de matricula del alumno, servicio que se da a inicios del año escolar.

El proceso se inicia en recepción cuando el apoderado pide información del presente año escolar, si no hay acuerdo, se procede a entregar documentos para el retiro del alumno. En caso fuera positiva la pretensión de estudiar en la institución el alumno debe llenar o actualizar una ficha de datos de inscripción. En caso de ser un alumno nuevo se le pide los documentos necesarios para el siguiente procedimiento.

Cuando el apoderado entregue la documentación completa en recepción, lo siguiente es el cobro por concepto de matrícula, posteriormente se genera un código bancario para el pago por los conceptos de pensión mensual y por último se entrega el compromiso y calendarización anual de pago.

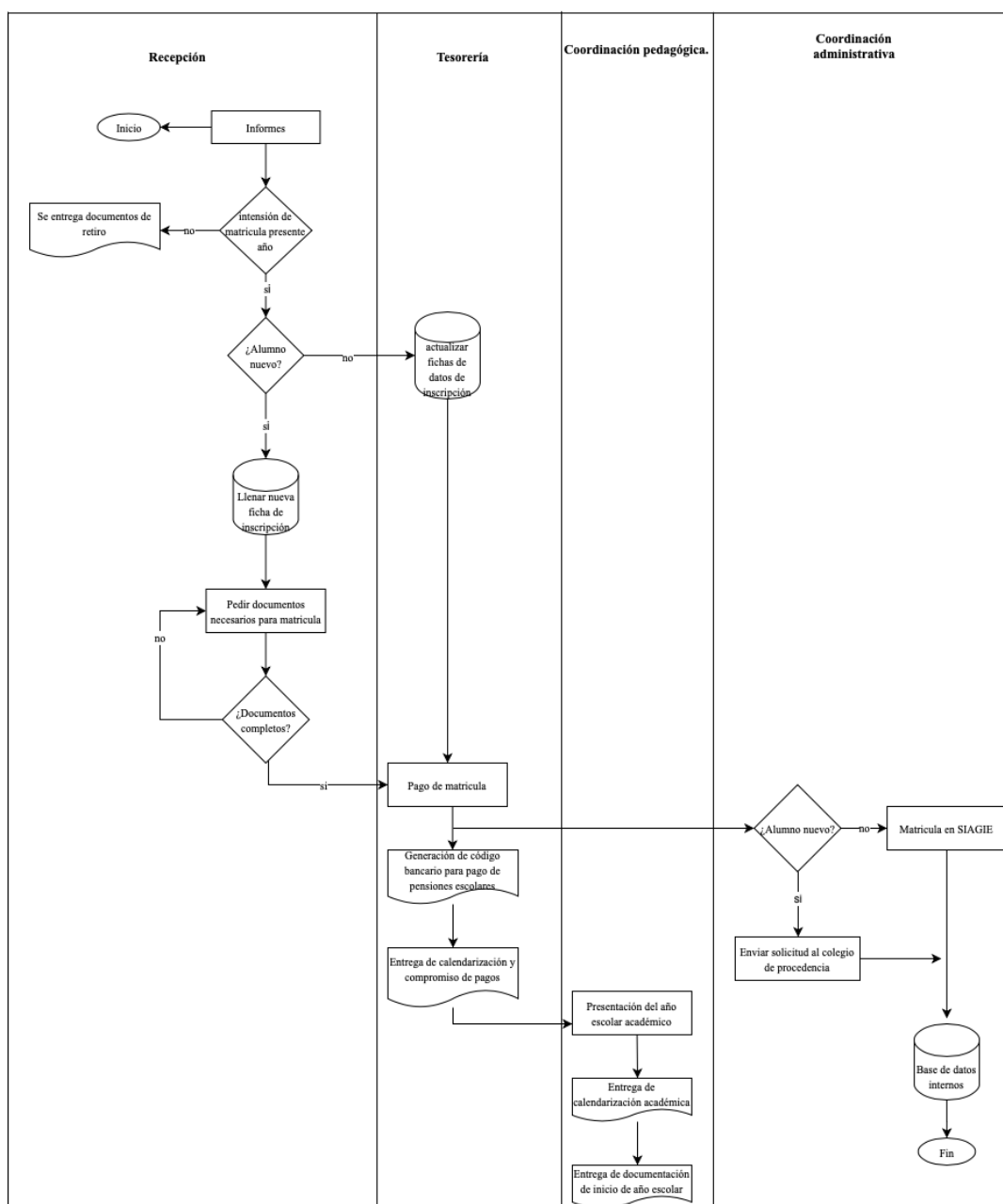
Ya completado los procedimientos anteriores, el padre de familia recibirá una breve explicación por parte del coordinador académico del nivel que se procedió en la matrícula. Después de la presentación académica el coordinador dará en entrega la calendarización de las actividades a realizar durante el presente año escolar y los documentos de inicio de año: presentación de profesoras y personal administrativo, horarios de atención de cada personal, horario escolar, lista de libros y útiles que necesaria el alumno, presentación del uniforme.

Al mismo tiempo que el procedimiento anterior, personal administrativo con los documentos, procede con la matrícula del alumno en la plataforma brindada por el Ministerio de Educación llamada SIAGIE. Si el alumno es nuevo se procede con una solicitud de matrícula al colegio de procedencia, de lo contrario la matrícula en SIAGIE será inmediata.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de servicio de matrícula a inicios del año escolar.

Figura 20

Diagrama de flujo de servicio de matrícula



Nota. Elaboración propia.

4.2.1.6. Políticas y normas administrativas

4.2.1.6.1. Normas administrativas

- Los colaboradores deberán asistir a la institución puntuales en el horario establecido en su contrato.
- Marcada la asistencia el personal no podrá salir de la institución sin la autorización correspondiente de su jefe inmediato.
- Los colaboradores deberán cumplir laboralmente los días y horas establecidas en su contrato.
- Instruir, apoyar y respetar al personal nuevo.
- Los colaboradores deberán asistir con la correcta vestimenta que le propocionará la institución.
- Atender y resolver dudas que esten dentro de las nuestras funciones a los alumnos y padres de familia.
- Los colaboradores tienen la responsabilidad de la salud de cada alumno dentro de las instalaciones.
- Los colaboradores tienen la obligación de cuidar y fomentar el cuidado de las instalaciones y de los activos que se manejan.

4.2.1.6.2. Políticas administraivas

- **Política de cobranza**

La morosidad en la institución hasta el 2019 era elevada alcanzando cifras del 50% anual.

Al no tener una política de cobranza no se pudo disminuir y por el contrario al 2020, sumando los problemas económicos que causo la pandemia, la morosidad sigue aumentando.

Sin embargo, se dejará planteado una política de cobranza y una estrategia que complementará dicha política.

- ***Estrategias***

En el 2020, la institución se vio en la necesidad de adquirir una plataforma virtual educativa para poder brindar clases virtuales. Si bien es cierto que en el mercado existen plataformas gratuitas, la institución optó por comprar licencias de GMT School para una mejor aplicación de las herramientas y metodologías de una enseñanza a distancia.

En lo que va del año, la plataforma sirve principalmente para dar clases sincrónicas y asincrónicas. Sin embargo, se puede aprovechar, ya que es un servicio adicional, a condicionarlo mediante el pago oportuno de las pensiones.

La estrategia consiste en restringir ciertos accesos a los usuarios, apoderados y alumnos, si no pagan puntualmente la pensión por concepto de servicio de enseñanza. Se dará un plazo de cuatro días pasada la fecha de pago, posteriormente se procede a la restricción:

- Acceso a ver las inasistencias de los alumnos.
- Acceso a ver las notas.
- Material extra de clase.
- Talleres de reforzamiento virtual.

Las restricciones pueden variar dependiendo del grado de morosidad o nivel académico.

Así mismo, finalizando el año escolar, los apoderados no deberán tener ningún tipo de deuda con la institución para poder separar una matrícula del siguiente año escolar o los cursos talleres de verano. Los procesos de matrícula y los cursos talleres se realizan enero y febrero. Si después de ese periodo de tiempo el apoderado no regulariza la matrícula, perderá el derecho de

preferente de vacante y la institución podrá disponer dichas vacantes para cubrirlas con alumnos nuevos.

- ***Concepto de pago***

Los padres de familia o apoderados deben pagar íntegramente los servicios de enseñanzas que se le proporciona al estudiante, así como también los servicios adicionales que brinda la institución. Los pagos serán efectuados por el Banco de Crédito del Perú (BCP) con el código que le proporciona el colegio. Los demás servicios serán pagados en la institución en el área que corresponda. A continuación, los servicios que brinda la institución:

- Matricula
- Pensiones
- Certificados de estudio
- Certificado de conducta
- Constancia de estudio
- Cursos o talleres de verano

Mencionados los conceptos de pago que maneja la institución, se establece los procedimientos que se tendrán para los cobros de dichos conceptos:

Pensiones de enseñanza y cursos o talleres de verano.

1. Los días 15 de cada mes se emitirá la facturación mensual por el concepto de servicio de enseñanza que serán enviados al correo que le proporciona la institución (intranet). Esta facturación tiene como fecha de pago el último día de cada mes.
2. Se identificará a los deudores mediante reportes por el área de créditos y cobranza. (Estos reportes deben estar listos al día siguiente de la facturación).

