

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**BUSINESS CONSULTING PARA LA CORPORACIÓN GRUPO DE
APOYO A LA JUVENTUD ESTUDIANTIL LAMBAYEQUE –GAJEL
E.I.R.L.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

NARCISO, CARRILLO DÍAZ, DNI: 80513409

DANNY CHRISTIAN, FERNÁNDEZ PÉREZ, DNI: 41379945

ELBER, REQUEJO SÁNCHEZ, DNI: 16763816

LUIS ENRIQUE, ROJAS MÍO, DNI: 17635461

ASESOR

JORGE BENNY, BENZAQUEN DE LAS CASAS, DNI: 42800984

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8098-6401>

JURADO

IGOR LEOPOLDO, LOZA GELDRES

NICOLÁS ANDRÉS, NÚÑEZ MORALES

JORGE BENNY, BENZAQUEN DE LAS CASAS

Surco, julio 2022

Agradecimiento

Infinitas gracias a Dios por su bendición y la vida. Agradecemos a la escuela de negocios Centrum PUCP que, con su experiencia, nos ayudaron a obtener los conocimientos para culminar con éxito la maestría. Con especial estima al asesor por su valiosa ayuda.



Dedicatorias

Dedico esta tesis a mi familia por su amor y apoyo en todo momento.

Narciso Carrillo

Dedico esta tesis a Dios, con sus bendiciones me ha llevado a concluir este trabajo.

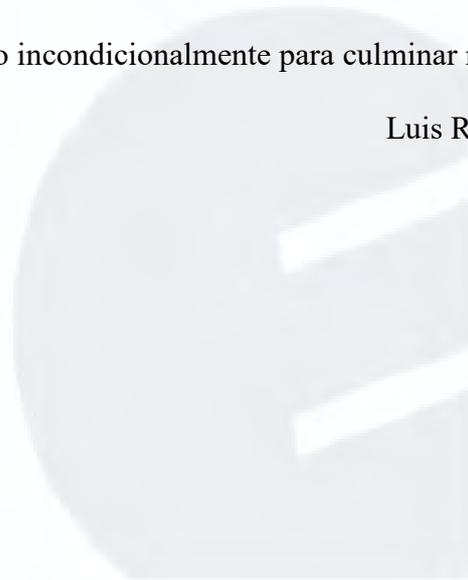
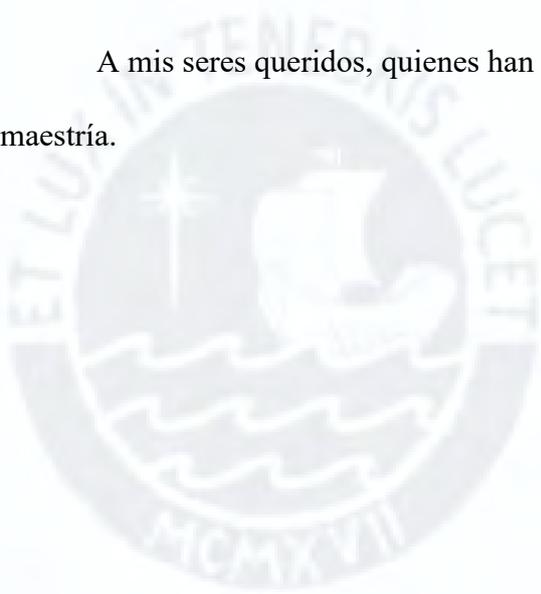
Christian Fernández

A mi familia, por su guía, por su ayuda, dedicación y su amor incondicional.

Elber Requejo

A mis seres queridos, quienes han colaborado incondicionalmente para culminar mi maestría.

Luis Rojas



Resumen Ejecutivo

La Corporación Grupo de Apoyo a la Juventud Estudiantil Lambayeque E.I.R.L. fue fundada en 1999 en la ciudad de Chiclayo, con la firme decisión de formar un grupo de estudio para preparar a jóvenes que tenían como objetivo ingresar a la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, a lo largo de 10 años de esfuerzo arduo y continuo, el grupo empezó a alcanzar sus objetivos; teniendo como eje de preocupación la calidad del servicio educativo, es una corporación emprendedora, hacia marzo del 2011, logró obtener la autorización de funcionamiento en el nivel secundario bajo el nombre de “Institución Educativa Privada Emprendedores GAJEL”, cuenta con más de 1,000 estudiantes distribuidos en los niveles de primaria y secundaria, los cuales se sienten orgullosos de ser insuperables.

Con el fin de identificar el problema central, el equipo consultor realizó auditorías con los responsables de la corporación, determinándose que, el problema central es la Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado. Para tal efecto, se observó que las tres causas primarias se orientan hacia la falta de: Planeación de los procesos internos, estandarización de los procesos educativos y seguimiento al flujo del servicio educativo. De la misma forma, se realizó el análisis del contexto que sirvió para proponer tres alternativas de mejora: Herramientas de gestión estratégica y marketing educativo, la elaboración de un mapa de procesos educativos y un cuadro de mando integral.

En ese marco, se realizó un plan de implementación para cada alternativa de mejora. Se obtuvieron resultados del tipo cualitativo y cuantitativo, en este último, se obtuvo un escenario optimista, el valor actual neto por S/240,237.62, la tasa de retorno de 81.32%, el periodo de recuperación es partir del segundo año. Por otra parte, en el escenario pesimista, el valor actual neto por S/134,916.02, la tasa de retorno de 59.06%, el periodo de recuperación es partir del tercer año.

Abstract

The Lambayeque Student Youth Support Group Corporation E.I.R.L. was founded in 1999 in the city of Chiclayo, with the firm decision to form a study group to prepare young people who had the objective of entering the Pedro Ruiz Gallo National University, throughout 10 years of arduous and continuous effort, the group began to achieve its goals; having the quality of the educational service as the axis of concern, it is an entrepreneurial corporation, by March 2011, it managed to obtain the authorization to operate at the secondary level under the name of "Private Educational Institution Entrepreneurs GAJEL", it has more than 1,000 students distributed at the primary and secondary levels, who pride themselves on being unsurpassed.

In order to identify the main problem, the consulting team carried out audits with those responsible for the corporation, determining that the main problem is the inefficient quality management of the educational service provided. For this purpose, it was observed that the three primary causes are oriented towards the lack of: Planning of internal processes, standardization of educational processes, and monitoring of the flow of the educational service. In the same way, the analysis of the context was carried out, which served to propose three alternatives for improvement: Strategic management tools and educational marketing, the elaboration of a map of educational processes and a balanced scorecard.

Within this framework, an implementation plan was made for each improvement alternative. Qualitative and quantitative results were obtained, in the latter, an optimistic scenario was obtained, the net present value of S/240,237.62, the rate of return of 81.32%, and the recovery period is from the second year. On the other hand, in the pessimistic scenario, the net present value of S/134,916.02, the rate of return of 59.06%, and the recovery period is from the third year.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación General	1
1.1. Presentación de la empresa	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Modelo de Negocio	4
1.2. Misión, Visión, Objetivos de largo plazo y Valores de la Compañía	4
1.2.1. Misión.....	4
1.2.2. Visión	7
1.2.3. Objetivos de Largo Plazo	7
1.2.4. Valores y cultura.....	7
1.2.5. Conclusión.....	8
Capítulo II: Análisis del Contexto	10
2.1. Análisis Externo	10
2.1.1. Análisis Externo (PESTE).....	10
2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter.....	20
2.1.3. Oportunidades y amenazas	26
2.2. Análisis Interno AMOFHIT	28
2.2.1. Fortalezas y debilidades	42
2.3. Conclusión.....	44
Capítulo III: Problema Clave	45
3.1. Metodología de Trabajo	45
3.2. Identificación de Problemas	46

3.2.1. Incremento de gastos operativos del servicio educativo por inexistente gestión de costos.	46
3.2.2. Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado.....	47
3.2.3. Ineficiente gestión interna de los procesos administrativos y educativos.	48
3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio	49
3.4. Problema Central.....	50
3.5. Conclusión.....	50
Capítulo IV: Revisión de Literatura	52
4.1. Mapa de la literatura.....	52
4.2. Revisión de Literatura	53
4.2.1. Calidad en el contexto educativo.....	53
4.2.2. Gestión de calidad aplicada a la educación	54
4.2.3. Modelo de gestión operativa institucional.....	57
4.2.4. Gestión por procesos en las instituciones educativas	58
4.2.5. Herramientas de calidad	59
4.3. Conclusión.....	62
Capítulo V: Análisis de Causas Raíz.....	63
5.1. Diagrama de árbol	63
5.2. Diagrama de Ishikawa.....	65
5.3. Matriz de Priorización Causa – Raíz.....	65
5.4. Causas Identificadas del Problema Central	70
5.5. Descripción de las causas secundarias identificadas.....	70
5.6. Conclusión.....	72
Capítulo VI: Alternativas de Solución	74
6.1. Propuestas de Solución	74

6.1.1. Implementar mecanismos de gestión estratégica y marketing educativo.....	74
6.1.2. Diseñar mapa de procesos educativos y estandarización	78
6.1.3. Elaborar tablero o cuadro de mando integral	83
6.1.4. Objetivos de Corto Plazo.....	88
6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	89
6.3. Solución Propuesta.....	90
6.4. Conclusión.....	91
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	92
7.1. Gantt de actividades	92
7.2. Presupuesto de costos.....	94
7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	96
7.4. Riesgos identificados para la Implementación.....	96
7.5. Conclusión.....	100
Capítulo VIII: Resultados Esperados	101
8.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación	101
8.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación	102
8.2.1. Indicadores Financieros.....	102
8.2.2. Análisis de Sensibilidad.....	102
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	106
9.1. Conclusiones	106
9.2. Recomendaciones.....	109
Referencias.....	110
Apéndices	114
Apéndice A. Auditoría a Administración y Gerencia.....	114
Apéndice B. Auditoría a Marketing, ventas & investigación de mercado.....	115

Apéndice C. Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura	116
Apéndice D. Auditoría en Finanzas.....	117
Apéndice E. Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura.....	118
Apéndice F. Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones	119
Apéndice G. Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo	120



Lista de Tablas

Tabla 1	Datos de Grupo de Apoyo a la Juventud Estudiantil Lambayeque E.I.R.L.	2
Tabla 2	Determinantes del poder de los proveedores	21
Tabla 3	Determinantes del poder de los compradores	22
Tabla 4	Determinantes de barreras contra la entrada.....	23
Tabla 5	Determinantes de la amenaza de sustitución	23
Tabla 6	Determinantes del poder de la rivalidad	24
Tabla 7	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	27
Tabla 8	Descuentos en Mensualidades	30
Tabla 9	Lista de Precios Mensualidad	31
Tabla 10	Estado de Pérdidas y Ganancias - Valores Históricos.....	36
Tabla 11	Número de Colaboradores	38
Tabla 12	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	43
Tabla 13	Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia.....	49
Tabla 14	Matriz de Jerarquización del Problema principal	49
Tabla 15	Matriz de evaluación de causas según tabla de jerarquización y nivel de impacto	67
Tabla 16	Criterios de Evaluación y Puntuación	67
Tabla 17	Matriz de Pareto.....	68
Tabla 18	Matriz de Orientación Estratégica	75
Tabla 19	Cuadro de Mando Integral para la Corporación GAJEL E.I.R.L.	86
Tabla 20	Matriz de evaluación de alternativas de solución para la Corporación GAJEL E.I.R.L.	90
Tabla 21	Gantt de Implementación para las Alternativas de Mejora	93
Tabla 22	Costos Tangibles por la Implementación de Mejoras	94

Tabla 23 Costos Intangibles por la Implementación de Mejoras95

Tabla 24 Matriz de Riesgo del Proyecto.....98

Tabla 25 Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2025(en miles de soles).104

Tabla 26 Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2025(en miles de soles).105



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Logo GAJEL E.I.R.L.	2
<i>Figura 2.</i>	Línea de Tiempo de Corporación GAJEL E.I.R.L.	3
<i>Figura 3.</i>	Modelo de Negocio de la Corporación GAJEL E.I.R.L.	6
<i>Figura 4.</i>	PBI total, 1922-2022 (Variación porcentual anual).	14
<i>Figura 5.</i>	Perú: Cambios en el uso de internet según tipo de actividad, 2020.	17
<i>Figura 6.</i>	Perú: Cambios en el uso de internet según tipo de actividad, 2020.	18
<i>Figura 7.</i>	Determinantes de las Fuerzas de Porter.	25
<i>Figura 8.</i>	Configuración de las fuerzas de Porter.	26
<i>Figura 9.</i>	Mapa de procesos AS-IS de la Corporación GAJEL E.I.R.L.	32
<i>Figura 10.</i>	Diagrama de Árbol del Problema Central: Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado.	64
<i>Figura 11.</i>	Diagrama de Ishikawa.	66
<i>Figura 12.</i>	Diagrama de Pareto del problema central.	69
<i>Figura 13.</i>	Mapa de procesos para la Corporación GAJEL E.I.R.L.	81
<i>Figura 14.</i>	Equipo de mejora continua para la Corporación GAJEL E.I.R.L.	82
<i>Figura 15.</i>	Mapa estratégico para la Corporación GAJEL E.I.R.L.	85
<i>Figura 16.</i>	Matriz de riesgos.	97
<i>Figura 17.</i>	Entregables por alternativas de mejora.	101

Capítulo I: Situación General

El presente capítulo expone los antecedentes y cimientos de la organización Grupo de Apoyo a la Juventud Estudiantil Lambayeque E.I.R.L. en adelante, Corporación GAJEL E.I.R.L. ubicada en la región Lambayeque. De la misma manera, se indica la misión, visión y valores.

1.1. Presentación de la empresa

1.1.1. Historia

En 1999 en la ciudad de Chiclayo, un joven estudiante universitario decidió formar un grupo de estudio para preparar a jóvenes que tenían como objetivo ingresar a la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, al cual denominó GAJEL que significa “Grupo de apoyo a la Juventud Estudiantil - Lambayeque”. Durante diez años de perseverancia, esfuerzo arduo y continuo, el grupo empezó a alcanzar los objetivos trazados; por lo que, a mediados del 2009, se implementaron cambios académicos y administrativos, reestructurando la calidad del servicio educativo y nace el nombre de “Corporación GAJEL E.I.R.L.”.

Hacia marzo del 2011, se logró obtener la autorización de funcionamiento en el nivel secundario con nombre de “Institución Educativa Privada Emprendedores GAJEL” mediante R.D. N° 0420-2011. Para el 2014, la UGEL de Chiclayo autorizó a través de R.D. N° 4484-201, la ampliación de local, con una ubicación estratégica que consolida a la institución como colegio secundario. Para el 2017 con una propuesta diferente, se realizó la ampliación del nivel primario mediante la R.D. N° 02257-2016. Por lo que, a través de los últimos años ha demostrado crecimiento en el mercado educativo en la ciudad de Chiclayo. Actualmente, la institución ha logrado alcanzar reconocimiento regional por sus pilares educativos, albergando a más de 1,000 estudiantes distribuidos en los niveles de primaria y secundaria, los cuales se sienten orgullosos de ser insuperables y de participar en actividades competitivas organizadas a la comunidad estudiantil. (Ver Figura 1).



Figura 1. Logo GAJEL E.I.R.L.

Tomado de Portal Institucional de Corporación GAJEL E.I.R.L.
(<http://corporacionGAJEL.com/paginaGAJEL.html>).

Corporación GAJEL E.I.R.L. tiene como razón social Grupo de Apoyo a la Juventud Estudiantil Lambayeque E.I.R.L. con domicilio fiscal calle San José, en la ciudad de Chiclayo, la cual fue inscrita en los registros públicos en el año 1999, el registro en SUNAT se realizó en el año 2010. (Ver Tabla 1). Desde su fundación la corporación ha logrado brindar servicios educativos en los niveles de primaria y secundaria, enfocándose en el perfil del estudiante, desarrollando su capacidad cognitiva, análisis crítico, adaptabilidad al cambio, enfoque objetivo, competencias digitales, principios éticos, entre otras.

Tabla 1

Datos de Grupo de Apoyo a la Juventud Estudiantil Lambayeque E.I.R.L.

Ítem	Descripción
RUC	20487478688
Razón Social	Grupo de Apoyo a la Juventud Estudiantil Lambayeque E.I.R.L.
Nombre Comercial	Institución Educativa "Emprendedores GAJE"L
Tipo de Contribuyente	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
Fecha de Inscripción SUNAT	26/10/2010
Fecha de Inscripción en RR. PP	16/04/1999
Domicilio Fiscal	San José 415 - Cercado de Chiclayo
Actividad Económica Principal	8521 - Enseñanza secundaria de formación general
Titular Gerente	Elber Requejo Sánchez

Nota. Adaptado de Consulta RUC SUNAT (<http://www.SUNAT.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS03Alias>).

El grupo GAJEL inició sus operaciones como un grupo de estudio de preparación académica en 1999, por falta de presupuesto para la organización e inversión tuvo que cerrar operaciones en 2001. Sin embargo, la corporación logró enfrentar las dificultades, pudo reanudar operaciones, gracias a la firma de un convenio con la Municipalidad de José Leonardo Ortiz de Chiclayo en el 2003, posteriormente se implementaron cambios académicos y administrativos, reestructuraron la calidad del servicio educativo, denominándolo Corporación GAJEL E.I.R.L. En el 2011 lograron la autorización del nivel secundario y desde el 2017 logran ampliar el servicio educativo, incluyendo el nivel primario, demostrando compromiso y posicionarse en la región Lambayeque. (Ver Figura 2).



Figura 2. Línea de Tiempo de Corporación GAJEL E.I.R.L.

1.1.2. Modelo de Negocio

Corporación GAJEL E.I.R.L. es una institución educativa que brinda servicio de educación integral a la comunidad. En el nivel primario, la propuesta educativa es “cero tareas a casa”, ideal para padres de familia que no cuentan con disponibilidad de tiempo para el acompañamiento de desarrollo de tareas de sus hijos en casa; por lo que se ofrece un servicio de 8:00 am a 5:00pm, en el cual desarrollan las clases y se resuelven las tareas con guía del docente. El colegio implementó juegos tradicionales que permiten al estudiante desarrollar habilidades de interacción personal con niños de su misma edad; así como talleres interactivos que estimulan la creatividad para asumir los constantes desafíos.

En los tres primeros grados del nivel secundario, los alumnos reciben las herramientas para que fortalezcan su capacidad de análisis crítico, estimule la creatividad, desarrolle habilidades blandas y adquieran nuevos conocimientos con la finalidad de enfrentar y asumir los nuevos retos. Además, se promueve los talleres interactivos de arte y cultura, cívicos y deportivos, que contribuyen al desarrollo físico y mental. Al cuarto y quinto grado del nivel secundario se brinda un enfoque preuniversitario, otorgando las herramientas necesarias para que el estudiante ingrese en la universidad y se encuentre preparado para los desafíos de la vida universitaria. Entre los servicios que brindan destacan actividades claves como el desarrollo del plan curricular, desarrollo de talleres, clases de reforzamiento, capacitación a los docentes, actividades extracurriculares, participación en concursos, proyección social, escuela de padres, aulas éxito de preparación preuniversitaria, entre otros. (Ver Figura 3).