3. Al segundo día se enviarán correos con recordatorios de pago a los apoderados que aún siguen debiendo.
4. El día tres se procede a enviar por SMS recordatorios de pago.
5. Se procede con la cancelación de acceso a la plataforma educativa virtual GTM School.
6. Al quinto día se hace un llamado al apoderado haciéndole recordar el incumplimiento y acordando una fecha de pago.
7. No cumplido la fecha pactada en el paso anterior. Se cita al padre para hacer firmar un compromiso de pago con una nueva fecha.
8. Se repite el último paso. No perder la comunicación con el apoderado.

- **Política de contratación de personal**

- Las personas que se quiere contratar deben cumplir con el perfil de la vacante.
- Todo postulante deberá presentar documentación que la institución solicite.
- Los convocados que cumplan el perfil deberán pasar entrevistas y pruebas de trabajo.
- No se discriminará a ningún candidato por índole religioso, político, orientación sexual, racial o étnico, discapacidad, estado civil o lenguaje.
- La institución cuenta con un rango salarial de acuerdo al puesto que se requiere. Sin embargo, la institución podrá hacer ajustes según crea pertinente y bajo acuerdo de ambas partes.
- Ninguna persona podrá ser tomada en cuenta como candidato si no cumple los requisitos antes mencionados.
- Ninguna persona podrá trabajar sin antes firmar contrato.
- Para todos los puestos de trabajo existe un periodo de prueba.

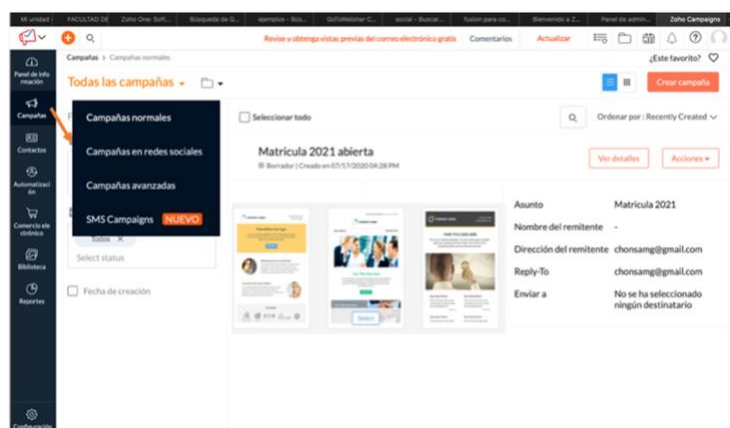
- **Política de bienestar laboral**

- Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores.
- Ofrecer apoyo de orientación psicológica a los colaboradores con el fin de disminuir las cargas de índoles familiar, social, económicos, etc.
- Promover la proactividad y liderazgos.
- Promover las relaciones inter e intrapersonales, así como también las habilidades de convivencias e identificación con la institución.
- Fomentar y garantizar un grato ambiente laboral.
- Promover el respeto e inclusión social en la institución.

4.2.1.7. Herramientas digitales. Dentro de los softwares para la gestión administrativa que se encuentran en el mercado, Zoho One es la más conveniente por la cantidad de aplicaciones independientes que se pueden adquirir en ella.

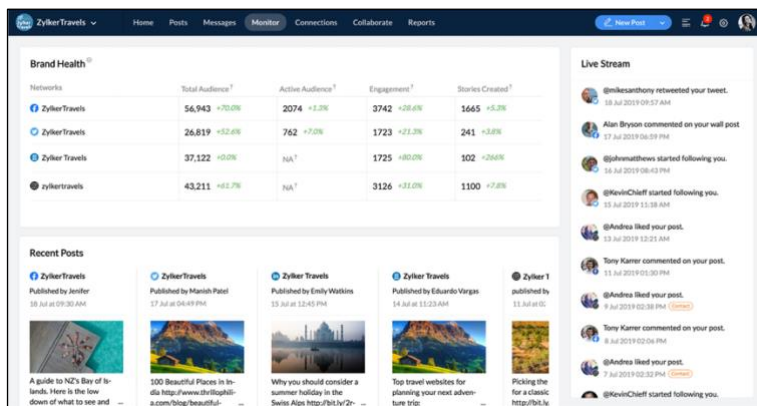
Zoho One es una suit de aplicativos ofimáticos que ayudan a la gestión de una empresa. Hasta la presentación de este trabajo, Zoho One abarca 40 aplicativos que puede utilizar dentro de una misma plataforma. A continuación, se mencionará las que se utilizarán al inicio para la aplicación de las estrategias. Posteriormente, mientras los resultados se van dando se puede contar con otras aplicaciones sin ningún costo adicional.

4.2.1.7.1. Zoho Campaign. Es la aplicación que ayudará a tener un mejor control en conjunto de todas las campañas que se pueda realizar, ya sean por redes sociales, correo electrónico o por SMS. Además de que brinda reportes e informes en cualquier momento de la campaña. Estos reportes pueden ser configurados para mostrar lo que se requiere.

Figura 21*Plataforma Zoho Campaign*

Nota. La imagen muestra la plataforma Zoho Campaigning y la herramienta de campaña en redes sociales. Modificado de (Zoho, 2020a).

4.2.1.7.2. Zoho Social. Es la mejor alternativa para gestionar las redes sociales de la empresa ya que puede sincronizarlas en una sola plataforma, de esa manera se puede obtener el máximo beneficio en la comunicación con los clientes, preparación de estrategias de marketing y el seguimiento que se les debe dar. Además, con esta herramienta se podrá medir las interacciones de los clientes con las redes sociales que se maneja. Zoho Social se puede sincronizar con Facebook, Instagram, Twitter, Linked In.

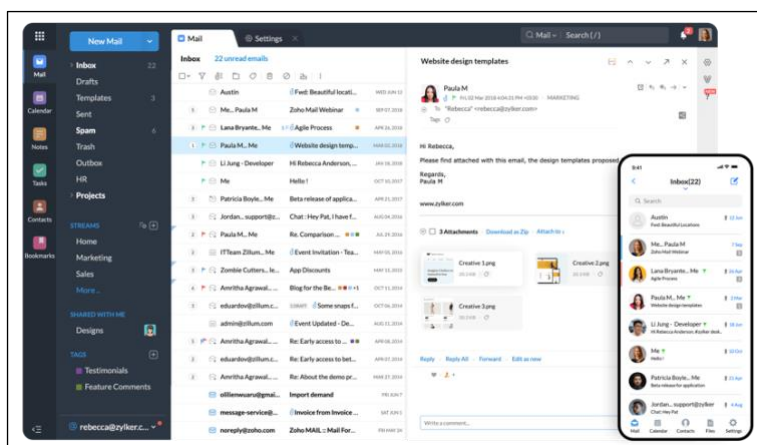
Figura 22*Plataforma Zoho Social*

Nota. La figura muestra la plataforma Zoho Social y como se puede administrar las redes sociales en un solo portal. Adquirido de (Zoho, 2020b).

4.2.1.7.3. Zoho Mail. Esta herramienta será de utilidad para tener una mejor comunicación con los alumnos, padres de familia y los colaboradores internos. Además de las opciones de seguimiento que esta herramienta brinda a los correos enviados como por ejemplo saber el día y la hora de cuando se abren para poder plantear estrategias.

Figura 23

Plataforma Zoho Mail



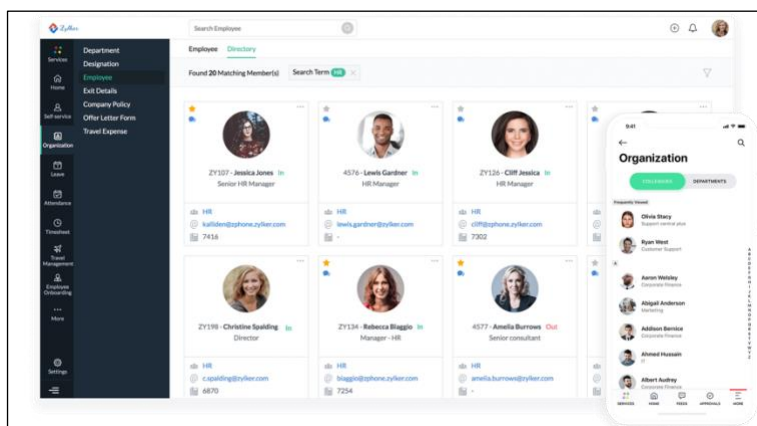
Nota. Adquirido de (Gobe.biz, 2020).

Cabe mencionar que con “Zoho Mail” se puede gestionar un dominio propio para obtener correos institucionales y se puedan brindar a cada colaborador, padre de familia y estudiante.

4.2.1.7.4. Zoho People. Con esta aplicación se podrá registrar y monitorear los tiempos de trabajo, las ausencias y días festivos.

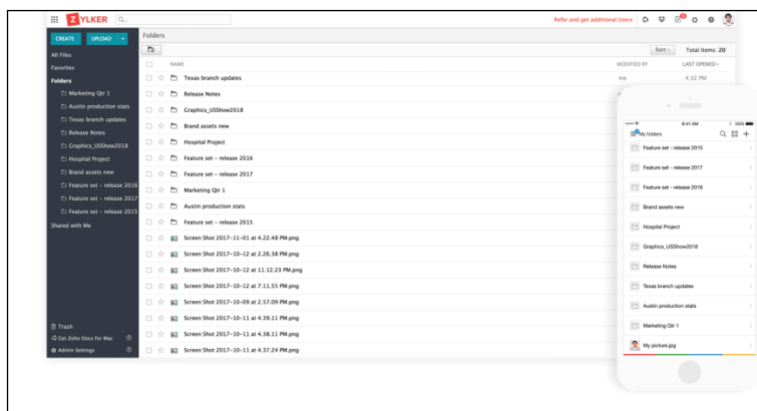
Además, se podrá registrar las vacaciones, capacitaciones o cualquier tipo de permiso de los colaboradores.

Esta herramienta será la mano derecha para administración así como la RRHH de la empresa.

Figura 24*Plataforma Zoho People*

Nota. Adquirido de (Zoho, 2020c).

4.2.1.7.5. Zoho Docs. En la institución se cuenta con gran cantidad de documentos de los alumnos que cursan el actual año escolar, los que ya terminaron y los que por algún motivo se retiraron. Sumado los alumnos por la cantidad de años que tiene la institución es mucha papelería. Con esta aplicación se podrán almacenar los documentos directamente en la nube clasificándolos como corresponda.

Figura 25*Plataforma Zoho Docs*

Nota. Adquirido de (Zoho, 2020d).

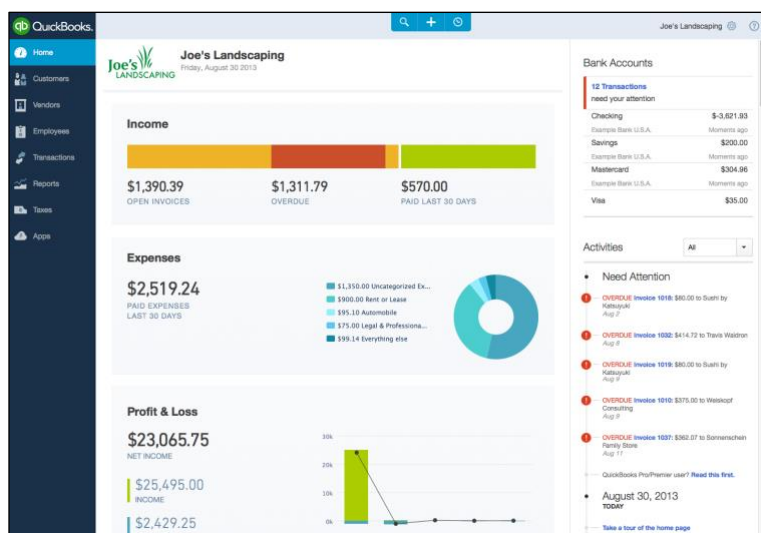
4.2.1.7.6. Zoho Books. El servicio de contabilidad lo realiza una persona que no esta en la planilla de la institución y solo hace los cálculos de impuestos, más no da informes financieros, proyecciones o indicadores.

Por el contrario, Zoho Books genera informes financieros, dashboard, tiene recordatorios de pago automatizados, sistema de facturación, da a conocer las obligaciones financieras.

La aplicación tiene muchas mas herramientas que se pueden ir utilizando conforme la empresa vaya creciendo. Además de que se va personalizando de acuerdo con las necesidades.

Figura 26

Plataforma Zoho Books



Nota. Adquirido de (Talkroute, 2020).

Es importante recalcar que todas estas aplicaciones y más están disponibles dentro de la suscripción de Zoho One. Además, la mayoría de ellas están disponibles para telefonía móvil, así que se podrá gestionar la empresa desde cualquier lugar que cuente con internet.

4.2.1.7.7. Costo de licencia de Zoho One. La suscripción a la membresía será inicialmente para cada miembro del área administrativa, las coordinadoras académicas y el área de cobranza. Posteriormente la herramienta estará disponible para todos los colaboradores de la institución. En la suscripción flexible la empresa puede elegir cuántas licencias comprar, en cambio para la suscripción por empleado es obligatorio darle una licencia a cada colaborador.

Zoho One, al momento de la comprar las licencias, pide los datos completos de la empresa incluido el número de trabajadores con la que se cuenta.

Es importante decir que el primer mes de la suscripción es gratuita.

Tabla 8*Cálculo de suscripción*

Suscripción	Precio	Enero	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Seti.	Oct.	Nov.	Dic.
Flexible	\$90	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Por empleado	\$35	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total		Gratis	\$540	\$540	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9*Precio De Suscripción En Moneda Local*

Total dolares anual	Tipo de cambio	Total soles anual
\$7,380	3.546	S/26,169.48

Nota. Tipo de cambio al 04 de agosto del 2020. Elaboración propia.

4.2.1.8. Calendarización. Es importante la comunicación entre las personas que dirigen la institución y con todos los colaboradores en general.

Los miércoles de cada dos semana se agendará una reunión para las personas que manejan el colegio: Promotor, Director y coordinadores. A esta reunión se le llamará “junta directiva”.

De igual forma, se agendará el último viernes de cada mes, una reunión general. En esta reunión participaran todos los colaboradores de la institución.

La agenda de cada reunión será coordinada entre todos los integrantes de esta. Se podrán agendar reuniones entre los grupos de trabajo presentando la agenda al coordinador correspondiente. Dicha reunión no podrá ser agendadas dentro de la misma semana que las reuniones antes mencionadas.

4.2.2. *Evaluación de outsourcing de gestión administrativa*

Esta alternativa busca la contratación de una empresa que se pueda ocupar de las funciones administrativas y defina adecuadamente cual será las funciones de cada personal, la nueva misión y visión, así como también aportar con un organigrama que representa la organización. Para estos servicios se buscó la colaboración de la empresa EK Consulting Group. A continuación, una breve descripción de ella:

EK Consulting Group es una empresa nacional que tiene conocimiento del mercado peruano y sobre todo del rubro educación ya que tiene otras instituciones educativas en su cartera de clientes.

Tiene experiencia brindando consultorías, planes de negocio a pequeñas empresas y logrando buenos resultados. También brindan capacitaciones a empresas de Lima como provincia.

Por tal motivo se solicitó una cotización de la realización de manual de funciones administrativas, una nueva misión, visión y los valores. De igual forma se pidió proponga un nuevo organigrama que represente la estructura de la organización.

Es necesario que, para el cumplimiento de estos servicios, la institución brinde la información necesaria y trabaje conjuntamente en conjunto con Ek Consulting Group.

4.2.2.1. Costo de servicios y outsourcing

Tabla 10

Costo de servicios

Servicios	Costo
Manual de funciones administrativas	S/3,000
Misión	S/500
Visión	S/500
Valores	S/500
Organigrama	S/400
Total	S/4,900

Nota. Elaboración propia.

Estos servicios serán pagados por adelantados al firmado el contrato.

Asi mismo, se le pidió una terciarización de las funciones administrativas. La cotización fue la siguiente:

Tabla 11

Costo de outsourcing

Servicios	Costo
Administración y Recursos humanos	S/3,000
Contabilidad	S/1,500
Asesoría legal	S/3,546
Personal de informática	S/1,500
Publicidad y Marketing	S/3,000
Total	S/12,546

Nota. Se aplico tipo de cambio de 3.546 al 04 de agosto del 2020. Elaboración propia.

Llevando la cotización a un flujo anual sería el siguiente:

Tabla 12

Costo Outsourcing Anual

Servicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Administración y Recursos humanos	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Contabilidad	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500
Asesoría legal	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546	S/3,546
Personal de informática	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500	S/1,500
Publicidad y marketing	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Total mensual	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546	S/12,546
Total servicio outsourcing												S/150,552

Nota. Se aplicó el tipo de cambio de 3.546 al 04 de agosto del 2020. Elaboración propia.

4.3. Elección y viabilidad de la solución escogida

La alternativa que mejor se adecua a la institución es la “reestructuración de la empresa” por diversas razones. En primer lugar, la propuesta resuelve los mayores inconvenientes cambiando o agregando lo que se necesita, implementa herramienta y procedimientos. Por otra parte, la propuesta es la más rentable porque se invertirá en la institución misma, con cambios propios que pueden ir mejorando a lo largo del tiempo y que se ajustarán a las necesidades que puedan tener.

En cuanto a precios, la propuesta elegida sigue siendo la mejor opción. A continuación, se muestra el cuadro comparativo de los gastos anuales de las propuestas:

Tabla 13*Comparación de precios de propuesta*

Propuestas	
Diseño organizacional	Outsourcing
S/64,047.12	S/150,552.00

Nota. Elaboración propia

Se observa que los gastos de los servicios terciarizados son más elevado en comparación con la propuesta de reorganización. Además de que al gasto indicado en la tabla se le suma el gasto inicial y único de cuatro mil novecientos soles por conceptos de propuesta de misión, visión, valores, MOF y organigrama.

Capítulo 5

Implementación de la propuesta

5.1. Implementación de la propuesta de solución

El presente trabajo tiene como iniciativa la organización de la I.E.P. Niño de Belén aprovechando el tiempo de vacaciones de verano donde se podrá enfocar plenamente en los cambios que requiere la implementación del trabajo.

Por tal motivo, se aconseja iniciar la implementación el primero de enero del 2021 debido a que el presente año escolar está en curso e ingresando a la etapa final.

Antes de la aplicación de la propuesta viable, se realizarán “actividades previas” durante la primera semana del enero. Dichas actividades están indirectamente relacionadas con la propuesta. Se conforman y se delegan como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14

Costo De Los Requerimientos De La Alternativa Viable

Requerimiento	Cantidad / Unid	Costo
Publicación de anuncios - Computrabajo	2	S/110.00
Computadora para marketing y publicidad	1	S/2,399.00
Computadora para asistente de administración	1	S/1,699.00
Compra de escritorios	2	S/199.90
Sillas de escritorio	2	S/240.00
Impresora multifuncional	1	S/2,999.00
Total		S/7,646.90

Nota. La tabla muestra los requerimientos previos para la aplicación de la estrategia propuesta. Así como también las cantidades y costos.
Elaboración propia.