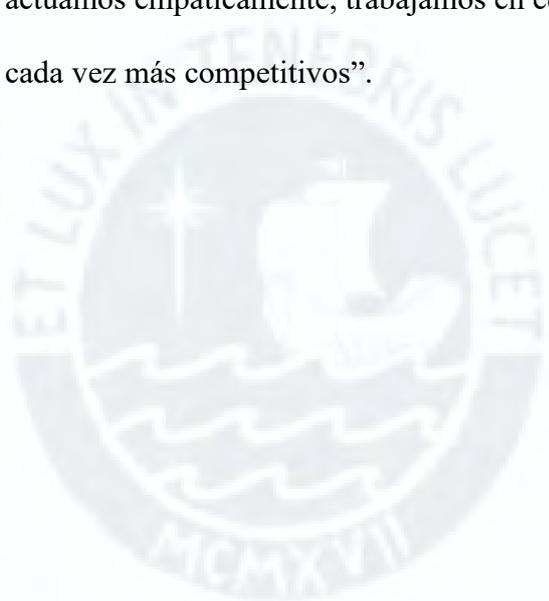
1.2. Misión, Visión, Objetivos de largo plazo y Valores de la Compañía

1.2.1. Misión

D'Alessio (2015) indicó que, la misión debe servir como una guía para lograr el propósito de la organización en sus actividades, siendo motivadora, clara y marcando una diferenciación respecto a otras organizaciones de la misma industria, debe incluir e inspirar a todos los

miembros de la organización. Oler y Armstrong (2003), indicaron que, la misión “es un importante elemento de la planificación estratégica”, porque esta sirve como punto de referencia para lograr que se establezcan objetivos, diseñe estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas; logrando coherencia y organización.

La misión de la Corporación GAJEL E.I.R.L. es la siguiente: “Aplicando estrategias educativas impartimos aprendizajes significativos a los estudiantes, logrando en ellos un alto nivel académico, capacidad para emprender desafíos y actuar positivamente en la sociedad; actuamos empáticamente, trabajamos en equipo y estamos en constante innovación para ser cada vez más competitivos”.



SOCIOS CLAVE 1. Convenios con editoriales. 2. Convenio con universidades. 3. Alianzas con colegios estatales que proveen alumnos para los primeros grados. 4. Convenios con asociaciones civiles. 5. Alianza con instituciones deportivas y culturales.	ACTIVIDADES CLAVE 1. Desarrollo del plan curricular. 2. Desarrollo de talleres. 3. Clases de reforzamiento. 4. Capacitación a los docentes. 5. Actividades extracurriculares. 6. Participación en concursos. 7. Proyección social. 8. Escuela de padres. 9. Aulas éxito (preparación preuniversitaria).	PROPUESTA DE VALOR 1. Enseñanza con alto nivel académico. 2. Seguimiento y reforzamiento del nivel académico del alumno. 3. Atención personalizada al alumno y padre de familia. 4. Preparación para el ingreso a las universidades. 5. Desarrollo del talento a través de múltiples talleres.	RELACIÓN CLIENTE 1. Comunicación personalizada. 2. Escuela para padres. 3. Normas de convivencia. 4. Descuentos por referidos. 5. Participación masiva en eventos sociales y culturales.	CLIENTES 1. Padres de familia pertenecientes al nivel socioeconómico B y C. 2. Estudiantes de ambos sexos que cursen nivel primaria o secundaria.
	RECURSOS CLAVE 1. Personal docente y administrativo. 2. Infraestructura física (ubicación y ambientación) 3. Tecnología educativa. 4. Movilidad propia para los talleres.		CANALES 1. Marketing a través de la página web y redes sociales. 2. Instalación de paneles llamativos. 3. Spot publicitario por radio y televisión. 4. Céntrico, cómodo y amplio local. 5. Revistas y periódicos del medio. 6. Participación en concursos. 7. Referidos de clientes actuales. 8. Promoción en colegios aliados.	
ESTRUCTURA DE COSTOS 1. Costo de mano de obra directa (docentes). 2. Costos de alquiler de locales. 3. Costos de materiales educativos. 4. Costos de financiamiento. 5. Gastos administrativos. 6. Gastos de venta.			FUENTES DE INGRESO 1. Matrícula y pensiones. 2. Emisión de certificados de estudios. 3. Talleres vacacionales. 4. Curso de subsanación. 5. Alquiler de canchita, cafetín y comedor.	

Figura 3. Modelo de Negocio de la Corporación GAJEL E.I.R.L.

Nota. El modelo de negocio es adaptado de "Business Model CANVAS", por BMI, s.f. (<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>).

1.2.2. Visión

La visión consiste en describir positiva y brevemente lo que una organización anhela y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un periodo determinado. Es decir, la visión es la aspiración de la empresa, describe hacia donde se dirige, a donde quiere llegar en un periodo de tiempo. (Martínez y Milla, 2005). La Corporación GAJEL E.I.R.L. declara la siguiente visión:

“Al 2023, consolidar el liderazgo y posicionarnos como la mejor institución educativa en la región Lambayeque, con una óptima metodología educativa que nos diferencie y a la vez ser reconocidos por el alto nivel académico, formación en valores y desarrollo del talento en los estudiantes”.

1.2.3. Objetivos de Largo Plazo

La institución define sus objetivos alineados a la visión, cuyo enfoque está orientado a brindar una propuesta que los diferencie en la enseñanza educativa, aventajando el aprendizaje en sus estudiantes, de esta manera lograr posicionarse en el mercado educativo como la mejor alternativa educativa en la región. Asimismo, busca el crecimiento y consolidación de la corporación, para ello se ha trazado los siguientes objetivos SMART.

- Al 2022, implementar al 80% una metodología educativa exclusiva, que facilite el aprendizaje de sus estudiantes.
- Al 2024, incrementar la rentabilidad en 3% anual.

En ambos casos, bajo la responsabilidad del gerente general.

1.2.4. Valores y cultura

Los valores son los patrones de comportamiento en la que debe ser la guía para el establecimiento y logros de la empresa, en coherencia con su perspectiva cultural y estratégica; es decir, todos los integrantes de una empresa actúan bajo valores compartidos que lo distinguen de los demás (Ogalla Segura, 2005). Del mismo modo, los valores tienen la

intención de conseguir un cierto nivel de homogeneidad a la hora de actuar por parte de todos sus integrantes, pues cuando una organización define sus valores, está comunicando a las personas que conozcan la forma en que el trabajo se debe realizar, es decir, es la forma de ser y de actuar, corresponde a los responsables de la organización, conseguir que los valores se vivan y perciban como tales (Barrett, 2001). En la Corporación GAJEL E.I.R.L. son los siguientes:

Responsabilidad: Cumplir firmemente con los deberes para alcanzar los objetivos institucionales, esmero por los mejores resultados.

Respeto: Valorar la importancia de los derechos de lo demás y las normas, para el logro del bien común.

Integridad: Promover la justicia y la empatía, busca la coherencia entre pensamiento y acción.

Compromiso: Honrar lo que se ofrece y hace, para alcanzar los objetivos planteados.

1.2.5. Conclusión

Corporación GAJEL E.I.R.L. es una institución educativa privada ubicada en la ciudad de Chiclayo, región Lambayeque. El público objetivo, en su mayoría, son estudiantes que desean continuar estudios superiores en universidades nacionales, la corporación ayuda a la mejora de la educación y abre el camino para una vida universitaria exitosa, los alumnos son seleccionados en aulas llamadas *Éxito*, proceso realizado a alumnos del tercer grado de secundaria en adelante, que tienen mayor interés por postular a las principales universidades nacionales. Esta estrategia permite a la Corporación GAJEL E.I.R.L. contar un prestigio ganado en la región por sus logros obtenidos en los exámenes de ingreso, especialmente en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Cuenta con un modelo de negocio enfocado en una propuesta de valor con la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, a través de una enseñanza de nivel alto, seguimiento y reforzamiento del nivel académico del alumno,

atención personalizada al alumno y padre de familia, para brindar el mejor servicio educativo. En el modelo CANVAS desarrollado se puede evidenciar que la empresa ha logrado negociar con socios claves para la firma de convenios y alianzas beneficiosas para la institución, actividades claves para el logro de sus objetivos, los recursos claves que necesita para el desenvolvimiento de sus procesos internos, sin dejar de lado la relación con sus clientes, es decir la comunicación personalizada y participación en eventos culturales entre otros, segmento de clientes: padres de familia pertenecientes al nivel socioeconómico B y C, estudiantes de ambos sexos que cursen nivel primaria o secundaria, de este modo identificar sus necesidades, en el contexto de interacción actual, el uso de redes, canales de comunicación y tecnología como herramienta de intercambio con el medio social, teniendo como soporte una estructura de costos para una adecuada gestión, conociendo las fuentes de ingresos que permitan solventar la operación y obtención de la rentabilidad, principal motivo de la consultoría realizada.

La corporación se esmera por cumplir con su misión, visión, objetivos, con firmes valores, además de venir trabajando para consolidar la marca y liderazgo en la región, se ha trazado los siguientes objetivos SMART; al 2022, implementar al 80% una metodología educativa exclusiva, que facilite el aprendizaje de sus estudiantes. Al 2024, incrementar la rentabilidad en 3% anual, en ambos casos, bajo la responsabilidad del gerente general.

Capítulo II: Análisis del Contexto

El presente capítulo desarrolla cuidadosamente el análisis externo de la Corporación GAJEL E.I.R.L, las fuerzas competitivas de Michael Porter, con la finalidad de explorar el entorno en el que desarrolla sus actividades y al sector al cual pertenece. El análisis interno presenta el análisis de las variables AMOFHIT y así determinar de modo objetivo y sincero sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Análisis Externo (PESTE)

Este punto está orientado hacia la exploración del entorno y el análisis del sector en el que se desenvuelve la corporación, busca identificar factores, tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la corporación GAJEL E.I.R.L, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro, por su propia supervivencia debe conocer y analizar su entorno, para poder anticiparse, siempre que sea posible, dicha evaluación se centra en cinco fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas y (e) ecológicas:

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). Las fuerzas políticas establecen las reglas formales e informales en las que opera la organización, además influyen sobre la actividad del negocio, los proveedores y sus compradores. La actividad política en el país ejerce mucha influencia sobre la regulación de los sectores, el parlamento de turno presenta nuevas leyes en beneficio de ciertos grupos económicos y poniendo en desventajas a ciertos emprendedores, hizo referencia a este punto, D'Alessio (2015).

En cuanto a la legislación aplicada a la educación en el Perú se destaca que, de acuerdo al artículo 13 de la Constitución Política del Perú "La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo", dicho artículo hace

hincapié a los padres de familia o tutores acerca del derecho de escoger los centros de educación, ya que el desarrollo personal y educativo de los hijos se medirá en función a la calidad de la enseñanza.

En los últimos años, se presentó un periodo de relativa estabilidad política y económica; a pesar de ello, las brechas socioeconómicas siguen siendo altas en comparación con los otros países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, hoy en tiempos de pandemia, esta diferencia se viene marcando notoriamente. El objetivo nacional del "Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021" se enfocó en desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública. A pesar de los avances realizados, el Perú no cuenta con una política educativa que organice las prioridades del sector en torno a resultados centrados en los estudiantes (GRADE, 2017). En todo caso, el Proyecto Educativo Nacional al 2021, oficializado como política de Estado, enfatizó la necesidad de reformar el Estado, incrementar el financiamiento de la educación, mejorar los aprendizajes y factores asociados a la calidad, así como establecer mecanismos y alianzas que involucren a la sociedad en la mejora de la calidad educativa (CNE, 2018).

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 ha establecido 6 ejes estratégicos para el crecimiento armónico del país y la promoción de sinergias entre las instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y, (f) ambiente diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres. En relación al objetivo nacional 1: Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, involucra la plena democratización de la sociedad, la plena vigencia del derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad, a la

no discriminación, al respeto de la diversidad cultural, al libre desarrollo y bienestar de todos los peruanos, conforme a lo dispuesto en la Constitución y en los tratados internacionales de derechos humanos suscritos por el Estado peruano y el objetivo específico 1.3: Consolidación de la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía, busca alcanzar la democracia, transparencia y participación; lo cual resulta en crisis, como consecuencia de los recientes acontecimientos en las elecciones de julio 2021 desde la postulación de candidatos, desenvolvimiento y resultados de la elección.

En el marco del ingreso directo de los estudiantes La Asociación Nacional de Universidades Públicas del Perú (ANUPP) conformó una comisión para analizar las medidas técnicas que cada universidad seguiría para hacer viable el ingreso directo de estudiantes, tal como lo anunció el Gobierno. No obstante, la disminución de S/ 452 millones del presupuesto del 2022 para las universidades públicas, los miembros de la ANUPP advirtieron que esta decisión pone en peligro el funcionamiento de estas entidades. Por otro lado, el Ministerio de Educación (2021) señaló que, el ingreso de estudiantes a universidades e institutos públicos será “focalizado y gradual” e implicará modificar la Ley Universitaria, así como establecer un nuevo presupuesto.

Factores económicos (E). De acuerdo con la Constitución Política, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es una entidad pública autónoma, cuya finalidad es preservar la estabilidad monetaria, regular la moneda y el crédito, administrar las reservas internacionales e informar sobre el estado de las finanzas nacionales. De acuerdo al marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, el Producto Bruto Interno (PBI) creció alrededor del 4% en el periodo 2018-2021 debido al mayor impulso fiscal que generará nuevas oportunidades de negocio. Para el periodo 2020-2023, la economía peruana alcanzará tasas de crecimiento promedio de 4.4% con una senda gradual de aceleración de 4.0% en 2020 a 5.0% en 2023. Esta aceleración del crecimiento será principalmente por la demanda interna, reflejada en el

fortalecimiento de la inversión privada y pública, por el efecto de las medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país. Con ello, se estima que el Perú siga liderando el crecimiento en la región en los próximos años, a pesar de las turbulencias que impone el entorno internacional. No obstante, para alcanzar estándares de países desarrollados en los próximos 20 años, es fundamental seguir trabajando para que la economía peruana crezca a tasas mayores a 5% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Por otro lado, dada la crisis sanitaria mundial por el COVID-19 las proyecciones macroeconómicas, se convierten en materia de revisión y actualización. Así como en marzo y abril de 2020 se realizaron modificaciones a la tasa de referencia fuera del calendario establecido ante la contracción económica generada por las medidas de aislamiento social. Esta tasa de interés es la meta operativa de la política monetaria, la cual afecta con rezagos y por distintos canales a la tasa de inflación. (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

La actividad económica registró una tasa de crecimiento interanual de 3.8% en el primer trimestre de 2021, resultado mayor a lo esperado dado las expectativas de crecimiento por el COVID-19. Sin embargo, moderó su ritmo de recuperación respecto al trimestre previo debido a la implementación de una cuarentena focalizada en febrero. La proyección para el horizonte 2021-2022 asume la vacunación masiva de la población en el segundo semestre del año, un ambiente de estabilidad política y social, un entorno favorable al desarrollo empresarial y creación de empleo productivo, el sostenimiento de impulsos monetarios y fiscales, la recuperación de la demanda externa y el mantenimiento de términos de intercambios altamente favorables. Del mismo modo, la proyección asume que no habrá nuevas olas de contagios por COVID-19 de alto impacto (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

La actividad económica peruana para el 2021 registró una tasa de crecimiento de 10.7% (Ver Figura 4). En el primer trimestre del año se observó un mayor dinamismo de

sectores no primarios, como servicios, comercio y construcción, logrando que el PBI crezca a una tasa superior a la esperada, a pesar de la implementación temporal de una cuarentena focalizada. No obstante, este factor sería compensado por el debilitamiento de las expectativas de los agentes sobre el futuro de la economía, explicado por la incertidumbre electoral. Se observó que la actividad presentó recuperación gradual en los siguientes trimestres del año, siguiendo el avance en el proceso masivo de vacunación en la segunda mitad de 2021 y los altos precios de los metales exportados. El BCRP asume la ausencia de nuevas olas futuras de contagios por COVID-19 de fuerte impacto; por lo que, al cuarto trimestre de 2021 el PBI se mantiene 1.0% por debajo del nivel previo a la pandemia, el último trimestre de 2019. En el horizonte de proyección la economía alcanzaría un crecimiento de 4.5% en 2022. El proceso de vacunación masiva en la segunda mitad de 2021 permitió una rápida recuperación de la actividad económica en el siguiente año, a través de la normalización de los hábitos de gastos y actividades que impulsaría a los sectores no primarios y se lograría una recuperación del empleo (BCRP, 2021).

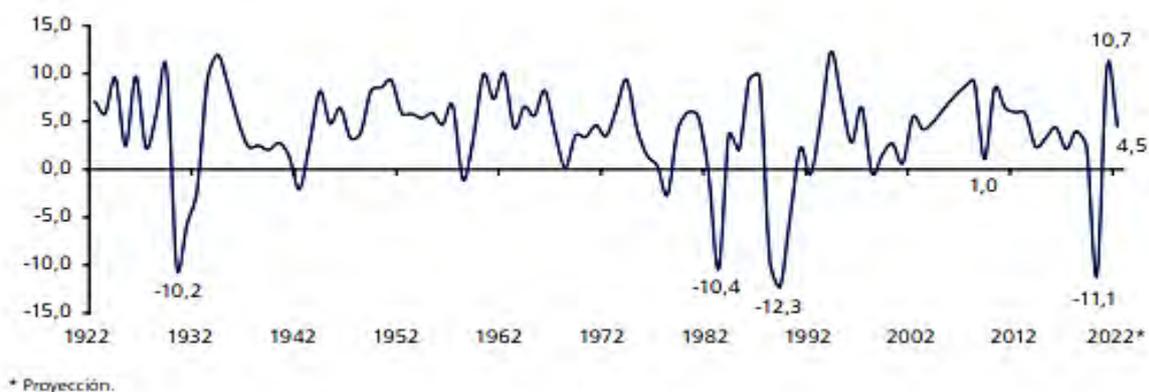


Figura 4. PBI total, 1922-2022 (Variación porcentual anual).

Tomado de “Reporte de Inflación junio 2021”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2021 ([https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ Reporte-Inflacion/2021/ junio/reportede-inflacion-junio-2021.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reportede-inflacion-junio-2021.pdf)).

Factor social, cultural y demográfico (S). Considerando el avance del proceso de urbanización, en 1950 la población rural en el Perú representó cerca del 59% del total, en el 2014 la situación se invirtió, puesto que, la población urbana fue cercana al 78% mientras que

para el 2030, se estima que la población urbana represente el 83% del total. En el Perú, el 40.3% de la población total pertenecía a la clase media; para el 2030, se espera que alcance el 57.9%, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para algunas empresas, de este modo, la evolución de la demanda de las clases medias consumidoras seguirá una tendencia creciente, del 70% del total demandado por los peruanos en el año 2013 a 80% en los siguientes 20 años (CEPLAN, 2015).

Según resultados de encuestas antes de la pandemia, de acuerdo al estrato social y por niveles socioeconómicos, el sondeo realizado por Datum realizada en 2020 indicó que, en el estrato social "E", el 71% de padres de familia afirmó que se endeuda en el inicio del año escolar, al igual que el 57% del "C", el 54% del "D" y el 46% del "A"/"B". En este último nivel, la tasa de quienes se endeudan es menor al 47% que, afirmó que sus ingresos sí pueden cubrir gastos escolares. Por otro lado, según la encuesta Pulso Perú realizada en 2020, el 39% de la población tiene hijos en edad escolar de los cuales, el 66% matricula a sus hijos en colegios públicos y el 34% en colegios privados. En el oriente, el 85% de los escolares asiste a instituciones educativas del Estado, en el centro es el 78%, en el norte el 76% y en el sur el 62%; mientras que en Lima y Callao hay más escolares en colegios privados que en públicos, con tasas de 50% y 47% respectivamente, en el nivel A/B el 75% de escolares asiste a instituciones privadas y en el sector "E", el 81% va a colegios públicos (Gestión, 2019).

A pesar de que la tasa de crecimiento promedio de la población se reducirá, la población peruana en el año 2021 se incrementó en aproximadamente 2,6 millones con respecto al 2013 (CEPLAN,2015). Por otro lado, la población peruana ya empezó su proceso de envejecimiento: en 1950, solo el 3,5% de la población superaba los 65 años de edad; al año 2014, se aproximó al 6.4%; para el 2030, se espera un acercamiento al 9.9% (CEPLAN, 2015).

Factores tecnológicos y científicos (T). La Tecnología de la Información (TIC) está facilitando el acceso de las personas a grandes reservas de conocimiento, se provee que para 2030 el 99% de la población tendrá acceso a Internet. El conocimiento podrá ser creado y compartido por todos los ciudadanos alrededor del mundo, desafiando la legitimidad misma de los sitios tradicionales de conocimiento. En los próximos 10 a 15 años, el *hardware* y el *software*, al igual que la conectividad de las tecnologías de la información, experimentarán un crecimiento masivo en capacidad y complejidad, planteando importantes desafíos para los gobiernos y sociedades en tanto capturar sus beneficios potenciales (CEPLAN, 2015).

En el campo educativo iberoamericano, persiste el desafío de integrar la robótica a los planes de estudio de la educación básica (Pitti, Curto, Moreno y Rodríguez, 2014; García, 2015; Viegas y Villalba, 2017). Las tendencias demográficas, la globalización, la reestructuración económica, el desarrollo de las neurociencias y la revolución de tecnologías de la información están generando nuevas formas de circulación y apropiación del conocimiento y exigen cambios en los sistemas educativos regulares (CEPLAN, 2014).

Las Tecnologías de información y comunicación en la época del COVID-19 han permitido mantenerse cerca, estar informados, mantener los trabajos, entre otras actividades como comprar víveres o pagar cuentas, que son imprescindibles para la vida actual. En ese sentido, se realizó la encuesta del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), en la cual se identificaron ocho posibles usos: educación, mensajería y entretenimiento, trabajo remoto, búsqueda de empleo, compras/ ventas, trámites con el gobierno, trámites financieros y salud. Los resultados demostraron que en educación el 51% ha aumentado el uso de las TICs dado las medidas de confinamiento, así como 51% aumentó dado el trabajo remoto que debían cumplir (ver Figura 5), seguido de mensajería y entretenimiento con 48% y búsqueda de empleo de 35%; por otro, las actividades que nunca se han utilizado son trámites con el gobierno, compras/ ventas y salud con 50%.

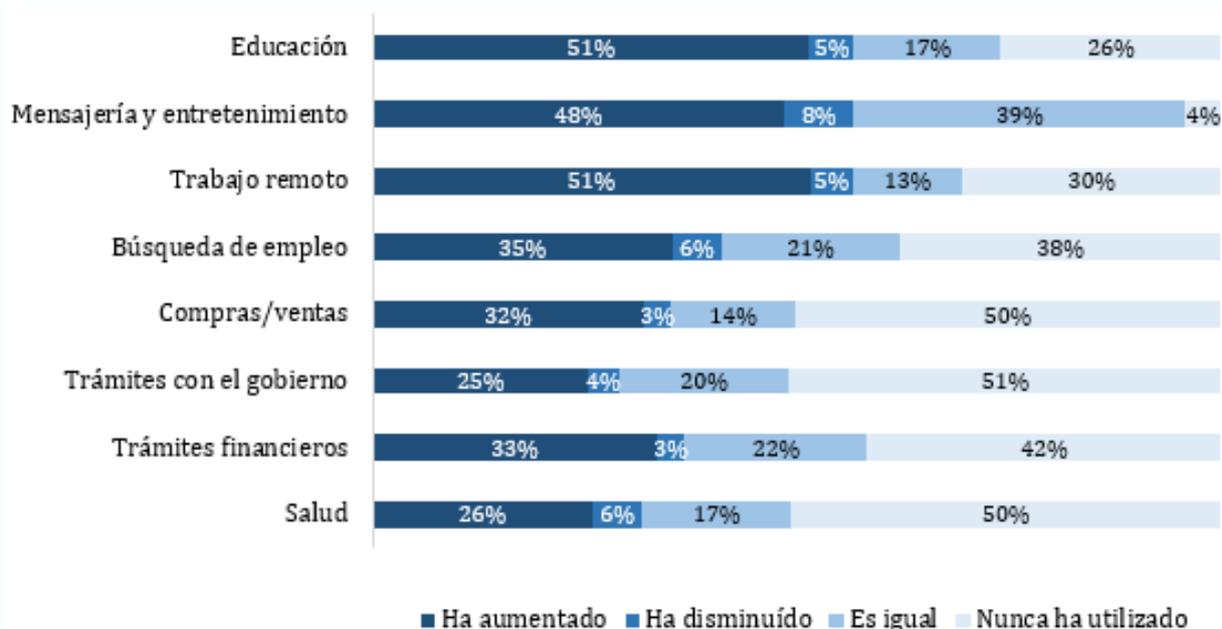


Figura 5. Perú: Cambios en el uso de internet según tipo de actividad, 2020. Tomado de “COVID-19 y las TIC: evidencia para Perú y Colombia”, por Roxana Barrantes, 2021 (<https://focoeconomico.org/2021/02/05/covid-19-y-las-tic-evidencia-para-peru-y-colombia/>).

Los datos son representativos de la población urbana peruana, los que indicaron aumento del uso de TICs para las actividades señaladas de acuerdo al nivel socioeconómico NSE (ver Figura 6), reflejando que, en el Perú, para todos los usos, a menor nivel socioeconómico, menor la proporción de personas que hacen uso de Internet especialmente en trabajo remoto, mensajería y entretenimiento y educación (Barrantes, 2021).

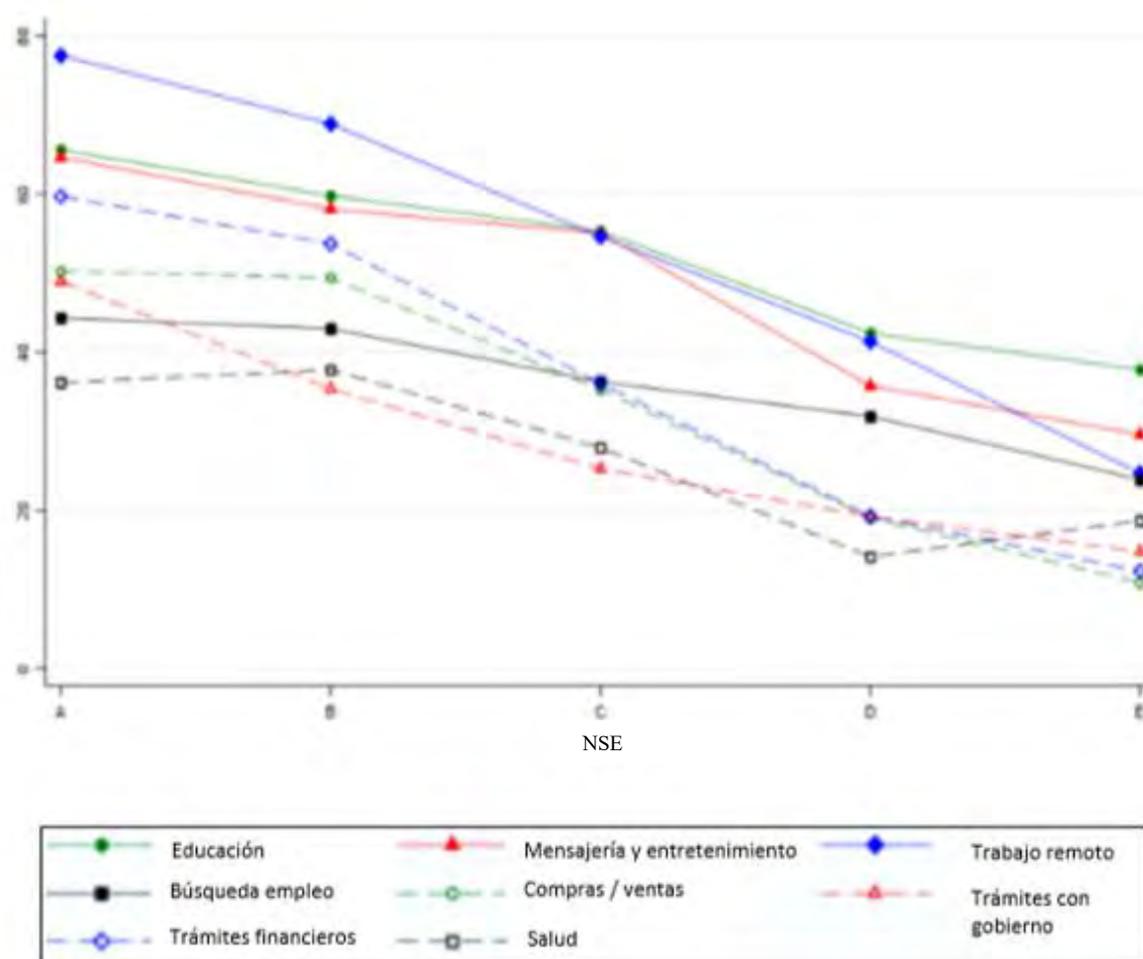


Figura 6. Perú: Cambios en el uso de internet según tipo de actividad, 2020. Tomado de “COVID-19 y las TIC: evidencia para Perú y Colombia”, por Roxana Barrantes, 2021 (<https://focoeconomico.org/2021/02/05/covid-19-y-las-tic-evidencia-para-peru-y-colombia/>).

Por su parte, el Instituto Peruano de Economía (IPE), a raíz de los resultados de las encuestas realizadas, entre abril y julio en 2020, a más de 10 mil familias de todo el país sobre la estrategia *Aprendo en Casa*, indicó que dos de cada tres padres se muestran satisfechos con el contenido, la gran mayoría ha sido contactada por un docente. Sobre esto último, el MINEDU destaca el rol del profesor y la importancia del acompañamiento a sus alumnos. El 97% de las familias asegura que sus hijos llevan portafolios con los trabajos y el 98,4% indica que los docentes les han solicitado el envío de trabajos escolares. No obstante, también se han identificado algunas dificultades que están relacionadas con la falta de materiales y falta de tiempo para el acompañamiento por parte de los padres. Además, un

tercio de las familias encuestadas señala que la principal ayuda que necesitan, es una mejor señal de internet, televisión o radio y el 46,1% que necesitan más ayuda para el acompañamiento escolar.

En este contexto, a la crisis de aprendizaje que enfrenta el país por la pandemia Covid-19, se ha sumado una prolongada interrupción de clases y una gravísima recesión que amenaza con incrementar el déficit de aprendizaje en el país. Al mismo tiempo, la pandemia ha dejado algunas lecciones entre las que resalta, además del rol de los hogares y docentes, la necesidad de cerrar la brecha digital dentro y fuera del hogar a una mayor velocidad.

Factores ecológicos y ambientales (E). Se espera que para el 2030 el carácter vertiginoso del cambio climático continúe, en términos de magnitud, de lo cual no estará exento el Perú. Los objetivos propuestos por la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático se circunscriben al incremento, por parte de la población, los agentes económicos y el Estado, de la conciencia y capacidad adaptativa para la acción frente a los efectos adversos y oportunidades del cambio climático (CEPLAN, 2015).

El Perú tiene el potencial necesario para impulsar el crecimiento verde, lograr la diversificación productiva e incluir este enfoque en los sectores relevantes. El principal problema se encuentra en la capacidad de hacer cumplir la vasta normatividad que ha producido en los últimos años (PAGE, 2015). Actualmente, el gobierno tiene definido cuatro ejes claves en la agenda ambiental: cambio climático con énfasis en la adaptación; la conservación y el uso sostenible de los recursos; el manejo de los residuos sólidos, principalmente el plástico de único uso y el impulso de la economía circular. Sin embargo, sumados a los temas en los que se centrará el gobierno, existen otros pendientes ambientales a los que Perú debe ponerle atención y que los candidatos deberían incluir en sus planes de gobierno y su propuesta de agenda ambiental como los retos que trae el cambio climático, la

gestión de los recursos hídricos, la conservación y el desarrollo de la potencialidad del bosque en el ámbito amazónico, entre otros (Sierra, 2021).

2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

Los modelos de crecimiento relevan la importancia del capital humano en el crecimiento económico: las personas más educadas tienen nivel de productividad superiores, así como una mayor capacidad para adaptar tecnologías e innovar procesos. Al respecto, Hanushek y Woessman (2009) presentan evidencia actualizada sobre la relación causal y positiva entre los conocimientos y habilidades cognitivas con el crecimiento económico. Estos autores destacan que los países que han mejorado estos conocimientos y habilidades, aproximadas a partir de los resultados de los alumnos en las evaluaciones de rendimiento internacionales, registran mayores tasas de crecimiento. Así, se estima que un aumento de 100 puntos en los resultados de las pruebas PISA en matemáticas y ciencias, se traduciría en una mayor tasa de crecimiento del PBI per-cápita de 1.2 a 2.0 puntos porcentuales.

Sandro Parodi (Ex viceministro de Gestión Institucional del MINEDU) señaló que: “En los últimos 15 años la oferta de colegios privados se elevó en 39%, pasando de 10,000 colegios en el año 2006 a 13,000 en el año 2020. Asimismo, afirmó, que la demanda de los mismos creció en 35% en el mismo periodo”, esto demuestra que la preferencia por el servicio brindado por los colegios privados está en aumento (Gestión, 2021). La metodología de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar la competitividad de la industria, estructura y su atractivo. El análisis de las condiciones competitivas será el punto de inicio para evaluar la posición de la organización en el sector, incluyendo a los mercados que lo componen. Para ello se analiza la intensidad de cada fuerza y atractivo de la industria en la interacción de las fuerzas, amenazas, rivalidad y poderes de negociación. (D’Alessio, 2008).

El análisis utilizó una metodología cuantitativa que evalúa cada factor de las cinco fuerzas competitivas, donde cada determinante se califica por el grado de impacto. La

configuración de las fuerzas de Porter indica la manera en que la industria funciona, cómo crea y comparte valor, además de guardar una relación directa, precisa y predecible con la rentabilidad del sector. Cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión a los precios o costos, o a ambos y por lo mismo, menos atractiva resultará para los participantes (Magretta, 2014).

Poder de negociación de los proveedores. En lo concerniente a esta fuerza se analiza a los proveedores de la institución educativa del nivel primario y secundario, los cuales se encuentran en la región Lambayeque y otros a nivel nacional, realizan al abastecimiento de útiles de oficina, materiales académicos, mobiliario académico, insumos de limpieza y desinfección. Dependiendo del volumen de compra se puede emplear economía de escala, contrarrestando el poder de negociación del proveedor frente a la Corporación GAJEL E.I.R.L. Los determinantes identificados son la concentración de proveedores y costos relativos a las compras totales en el sector, el valor ponderado obtenido de los determinantes del poder de los proveedores se encuentra en un rango bajo. (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Determinantes del poder de los proveedores

Nº	Poder de negociación de los proveedores	Peso	Puntaje	Ponderación
1	Concentración de proveedores	0.15	3	0.45
2	Costo relativo a las compras totales en el sector	0.20	2	0.40
3	Diferenciación de insumos	0.15	2	0.30
4	Volumen de insumos necesarios (importancia del volumen para el proveedor)	0.15	2	0.30
5	Presencia de Insumos sustitutos	0.15	2	0.30
6	Costos cambiantes de los proveedores.	0.10	2	0.20
7	Contribución de los proveedores (impacto) a la calidad del producto (diferenciación).	0.05	1	0.05
8	Amenaza de integración hacia adelante.	0.05	1	0.05
Total		1.00	15	2.05

Poder de negociación de los clientes. Esta fuerza examina el poder de los clientes, en el caso de la Corporación GAJEL E.I.R.L, se ha determinado que, lo conforman los padres de

familia y/o apoderados, quienes analizan varios factores tales como: calidad educativa, plana docente, logros académicos, entre otros; son los que finalmente deciden en que institución educativa deben matricular a sus menores hijos teniendo en cuenta sus exigencias y estándares de calidad. El valor ponderado obtenido de los determinantes del poder de los clientes de la Corporación GAJEL E.I.R.L. se sitúa en un rango moderado - alto, debido al impacto en la calidad, identidad de marca, los precios/ compras totales, con un puntaje promedio de 3.65 (Ver Tabla 3). Por otro lado, los clientes finales cuentan con un poder de negociación alto debido a que tienen otras alternativas y exigen beneficios adicionales.

Tabla 3

Determinantes del poder de los compradores

Nº	Poder de negociación de los clientes	Peso	Puntaje	Ponderación
1	Disponibilidad de compradores importantes (volumen de compradores)	0.05	1	0.05
2	Concentración de compradores frente a concentración de empresas	0.10	2	0.20
3	Información de los compradores	0.10	4	0.40
4	Capacidad de integrar hacia atrás	0.05	1	0.05
5	Productos sustitutos	0.05	2	0.10
6	Precios/ compras totales	0.20	4	0.80
7	Identidad de marca	0.20	4	0.80
8	Impacto en la calidad	0.25	5	1.25
Total		1.00	23	3.65

Ingreso potencial de nuevos competidores. Las amenazas de nuevos entrantes están definidas por las barreras de acceso, se ha evaluado que en la Corporación GAJEL E.I.R.L. presentan un atractivo alto, con un valor ponderado obtenido de los determinantes del poder de los competidores de 4.03 (Ver Tabla 4). En el sector educación, hay una amenaza constante por el ingreso de nuevos competidores desde la ciudad de Lima y otros, quienes contando con un prestigio, experiencia, calidad educativa y solvencia económica podrían convertirse en potenciales competidores.

Tabla 4

Determinantes de barreras contra la entrada

N°	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Peso	Puntaje	Ponderación
1	Economías de escala	0.05	2	0.10
2	Diferenciación de productos	0.13	5	0.65
3	Identidad de marca	0.15	5	0.75
4	Costos cambiantes	0.05	2	0.10
5	Necesidades de capital	0.10	4	0.40
6	Acceso a canales de distribución	0.12	4	0.48
7	Acceso a tecnologías	0.20	5	1.00
8	Acceso a materias primas	0.05	1	0.05
9	Ventajas absolutas de costo	0.10	4	0.40
10	Política gubernamental (impuestos)	0.05	2	0.10
Total		1.00	34	4.03

Ingreso potencial de productos sustitutos. El sector educación es uno de los pocos sectores que se caracterizan por no presentar productos sustitutos en el rubro, existiendo 2 variantes y/o calidad de servicio a las cuales se puede acceder. El asistir a clases en horario nocturno y durante los fines de semana con algunas de las posibilidades a elegir, obteniendo como resultado en la tabla el determinante de la amenaza de sustituto muy bajo con una ponderación de 1. (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Determinantes de la amenaza de sustitución

N°	Amenaza de productos sustitutos	Peso	Puntaje	Ponderación
1	Desempeño relativo de los sustitutos en el precio	0.20	1	0.20
2	Disponibilidad de sustitutos	0.20	1	0.20
3	Costos cambiantes	0.40	1	0.40
4	Propensión de los compradores a sustituir	0.20	1	0.20
Total		1.00	4	1.00

Intensidad de la rivalidad. La rivalidad entre los competidores directos hace algunos años ha sido baja, dado que no existían organizaciones posicionadas en el mercado. Sin embargo, a raíz del bajo nivel y rendimiento de las instituciones públicas, competidores aparecieron en el mercado, todas provenientes de la capital limeña, logrando alcanzar el nivel muy alto con 4.23 (Ver Tabla 6). Instituciones como Innova School, Trilce y Pamer, mostraron ser una alternativa para los padres de familia, tratando de posicionarse en base a los logros obtenidos en Lima, accedieron al mercado de la región Lambayeque. Por otro lado, existen los colegios privados del nivel preuniversitario que compiten con los ingresos en los exámenes de admisión a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, como son los colegios CIMA, Jorge Basadre, Peruano Español, ADEU, Appul College, Aful, entre otros.