Cuando las “actividades previas” se han realizado completamente y en el plazo de tiempo fijado, se puede proceder con las actividades propias de la estrategia propuesta.

A continuación, se mostrará un cuadro con las actividades propias de la estrategia viable y los responsables.

Tabla 15*Responsables De Las Actividades De La Solución Viable*

Actividad	Responsable
Revisión y publicación	Asistente de administración
- Misión	Asistente de administración
- Misión	Asistente de administración
- Visión	Asistente de administración
- Diagrama de Flujo	Asistente de administración
- MOF	Jose Galindo
- Normas	Jose Galindo
- Organigrama	Daniel Galindo
- Política de cobranza	Daniel Galindo
- Política de precios	Daniel Galindo
Compra de licencia Zoho	Daniel Galindo
- Zoho Campaign	Marketing y publicidad
- Zoho Social	Marketing y publicidad
- Zoho Docs	Asistente de administración
- Zoho Books	Asistente de administración
Seguimiento	Daniel Galindo y Jose Galindo

Nota. Elaboración propia.

De igual manera, algunas de las actividades de la estrategia de reorganización de la empresa, se realizarán durante las primeras semanas de enero puesto que son necesarias para iniciar con una mejor organización y otras para captar nuevos clientes para la apertura del año escolar.

5.2. Cronograma

Como se mencionó anteriormente, las actividades se realizan en diferentes tiempos. Por lo que se utilizará un diagrama de Gantt para fijar una programación para cada actividad.

Las actividades que se realizan durante el primer mes tendrán un diagrama, mientras que las actividades que requieren de más tiempo para su aplicación tendrán un diagrama aparte.

Tabla 16*Cronograma De Actividades De Enero*

Actividad	Fecha Inicio	Duración - días	Fecha Fin	lunes, 4 de Enero de 2021							lunes, 11 de Enero de 2021							lunes, 18 de Enero de 2021							lunes, 25 de Enero de 2021						
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Publicación de anuncio - Computrabajo	4/01/21	7	10/01/21																												
Compra de licencia Zoho	4/01/21	1	4/01/21																												
Compra de computadoras	4/01/21	1	5/01/21																												
Compra de escritorios y sillas	5/01/21	1	6/01/21																												
Compra de impresora y útiles de oficina	5/01/21	1	6/01/21																												
Contratación de personal nuevo	11/01/21	1	11/01/21																												
Revisión y publicación																															
- Misión	11/01/21	1	11/01/21																												
- Visión	11/01/21	1	11/01/21																												
- Valores	12/01/21	1	12/01/21																												
- MOF	13/01/21	2	14/01/21																												
- Organigrama	14/01/21	1	14/01/21																												
- Política de cobranza	15/01/21	2	16/01/21																												

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17*Cronograma De Actividades Anuales*

Actividad	Fecha de inicio	Duración - sem	Fecha Fin	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Ocubre				Noviembre				Diciembre																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
- Zoho Campain	11/01/00	25	31/12/21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
- Zoho Social	11/01/21	47	31/12/12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
- Zoho Docs	17/05/21	14	25/06/21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
- Zoho Books	1/03/21	40	31/12/21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Reuniones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

Nota. Elaboración propia.

5.3. Reuniones de seguimiento

Los viernes de cada dos semanas se realizará un seguimiento a las actividades antes mencionadas para el cumplimiento de la estrategia. Así como también los KPI'S que la institución busca mejorar durante el año.

Los principales KPI'S que debe mejorar la institución con la aplicación de la estrategia viable son los que muestra la tabla a continuación, de igual forma muestra los responsables de calcularlos y los rangos de los resultados obtenidos.

Tabla 18

Indicadores De Seguimiento

KPI	Calculo	Responsable	Resultados		
			No deseado	Esperado	Deseado
Morosidad	Boletas emitidas / Boletas cobradas	Daniel Galindo	25%	20%	10%
Eficiencia	Tiempo hecho / Tiempo establecido	Daniel Galindo	-5%	0%	5%
Nivel desempeño	Encuestas de desempeño	Asistente administrativo	73%	80%	85%
Clientes nuevos	estudiantes nuevos/total de estudiantes	Asistente Administrativo	10%	25%	30%
Followers R.S.	Seguidores nuevos en Redes Sociales	Marketing y publicidad	5%	10%	15%
Engagment	Likes, corazones, visualización, alcances	Marketing y publicidad	5%	10%	15%
ROI	(Beneficio - inversión)/inversión	Jose Galindo	15%	20%	25%
Quejas atendidas	Cantidad de quejas atendidas/Cantidad de quejas recibidas	Daniel Galindo	80%	100%	100%

Nota. Elaboración propia.

5.4. Presupuesto

Se presenta a continuación el presupuesto de las actividades relacionadas a la estrategia que se eligió viable:

Tabla 19

Costo De Requerimiento

Requerimiento	Cantidad / Unid	Costo
Publicación de anuncios - Computrabajo	2	S/110.00
Computadora para marketing y publicidad	1	S/2,399.00
Computadora para asistente de administración	1	S/1,699.00
Compra de escritorios	2	S/199.90
Sillas de escritorio	2	S/240.00
Impresora multifuncional	1	S/2,999.00
Total		S/7,646.90

Nota. La tabla muestra los costos de los requerimientos iniciales para la aplicación de la estrategia viable.

Conclusiones

- En esta tesis se propuso un diseño organizacional funcional para lograr un plan de desarrollo institucional para la mejora de la gestión administrativa en la Institución Educativa Privada Niño de Belén.
- Se estableció un escenario real y estratégico que permitió elaborar las estrategias y políticas administrativas a ser alcanzadas.
- Se planteó el conjunto de elementos y el manual organizacional que requiere el diseño propuesto, con la finalidad de estandarizar funciones y procedimientos.
- Se estableció responsables del seguimiento de las funciones del personal. Así como también, la calendarización de actividades administrativas y de reuniones de seguimiento.

Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos realizar un plan de desarrollo institucional cada dos años, con el fin de mejorar e incorporar objetivos.
- Se recomienda tomar los datos más importantes y fehacientes para la elaboración del planteamiento estratégico situacional para poder establecer las estrategias y políticas administrativas correctamente.
- Supervisar constantemente las funciones generales y específicas de acuerdo con el manual de funciones establecidos para evitar duplicidad de trabajo en los primeros meses de aplicación del proyecto. Posteriormente, una supervisión moderada cuando se aplique correctamente dicho manual.
- Cumplir con la calendarización de reuniones de supervisión de funciones y verificar el cumplimiento de los KPI'S establecidos.

Referencias

- Delers, A. (2016). El Principio de Pareto. *50minuto*. ProQuest, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosil-ebooks/reader.action?docID=4504725&query=pareto>
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Esic Editorial.
- Cáceres, C. (2018, 21 de junio). *Empresas familiares en el Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué?* [Gestión]. <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525-noticia>.
- De la Cierva, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas: enfoque ético para la comunicación en crisis*. Eunsa.
- Dosal, A. (2019, 16 de enero). *Seis motivos por los que fracasan las empresas familiares*. [ImagenRadio]. <https://www.imagenradio.com.mx/los-seis-motivos-por-lo-que-fracasan-las-empresas-familiares>
- Esan. (2020, 9 de junio). *Brainstorming: Ventajas y desventajas de hacer una lluvia de ideas en la empresa*. [Conexionesan]. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/brainstorming-ventajas-de-hacer-una-lluvia-de-ideas-en-la-empresa>.
- Garland, M. (2020, 25 de junio). *Empresas familiares contribuyen con más del 40% del PBI en el Perú*. [Andina.pe]. <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-familiares-contribuyen-mas-del-40-del-pbi-el-peru-759893.aspx>
- Gobe.biz. (2020). *Zoho-Panel [Figura]*. Obtenido de Gobe.biz: <https://gobe.biz/correos.php>.

Google. (s.f). [Niño de Belén]. Recuperado el 25 de febrero de 2020 de

<https://g.page/ninodebelen?share>.

Gómez, D. M., & Sarsosa Prowesk, K. (2011). *Característica de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Pensamientos Psicológicos. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=80122596005>.

INEI. (2017, febrero). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. [INEI]
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html.

King, E. (2020, 30 de noviembre). *Empresas familiares: ¿Cuál es su "secreto" para crecer más que otras empresas?*. [Gestión]. <https://gestion.pe/economia/empresas-familiares-secreto-crecer-empresas-248489-noticia>.

Lanfranco, F. (2019, 18 de octubre). *Empresas familiares: Solo el 15% llega a la tercera generación en Perú*. [Gestión]. <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-solo-el-15-llega-a-la-tercera-generacion-en-peru-noticia>.

Minedu. (s.f.). *Presentación Siagie*. Obtenido de Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa: http://siagie.minedu.gob.pe/archivos/brochure_pbp.pdf.

Mora, L. (2012). *Indicadores de Gestión Logística*. Ecoe Ediciones.

Talkroute. (2020). *Accounting and Bookkeeping [Figura]*. Obtenido de Talkroute: <https://talkroute.com/121-small-business-tools-to-help-increase-revenue>.

Zoho. (2020a). *Content approval [Figura]*. Obtenido de Zoho Campaign: <https://www.zoho.com/es-xl/campaigns/campaign-management>.

Zoho. (2020b). *social-home-screen-banner [Figura]*. Obtenido de Zoho Social:

<https://advicegroup-latam.com/soluciones-de-nube/zoho/zoho-social>.

Zoho. (2020c). *Home Screem 2 [Figura]*. Obtenido de Zoho People: <https://www.zoho.com/es->

[xl/people](https://www.zoho.com/es-xl/people).