Tabla 6

Determinantes del poder de la rivalidad

N°	Rivalidad entre competidores actuales	Peso	Puntaje	Ponderación
1	Crecimiento de la industria	0.05	2	0.10
2	Valor agregado	0.15	5	0.73
3	Diferencias de productos	0.15	4	0.60
4	Identidad de marca	0.15	4	0.60
5	Concentración	0.15	4	0.60
6	El exceso de capacidad productiva o capacidad instalada	0.05	2	0.10
7	Diversidad de competidores	0.15	5	0.75
8	Rentabilidad de competidores	0.15	5	0.75
Total		1.00	31.00	4.23

En el análisis de los determinantes del poder de la rivalidad se consideran con mayor peso el valor agregado, diversidad de competidores y rentabilidad de competidores. El determinante de poder ponderado obtenido se encuentra en el rango: muy alto debido al puntaje en los determinantes mencionados, por la diversidad de instituciones educativas particulares y públicas orientadas en el rubro de la educación. (Ver Figura 7).

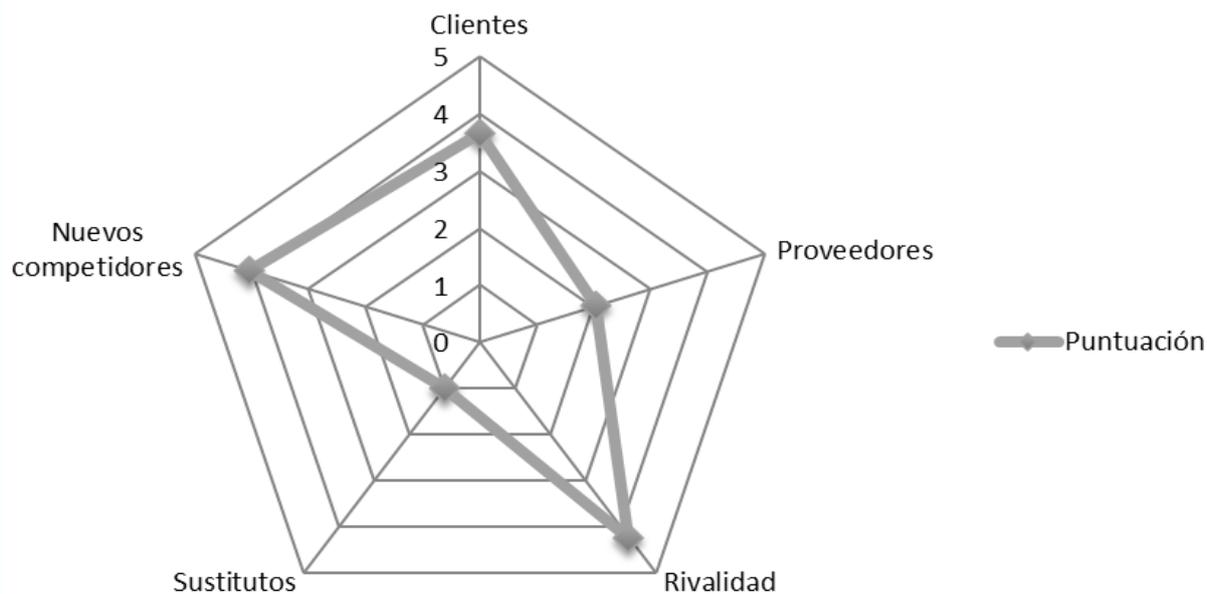


Figura 7. Determinantes de las Fuerzas de Porter.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, concluye que el poder de los clientes es moderado - alto, el poder de los proveedores es bajo, el poder de la rivalidad es alto - muy alto, el poder de los productos sustitutos muy bajo y el de los nuevos competidores es alto. (Ver Figura 8).

La industria en la que se desarrolla la Corporación GAJEL E.I.R.L. es atractiva, a pesar de los requisitos, estándares y limitantes, es posible el ingreso de nuevos actores; por ello, existen diversas empresas dedicadas al rubro de la educación a nivel primario y secundario.



Figura 8. Configuración de las fuerzas de Porter.

2.1.3. Oportunidades y amenazas

El análisis del entorno externo en el que se desenvuelve la Corporación GAJEL E.I.R.L. permitió consolidar los factores externos en la Matriz de factores externos MEFE, la cual permite resumir las oportunidades y amenazas, a través de los factores determinantes de éxito. Entre las principales oportunidades identificadas se encuentran:

- Reactivación de la economía ante la coyuntura de la pandemia COVID-19.
- Proyecto educativo nacional al 2036.
- Acceso a fondos y recursos públicos, para financiar proyectos de inversión y capacitación para el sector educativo.
- Mayor preferencia de los padres de familia por la educación privada.
- Incremento de plataformas y herramientas virtuales que fortalecen la gestión educativa.

- Incremento de la población de sector educativo (inicial, primaria, secundaria) en las regiones del País.

Entre las principales amenazas identificadas se encuentran:

- Inestabilidad política.
- Inestabilidad en el precio del dólar, afecta la compra de materia prima y activos fijos.
- Desempleo por cierre de negocios y pérdida de empleo a causa de la coyuntura por la pandemia COVID-19.
- Nivel de ingresos de los padres de familia decreciente.
- Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana en regiones del norte del País.
- Incremento de actos de corrupción desde el poder ejecutivo (MINEDU)

La Matriz MEFE identifica los factores claves de éxito en oportunidades y amenazas que enfrenta Corporación GAJEL E.I.R.L. Los resultados (2.57), ubican al sector donde opera la institución educativa por encima de la media, con relación a la aplicación de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar positivamente las amenazas. En ese sentido, se deben proponer estrategias internas que, le permitan aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan y enfrentar las amenazas. (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Reactivación de la economía ante la coyuntura de la pandemia COVID-19.	0.12	4	0.48
2. Proyecto educativo nacional al 2036.	0.10	4	0.40
3. Acceso a fondos y recursos públicos, para financiar proyectos de inversión y capacitación para el sector educativo.	0.10	3	0.30
4. Mayor preferencia de los padres de familia por la educación privada.	0.08	3	0.24

5. Incremento de plataformas y herramientas virtuales que fortalecen la gestión educativa.	0.07	3	0.21
6. Incremento de la población de sector educativo (inicial, primaria, secundaria) en las regiones del País.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.53		1.81
Amenazas			
1. Inestabilidad política.	0.12	2	0.24
2. Inestabilidad en el precio del dólar, afecta la compra de materia prima y activos fijos.	0.09	2	0.18
3. Desempleo por cierre de negocios y pérdida de empleo a causa de la coyuntura por la pandemia COVID-19.	0.08	2	0.16
4. Nivel de ingresos de los padres de familia decreciente.	0.07	1	0.07
5. Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana en regiones del norte del País.	0.06	1	0.06
6. Incremento de actos de corrupción en el poder ejecutivo (MINEDU).	0.05	1	0.05
Subtotal	0.47		0.76
Total	1.00		2.57

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación, p.121. 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

2.2. Análisis Interno AMOFHIT

Según D’Alessio (2015), el análisis interno permite identificar las competencias distintivas de la organización, así como identificar las fortalezas y debilidades para diseñar estrategias que permitan impulsar el desempeño. Las visitas y las auditorías realizadas en las diferentes áreas de Corporación GAJEL E.I.R.L. permitió recopilar y analizar información valiosa para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades.

Administración y gerencia (A). Según D’Alessio (2015), la administración tiene como principal objetivo aumentar la productividad para ser competitivo en el sector al cual pertenece; asimismo, explica que el rol de la gerencia es implementar estrategias que permita a la organización cumplir con su misión y encaminarse hacia su visión. Corporación GAJEL E.I.R.L. desde sus inicios al ser un emprendimiento pasó por una serie de procesos evolutivos, tanto en la parte organizativa y normativa. Para desarrollar la parte educativa cuenta con un director general encargado de la gestión del plan educativo y dos subdirectorías encargadas respectivamente de los niveles primaria y secundaria, respectivamente. De igual

manera, se cuenta con áreas específicas para la atención de la logística y servicios, así como otras de atención como enfermería, psicología, TOE.

De acuerdo a la auditoría realizada en el área de Administración y Gerencia se identificó que no cuentan con una planificación y no existe un cronograma de actividades; por lo tanto, no realizan el adecuado seguimiento y control de actividades. En ese sentido, se requiere aplicar el Manual de Operaciones y Funciones para evitar duplicidad de funciones, puesto que, algunos colaboradores desconocen sus tareas. Otras debilidades se encuentran en la gestión de liderazgo, el líder debe ser el mentor y guía de los colaboradores para fomentar la integración y el compromiso; por otro lado, se identifican dos grupos marcados de docentes, entre los antiguos y nuevos, se debe motivar a los colaboradores en base a sus logros y desempeño bimestral o mensual. (Ver Apéndice A).

Marketing, ventas & investigación de mercado (M). La estrategia de marketing está focalizada en llegar directamente al cliente. La Corporación GAJEL E.I.R.L. celebra convenios que le permite participar en las actividades de instituciones especialmente nacionales como aniversarios, actividades de competencia, actividades colaborativas, amistosas, entre otras; lo que permite mantener la imagen y publicidad especialmente en colegios donde existen potenciales alumnos para el ingreso al nivel primario y secundario, así mismo se aprovecha los eventos de escuela para padres que organizan las instituciones que, forman parte del convenio para presentar la propuesta de enseñanza educativa del nivel primaria y secundaria, ofreciendo descuento en las pensiones, si se presentan en grupo.

La propuesta de valor de la Corporación GAJEL E.I.R.L. está enfocada en sus tres pilares educativos: alto nivel académico, formación en valores y desarrollo del talento. La estrategia es evidenciar con resultados los logros obtenidos en el año en estos pilares, el equipo se esmera por lograr y mostrar éxitos en ingresantes de primeros puestos en la universidad, concursos académicos, triunfos en competencias deportivas, culturales y

artísticas, gallardetes, entre otros. Para lograr estos resultados, se incentivan a los estudiantes con descuentos especiales como: medias becas y becas integrales, asimismo se proporciona especialistas en cada área para su constante entrenamiento. (Ver Tabla 8).

Tabla 8

Descuentos en Mensualidades

Conceptos	Descuento (%)	Población (%)
Virtualidad	30	Todos
Primeros puestos	50 y 80	1er y 2do puesto
Destacados (talentos)	50	2
Familiares del personal	20	1
Recomendados	10	10
Hermanos	10	2
Bajos recursos económicos	10	5

Corporación GAJEL E.I.R.L. ha logrado posicionarse en el mercado por su propuesta educativa y modelo de trabajo. El nivel primario está orientado a satisfacer la calidad educativa con una enseñanza formativa, en los primeros grados se da énfasis en la unidocencia y en los dos grados superiores (5to y 6to grado) cuentan con un enfoque polidocente. En todo el nivel primario el servicio educativo es del tipo internado) servicio educativo tipo internado con horario de 8: 00 a.m. a 5: 00 p.m. que incluye cero tareas a casa. En el nivel secundario, primero, segundo y tercero de secundaria constituyen niveles formativos, enseñanza integral y se fortalece el nivel académico, aplicación y puesta en práctica de valores; cuarto y quinto de secundaria con un enfoque preuniversitario, preparación para ingresar a las mejores universidades del país; además cuenta con academia preuniversitaria y líder en la región norte del país. Una de las ventajas competitivas que resalta en la Corporación GAJEL E.I.R.L. es la ubicación estratégica e independencia de sus niveles, los dos locales están ubicados en el centro de Chiclayo, cercanos a paraderos, mensualidades accesibles y competitivas en el mercado; esto ayudado a ser conocida la marca en la región. (Ver Tabla 9).

Tabla 9

Lista de Precios Mensualidad

Nivel	Condición	Matrícula (S/.)	Anualidad (S/.)	Número cuotas	Cuota (S/.)
Primaria	Nuevos (primer grado)	320.00	3,200.00	10	3,200.00
	Nuevos (2do a 6to grado)	380.00	3,800.00	10	3,800.00
	Antiguos (2do a 6to grado)	350.00	3,500.00	10	3,500.00
Secundaria	Nuevos (primer grado)	280.00	2,800.00	10	2,800.00
	Nuevos (2do a 6to grado)	320.00	3,200.00	10	3,200.00
	Antiguos (2do a 6to grado)	300.00	3,000.00	10	3,000.00

De la auditoría en esta dimensión se puede concluir que, no registra investigación de mercado que le permita conocer e implementar estrategias para aumentar la cantidad de alumnos, así como realizar un ajuste de precios basados en la competencia o necesidades del cliente. (Ver Apéndice B). A pesar de tener buena aceptación en el mercado, dado que la marca es reconocida en la región aún falta consolidarse; en tal sentido, se requiere el análisis profundo para ayudar a implementar estrategias e interiorizarse en la mente de la comunidad.

Operaciones & logística e infraestructura (O). La Corporación GAJEL E.I.R.L. recientemente ha implementado el área de Gerencia de Operaciones, con el objetivo de ser más exigente en el servicio. La gerencia de operaciones se encarga en coordinación con dirección general y promotores de, elaborar y dar seguimiento a las estrategias y metas para cumplir con los objetivos planteados al inicio de cada año académico. Además, gestiona todas las actividades curriculares y extracurriculares, siendo responsable del buen manejo de los recursos para tales fines.

La Corporación GAJEL E.I.R.L. de acuerdo a sus operaciones se clasifica como productor de servicios de bienestar, en el sector educación. La modalidad es la Educación Básica Regular (EBR) que abarca los niveles de educación primaria y secundaria. El proceso

productivo de GAJEL tiene como principal insumo al docente, se desarrolla en dos locales ubicados en zonas estratégicas. De acuerdo al mapa de procesos, se identifican procesos estratégicos en Marketing y Gestión Estratégica; procesos claves en evaluaciones de ingreso, matrícula y producción; procesos de apoyo en Recursos Humanos, Compras y Calidad. (Ver Figura 9).

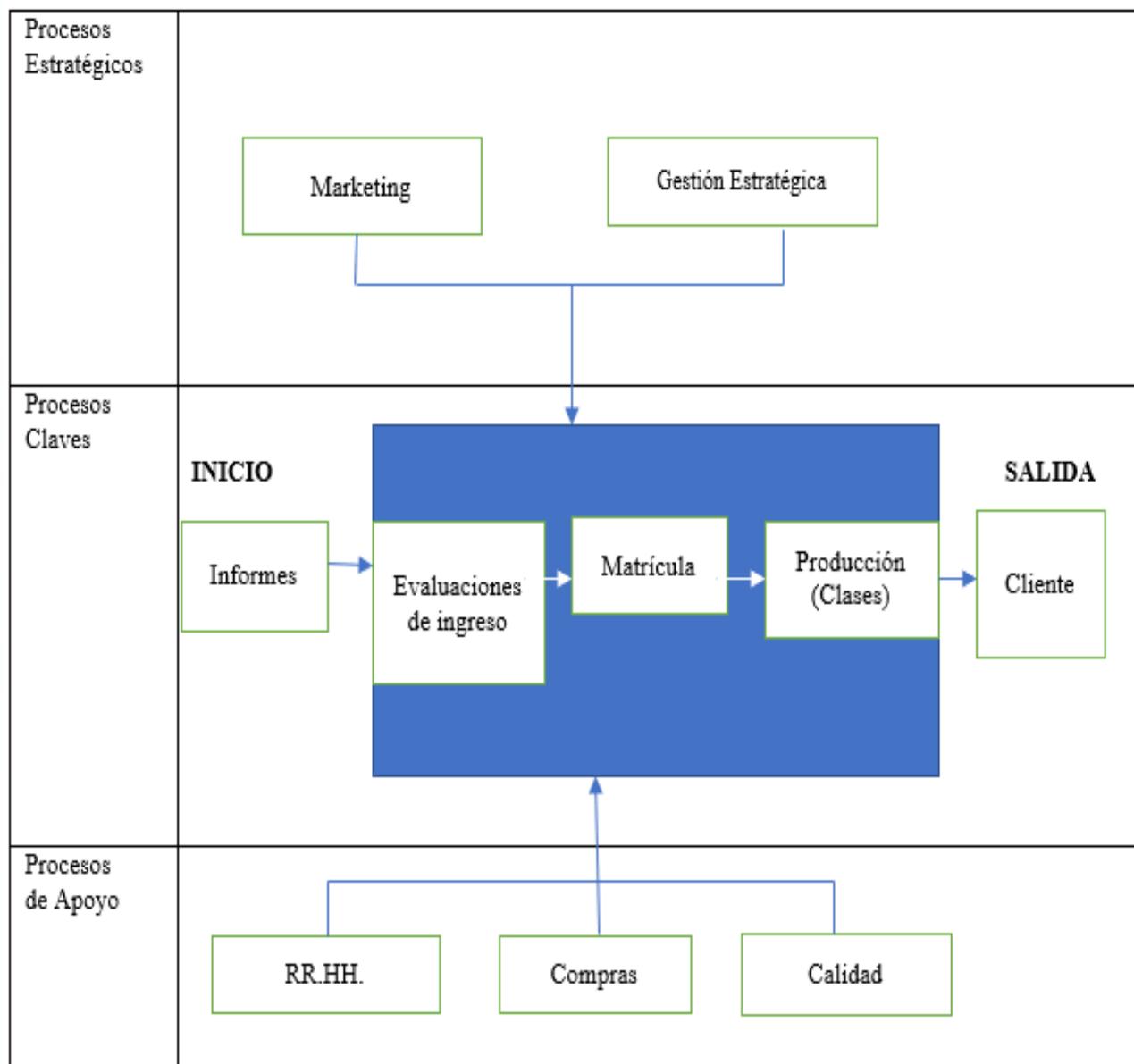


Figura 9. Mapa de procesos AS-IS de la Corporación GAJEL E.I.R.L.

Las operaciones de la Corporación GAJEL E.I.R.L. se realizan con énfasis en las actividades relacionadas a la inscripción, evaluaciones de ingreso, matrícula, producción

(clases), capacidad de producción, suministro de insumos y materiales, control de calidad y mantenimiento, entre otros, que le brindan el soporte necesario para brindar adecuadamente el servicio de educación.

Inscripción. Se brinda la información a través de dípticos informativos que la Institución otorga al padre de familia donde se detallan horarios, talleres que se brindan los sábados, costos y metodología de trabajo del centro educativo, así como otros servicios.

Evaluaciones de ingreso. Uno de los requisitos para obtener una vacante dentro de la Institución es aplicar a la entrevista psicológica, el padre de familia para la entrevista debe presentar constancia de no adeudo, libretas de notas y constancia de comportamiento del alumno (a) que postula para una vacante. Luego, se cita para la entrevista con la Subdirección donde se explica la manera de trabajo dentro de la institución, así como los cursos que se dictan, horarios y talleres; finalmente, el padre de familia ya puede realizar el pago de su matrícula.

Matrícula. El costo de la matrícula es de S/. 350 para el nivel primario y S/ 320 para el nivel secundario lo cual se cancela en el mismo centro educativo en el área de secretaría, se extiende una Constancia de Vacante al padre de familia para que pueda entregar al colegio donde ha estado matriculado su niño (a) y le entreguen la documentación para permitir la matrícula al SIAGIE.

Producción (clases). Las clases inician a partir 8:00am (primaria) y 7:20am (secundaria) con una previa orientación motivacional por parte del profesor (a) hacia todos los alumnos, la mayor parte de actividades son interactivas, trabajos en equipo, participaciones orales, exposiciones, presentación de trabajos prácticos y evaluaciones permanentes.

Capacidad de producción. La capacidad instalada del local de primaria permite brindar el servicio hasta 300 estudiantes al año, trabajando un turno en el día, cuenta con once

aulas, las cuales tienen una capacidad máxima de 30 estudiantes; asimismo, el local de secundaria cuenta con once aulas, con capacidad máxima de 35 estudiantes, se trabaja en dos turnos, lo cual permite dar el servicio hasta 770 estudiantes. El salón de computación cuenta con 32 computadoras estacionarias con una antigüedad no mayor a 4 años, en dicho salón se llevan a cabo actividades programas en el área de computación hasta 30 estudiantes por hora. El 70% de empleados de GAJEL representan el área académica, se distribuyen en 30 trabajadores para el nivel primario y 40 trabajadores para el nivel secundario.

La Corporación GAJEL E.I.R.L. no terceriza ningún servicio académico, esto le ha permitido brindar un alto nivel académico y controlar sus procesos. En cuanto a la infraestructura, en el local de primaria tiene 1913 m², distribuido en once aulas, dos oficinas principales, un patio deportivo, una cafetería, un área para psicología, un área de enfermería, un área para TOE y un espacio de áreas verdes; por otro lado, en el local de secundaria cuenta con 1800m², los cuales se distribuyen en once aulas, cuatro oficinas principales, un patio deportivo, una cafetería, área para psicología y TOE, área para música y deporte.

Suministro de insumos y materiales. Las actividades del proceso productivo de la Corporación GAJEL E.I.R.L. están desarrolladas e integradas al 100% por la empresa, los docentes son el insumo principal del servicio, por ello que son contratados aquellos que cumplen con los requisitos de alto nivel profesional.

Control de calidad y mantenimiento. La Corporación GAJEL E.I.R.L. no cuenta con un área de control de calidad estructurada, esta función la realiza la subdirección y coordinadores académicos de ambos niveles, supervisados por el director académico. El control de calidad del proceso se realiza mediante la supervisión de las clases, a través de un instrumento de medición, las hojas de monitoreo con indicadores que permiten evaluar el desarrollo de las clases, las estrategias empleadas y detectar deficiencias. En 2019, se realizaron nueve monitoreos por docente en el nivel primario, llegando a un total de 135

monitoreos realizados por subdirección académica en el año. Los resultados obtenidos en el nivel primario mostraron que el 5% de docentes tenían una evaluación por debajo de 15, cuyo puntaje máximo fue de 20; y en el nivel secundario se detectó que el 10% de docentes estaban con una nota por debajo de 15.

Por otro lado, el área de mantenimiento tiene como objetivo velar por el funcionamiento óptimo de los equipos y mobiliario escolar para que las clases se desarrollen con normalidad. El alcance abarca el área de producción, hay tres personas encargadas del mantenimiento diario en ambos locales; como la limpieza de los ambientes y mobiliario escolar, así como el cambio de repuestos de plumones acrílicos y mantenimiento que se realiza cada mes en donde se realiza la reposición de mobiliario escolar en mal estado. Se realiza un mantenimiento preventivo cada mes como la reparación de instalaciones sanitarias y eléctricas, pisos, puertas y ventanas, para evitar el deterioro de las condiciones físicas de la infraestructura de los locales y los riesgos que, pudieran ocasionar a los estudiantes y personal; por el contrario, a los equipos digitales mayormente se les realiza un mantenimiento correctivo, lo que en algunas ocasiones ha dificultado el desarrollo de actividades académicas.

En conclusión, se observa que la Corporación GAJEL E.I.R.L. realiza todo el proceso productivo, lo cual le ayuda a brindar el adecuado servicio de acuerdo a la capacidad máxima instalada le permite atender sin inconvenientes a la población estudiantil actual; no obstante, falta implementar indicadores y herramientas en los procesos productivos que permitan mejoras en la calidad y eficiencia de los mismos, a la vez ampliar la capacidad instalada para implementar otros servicios adicionales.

Finanzas & contabilidad (F). Según D'Alessio (2015), las finanzas y contabilidad tienen como propósito medir y calificar el asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a la estrategia que se

adopten. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como otros recursos en la cantidad, calidad y en costos requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. De acuerdo al estado de pérdidas y ganancias históricas, muestra que el margen de utilidad resulta mayor en el 2020 dado la disminución de los gastos de administración, obteniendo mejores resultados de operación de S/ 174,280; se tiene ROE para el 2020 con un registro de 115.18%. (Ver Tabla 10).

Tabla 10

Estado de Pérdidas y Ganancias - Valores Históricos

	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,654,230	1,466,490	1,519,074	1,098,792
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	0	0	-15,000	0
Ventas Netas	1,654,230	1,466,490	1,504,074	1,098,792
(-) Costo de Ventas	-416,957	-522,568	-538,802	-511,881
Resultado Bruto	1,237,273	943,922	965,272	586,911
(-) Gastos de venta	-40,271	-29,411	-8,549	-87,291
(-) Gastos de administración	-1,005,857	-972,799	-877,062	-325,340
Resultado de operación	191,145	-58,288	79,661	174,280
EBITDA	191,145	-58,288	79,661	174,280
Margen %	11.55%	-3.97%	5.30%	15.86%
 (BAII/ TOTAL ACTIVOS) = ROI	 26.89%	 -7.76%	 9.06%	 10.39%
 (UTILIDAD NETA/ PATRIMONIO) = ROE	 71.09%	 -498.54%	 -120.36%	 115.18%

De acuerdo a la auditoría en esta área, se concluyó que, los costos de ventas han tenido un incremento y las ventas han decrecido, debido a una deficiente gestión financiera en los costos y gastos que no han sido controlados oportunamente para identificar posibles situaciones que han afectado el resultado final de cada ejercicio económico de la institución educativa. (Ver Apéndice D).

Recursos humanos & cultura (H). D'Alessio (2015) indicó que, el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e

intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr los objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización.

Corporación GAJEL E.I.R.L. es una institución educativa integrada por (70) colaboradores entre la plana docente y el personal administrativo, con contratos de trabajo a plazo indeterminado y sujetos a modalidad. Actualmente, la gestión de los procesos de recursos humanos se encuentra a cargo del director y del administrador, enfocándose en la administración de personal como: control de asistencia, medidas disciplinarias, remuneraciones, reclutamiento y selección y capacitaciones al personal docente, quedando al margen los procesos de retención del talento, desarrollo organizacional, evaluación de desempeño, seguridad y salud ocupacional, desarrollo de capacidades, entre otros.

La alta competencia de las instituciones educativas en contratar al docente calificado como destacado, ha generado en la Corporación GAJEL E.I.R.L. adoptar medidas de estabilidad laboral con contratos a plazos indeterminados, lo que reduce la posible rotación de personal que pueda afectar considerablemente la calidad educativa; sin embargo no es suficiente, es necesario prestar importancia al personal administrativo de todos los niveles que dan soporte al *core business* que le permita el desarrollo y crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo, de esta manera posicionarte entre las cinco mejores instituciones educativas de la región Lambayeque. Asimismo, es necesario desarrollar capacidades en liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados, compromiso, vocación de servicio y entrenamiento constante.

El personal que labora en la Corporación GAJEL E.I.R.L. está integrado por personal administrativo, personal docente y personal de servicio, en total 70 colaboradores (ver Tabla 11); el primero lo conforma personal licenciado y técnico altamente calificado contratados de

acuerdo a las funciones que van a desarrollar; todos los docentes como mínimo son licenciados y con experiencia mínima de tres años desempeñándose en el área que desarrollan, la política es un profesor por asignatura, el personal de servicio contratado es técnico o especialista en la función que va a desarrollar, se encargan del mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Tabla 11

Número de Colaboradores

Grupo ocupacional	Cantidad
Administrativos – Servicios	21
Docentes	49
Total	70

El estudio realizado a 38 docentes de Corporación GAJEL E.I.R.L. en el 2019 con la finalidad de mejorar el clima en la institución educativa obtuvo como resultado que el 25% del personal encuestado indicó que existe un buen clima laboral, un 40% que el clima laboral dentro de la institución es normal, el 35% restante indica que no existe un buen clima de trabajo. Para obtener un análisis más detallado se evaluó cada dimensión de esta variable a través de regresión lineal, donde se obtuvo que el descontento del personal fue porque percibía que sus condiciones laborales no son las adecuadas. En tal sentido, la institución ha tomado medidas desde el 2020, el personal cuenta con contratos indefinidos y se ha implementado la escala laboral; por un lado, se ha mejorado el clima laboral que ha existido y por otro lado construyendo un equipo más sólido y comprometido con los objetivos de la institución.

Reclutamiento. La convocatoria para cubrir las diferentes áreas, especialmente en el área académica, se realizan todos los años en el mes de noviembre, está bajo la responsabilidad del promotor y del equipo conformado por los directores y el área de psicología de la institución, cuenta con ciertos perfiles de puesto y requerimientos

profesionales, en los que destaca el grado académico y la experiencia mínima requerida. La convocatoria se realiza a través de medios locales (periódico) y así como la publicación en el portal de la institución.

Selección, contratación e inducción. El primer filtro en el proceso de selección es la evaluación curricular, se verifica que el candidato cumpla con el grado académico, experiencia mínima requerida; segundo paso a cargo de los directores, es la evaluación cognitiva en la materia que corresponde, para los docentes se evalúa el dominio de aula; tercer paso es el examen psicológico a cargo del área de psicología de la institución. Finalmente termina este proceso con la entrevista de promotores, donde se evalúa su actitud e ímpetu para formar parte del staff de colaboradores. El personal seleccionado firma el contrato (indefinido) previa socialización de las reglas de juego como: periodo de prueba, beneficios de ley, bonificaciones, gratificaciones, escala laboral y otros. La inducción para todo el personal se realiza en el mes de febrero próximos a iniciar el año académico, para los docentes se contrata personal especializado que los capacita en la elaboración y diseño curricular, nuevas metodologías y estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño. El personal en cada periodo bimestral (dos meses) convocan a reuniones colegiadas que permita la mejora continua, en la cual los directores enfatizan las metas trazadas y los logros alcanzados, muestran la disposición y programan el *feedback* correspondiente a cada docente; los talleres de socialización se realizan tres veces al año.

Remuneraciones. Las remuneraciones son competitivas, fijadas en base al promedio en el mercado y está compuesta por un básico (elaborado en base a escala laboral) más bonificaciones. Todos los beneficios se realizan en función al básico determinado, el cual se cancela todos los meses del año y las bonificaciones se realizan solo en periodo escolar (marzo – diciembre).

Sistemas de Información & Comunicaciones (I). D'Alessio (2015) indicó que, los sistemas de información y comunicaciones son de vital importancia para proveer de información clasificada a la gerencia y esta pueda tomar las mejores decisiones y además sirve como soporte para llevar el control de toda la organización. La Corporación GAJEL E.I.R.L. no cuenta con un sistema de información completa, por el momento el sistema está orientado para el control y sirve de soporte para el trabajo en equipo, no brinda información útil para la toma de decisiones gerenciales. En tal sentido cuenta con su propia intranet al cual se ha integrado plataforma virtual Zoom con 20 aulas virtuales, además de la multiplataforma *QuestBase*, aplicación basada en la web para crear y administrar evaluaciones y exámenes en línea. Además, cuenta con un sistema web de Gestión Académica y Comercial integrado llamado "*TaqiniSchool*", el cual fue adquirido en el año 2019.

El sistema informático tiene funcionalidades que se ajustan a las necesidades de la institución como: (a) facturación electrónica, el cual por medio del certificado digital de la institución Emite comprobantes ilimitados por medio de la modalidad "Facturación desde Sistemas Del Contribuyente", haciéndose de manera automática el envío y revisión de los mismos por parte del sistema; (b) matrículas de alumnos, la cual está sectorizado tanto para alumnos de la academia como para alumnos del colegio, contemplando en cada uno de ellos los costos de matrículas y las cuotas pendientes de pagos, así mismo facilita el seguimiento de las cuotas de pago vencidas, asignando diariamente las tareas de llamadas a los padres de familia a los administrativos encargados de dicha labor; (c) notas y asistencia, donde se tiene el registro de las asistencias diarias de los alumnos, así como el registro de notas de sus distintas evaluaciones; (d) gestión de Caja, donde se tiene un registro de todos los ingresos y egresos de las distintas cajas que se utilizan en la institución, así como la agrupación por conceptos de cada uno de ellos, mostrando el flujo de las mismas; (e) concursos y simulacros de examen, donde se generan los distintos exámenes para evaluar el progreso de los alumnos,

así como concursos libres para otros estudiantes mostrando los resultados por cuadro de mérito; (f) intranet de alumnos, donde cada alumno de la institución puede visualizar su récord de asistencias, estado de cuenta, leer comunicados oficiales de la institución, así como visualizar material virtual que la institución suba a la plataforma.

De acuerdo a la auditoría a través del cuestionario a los responsables de esta área, se concluye que, existen rudimentario Sistema de Información y Comunicación eficientes para el control, gestión y manejo académico; sin embargo, falta implementar parte del sistema que facilite información relevante y clasificada para las decisiones administrativas, gestión financiera y especialmente data de soporte para la toma de decisiones del tipo gerencial. (Ver Apéndice F).

Tecnología, investigación y desarrollo (T). En referencia a tecnología cuenta con un moderno centro de cómputo, el cual se ha implementado con pantalla Laser Nova, pantalla táctil interactiva más reciente de CTOUCH, el objetivo es facilitar el aprendizaje haciéndolo más interactivo y divertido a través de la innovación del aula virtual. A través de la implementación de estas aulas se pretende que los aprendizajes sean significativos, considerando que, es posible si se relacionan los nuevos conocimientos con los que ya se poseen, pero además si para impartirlos se hace uso de la tecnología.

En la Corporación GAJEL E.I.R.L. el staff de profesores es capacitado periódicamente por el ente regulador, MINEDU, basados en metodologías de la enseñanza, ejecutados dos veces al año con lo que fortalece la propuesta de modelo educativo, no realiza investigaciones y desarrollo. (Ver Apéndice G). La institución educativa cuenta con la experiencia necesaria para brindar una educación acorde con los avances de la tecnología, enmarcados en la oferta educativa que promueve y ofrece al público; sin embargo, aún falta implementar procesos tecnológicos en el área administrativa que le permita lograr la eficiencia requerida en esa área.

2.2.1. Fortalezas y debilidades

Según el análisis interno realizado a la Corporación GAJEL E.I.R.L se han detectado las siguientes fortalezas y debilidades, partiendo que, es necesario potenciar las primeras y, a la par, revertir el carácter de las segundas para que, se conviertan en oportunidades.

Fortalezas. De acuerdo al estudio realizado se han identificado las siguientes:

- Respaldo y prestigio de la academia preuniversitaria GAJEL para la preparación de los alumnos.
- Participación activa en diferentes actividades cívicas públicas.
- Convenios interinstitucionales que permite hacer descuentos especiales para la incorporación de alumnos.
- Ubicación geográfica estratégica en la ciudad de Chiclayo.
- Disponibilidad de mano de obra (docentes) a costos competitivos en el departamento de Lambayeque.
- Solidez económica y acceso a crédito bancario.
- Disponibilidad medios tecnológicos y sistemas informáticos aplicados a la gestión académica.

Debilidades. Entre las principales debilidades identificadas se encuentran:

- Falta de actualización de estrategias, objetivos de corto y largo plazo.
- Falta de gestión de marketing educativo.
- Deficiente gestión de contabilidad y finanzas.
- Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos para las sedes.
- Falta de estandarización de procesos educativos.

- Deficiente gestión y desarrollo humano (línea de carrera, incentivos, capacitaciones, entre otros).
- Sobre costos operativos de procesos administrativos y educativos.

La MEFI de Corporación GAJEL E.I.R.L. evaluó catorce (14) factores determinantes, siete (7) fortalezas, siete (7) debilidades, resultando un valor de 2.45 (ver Tabla 12), el cual demuestra que la empresa es internamente débil. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, convertirlas en fortalezas; así como reforzar sus fortalezas para su crecimiento de corto y largo plazo.

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Respaldo y el prestigio de la academia preuniversitaria GAJEL para la preparación de los alumnos.	0.12	4	0.48
2. Participación activa en diferentes actividades cívicas públicas.	0.10	4	0.40
3. Convenios interinstitucionales que permite hacer descuentos especiales para la incorporación de alumnos.	0.07	4	0.28
4. Ubicación geográfica estratégica en la región norte del País.	0.06	3	0.18
5. Disponibilidad de mano de obra (docentes) a costos competitivos en el departamento de Lambayeque.	0.05	3	0.15
6. Solidez económica y acceso a crédito bancario.	0.04	3	0.12
7. Disponibilidad medios tecnológicos y sistemas informáticos aplicados a la gestión académica.	0.03	3	0.09
Subtotal	0.47		1.70
Debilidades			
1. Falta de actualización de estrategias, objetivos de corto y largo plazo (no se cuenta con un plan estratégico)	0.12	2	0.24
2. Falta de gestión de marketing educativo.	0.10	2	0.20
3. Deficiente gestión de contabilidad y finanzas.	0.08	1	0.08
4. Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos para las sedes.	0.08	1	0.08
5. Falta de estandarización de procesos educativos.	0.06	1	0.06
6. Deficiente gestión y desarrollo humano (línea de carrera, incentivos, capacitaciones, entre otros)	0.05	1	0.05

7. Sobre costos operativos de procesos administrativos y educativos.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.53		0.75
Total	1.00		2.45

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

2.3. Conclusión

En el contexto externo, el sector educación es uno de los sectores más sensibles y afectados por la emergencia sanitaria del COVID-19, puesto que, se ha tenido que reforzar los sistemas de información, la brecha digital, las metodologías en línea; así como enfrentar las condiciones económicas y políticas generadas por la elección presidencial del 2021. Entre las condiciones favorables para la Corporación GAJEL E.I.R.L. se espera que las medidas de reactivación económica permitan que los servicios mantengan su ritmo ascendente, así como las políticas en educación en el proyecto hasta el 2036 y las mejoras de las plataformas digitales.

En el contexto interno, se identificó 14 factores determinantes de éxito, de los cuales siete corresponden a fortalezas y siete a debilidades, con el resultado obtenido de 2.45 puntos, se muestra que la institución educativa, tiene una posición interna moderada, no obstante, para poder competir exitosamente deberá centrarse en las debilidades para disuadirlas. Del mismo modo, los directivos de la institución educativa, deberán centrar mayores esfuerzos en las debilidades como son: la gestión de contabilidad y finanzas, actualización de estrategias, objetivos de corto y largo plazo, sobre costos operativos de procesos administrativos y educativos y la gestión de marketing educativo.

Capítulo III: Problema Clave

Habiendo aplicado previamente el método de análisis para describir la situación de la Corporación GAJEL E.I.R.L. en el presente capítulo se evalúa el problema clave, a través del uso del método de síntesis. Para la identificación de los problemas principales, se describió cada uno de ellos y en base a criterios considerados por la empresa, se determinó su grado de importancia. En ese sentido, se determinó que los problemas principales están sumamente ligados a tres temas: (1) incremento de gastos operativos del servicio educativo por inexistente gestión de costos, (2) Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado y (3) ineficiente gestión interna de los procesos administrativos y educativos.