Zoho. (2020d). *docs-home-screen-2x [Figura]*. Obtenido de Zoho Docs:

<https://www.zoho.com/es-xl/docs>.

Anexos

Anexo 1

Carta de autorización de publicación de datos

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"



Institución Educativa Privada
NIÑO DE BELÉN
INICIAL - PRIMARIA - SECUNDARIA
"3R Año de Calidad y Excelencia en Educación"
Calle Las Chupus No. 200 Zanjón Tel: 458-8828 / 993088203 / 990170394
E-MAIL: i.e.niñobelén@gmail.com



Lima, 1 de marzo 2021

Dr. Justo Fernando Balmaceda Quirós

Director del programa Cpel

Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "NIÑO DE BELÉN" con RUC: 10090929505 para autorizar el uso de datos e información y la publicación del Proyecto Respectivo de la I.E.P. "NIÑO DE BELÉN", con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo del Proyecto Profesional presentado por el Bachiller Julio Chon Sam Galindo Identificado con DNI 45478664,

Sin otro particular me despido,



Mg. José Galindo Gutiérrez
DNI: 09092947
Director
I.E.P. "NIÑO DE BELÉN"

Anexo 2

Cotización De Servicios Ek Consulting Group



Lima 30 de Julio del 2020

Estimado Sr Sam

Por medio de la presente hacemos llegar nuestra cotización

Rubro: Institución educativa

Objetivo

- Implementar herramientas de gestión para la formalización de los procesos internos

Entregables

- 1) Manual de funciones
- 2) Misión, visión y valores
- 3) Organigrama

Costos

Elementos	Costo
Manual de funciones administrativas	S/3,000
Visión	S/500
Misión	S/500
Valores	S/500
Organigrama	S/400

Tiempo estimado

- 2 meses (8 semanas)
- El cliente se compromete a entregar la información solicitada para cumplir con el tiempo estimado



EK Consulting Perú S.A.C.
info@grupoekconsulting.com / 987 517 441
www.grupoekconsulting.com



Anexo 3

Cotización De Outsourcing Ek Consulting



Lima 30 de Julio del 2020

Estimado Sr Sam

Por medio de la presente hacemos llegar nuestra propuesta de "outsourcing de gestión administrativa"

- 1) Administración y Recursos Humanos
Pago de servicios
Manejo de planillas
Costo: S/.3000
- 2) Contabilidad
Control de impuestos y tributación
Costo: S/.1500
- 3) Asesoría Legal
Puede contratarse por tiempo completo o por servicios específicos
Costo: \$1000
- 4) Informática
Costo de 1 recurso asignado para soporte técnico = S/.1500
- 5) Publicidad y Marketing
Generación de contenido + diseño gráfico
Costo = S/.3000

- Costos estimados sobre tiempo base de 1 mes
- Los precios son referenciales y están sujetos a modificaciones



EK Consulting Perú S.A.C.
info@grupoeconsulting.com / 987 517 441
www.grupoeconsulting.com



Anexo 4

Anuncio De Trabajo Para Publicidad y Marketing

Publicidad y Marketing		
Descripción del perfil y puesto		
Nombre del puesto	Publicidad y Marketing	
Competencias		
Perfil		
Grado de instrucción	Superior	
Bachiller	Marketing, Publicidad o Comunicación	
Experiencias	2 años en puestos similares	
Otros	Conocimientos en Zoho One	
	Estudios en Administración	
Habilidades	Comunicación	
	Liderazgo	
	Creatividad	
Funciones	Crear estrategias de Marketing en redes sociales	
	Seguimiento a las estrategias propuestas	
	Comunicación interna y externa	
	Apoyo en los eventos de la empresa	
	Creación de anuncios	
	Otros que asigne su jefatura	
Condiciones		
Contrato	Por periodo anual	
Remuneración	S/1,200.00	
Ubicación	80% oficina	20% campo
Horario	7:30 am a 4:30 pm	
Sueldo	Mensual - fijo	

Anexo 5

Anuncio De Trabajo para Asistente Administrativo

Asistente Administrativo		
Descripción del perfil y puesto		
Nombre del puesto	Publicidad y Marketing	
Competencias		
Perfil		
Grado de instrucción	Superior	
Bachiller	Administración de empresas	
Experiencias	2 años en puestos similares	
Otros	Conocimietos en Zoho One	
	Conocimientos en contabilidad y recursos humanos	
Habilidades	Comunicación	
	Liderazgo	
	Creatividad	
Funciones	Supervisar	
	Alimentar la base de datos de Zoho One	
	Preparar informes semanales	
	Apoyo en los evento de la empresa	
	Creación de anuncios	
	Otros que asigne su jefatura	
Condiciones		
Contrato	Por periodo anual	
Remuneración	S/1,200.00	
Ubicación	80% oficina	20% campo
Horario	7:30 am a 4:30 pm	
Sueldo	Mensual - fijo	

Entrevistas a profundidad

Amparo Galindo Gutiérrez – Coordinadora nivel inicial

- **¿Cuál son sus funciones específicas?**

Supervisar el cumplimiento de las actividades académicas, elaborar y aplicar la programación curricular anual con relación a inicial. También, asesorar constantemente el plan de trabajo docente de los tres salones para que se apliquen las diferentes estrategias.

- **¿Tiene reuniones frecuentemente con la dirección para comunicar o coordinar?**

No, lamentablemente no se trabaja comunicativamente entre la dirección y la coordinación de inicial, se informa las inasistencias o tardanzas, si fuese un asunto de carácter urgente, si se tuviese que informar de inmediato.

- **En cuanto a las actividades como día del padre, día de la madre o el aniversario del colegio. ¿Cómo se da la coordinación entre la dirección y la coordinación inicial?**

Estas reuniones son agendadas por la dirección, ya que ellos planifican el evento y luego convocan a reunión general para informar sobre las funciones y responsabilidades que cada uno va a realizar.

- **¿Cómo es la comunicación con la coordinación del nivel secundario? ¿Se trabaja conjuntamente?**

Se trabaja de forma aislada, cada una vela por su nivel. Muchas veces, por parte de la coordinación, no informa la programación las actividades y sus las actividades que realiza. Esto hace que se note una separación evidente entre los niveles.

- **¿Cuántas personas tiene a su cargo en su nivel?**

Tengo tres aulas en mi nivel, 3 años, 4 años y 5 años. Cada aula trabaja con una profesora y una auxiliar.

- **¿Considera que es personal suficiente para trabajar?**

Con dos personas por aula, profesora y auxiliar, considero que está bien para trabajar con los niños y en coordinación conmigo.

- **¿Trabaja juntamente con sus profesoras y auxiliares?**

Claro. La comunicación con las profesoras de mi nivel es vertical. Ahora que las clases son virtuales, la comunicación se da semanalmente.

- **A lo largo de los años y en especial el presente. ¿Por qué se retiran los alumnos en su nivel?**

La asistencia y la deserción de los alumnos a nivel inicial es un problema de casi siempre. No solo con nosotros si no en casi todos los colegios. A veces es por el poco compromiso que ponen los padres en este nivel. Los pequeños no se levanta a tiempo o las enfermedades son los principales motivos.

- **Esos problemas son en años regulares, pero en este año como esta la coyuntura. ¿tiene alguna dificultad con la asistencia o retiro de los alumnos?**

Si, la falta en los niños de inicial se ha hecho más notoria. Tanto así que hemos tenido que cerrar el aula de tres años quienes son los que mas desertaron. Generalmente se debe a problemas económicos ya que no están trabajando, o que los padres no tienen el tiempo para estar presente con los niños en clase.

- **Se sabe que los profesores renuncian a lo largo de los años. ¿Eso ha ocurrido este año?**

En mi nivel si he tenido el caso, una profesora renuncio debido a que no estaba muy preparada para este tipo de educación y no pudo adecuarse. Las profesoras durante el año hemos

tenido que capacitarse de alguna manera para poder llevar a cabo toda la educación. Esta profesora tomo la decisión de retirarse precisamente por no adecuarse.

- **Entonces. ¿Capacitan a las profesoras o dan las herramientas que necesitan para que brinden una mejor educación?**

Claro, se busca eso, que los profesores se capaciten y tengan mejores herramientas cada día para que tenga una mejor enseñanza.

- **¿Quién se encarga del proceso de contratación?**

La dirección se encarga de hacer la búsqueda del personal para los diferentes grados. Si en caso fuera mi nivel, la dirección me brinda los CV y yo doy mi opinión, pero es la dirección quien toma la decisión finalmente.

- **¿Qué piensa sobre el manejo de las redes sociales que maneja el colegio?**

No son alimentadas ni llevadas como se debe, me refiero al Facebook porque el Instagram no lo conozco. La pagina web, que es una wix, no tiene mucha información.

- **¿A usted le gustaría apoyar con el contenido de su nivel para las redes sociales?**

Claro que si, a las profesoras y yo nos gustaría aportar con información actualizada. Tenemos mucho material para compartir.

- **¿Ha intentado participar antes participar en las redes sociales de la institución?**

No se nos ha invitado a participar, pero seria interesante porque la información que se tiene en el nivel inicial es bastante.

- **En su nivel se requiere mucho material didáctico ¿Quién le ayuda con los requerimientos o logística?**

Para todos los niveles se encarga el señor Daniel quien tiene también la función de cobranza. Lo realiza a través de una solicitud que se debe enviarle un día antes del requerimiento. Normalmente es semanal los pedidos.

- **¿Cuáles son los mayores problemas que tiene su nivel?**

Tenemos problemas con los horarios de clase y los recreos que nos da la dirección. Los recreos coinciden con los de otros grados de primaria.