3.1. Metodología de Trabajo

El equipo consultor utilizó la metodología *Design Thinking*. Según (Steinbeck, 2011), lo presenta como una metodología para la innovación centrada en las personas, en otras palabras, es una herramienta que, permite observar retos, necesidades y los problemas de manera innovadora, manteniendo como eje central a las personas que intervienen en el flujo de actividades, por ende, ayuda significativamente a controlar todos los procesos para solucionar efectivamente una necesidad.

En ese marco, se realizó auditorías (ver Apéndices A - G) que, debido a la actual coyuntura de emergencia de salud ocasionada por la pandemia del COVID-19, la recolección de información se obtuvo de reuniones realizadas por la plataforma virtual zoom; para determinar los problemas principales se consideraron tres componentes: (1) los retos y oportunidades que enfrenta el sector educativo a nivel de primaria y secundaria, sobre las que se detalló en el análisis interno y externo de la institución educativa, (2) las perspectivas y experiencia de los directivos de la institución y (3) las buenas prácticas de competidores del sector en la región Lambayeque, además de seguir una planificación clasificada en tres etapas como son: (1) interrogantes de análisis interno según área, identificando así fortalezas y

debilidades, (2) interrogantes de análisis externo, ligadas a la experiencia en el sector, identificando así las oportunidades y amenazas y (3) orden de importancia de los problemas con la ayuda de una matriz de complejidad y beneficio.

3.2. Identificación de Problemas

Corporación GAJEL E.I.R.L. presenta tres problemas. A continuación, se describen:

3.2.1. Incremento de gastos operativos del servicio educativo por inexistente gestión de costos.

A partir de la información obtenida, se observa que, este problema tiene dos componentes importantes: El primero, tiene que ver con el diseño y uso de un adecuado sistema informático integral de información de costos; sin embargo, a la fecha no se cuenta con ERP actualizado y adaptado a las actividades de la institución, limitando el sinceramiento de los costos en toda su dimensión. El segundo, tiene que ver con la falta de aplicación de un sistema de costos, para el giro del negocio es más apropiado el Costeo ABC, contar con esta metodología, le permitirá obtener información económica más precisa, para así poder tomar mejores decisiones en cuanto a la rentabilidad de su corporación, además de contribuir al aprovechamiento de todos los recursos existentes, ahorro de tiempo, dinero y a tomar mejores decisiones en función a la expansión de la Corporación GAJEL E.I.R.L.

Lo que conlleva a que, no se realice una planificación estratégica y gestión del presupuesto eficiente, se verifican sobrecostos por actividades planificadas sin anticiparse correctamente, además, no se asignen correctamente los gastos por centros de costos, ni se consigna la suficiente información que permita identificar en qué actividades del flujo del servicio fueron invertidos los distintos recursos financieros y activos de la institución. No obstante, en un entorno cada vez más competitivo, ha llevado a la institución, a una difícil tarea de identificar el origen y las causas del incremento de los costos del servicio educativo, toda vez que se hace menos eficiente la toma de decisiones por parte del accionista y la

dirección general. A esto se adiciona, no contar con el soporte de personal idóneo con el conocimiento técnico necesario, la alta rotación de personal y la falta de estandarización de cada proceso impactando en la deficiente gestión de costos y análisis financiero.

Cabe mencionar que, los costos operativos del servicio educativo se vienen incrementado en promedio en más del 20% de lo presupuestado, en muchos casos por la deficiencia en la gestión administrativa, que genera reprocesos operativos, por las compras o en su defecto, debido al alza de los precios del mercado.

Es preciso destacar que, en el mes de noviembre de cada año, se recurre a recursos de financiamiento bancario para cumplir con las obligaciones laborales al cierre del ejercicio económico, lo que asciende a un 20% del ingreso anual. Sin embargo, a marzo del siguiente año, con la regularización de los pagos provenientes de matrículas y pensiones de los alumnos, se logra cumplir con los pagos del financiamiento mencionado.

3.2.2. Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado.

De las auditorías realizadas se pudo identificar que, la percepción de la deficiente calidad está orientada al servicio brindado y su limitada gestión gerencial. La percepción del entorno de la corporación, está ligada a la calidad del servicio ofrecido, los usuarios de la comunidad educativa observan: la infraestructura física, incorporación de la información del entorno familiar en la planificación del proceso educativo, estructuración de la malla curricular en relación a otras instituciones educativas desactualizadas, nivel de enseñanza y falta de conocimiento técnico, el no propiciar que los docentes jóvenes se enriquezcan con la experiencia de los docentes de mayor trayectoria y que estos se nutran de nuevos paradigmas, agilidad para atender solicitudes de los clientes externos, limitadas actividades extracurriculares y que no se brinde actualización continua de convenios educativos; todos estos factores impactan en la percepción de la gestión de calidad en el servicio educativo, para obtener respuestas a las necesidades y expectativas de sus estudiantes, hay que tener en

cuenta que, de la efectividad en la calidad del servicio, dará como resultado efectos reales, confiables, efectivos y eficientes en tiempo, espacio y rentabilidad.

3.2.3. Ineficiente gestión interna de los procesos administrativos y educativos.

Estandarizar los procesos para el trabajo supone movilizar la organización al cumplimiento de un propósito compartido, orientar los procesos de cambio y servir como referente operativo para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos; supone definir los factores atribuidos al problema:

- Falta de estandarización de los procesos internos: los procesos internos, son actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la corporación, sus inversores o sus clientes. “Las Instituciones educativas pueden ser consideradas como sistemas socio técnicos-dinámicos-abiertos, que tienen una función política y social que cumplir y justifican con ellas su misión y visión, utilizando recursos y personas de su entorno y a través de su gestión contribuyen con sus servicios a la sociedad en la que se desenvuelven”. (Salas Bustos & Lucín Arboleda, 2013). Los procesos básicos identificados son: Dirección y Liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, finalmente, el soporte al funcionamiento para la mejora del servicio educativo.
- Poco uso de instrumentos de gestión según La Ley General de Educación 28044: PEI, PAT, RI, MOF, IGA.
- Falta de actualización del Manual de Organización y Funciones.
- Falta de coordinación entre áreas del personal administrativo.
- Desinformación de las nuevas disposiciones que dan los organismos rectores del sector educación, no comunicadas a todo el personal de la institución.
- Falta de capacitación constante en gestión educativa, seguimiento adecuado y registros de capacitaciones al año.

- Falta de plan de Marketing y plan estratégico.

3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz de complejidad versus beneficio se usó para priorizar los problemas identificados en el punto anterior, se identificaron tres problemas que deberán ser evaluados, considerando el grado de importancia que tiene cada problema, en relación al impacto hacia el costo, cliente y el proceso interno, el instrumento de medición fue la escala de jerarquización según grado de importancia. (Ver Tabla 13); en ese sentido, se presentan los resultados en la matriz de jerarquización. (Ver Tabla 14); toda vez que se requieran implementar alternativas de mejora para el problema principal.

Tabla 13

Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia

Escala	Grado de Importancia
1 - 3	Sin importancia
4 - 5	Poca importancia
6 - 7	Medianamente importante
8 - 9	Importante
10	Muy importante

Nota. Tomado de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”, López, M. (2014).

Tabla 14

Matriz de Jerarquización del Problema principal

Nº	Problema	Impacto en el proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje Total
1	Incremento de gastos operativos del servicio educativo por inexistente gestión de costos.	9	8	6	23
2	Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado.	10	10	9	29

3	Ineficiente gestión interna de los procesos administrativos y educativos	9	9	9	27
---	--	---	---	---	----

Nota: Para la jerarquización se usó la siguiente ponderación acordada en la reunión entre el equipo consultor y el representante de la empresa.

3.4. Problema Central

La ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado en la Corporación GAJEL E.I.R.L. es el problema central identificado por el equipo consultor; haciendo uso de la matriz de jerarquización que mide el grado de importancia de los problemas existentes, el cual obtuvo un puntaje de veintinueve (29); mejorar la gestión de calidad del servicio educativo brindado, influirá en los otros dos problemas analizados: ineficiente gestión interna de los procesos administrativos y educativos e incremento de gastos operativos del servicio educativo por inexistente gestión de costos. (Ver Tabla 14). La línea base de un servicio de alta calidad para el cliente externo debe fundamentarse en una filosofía de vida organizacional, siendo este el principal motivo que justifica la consultoría, el interés por la calidad educativa de los servicios educativos, se asocia a la preocupación por realizar alternativas de solución viables.

3.5. Conclusión

Con la información recabada en las auditorías, se identificaron tres problemas que existen en la institución educativa Corporación GAJEL E.I.R.L. siendo estos: (1) ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado, (2) ineficiente gestión interna de los procesos administrativos y educativos, (3) incremento de gastos operativos del servicio educativo por inexistente gestión de costos. No obstante, esta información permitió evaluar en la matriz de jerarquización cada problema existente, el cual consistió en asignar la escala de valorización del 1-10 (sin importancia - muy importante); considerando el grado de importancia que tiene el problema en relación al impacto de costo, cliente y el proceso interno. Los resultados indicaron que, el problema central es la ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado.

Se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo del problema, con la aplicación de herramientas de calidad, tales como: diagrama de árbol, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto y la matriz de jerarquización para causas primarias y secundarias.



Capítulo IV: Revisión de Literatura

El presente trabajo de consultoría realizado para Corporación GAJEL E.I.R.L se enfoca en el diseño de metodologías y herramientas de mejora, dada la ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado. El propósito de esta sección es revisar literatura apropiada que contextualice el enfoque con respecto a las causas del problema principal, los temas subyacentes son: calidad en el contexto educativo, gestión de calidad aplicada a la educación, modelo de gestión operativa institucional, gestión por procesos en las instituciones educativas, herramientas de calidad.

4.1. Mapa de la literatura

A partir de la literatura existente y conceptos claves, minuciosamente buscados para obtener información específica, se extrajo las definiciones relevantes para la investigación del problema mencionado, permite tener un mayor conocimiento teórico para el desenvolvimiento de la consultoría, se procedió con la identificación de metodologías planteadas para la resolución de problemas, el diagrama de árbol, diagrama de Ishikawa, matriz evaluación de causas según jerarquización y nivel de impacto, matriz de Pareto. La consultoría se orienta a encontrar las alternativas de solución para lograr una eficiente gestión de calidad en el servicio educativo, esto permitiría una mejor asignación de recursos y herramientas, por ello evitaría costos innecesarios y promoverá la ventaja competitiva. Dado su contexto actual analizado en el capítulo dos, es fundamental revisar la literatura para conocer diversos planteamientos en relación a los problemas de la Corporación GAJEL E.I.R.L.

4.2. Revisión de Literatura

4.2.1. Calidad en el contexto educativo

La etimología de este término se encuentra en el vocablo latino “*qualitas - atis*”. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo conceptualiza como la propiedad inherente a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, el mismo diccionario la define, en sentido absoluto, como la superioridad o excelencia, en otras palabras es el rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo aportaciones en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza.

La educación es una realidad compleja, afecta la totalidad de ser humano, por ende, es multidimensional, no es sencillo determinar el producto a obtener en educación, puede deducirse la dificultad de establecer una metodología y criterios para definir su nivel de calidad. La calidad se ha convertido en un concepto importante en las instituciones educativas, es concebida como una meta en constante investigación, abarca todas las cualidades con las que cuenta un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario. Hoy en día la competitividad ha tomado auge en las empresas y de esta forma estar al nivel de los estándares internacionales de calidad, este concepto es empleado por las instituciones educativas, como base de gestión estratégica, implementación de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que guían los procesos de modernización del sistema educativo. Si se piensa el concepto de calidad orientado a crear mejores oportunidades de aprendizaje atendiendo a la diversidad de la población, se relaciona a la preocupación por realizar actividades de aprendizaje pertinentes para los alumnos. (Cantú, 2001).

4.2.2. Gestión de calidad aplicada a la educación

En su estudio, *Isotools*, calidad y excelencia (2017) indica que, la calidad se considera el propósito del proceso en la educación, se entiende como el logro de los objetivos presentados por el sistema educativo, la inquietud por ésta se centra en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos e internos del sistema educativo con la finalidad de crear oportunidades de aprendizaje, atendiendo a su segmento objetivo. El interés por la calidad en los servicios educativos, se asocia al deseo por brindar adecuadas actividades de aprendizaje para la totalidad de los alumnos, ya que es un hecho demostrado, que las empresas que se esfuerzan en pensar las expectativas de sus clientes, en consecuencia, de forma estructurada ajustan sus procesos y su gestión de operaciones para satisfacerlas, suelen mantenerse sobre la marcha y crecer, por lo tanto es de suma importancia conocer los principios de Gestión de la Calidad en la Educación. Los principios de Gestión de la Calidad en la Educación, se precisan en las normas ISO 9001 e ISO 9004, los mismos que, enuncian en forma sucinta lo que una organización debe trabajar para lograr una óptima Gestión de la Calidad, siendo la base de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en instituciones educativas. Sin duda, una organización que se plantee aplicar estos ocho principios de gestión de la calidad en la educación, obtendrá la excelencia y la fidelidad de sus clientes: (1) enfoque al cliente, (2) liderazgo, (3) participación de las personas (4) estrategias y procedimientos (5) enfoque de sistema de gestión (6) mejoría continua (7) enfoque basado en la toma de decisiones (8) relaciones mutuamente beneficiosas.

Enfoque al cliente. Una empresa depende de sus clientes por lo que debe entender sus necesidades presentes y futuras. Con miras no solo cumplir con las exigencias del cliente, sino enfocarse por exceder sus expectativas, ir más allá de lo solicitado por el cliente, cumpliendo con aquello que aún no piensa, pero que se convertirá en una necesidad futura.

Liderazgo. Los líderes en una organización educativa, son los idóneos para comunicar los objetivos de la Dirección de la Organización, haciendo favorable el ambiente interno para que ellos se alcancen, involucrando al mayor número de personas posibles en ese propósito, identificar los líderes, permite delegar las responsabilidades oportunas en ellos y hacer que el personal educativo distinga y siga su ejemplo.

Participación de las personas. En las acciones de Gestión de la Calidad, deben comprometerse no solo los líderes, sino todo el personal de la corporación educativa. Ellos deben participar en los resultados, lo cual necesita por supuesto, un proceso formativo y capacitación.

Estrategias y procedimientos. Un proceso necesita de una entrada, el uso de recursos y un método para generar una salida. La salida, es el entregable del proceso. Al separar la organización en procesos y estos en actividades, es posible identificar de forma resuelta las causas de las desviaciones y las razones por las cuales no se alcanzan metas.

Enfoque de sistema de gestión. Se aumentará la eficiencia de una organización educativa gracias al enfoque, comprensión y gestión de los procesos del sistema educativo, el cual es elaborado para el cumplimiento de objetivos específicos, esta identificación y entendimiento favorecen a un buen sistema de gestión de calidad.

Mejora continua. El concepto alude a que siempre se está en un proceso de cambio, desarrollo y con posibilidades de hacer mejoras significativas, con la finalidad de brindar un servicio que atienda las necesidades de sus clientes, incluso supere sus expectativas, logrando una mayor satisfacción, este debe ser un objetivo permanente en las organizaciones, la mejora continua de su desempeño organizacional. El mejoramiento continuo es un proceso que, enmarca lo que es la esencia de la calidad y manifiesta lo que las instituciones educativas deben hacer si pretenden ser eficientes a lo largo del tiempo.

Enfoque basado en la toma de decisiones. Este enfoque soporta el actuar según un análisis de información y datos de modo objetivo, con la metodología adecuada. La toma de decisiones se basa en el análisis lógico e intuitivo, la institución educativa que haga uso de este principio, a diferencia de aquella que se deje llevar por sus impulsos, tomará decisiones orientadas a su crecimiento y permanencia en el mercado. En ISO 9001, la toma de decisiones basada en evidencia, es uno de los ejes en los que se basa la gestión de calidad, puesto que, las decisiones están basadas en información confiable y no en presentimientos, en otras palabras, es basarse en los datos y superar las intuiciones, aumenta la probabilidad de elegir las opciones correctas para alcanzar la eficacia y eficiencia en todos los procesos de la organización y para lograr los objetivos estratégicos y de negocios.

Relaciones mutuamente beneficiosas. La idoneidad de las empresas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se ve fortalecida por la relación con las partes interesadas *stakeholders*, que se favorecen. Esta reciprocidad, conlleva a crear valor para ambos, asegurando una posición importante en el mercado.

Se ha hecho referencia a ocho principios básicos para la Gestión de la calidad en instituciones educativas. No obstante, se puede hacer uso de otros cuatro principios complementarios:

Crear valor para que los estudiantes se sientan satisfechos con el servicio recibido. La medida de satisfacción determina el grado en que el servicio satisface las necesidades y expectativas de los estudiantes. Los resultados de la medición ayudan a las organizaciones educativas a sumar valor debido a la mejora de sus procesos de creación de valor para los estudiantes.

Enfocarse en el valor social. Significa atender a los estudiantes y otras partes interesadas, teniendo como eje principal la ética, la seguridad y la conservación ambiental.

Las organizaciones educativas pueden avalar el crecimiento sostenible solo cuando la sociedad considera la generación de valor añadido destinada a los estudiantes.

La agilidad. Es fundamental para el desarrollo y crecimiento sostenible en un entorno educativo, cada día más cambiante.

El autoanálisis. Se entiende como la facultad que tenga la organización educativa de, revisar sus procesos, autoexaminarse de forma crítica y evaluar sus índices de rendimiento, como una forma de detectar errores dentro del sistema y ejecutar las correcciones correspondientes.

4.2.3. Modelo de gestión operativa institucional

Las acepciones del concepto de modelo son variadas. En término puede ser definido como, representación de la realidad, explicación de un fenómeno, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. En líneas generales, se puede decir que es la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.

Por lo tanto, un modelo es la representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor comprensión. Aunque difieren cualitativamente en cuanto a su valor explicativo, todos los postulados del concepto de modelo, indican la característica de ser representaciones elaboradas acerca de lo que podría ser la multiplicidad de fenómenos o cosas observables reducidas a una raíz común que permita identificarlas como similares en su funcionamiento. (Sesento García, 2008). Las concepciones son subjetivas, en tanto su conocimiento es concreto, porque describe una situación que puede inferirse desde supuestos

o postulados, para ser comprendido por un número mayor de personas, es necesario criterios de fondo y forma.

Representa un conjunto de características anheladas de los procesos de gestión de la organización, su logro permite optimizar los recursos tanto humanos como físicos y económicos, en consecuencia, maximizar los resultados, enfocado en lograr calidad y equidad educativa, implica levantamiento, definición y documentación de los procesos actuales y los que deberían hacerse para lograr una educación de calidad. Su finalidad es ayudar a implantar esquemas de pensamiento en relación con la misión y la gestión eficiente de los recursos con los que cuenta la organización, pretende ordenar las ideas para encontrar soluciones a los problemas de gestión, mejorar la calidad y alcanzar una mayor igualdad garantizando el acceso y estabilidad de todos al sistema. El estándar de gestión planteado identifica como punto irrefutable del sistema, la prestación de servicios educativos comprometidos con la calidad de las formas de vida y trabajo de los alumnos, define los procesos y mecanismos para el mejoramiento del control y aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas, a fin de llevar al máximo los esfuerzos colectivos en concordancia con las metas institucionales.