- **Eso se podría solucionar si hubiera una mejor coordinación**

Todo esto se podría solucionar si hubiéramos hecho un trabajo en conjunto, pero eso no se da.

- **Este año que ya no tiene ese tipo de problemas de horario. ¿Qué problemas tiene?**

Este año ha transformado el trabajo del docente que implica mucho reto, muchos casos hemos tenido para capacitar para tener mas herramientas, nos hemos preparado para este tipo de enseñanza ya que el docente tiene que hacer un cuidadoso seleccionar del material motivador y mostrar las herramientas virtuales que ayuden al aprendizaje del alumno.

- **Lo que ustedes brindan es competitivo frente a los colegios de competencia**

Estamos trabajando con una plataforma es un programa óptico de educación a distancia la plataforma es GMT SCHOOL nos permite hacer una comunicación direccional, sincrónica videoconferencia con chat con el aula virtual.

- **¿Qué oportunidad ve usted ante esta coyuntura?**

EL centro educativo nos ha ayudado muchísimo en la aplicación de la nueva plataforma, a todos los alumnos del nivel de inicial con estos tips nos hace experimentar nuevos aprendizajes para que los niños aprovechen al máximo.

- **¿Se han programado o han hecho algún pronóstico como será la educación el otro año, seguirán los mismos alumnos, otros se irán, se han preparado para el próximo año, sabe algo de los protocolos que tomaran??**

No podría dar información al respecto sobre los fines que se tengan para el otro año, por mi parte si me gustaría seguir con la plataforma en mi nivel, seria de gran ayuda para poder apoyarnos más en el aprendizaje y asi fortalecer este medio virtual y seguir aprovechando.

- **Se sabe que el colegio tiene dos formas de administración, la parte de educación pedagógica y la parte administrativa.**

¿Quien lleva las funciones administrativas?

Todas esas cosas se le tiene que informar al director, es el quien tiene que saber los problemas de algún profesor, padre de familia o alumno.

- **¿El director es quien da solución a los problemas administrativos?**

Asi es, el director es quien da solución a los problemas administrativos.

José Galindo Gutiérrez – Director de la institución

- **¿Cuáles son sus funciones especificas?**

Es la de planificar a lado de los profesores y coordinadores, de organizar, dirigir, ejecutar y evaluar los resultados.

- **¿Quién maneja las funciones administrativas y pedagógicas?**

La parte pedagógica la maneja la coordinadora de inicial y la de primaria y secundaria. En las funciones administrativas nos apoya desinteresadamente el señor Julio Sam, con la experiencia de haber trabajado en ese puesto durante muchos años.

- **¿Entonces no le figura dentro de la planilla?**

Esta institución es una empresa familiar. Algunas funciones están a cargo de familiares y en este caso el señor Julio Sam es un apoyo y no esta en planilla.

- **¿Se puede decir que la parte pedagógica la maneja las coordinadoras y la administrativa lo lleva usted y el asistente de apoyo?**

Se podría decir que si. La cantidad personal docente y administrativo va a la par de la cantidad de alumnado. Lo idea seria separar las funciones por áreas.

- **¿Por qué cree que se retiran los alumnos a lo largo del año?**

Actualmente el problema es económico, muchos padres de familia nos comentan que están sin trabajo por el cierre de empresas, suspensión perfecta de labores, reducción de sueldo. Sin embargo, estamos dando facilidades económicas para poder seguir brindando el servicio de educación.

- **¿Le ha afectado la liberación de matrículas y traslados a colegios del estado?**

Relativamente si, la ventaja que tienen los colegios del estado por su infraestructura, y de contar con profesores constantemente capacitados, no quiere decir que los colegios privados no los tenga, nuestro colegio le ha afectado relativamente estando a la expectativa de progresar, y hemos obtenido un nivel el cual nos permite mantener al alumnado con la dificultad de la parte económica a nivel pedagógica si lo estamos haciendo bien.

- **¿Usted considera que el colegio del estado está teniendo una mejor respuesta a la educación virtual?**

Claro, el estado esta usando el internet, la televisión y radio. Los colegios privados solo el internet a través de la plataforma gratuita o propia de la institución, pero ya de por si los colegios nacionales tienen esa ventaja porque el alumno tiene acceso a ello, en cambio los colegios

privados están buscando la manera de prepararse para hacer frente a esta situación considerando que los colegios nacionales cuentan con recursos y los privados con recursos propios.

- **¿Hay algún profesor que haya renunciado?**

Este coronavirus no solo afecta la parte de la salud física sino la salud mental, emocional el estrés los esta agobiando, buscando así el profesor a renunciar porque en casa no cuentan con las condiciones suficiente para hacer frente y seguir su labor, no todos tienen los mismos factores.

- **¿Cuenta con alguna estrategia para contrarrestar y evitar la renuncia de algún profesor?**

A nivel de equipo, se les ha facilitado laptops, se trata de conservarlos, darles las facilidades convenientes para llegar a los alumnos, una de ellas es el uso y aplicación de libro digitales el colegio ha invertido y esta aplicando una plataforma la cual le permite sin necesidad de usar otra para poder llegar al alumno.

- **¿Quién se encarga de los despidos laborales?**

La dirección del colegio es quién contrata al personal docente, tiene un proceso de selección, evaluación, revisando expedientes y a su vez la parte psicológica mediante un test cuenta con un área contable, la idea es no perder ningún elemento sea docente y/o alumno.

- **¿Porque cree que hay mucha morosidad en la institución?**

La morosidad es un tema que se arrastra hace muchísimos años, no solo a nosotros nos afecta muchas instituciones privadas, el mismo sistema crediticio de la banca, las grandes tiendas comerciales, de cobranza a crecido y con ello la morosidad, puedo pensar que el padre les da más prioridad a otros tipos de atenciones, y no la de su hijo como es la educación, una falta de

responsabilidad por parte del padre, considerando que la mejor inversión para su hijo es la educación.

- **¿Cuenta la institución con alguna política de cobranza?**

En estos tiempos, por cuestión de desempleo, suspensión perfecta, cierre de empresas, poco a poco se reactiva algunos rubros, el colegio se ha comunicado a través de escritos como manda la educación, dándole facilidades, conversar llegar a un acuerdo y el colegio ha cumplido con ello. La ley prohíbe la separación del alumnado por falta de pago.

- **¿Considera tener una política fija de cobranza cuando se reactiven todos los rubros y termine la pandemia?**

Se trata de una cultura, de educación del buen pagador, que el padre entienda que está haciendo una inversión, por más política buena que se busque el padre siempre aplicando diferentes mecanismos el padre de familia tendrá el apoyo del estado, indecopi, ministerio de educación a través de cualquier organismo público y privado defensores del consumidor.

- **¿Quién realiza un análisis anual de los procedimientos tomados durante el transcurso del año haciendo comparaciones con los años anteriores y buscando cambios para una mejora continua?**

Se evalúa los retiros del alumnado, retiro de profesores. Generalmente el docente se retira porque encuentra una plaza en el estado, por viajes situaciones muy personales, en el caso del alumno se analiza el comportamiento de pago durante el año, que se hizo en la parte académica recogiendo informes de cada coordinador, profesor y así se evalúa los puntos flojos, los alcances que se dieron en las diversas áreas. Todos esos aspectos se evalúan para mejorar y planificar nuevo plan de trabajo.

- **¿Cómo se conforma las coordinaciones académicas?**

Las coordinaciones académicas están conformadas por dos profesoras, la parte inicial lo conforma tres secciones 3, 4 y 5 años, primaria y secundaria se coordinan ciertos aspectos que se tienen que tocar, se trata de poner en ejecución los planes trazados.

- **¿Cómo es la comunicación entre Ud. y las coordinadoras?**

Lo necesario como para poder manejar a nuestra población escolar, a las secciones que tenemos por cada grado al determinado numero de actividades que tenemos durante el año nos permite tener las reuniones necesarias como para poder manejarlas y aplicarlas obteniendo así mejores resultados, una comunicación fluida, directa tanto de dirección, directivos y profesores para que se tenga una sola idea.

- **¿Ud. Considera que la parte docente debe tener experiencia laboral o un curriculum perfecto, pero sin experiencia?**

Con experiencia aunque a través de una ley nos exigen que los docentes tenga título profesional como también se ven titulados sin experiencia, la experiencia que cogen en los últimos ciclos es la mínima, como hay otros que trabajan y a su vez estudian ellos adquieren mucho más experiencia si eso se considera en un curriculum, pues se tomaría en cuenta esos dos detalles pero en forma general sin importar edades sería experiencia, en manejo de aulas, manejo de circunstancias que ayuden a resolver problemas que se puedan presentar.

- **¿Piensa Ud. que hay una buena comunicación entre sus coordinadoras académicas?**

Las coordinaciones deberían trabajarse en equipo, pero sin embargo de tiene tres niveles distintos, inicial, primaria y secundaria y se realiza una ceremonia general, se programa en forma anual pero la especialidad es diferente pero que tiene que haber comunicación eso si, pero la aplicación es distinta.

- **¿Quién maneja las redes sociales en la institución?**

En esta coyuntura actual las redes sociales solo la manejo yo, estamos en una situación la cual no se tiene el gusto de contratar personal especializados en redes sociales no se trata de limitarse en las actividades sino multiplicarnos mas aun cuando es una empresa familiar previamente coordinar para que salga una sola idea.

- **¿tiene alguna estrategia para captar alumnado, como maneja las redes sociales?**

Hoy en día estamos entrando para atender a los alumnos la intención es captar nuevos alumnos, hemos perdido teniendo baja de alumnos la idea es recuperar, pero a su vez también es importante mantener a los que tenemos y hay que atenderlos no es justo jalar nuevos y los que tenemos dejarlos de lado hay que darle prioridad y se esta haciendo a través de comunicados, se ha trabajado primero con el Facebook, se tiene la plataforma tiene que haber bastante comunicación.

- **¿En los últimos años que tan efectivo ha sido el manejo de las redes sociales?**

En los últimos sociales las redes sociales son muy efectivos, son muy influyentes, si el colegio ha crecido en redes sociales y tiene que ir a corde con la infraestructura que se tiene.

- **¿Cuenta con alguna política de precios?**

Lo ideal seria de acuerdo con la estructura de costos sin embargo a veces se tiene que sacrificar y esta por debajo para competir con otras instituciones, mientras exista la informalidad a nivel de colegios educativos, hay bastante desigualdad hay colegios que se dan en casa que no tienen la infraestructura, ni asegurados a su personal y entran al mercado por lo bajo del costo, se tiene que trabajar por menos para obtener alumnado.

- **¿Cómo es la comunicación de la dirección, coordinación con los padres de familia?**

Cuando se tenía las clases presenciales siempre se invita al padre de familia a reuniones con esta pandemia se ha tenido una reunión virtual vía zoom de la mayoría de las participantes, también se les hace llegar los comunicados por whatsapp y a su vez por la página del colegio, entonces hay comunicación ya sea por correos en ese sentido no se ha dejado la comunicación de lado.

- **¿Cómo fue el procedimiento anteriormente y como es hoy en día para que el padre de familia se comunique con una autoridad, ya sea dirección o algún docente?**

Anteriormente, la ley manda que el director debe permanecer todas las horas en el centro de trabajo, es importante la presencia para cualquier eventualidad, cuando se tuvo las clases presenciales el horario de atención desde la entrada del alumno hasta que salgan del colegio.

- **¿Cuál es el procedimiento que el padre debe seguir para dirigirse ante una autoridad ya sea administrativo o pedagogo?**

Si es administrativo existe una recepción la cual me comunica e inmediatamente se le da la atención, mi permanencia es constante en el colegio, en la parte pedagógica, académica existe un procedimiento quien debe resolver las situaciones del aula es el docente en segundo paso sería la coordinación, si el padre siente que no ha sido atendido pues se dirige a la dirección.

- **¿Actualmente cuáles son los problemas que afronta la institución y cuál sería las oportunidades que ve en esta coyuntura?**

Los problemas han sido compartidos entre el colegio y padre de familia, colegio no todos los profesores han estado preparados para esta situación, no todos los profesores han contado con los equipos y por otra parte los padres de familia también hay que considerar los equipos y números de hijos y a su vez la preparación para las herramientas. La oportunidad que se

encuentra es que nos esta obligando a darnos cuenta la importancia del uso de la tecnología, la importancia de investigar y aplicar lo que la directiva nos indica el uso de las tips.

- **¿Cómo Ud. Afronta la educación virtual?**

La educación virtual como el gobierno lo llama educación a distancia, no presencial nosotros clases virtuales, estamos desarrollando con normalidad al principio inconvenientes con los números de horas, el padre de familia no entendía de que no podemos comparar el numero de horas presenciales con las virtuales, el niño no puede estar 6 a 7 horas frente a la computadora por razones de salud, de vista de postura es un niño no es lo mismo de una clase presencial, hay una hora máximo de horas que el alumno puede estar frente a la computadora.

- **¿Qué herramientas esta utilizando para la educación virtual?**

Se esta utilizando una plataforma la GMT SCHOOL la cual permite que el alumno con la propia plataforma como usuario cuenta con contraseña, el profesor sube las tareas, descarga considerando que estamos una situación complicada y estresante y no todos tienen los mismos recursos, se acompaña de imágenes de videos y eso permite que el alumno este mas cómodo.

- **¿Los docentes están capacitados para ese tipo de enseñanza?**

Al comienzo no, algunos si y otros no, pero la necesidad de conservar un trabajo, la necesidad consiente de que ellos tienen que estar actualizados, tener herramientas, pero les ha costado. se ha ido cambiando con la intensión de progresar, requisito que se tomará a cuenta será el manejo de plataforma, el manejo que tanto conoce de office.

- **¿Las herramientas que contiene la plataforma de su institución es competitivo con otros colegios?**

Los colegios están utilizando plataformas que son en el mundo del internet se ofrece gratuitamente como es a través del google , google classroom tanto de video como plataforma

nosotros tenemos que marcar diferencia siempre será visto cuando uno tenga lo suyo entonces nosotros en forma muy personalizada trabajar , se tiene el intranet el cual nos mantiene una comunicación interna, privada, selecta la cual no estamos a la expectativa de que alguien pueda ingresar sin permiso , cada alumno cuenta con un usuario y contraseña y es muy selectiva , así también se trabajo con el Facebook un grupo muy selectivo porque son niños, un colegio privado tiene que ser privado con nosotros mismos y así darle seguridad al alumno y padre de familia.

- **¿Para el próximo año considera Ud. seguir con la plataforma?**

Se debe alternar continuar con las clases presenciales, pero no dejar de lado las clases virtuales, en cuanto la plataforma se tiene que mejorarla, no solo la parte académica, tiene gestor de noticias y el padre debe hacer buen uso, y el docente enviar todo tipo de comunicado por ahí, y el otro año se envía plataformas, evaluaciones en línea, sobretodo darle buen uso, pero se debe alternar de acuerdo con los horarios.

- **¿Qué visión tiene Ud. frente al colegio en un periodo de 3 a 4 años?**

Lo podría centrar en dos palabras tecnología y la parte económica, si nos enfocamos bastante en la tecnología a nivel de colegio y hacia afuera acompañada de una política de precios, por la coyuntura se ajustaron precios, actualizar los precios para el siguiente año será difícil puesto que esto aun tiene para el 2021, pero si se puede sacar provecho ajustar bien los precios de acuerdo con la situación económica del momento y la tecnología. En una clase presencial tener una buena sala de computo y se va a alternar tener una buena capacitación a nivel de colegio profesores, alumnos incluyendo cursos que los desarrollen y los lleven a innovar con juegos educativos y en casa también organizar talleres dirigidos a los papas para que vea la diferencia. Se tiene que hacer una inversión y se puede competir, pero si se sigue con lo mismo nunca se va a avanzar nada y nos quedaremos en lo mismo.

- **¿Ha considerado Ud. oportuno tener doble turno, presencial y virtual en su institución?**

Se tiene que ver el interés del padre de familia, cuando se empieza la campaña buscando alumnos al termino del año, ver varios factores, permiso de las autoridades. Ver horarios de los padres, equipos con los que puedan contar, ya no se puede retroceder con las clases virtuales.

Ana Remicio – Coordinadora nivel primaria y secundaria

- **¿Cuál son sus funciones específicas en la institución educativa?**

Bueno. Soy coordinadora de primaria y secundaria, claro que hago otras funciones, pero en lo real esa es mi función.

- **¿A quién le hace llegar sus requerimientos administrativos si es que los tuviera?**

En primer lugar, es al director y luego a la promotora, a cualquiera de los dos.

- **¿Esas consultas administrativas son atendidas a la brevedad?**

Es bien raro que lo atiendan a la brevedad y a veces ni lo atienden.

- **¿Usted tiene conocimiento si hay algún manual de funciones o reglamento interno que sea conocimiento de los profesores y todo el personal en general?**

Si existe un manual de funciones y reglamento interno, pero por dejadez no se la hemos alcanzado a los profesores. Cuando lo solicitan le damos solo ciertos términos en un escrito a principio de año y los que se integran después ya no le damos. Digamos que un 90% no lo tiene.

- **¿Ese manual de funciones se adecua al tipo de empresa que manejan?**

Lo adecuamos al colegio

- **¿Tiene reuniones de trabajo con el director para informar lo pedagógico o administrativo?**

La comunicación es inmediata, sucede y se informa.

- **¿No hay una agenda de reuniones?**

No, antes teníamos una agenda donde todos los viernes del ultimo mes nos teníamos que reunir, pero no todos acataban por diferentes razones personales.

- **En cuanto a las actividades como día del padre, madre o el aniversario. ¿Esos eventos son coordinados entre la dirección, coordinadoras y promotores?**

Por ejemplo, el director me da la idea y casi siempre es lo mismo, lo que se hace es buscar responsables de todo: de disciplina, decoración, números artísticos, etc.

- **¿Entonces no hay un tipo de coordinación donde se junten los directivos y vean como hacer dichas actividades?**

No. Muy rara vez, y cuando se hace al director no le gustan las ideas o simplemente no las dan y se termina haciendo lo mismo del año pasado.

- **¿Cómo es la comunicación entre las coordinaciones? ¿Se trabaja conjuntamente?**

Hay actividades individuales, si es que es una actividad en conjunto si coordinamos.

- **¿Cuántas personas tiene usted a su cargo?**

El año pasado éramos alrededor de veintidós personas. Actualmente, por la situación somos catorce o quince.

- **¿La comunicación con su personal es inmediata o si existe una agenda?**

Es verbalmente o por whatsapp.

- **¿Por qué se retiran los alumnos en años anteriores a la pandemia?**

Siempre he querido hacer un análisis de eso para evitar los retiros. Cuando vemos que los alumnos se van a colegios estatales decimos que es la parte económica. Otros se van por la infraestructura, pero a pesar de que somos un colegio pequeño hacemos lo que podemos. Otros

se van a colegios nuevos por la publicidad. Los de secundaria se pasan a colegio donde se preparan para ingresar a la universidad como por ejemplo Pamer o Trilce.