4.2.4. Gestión por procesos en las instituciones educativas

En su estudio acerca de los procesos (D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia, 2008) concluye que, son un conjunto y secuencia de actividades donde los recursos de la empresa pasan por un proceso donde se agrega valor, para finalmente obtener como resultado un servicio para el mercado, se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Los procesos son iterativos, retroalimentados y factibles de ser revisados en todo momento. Requiere de la activa participación de todos los miembros clave dentro de la organización, que comprendan las principales características del giro de negocio, los competidores, la demanda, sobretudo

sientan la inquietud de impulsar capacidades superiores para la empresa. Se basa en el análisis exhaustivo, monitoreo de los cambios en el entorno, de la competencia, la demanda, es decir, de los clientes y consumidores, así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado, por ende, desarrollar las condiciones internas requeridas. En consecuencia, es indispensable que los procesos sean óptimos y las relaciones entre sí igualmente, se ha demostrado que la correcta administración de la información es uno de los pilares para lograr el éxito. La educación es un proceso de aprendizaje que se desarrolla a lo largo de toda la vida y contribuye al desarrollo integral de las personas.

4.2.5. Herramientas de calidad

Diagrama de árbol. Los diagramas de árbol permiten simbolizar la estructura de diversos problemas, facilitando su resolución, herramienta útil para la planificación de actividades variadas, requiriendo de un análisis profundo del problema para garantizar la veracidad de las conclusiones, permite identificar mejoras y hallar las causas primarias y secundarias que dan origen al problema central. Es una herramienta de la calidad que permite lograr una visión de conjunto de los medios necesarios para conseguir una meta o resolver un problema. Partiendo de una información general, como la meta a alcanzar, se incrementa gradualmente el grado de detalle, luego de haber sido definido el problema central, se debe determinar las causas que lo generan. La secuencia de causas debe iniciarse con las directamente relacionadas con el problema central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas causas principales, que luego se van desagregando e interrelacionando, es decir, en las raíces se enuncian las causas que originan del problema central; pueden jerarquizarse, ordenándose en causas principales y secundarias. Hay que tener en cuenta que, un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo. Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros). Formular el problema como un estado negativo. Los pasos para su elaboración son:

- ✓ Identificación del problema central con respecto a la situación en cuestión.
- ✓ Formulación en pocas palabras del problema central.
- ✓ Se anotan las causas del problema central.
- ✓ Elaboración de un esquema que muestre las relaciones de un árbol.
- ✓ Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Diagrama de Ishikawa. El diagrama de Ishikawa o causa-efecto es un método que, permite crear y clasificar las ideas en seis dimensiones: métodos, maquinaria, medio ambiente, control, mano de obra y material; sobre las causas del problema central de manera gráfica, orientando la acción analítica hacia la identificación de todas las posibles causas primarias y secundarias, que originan el problema. Se realiza la evaluación de las necesidades para ayudar a ilustrar y/o reflejar las relaciones existentes entre varias causas de un problema. Igualmente, los gráficos representan una herramienta pragmática para construir un sistema de intervenciones para obtener mejoras, basada en las relaciones a menudo complejas identificadas entre las causas. También llamado “Diagrama Espina de Pescado” por su similitud al esqueleto de un pez. Se compone por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral) y 4 o más líneas que se orientan a la línea principal formando un ángulo de aproximadamente 70° (espinas principales). Estas últimas poseen dos o tres líneas inclinadas (espinas) y así continuamente (espinas menores), según la complejidad de la información a tratar.

Diagrama de Pareto. El principio de Pareto, también conocido como la regla del 80-20 y ley de los pocos vitales, se traduce en que, el 80% de las consecuencias son el resultado del 20% de las causas. Esta herramienta permite de forma gráfica y sencilla, conocer y diferenciar las causas que son de poco impacto en el problema, de las importantes en el desarrollo del problema central que impiden la consecución de los objetivos de la empresa. El diagrama de Pareto es una herramienta de calidad y permite una visualización e identificación

de las causas o problemas más importantes, viabilizando la concentración de esfuerzos para sanarlos. Se utiliza para establecer una ordenación en las causas de pérdidas, auxiliando en la identificación de los problemas y anticipando para que sean resueltos de acuerdo con su jerarquía. Esto no quiere decir que no todos los problemas son importantes, sino que algunos deben ser remediados con mayor celeridad. Según (Domenech Roldán), los pasos para realizar un diagrama de Pareto son:

- ✓ Determinar el problema a estudiar.
- ✓ Indagar las causas que provocan ese problema y como recoger los datos referentes a ellos.
- ✓ Anotar la magnitud (por ejemplo: número de defectos, etc.) de cada factor. En el caso de factores cuya magnitud es muy pequeña comparada con la de los otros factores incluirlos dentro de la categoría “Otros”.
- ✓ Ordenar los factores de mayor a menor en función de la magnitud de cada uno de ellos.
- ✓ Calcular la magnitud total del conjunto de factores.
- ✓ Calcular el porcentaje total que representa cada factor, así como el porcentaje acumulado. El primero de ellos se calcula como:

$$\% = (\text{magnitud del factor} / \text{magnitud total de los factores}) \times 100$$

El porcentaje acumulado para cada uno de los factores se obtiene sumando los porcentajes de los factores anteriores de la lista más el porcentaje del propio factor del que se trate.

- ✓ Se proyecta la línea acumulativa desde cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de porcentajes.

4.3. Conclusión

En el presente capítulo se exploró la literatura en cinco elementos fundamentales que, se identificaron como consecuencia del problema central, la ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado en la Corporación GAJEL E.I.R.L. y los temas abordados son: la calidad en el contexto educativo, gestión de calidad aplicada a la educación, modelo de gestión operativa institucional, gestión por procesos en las instituciones educativas, la mejora de procesos brinda las herramientas para obtener información confiable que permitirá que el análisis sea medible y se puedan cuantificar aquellas oportunidades de optimización de recursos, herramientas de calidad: diagrama de árbol, el diagrama de Ishikawa y diagrama de Pareto. Finalmente, es importante resaltar que, para que se logre alta calidad en el servicio educativo, es importante que la Corporación GAJEL E.I.R.L. haga uso de las herramientas planteadas en la presente consultoría, para la mejora de la gestión de calidad educativa. La investigación realizada ha permitido encontrar soluciones óptimas con gran impacto en la recomendación final, gracias a estas herramientas se podrán determinar los problemas, causas y diseñar soluciones acertadas para que la organización se alinee a sus objetivos.

Capítulo V: Análisis de Causas Raíz

En el presente capítulo se describen las causas primarias y secundarias que originan el problema central. Se realizó minuciosamente el análisis, haciendo uso de las herramientas descritas en el capítulo anterior. En ese sentido, podemos observar en el gráfico de Pareto, que las causas principales son: a) la falta de planeación de los procesos internos, (b) la falta de estandarización de los procesos educativos y (c) la falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo. Por otro lado, las causas secundarias son: (a) la incorrecta ubicación del archivo documental, (b) la falta de sistemas de información de gestión educativa, (c) la falta de mobiliario para archivo documental, (d) el personal no capacitado en servicios educativos, (e) la falta de personal, (f) la falta de espacios para archivos, (g) la falta de motivación, (h) la falta de implementación de estándares internacionales (ISO 9001- ISO 21001) y (i) la falta de iluminación y/o ventilación.

5.1. Diagrama de árbol

Luego de analizado el problema central, el cual se identificó como la ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado en la Corporación GAJEL E.I.R.L. haciendo uso de esta herramienta y siguiendo los pasos indicados en el capítulo anterior, se determinaron las causas primarias y secundarias que lo originan, se considera al personal involucrado en todo el flujo de servicio educativo, teniendo en cuenta una visión transversal de los procesos internos de la institución educativa. (Ver Figura 10).

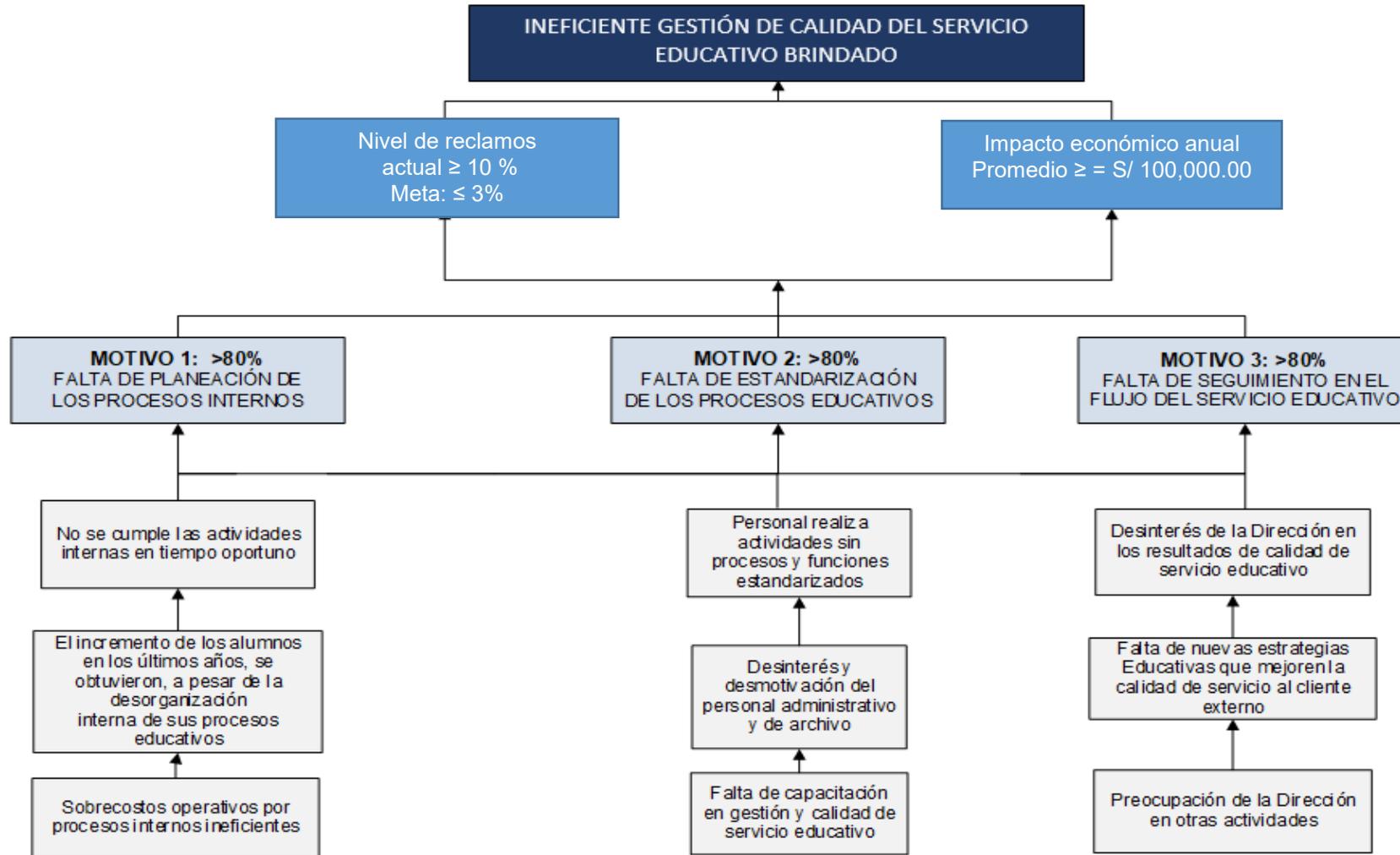


Figura 10. Diagrama de Árbol del Problema Central: Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado.

Adaptado del diagrama de árbol: un recurso intuitivo en Probabilidad y Combinatoria (p. 49-63) por (Roldán López de Hierro, Batanero, & Beltrán-Pellicer, 2018), Granada & Zaragoza, España: Épsilon

5.2. Diagrama de Ishikawa

Se determinaron las posibles causas primarias y secundarias que originan el problema central mediante un análisis cualitativo, haciendo uso del diagrama de Ishikawa, es una representación sencilla aplicada a la Corporación GAJEL E.I.R.L. teniendo en consideración seis dimensiones: métodos, maquinaria, medio ambiente, control, mano de obra, material. (Ver Figura 11).

5.3. Matriz de Priorización Causa – Raíz

Determinadas las causas primarias del problema central mediante la elaboración del diagrama de árbol e Ishikawa, se procedió a realizar un análisis cuantitativo, el cual consistió en la valorización de cada una de las causas primarias identificadas. Para tal fin, se asignó la escala, tomando en cuenta el grado de importancia que tiene el problema en relación al impacto hacia el costo, cliente y el proceso interno, de acuerdo a la matriz de evaluación de causas según tabla de jerarquización y nivel de impacto. (Ver Tabla 15). Esta valoración se realizó con la participación de la Dirección General, personal docente y personal administrativo de los diferentes niveles educativos (Primaria y secundaria) en las auditorías realizadas. Luego de ello, se hizo el análisis de Pareto, calificando el nivel de frecuencia, impacto, puntaje $F \times I$, total de frecuencia y el porcentaje acumulado. (Ver Tabla 17). Para el análisis, se debe tener en cuenta la tabla de criterios de evaluación y puntuación. (Ver Tabla 16).

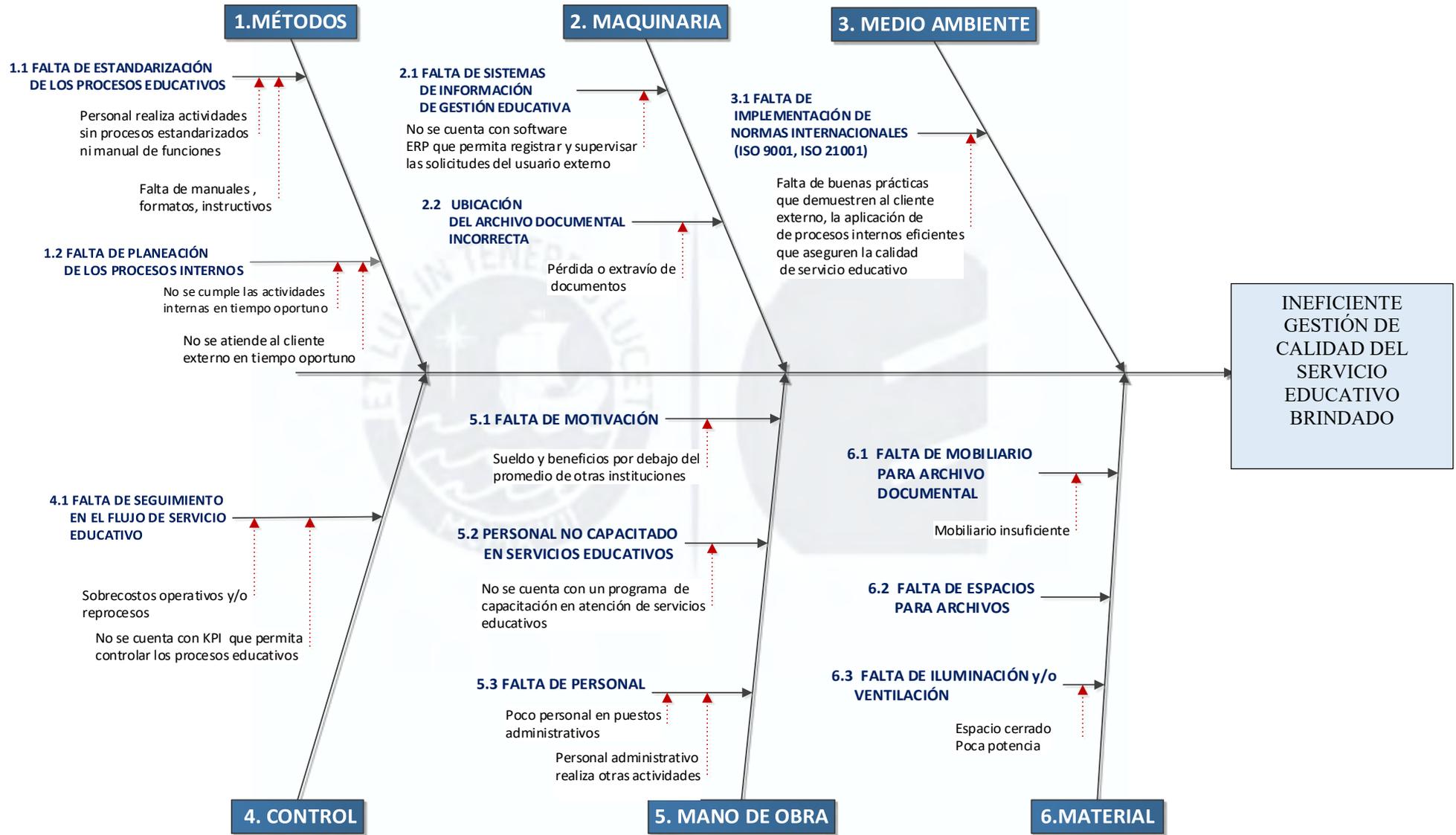


Figura 11. Diagrama de Ishikawa

Tabla 15

Matriz de evaluación de causas según tabla de jerarquización y nivel de impacto

Nº	Clasificación "M"	Causa primaria	Impacto en proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje total
1.1	Métodos	Falta de estandarización de los procesos educativos	10	9	9	28
1.2	Métodos	Falta de planeación de los procesos internos	10	10	9	29
2.1	Métodos	Falta de sistemas de información de gestión educativa	8	8	8	24
2.2	Métodos	Ubicación del archivo documental incorrecta	9	8	8	25
3.1	Medio Ambiente	Falta de implementación de normas internacionales (ISO 9001, ISO 21001)	6	5	6	17
4.1	Control	Falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo	9	9	9	27
5.1	Mano de Obra	Falta de motivación	6	6	6	18
5.2	Mano de Obra	Personal no capacitado en servicios educativos	7	7	7	21
5.3	Mano de Obra	Falta de personal	7	7	6	20
6.1	Material	Falta de mobiliario para archivo documental	8	8	7	23
6.2	Material	Falta de espacios para archivos	7	7	5	19
6.3	Material	Falta de iluminación	5	5	4	14

Tabla 16

Criterios de Evaluación y Puntuación

Criterios de evaluación y puntuación	Impacto		
	Bajo	Medio	Alto
Ocasional	1	2	3
Frecuencia Regular	2	3	4
Siempre	3	4	5

Nota. Tomado de "Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos". López, M. (2014).

Tabla 17

Matriz de Pareto

Causas primarias	Frecuencia	Impacto	Puntaje	Total	%
			F x I	Frecuencia	Acumulado
Falta de planeación de los procesos internos	Siempre	Alto	5	5	13%
Falta de estandarización de los procesos educativos	Siempre	Alto	5	10	26%
Falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo	Siempre	Alto	5	15	39%
Ubicación del archivo documental incorrecta	Regular	Alto	4	19	50%
Falta de sistemas de información de gestión educativa	Siempre	Medio	4	23	61%
Falta de mobiliario para archivo documental	Regular	Medio	3	26	68%
Personal no capacitado en servicios educativos	Siempre	Bajo	3	29	76%
Falta de personal	Ocasional	Medio	2	31	82%
Falta de espacios para archivos	Ocasional	Medio	2	33	87%
Falta de motivación	Regular	Bajo	2	35	92%
Falta de implementación de normas internacionales (ISO 9001, ISO 21001)	Regular	Bajo	2	37	97%
Falta de iluminación	Ocasional	Bajo	1	38	100%

De los resultados de la tabla anterior, podemos observar que, el problema central se origina por tres (3) causas primarias, las cuales se observa que están por encima del 80%. (Ver Figura 12).