Actualmente el problema es netamente económico al parecer, estamos dando facilidades económicas para que se queden con nosotros y la mayoría se esta quedando.

- **¿Están teniendo mejores respuestas que los colegios estatales en cuanto a clases virtuales?**

Nosotros tenemos mejores herramientas, mejores profesores y preparados. Hemos separado personal por no estar en sincronía con las necesidades de la actual educación.

- **¿Han capacitado a los profesores para este tipo de educación o para el uso de la plataforma?**

Las capacitaciones han sido muy pocas por que no podemos reunirnos, hay personas que, si lo maneja, pero la mayoría esta aprendiendo en el tiempo. Incluyéndome.

- **¿Quién hace el tramite el tramite de renuncia o contratación?**

Normalmente el director pone un aviso, se evalúa y hacen una clase modelo, si es de inicial se habla con la coordinadora de inicial. Si el profesor era de primara o secundaria y del curso de matemática, se procedía a llamar a algún profesor de matemática y daba su opinión.

- **¿Existe un procedimiento para eso?**

No, siempre se hacia el mismo procedimiento y al final si todo concordaba ya quedaba conmigo la parte económica, horarios, descuentos, etc.

- **¿Quién cubre las funciones de tesorería y contador?**

La tesorería la tiene el señor Daniel Galindo, pero quien tiene la batuta es la Promotora. Y la asistencia de Dirección o asistente administrativo lo hago yo. En realidad, hago funciones de eso y de secretaria, hasta el desayuno le preparo al Director.

- **¿Cree que se le recarga mucho de trabajo?**

Yo siento que cuando el director no puede con alguna cosa me lo pasa a mi y me recarga. Cuando sale mal es culpa de mía o de la coordinadora de inicial según sea el caso. Yo siempre he pensado que si el director esta bien todos estamos bien. En una empresa si la cabeza esta bien todos están bien.

- **¿Cree usted que es necesario contratar a una persona con conocimientos en administración para no recargar de esas funciones al director y a usted?**

Seria estupendo, seria formidable y pueda sacar a flote a todo esto. También una posibilidad es que, de esas funciones a las demás personas, porque hay quienes lo pueden hacer bien aquí.

- **¿Ustedes cuentan con un software de apoyo a la gestión administrativa?**

No se tiene, más se maneja rústicamente, verbalmente.

Daniel Galindo Gutierrez

- **¿Cuál es la función específica que Ud. realiza en la institución?**

Las funciones específicas son simples es llevar el control mensual de los padres que han pagado y los padres que por razones no han podido cumplir con la pensión mensual, el monitorea de las moras por la coyuntura no se esta cobrando mora.

- **¿Maneja una política de cobranza?**

No existe una política de cobranza.

- **¿Cree Ud. que por la falta de existencia de una política de cobranza el padre de familia se sienta mas libre y no cumpla con sus obligaciones?**

Lógico, porque todo negocio por pequeño o grande que sea, siempre debe tener una política y la cobranza es necesario. es una ventaja cuando el cliente hablando de los padres de

familia tienen la potestad de decir o pensar cuando ellos pueden pagar, sin la política no hay un empuje un sinceramiento en ambas partes.

- **¿Esta Ud. de acuerdo que se cree una política de cobranza?**

Por supuesto que si debe existir una política de cobranza con todos sus procedimientos y mejorar la gestión de cobranza.

- **¿Podría explicar quien cumple las funciones administrativas en la institución?**

Las funciones administrativas se que existen, hasta el año pasado estaba al mando la dirección el sr José Galindo, como asistente la Sra. Ana Remicio y quien habla se encarga de cobrar, desde ahí prácticamente ya no se sabe mas, se rompió la comunicación, no se pudo saber las funciones específicas, la comunicación interna y externa.

- **¿Con que frecuencia tiene Ud. una reunión con el director de la institución?**

Hay reuniones, pero casi siempre son académicas, no se trata básicamente de temas de administración o cobranzas no existen ese tipo de reuniones, no hay agenda, no hay monitoreo de ese tema.

- **¿Cuáles son sus índices de mejora continua?**

No existe objetivos claros en cobranza, de trazarnos metas en las cobranzas, no se puede medir nada prácticamente hasta el año pasado se ha llevado así nomás.

- **¿Tiene conocimiento de la política de precios que maneja el colegio?**

El colegio tampoco tiene una política de precios, no hay una estrategia, se lleva así a la deriva, si los colegios cercanos suben el 10% nosotros lo bajamos un poco, esa es la estrategia que se tiene, este año 2020 para captar nuevos alumnos si tienen hermanos se le hace una rebaja en la matrícula y pensión.

- **¿Esa estrategia que toma la institución los beneficia?**

No, de ninguna manera porque una política para cualquier empresa debe ser una estrategia a mediano y largo plazo, y ponernos las expectativas de las metas que queremos alcanzar y si no existe nadie pues no me parece.

- **¿Cuenta Ud. con alguna estrategia para que el alumnado no decida retirarse de la institución?**

Ese tema lo ve directamente la dirección y los promotores, se tiene que buscar nuevos clientes, no se puede seguir con clientes morosos porque a ninguna empresa conviene por más que sea bueno, si la cartera de clientes tiene mucha morosidad no nos conviene para eso se tiene que captar nuevos clientes y esforzarnos para ellos.

- **¿Tiene conocimiento Ud. si se aplica alguna estrategia en las redes sociales?**

No tampoco no existe una estrategia ni un modelo ni nada, conozco muy bien de ese tema y no existe.

- **¿Se podría decir que las redes sociales no han sido tan efectivas en los últimos años para la institución?**

Existe una red social, existe una comunicación interna con sus padres y grupo de alumnos, pero tiene su pagina web de ahí no veo una estrategia de comunicación y sobre todo objetivos.

- **¿Cree Ud. la posibilidad de contratar a un personal administrativo que abarca diferentes áreas de la institución?**

Lo que le faltaría al colegio en primer lugar situarnos para ver donde estamos, hacer una evaluación y ver las debilidades de cada área, trazarnos metas objetivos y sobre ello contratar al personal idónea y repartirnos con procedimientos y todo sino existe nada de eso no hay una buena gestión, no se podría medir nada.

- **¿La institución realiza un análisis anual con el área de cobranza?**

Un impedimento que se tiene para cobrar, uno al padre o alumno no se le puede decir que sino paga no puede estudiar el ministerio de educación no lo permite, en base a eso el padre si quiere no te paga. Lo que serviría para mejorar, motivar los pagos dar un plus al padre, crear cursos, talleres a parte que sino paga el padre se le retira, y ahora a eso se suma que por la coyuntura la gente se ha quedado sin trabajo.

- **¿La institución cuenta con un manual de funciones internas?**

Si existe un manual de funciones, existe también reglamento interno, pero eso no da buenos resultados sino hay procedimientos. Las demás áreas no tienen, no existe un manual.

- **¿Cuenta la institución con estrategias para retener a los buenos elementos?**

No se cuenta con ninguna estrategia, el ser humano siempre busca su propia motivación económica, y desarrollo personal, no se tiene una agenda en donde el profesor se le capacite que el profesor sienta que la institución se preocupa.

- **¿La institución esta capacitando al personal docente para que afronte las redes sociales y plataforma que se maneja por la coyuntura?**

No la institución no capacita, solo se ha hecho técnicamente el manejo como llevar la pagina web de la institución, peor aun porque los padres de familia no pagan, no se obtiene ingresos no se puede capacitar.

- **¿Quién es el encargo de contratar al personal docente?**

Simplemente se hace recomendaciones, si existe una evaluación para el profesor académicamente pero no hay mas que eso, y eso lo realiza el director con su asistente la Sra. Ana Remicio.

- **¿Quién se encarga del área de logística en la institución?**

En la parte logística prácticamente lo lleva la dirección, quien esta hablando solo esta encargada del almacén, de guardar los productos que ya dirección ha visto.

- **¿Se podría decir que la caja chica también lo ve la dirección?**

Exactamente es el director quien maneja la caja chica.

- **¿Cuáles son las oportunidades que Ud. ve en la institución para el 2021?**

Con este empuje que se ha visto nos obliga prácticamente a utilizar mas las redes sociales, el 2021 quizá sea un poco lento ese levantamiento que se va a dar, lo que se podría hacer es generar publicidad virtual, diversificarnos relacionado en la educación.

- **¿Cree Ud. necesario hacer una inversión de marketing?**

Claro que si, una estrategia de marketing digital se debe tener contenidos para dar a conocer a la gente más sobre el colegio, para que asi el padre pueda tener mayor confianza y eso no se da de la noche a la mañana.

- **¿Cuentan con una persona encargada en el área de marketing?**

No, solo el director y su asistente prácticamente el director es quien ata y desata en ese tema, no hay un personal encargado. Ese es el gran impedimento que hay para hacer las cosas cuando las negaciones vienen de arriba, del que tiene mas poder en decidir.

- **¿Esta en los planes de la institución continuar con la plataforma virtual?**

Si, se espera que se siga utilizando la plataforma.

- **¿Se ha pensado en la diversificación obteniendo dos horarios en la institución?**

No prácticamente si se pensara hacer eso, se tendría que traer a un personal especializado en las redes sociales, porque si uno quiere mostrarte a la gente meterse de lleno a eso, no hay una reunión en donde se pueda proponer nuevas ideas, siempre hay una barrera que impide el crecimiento de la institución.