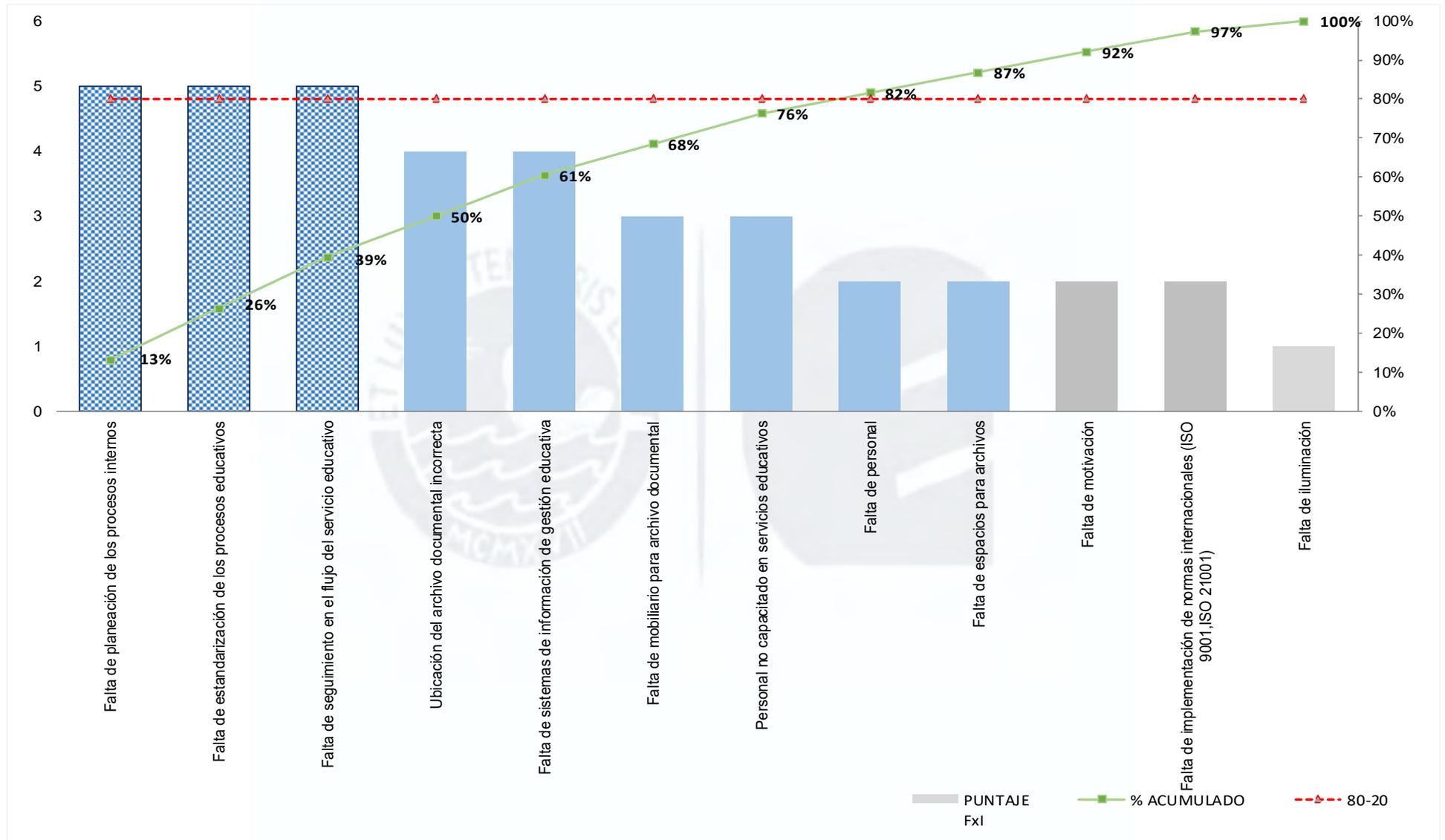


Figura 12. Diagrama de Pareto del problema central

5.4. Causas Identificadas del Problema Central

Se identificaron tres causas primarias que originan el problema central como se observó en el diagrama de Pareto (ver Figura 13), las cuales están por arriba del 80%. En ese sentido, se describe el contexto del porqué se vienen originando. Cabe resaltar que, están clasificadas según las dimensiones del diagrama de Ishikawa y el orden considerado a continuación, se basa en el puntaje mayor a menor que, se observó en la matriz de evaluación de causas según jerarquización y nivel de impacto. (Ver Tabla 17).

(Métodos 1.2) Falta de planeación de los procesos internos (29). En este punto, la institución educativa no ha puesto énfasis en el uso eficiente y proponer mejoras de herramientas como, el plan educativo institucional (PEI), que establezca la visión, objetivos de corto y largo plazo, además de estrategias internas. Por otro lado, tampoco se cuenta con un plan o programa educativo PAT.

(Métodos 1.1) Falta de estandarización de los procesos educativos (28). No se cuenta con documentos estandarizados como: Ficha de procesos educativos, Política de calidad de servicios educativos, Manual de atención al cliente, entre otros; los cuales no han sido elaborados como parte buenas prácticas de la estandarización de los procesos de servicio de la institución educativa.

(Control 4.1) Falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo (27). No se cuenta con indicadores (KPI) reflejados en una herramienta como el tablero o cuadro de mando integral para el seguimiento y control de sus procesos internos que aseguren la calidad de los servicios educativos, incrementado el nivel de quejas o reclamos de los clientes externos de la institución educativa, al no tomar acciones preventivas y correctivas.

5.5. Descripción de las causas secundarias identificadas

En este punto, se indican el por qué son consideradas como causas principales o secundarias. Cabe resaltar que, el orden considerado a continuación, se basa en el puntaje

mayor a menor que, se observó en la matriz de evaluación de causas según jerarquización y nivel de impacto. (Ver Tabla 15).

(Métodos 2.2) Ubicación del archivo documental incorrecta (25). Los documentos de la institución no están organizados de tal forma que puedan ser encontrados con rapidez, toda vez que existe demora en la entrega de los documentos solicitados por usuarios internos y la comunidad educativa. Esto se debe, en muchos casos, porque no se encuentran debidamente rotulados, lo que provoca pérdida de tiempo y genera reprocesos en estas actividades.

(Métodos 2.1) Falta de sistemas de información de gestión educativa (24). No se cuenta con sistemas de información gerencial que, permita ver la trazabilidad de la gestión financiera, operaciones, logística, acervo documental y recursos humanos, lo que limita la toma de decisiones en tiempo oportuno y la rápida atención al cliente externo.

(Material 2.1) Falta de mobiliario para archivo documental (23). No se viene realizando una eficiente planificación del mobiliario requerido para la buena organización del acervo documental. Asimismo, el mobiliario en muchos casos se encuentra deteriorado. Entre los daños encontrados destacan: desgaste, abrasión, suciedad, rasgado y doblado.

(Mano de obra 5.2) Personal no capacitado en servicios educativos (21). No se cuenta con un programa anual de capacitación para personal docente y administrativo, en relación a buenas de práctica de gestión educativa, marketing educativo, archivo documental, calidad de servicio educativo, entre otras temáticas.

(Mano de obra 5.3) Falta de personal (20). La institución educativa no cuenta con el suficiente personal administrativo y archivo, para poder organizar las actividades y, la infraestructura adecuada para atender en tiempo oportuno las solicitudes en general del cliente externo.

(Material 6.2) Falta de espacios para archivos (19). No se viene realizando buenas prácticas con relación a la ubicación de los documentos más consultados en zonas accesibles y “cómodas” para el documento y para el personal que tiene que consultarlo.

(Mano de obra 5.1) Falta de motivación (18). Si bien es cierto, la institución educativa, desconoce de la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño, los colaboradores han manifestado en muchas ocasiones que, se encuentran desmotivados por la actual coyuntura de la pandemia a causa del COVID-19, así como por la poca interacción que se viene teniendo con toda la comunidad educativa por el trabajo remoto.

(Medio ambiente 3.1) Falta de implementación de estándares internacionales (ISO 9001- ISO 21001) (17). No se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad de servicios educativos que asegure procesos internos eficientes. Al mismo tiempo, no se cuenta con buenas prácticas en gestión de calidad de servicio educativo, desde la aplicación de normas, políticas educativas que, permite supervisar los procesos de enseñanza, de investigación y de todo lo que comprenda un sistema educativo de calidad.

(Material 6.3) Falta de iluminación y/o ventilación (14). No se viene realizando la adecuada ventilación de los armarios. Es decir, no se dotan con rejillas u orificios en zonas altas y bajas para facilitar la renovación interior del aire, evitando su deterioro.

5.6. Conclusión

En el presente capítulo, se hizo uso de herramientas de calidad como el diagrama de árbol y el diagrama de Ishikawa se identificaron las causas primarias y secundarias que, originan problema central. Estas causas fueron valorizadas en la matriz de jerarquización, habiendo asignado una la escala de valorización del 1-10 (sin importancia – muy importante) considerando el grado de importancia que, tiene el problema en relación al impacto hacia el costo, cliente y el proceso interno. Con esos resultados, se procedió a elaborar el diagrama de Pareto, identificándose tres causas primarias que, originan el problema central, siendo estas:

(a) la falta de planeación de los procesos internos, (b) falta de estandarización de los procesos educativos, (c) la falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo.

Finalmente, es importante resaltar que, para que se logre alta calidad en el servicio educativo de la institución, es importante que la Corporación GAJEL E.I.R.L. haga uso de las herramientas planteadas en la presente consultoría, que permitan la gestión para la mejora de la calidad educativa.



Capítulo VI: Alternativas de Solución

En el presente capítulo se han elaborado, valorizado y revisado tres alternativas de solución al problema central de la ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado en la Corporación GAJEL E.I.R.L. en respuesta a las tres causas primarias encontradas: la falta de planeación de los procesos internos, falta de estandarización de los procesos educativos, falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo. El equipo consultor ha considerado que la primera alternativa de solución es implementar gestión estratégica y marketing educativo, la segunda es implementar mapa de procesos educativos y estandarización, finalmente elaborar tablero o cuadro de mando integral para la Corporación GAJEL E.I.R.L. cabe destacar que la gerencia tiene pleno conocimiento de las alternativas propuestas.

6.1. Propuestas de Solución

6.1.1. Implementar mecanismos de gestión estratégica y marketing educativo.

Corporación GAJEL E.I.R.L. en este aspecto se establecen las acciones alineadas a un enfoque estratégico y de marketing, que le permitan mejorar la eficiencia de la gestión de calidad del servicio educativo brindado, estos mecanismos brindarán soluciones oportunas.

Gestión estratégica. Con respecto a gestión estratégica para la institución educativa, se proponen siete elementos plasmados en la matriz de orientación estratégica para la corporación. (Ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Orientación Estratégica

1. Misión propuesta	Ofrecer servicios de calidad educativa a padres de familia de todas las clases sociales trabajando en la formación de sus hijos en la institución; de tal manera que puedan competir e ingresar a las mejores universidades del país y así mismo estos estudiantes en el futuro sean buenos ciudadanos críticos, responsables y con capacidad de integrarse a la sociedad y contribuir al desarrollo del país.					
2. Visión propuesta	Al 2026, ser una institución educativa privada de alto nivel académico que beneficie a la comunidad en general de la provincia de Chiclayo, brindando herramientas que ayuden a desarrollar la autoestima, la autonomía con sólida formación en principios y valores, transmitiendo y motivando a todos sus alumnos buenas prácticas de emprendimiento.					
3. Objetivo estratégico general	Posicionar a la institución educativa en la provincia de Chiclayo, en el segmento de nivel inicial, nivel primario, nivel secundario, que promueve la actividad deportiva, manualidades e idiomas.					
4. Objetivos de largo plazo	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	Al 2026, incrementar las ventas (demanda de alumnos) en 3% anual.	Al 2026, incrementar la participación de mercado en 30% en la provincia de Chiclayo.	Al 2026, incrementar el número de sedes a tres (3) en la región de Lambayeque. Al 2021, se cuenta con la sede en la provincia de Chiclayo.	Al 2026, incrementar el número de convenios educativos a nivel nacional e internacional en 20%.	Al 2026, obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 20%.	Al 2026, capacitación al personal docente y administrativo en 80% para mejorar la calidad educativa y desempeño de su cargo.
5. Objetivos de corto plazo	<ol style="list-style-type: none"> Al 2023 incrementar el ROE (<i>Return on Equity</i>) (+30% anual). Al 2023 incrementar el EBITDA (+20% anual). Al 2023 desarrollar convenios educativos. Del 2022 al 2024 desarrollar mejores cuotas de ingreso, matrícula y pensiones competitivas. Del 2022 al 2024 fortalecer la imagen de la marca e incrementar la participación de mercado. Al 2023 fortalecer la gestión por procesos educativos y la mejora continua. Al 2023 desarrollar manual de perfiles y puestos del personal docente y administrativo. Al 2023 implementar programas de capacitación anual para el personal docente y administrativo. 					
6. Estrategias internas	<ol style="list-style-type: none"> Diseñar un plan anual de trabajo educativo. Integrar a los docentes de cada área para el desarrollo, capacitación de los temas y metodologías de enseñanza. Promover el uso de herramientas que refuercen el aprendizaje de los alumnos. Mejorar la comunicación entre áreas internas. Promover talleres culturales, artísticos, de emprendimiento, liderazgo, <i>coaching</i> personal educativo y deportivos durante el año escolar y los meses de verano. Contratar personal docente calificado. Garantizar el buen estado y funcionamiento de las instalaciones físicas. Fortalecer la gestión comercial, captando nuevos alumnos para la apertura de un nuevo año escolar. 					
7. Ventaja competitiva	Fortalecer la ventaja competitiva, basada en cuatro (4) atributos: calidad de servicio educativo, pensiones justas, variedad en metodologías de aprendizaje, uso de herramientas tecnológicas.					

Implementar estrategias de marketing educativo. La gestión de marketing educativo resultará altamente beneficiosa para la institución educativa, puesto que, se fortalecerá la promoción de sus programas, cursos, talleres, contenido, infraestructura, calidad de servicio y cultura educativa. Esto significa que generará alumnos potenciales, así como también un impacto positivo en los alumnos actuales. En ese sentido, tiene como objetivo agregar valor a sus estudiantes, profesores, padres de familia y al entorno en general; se proponen las siguientes acciones de marketing para la institución educativa, permitiéndole llegar a clientes potenciales y fortalecer los clientes actuales:

- **Analizar el público objetivo.** Realizar estudios de mercado en la provincia de Chiclayo, recopilando información importante como: geográfica, social, cultural, económica, intereses, necesidades, hábitos en internet. Revisar permanentemente la demanda del mercado, desarrollar base de datos de clientes, que brinde la información necesaria para su gestión y seguimiento.
- **Determinar los criterios de elección.** Elaborar una lista de los criterios que manejan los clientes potenciales cuando se disponen a elegir una institución educativa. Entre los criterios, se pueden mencionar: proyecto educativo en el que fundamenta la institución, equipo docente, formación en idiomas, actividades extra educativas, ubicación de la institución, instalaciones, precio de la matrícula, entre otros.
- **Determinar acciones de marketing y canales de comunicación.** Implementar marketing digital y chats interactivos, considerando las necesidades y los medios que más utiliza el público objetivo, utilizar de modo exhaustivo los canales de Google, YouTube, LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter; ya que su presencia se ha intensificado debido a la crisis sanitaria por

coronavirus. Gestionar la presencia activa en página web, revistas educativas, además de participar en eventos educativos en la región y a nivel nacional.

- **Asignar un presupuesto.** Distribuir el presupuesto para cada acción de marketing a implementar, asignando responsables, alcance y nivel de prioridad.
- **Diseñar un instrumento de seguimiento.** Monitorear los resultados y mejorar las actividades, seguimiento constante de su cumplimiento, para validar el resultado esperado. En ese sentido, realizar este mecanismo permitirá: adquirir mayor conocimiento en relación al perfil del cliente, determinar sus intereses, necesidades y conocer cómo se comunican.

La implementación de herramientas en materia de gestión de marketing educativo, permitirá alcanzar a la Corporación GAJEL E.I.R.L. los siguientes beneficios:

- **Posicionamiento:** Identificar necesidades del público objetivo y así ofrecer el contenido adecuado. De esta forma, se ganará la atención y consideración para futuras decisiones de compra.
- **Comunicación eficaz:** Emplear las siguientes herramientas para fortalecer la comunicación eficaz: (a) email marketing; transmitir recordatorios, agendas, noticias y contenido educativo de valor. Esta herramienta permitirá: obtener el feedback de los usuarios respecto los servicios ofrecidos, promocionar la institución y sus servicios incrementar las ventas, mantener el contacto con los clientes, compartir noticias y novedades, generar *engagement* (compromiso que se genera entre usuario/ cliente y la marca, producto de estrategias comunicacionales), (b) redes sociales; permitirán un contacto directo con las personas, para promover la conexión y comunicación más fluida entre la institución educativa y los usuarios. A través de las redes, es

más fácil que las personas expongan sus inquietudes, comentarios, quejas, entre otros; recibiendo respuestas en línea.

- **Cliente satisfecho:** Fortalecer la fidelización de alumnos y familias, mediante la calidad de enseñanza en el servicio educativo brindado y consolidar la cultura de la institución en profesores, alumnos y familias.
- **Servicios ideales:** Desarrollar ofertas educativas atractivas, a través de la información obtenida en relación a los deseos y necesidades del público objetivo. Captación de datos con herramientas tales como los formularios de *landing pages*.

6.1.2. Diseñar mapa de procesos educativos y estandarización

En relación con los procesos en Corporación GAJEL E.I.R.L. y su estandarización, es necesario diseñar el mapeo respectivo, bajo buenas prácticas de gestión de procesos educativos, se propone que la institución educativa gestione en el corto plazo. (Ver Figura 13). Dado que, esta herramienta permite identificar los procesos y procedimientos que agregan valor a la gestión de la institución, así como las relaciones de dependencia entre áreas. El mapa de procesos ofrece información útil y valiosa sobre cómo mejorar los procesos, realizar el diseño del mapa de procesos, necesita tomar en cuenta a todos los involucrados en los procesos, administrativos, docentes, coordinadores educativos, proveedores, alumnos y padres de familia, hacer entender claramente cuáles son los objetivos del proceso, además tener en cuenta los pasos:

1. Identificar el problema.
2. Realizar una tormenta de ideas de todas las actividades involucradas.
3. Establecer tipos de entregables: formatos establecidos, reportes periódicos, manuales.
4. Fijar fechas de presentación de entregables: informes y reportes.

5. Dibujar el mapa de procesos.
6. Revisar el mapa de procesos con los interesados.

Corporación GAJEL E.I.R.L necesita contar con mapa de procesos, fichas de procesos, manuales de procedimientos, formatos, instructivos, manual de organización y funciones, que si bien es cierto, tienen una connotación estratégica, no obstante, para ejecutar su implementación es necesario llevarlo al campo operativo, con la finalidad de mejorar la gestión de calidad en el servicio educativo brindado. En ese sentido, se desarrollaron las siguientes etapas para estandarizar los procedimientos de los procesos estratégicos, operativos y de soporte, en un plazo no mayor a tres meses.

1. Planificación. En esta etapa se traza el curso deseable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector y cómo medir el progreso hacia el logro. En este aspecto, se establecen los recursos (físicos, humanos, financieros, entre otros) plazos y recursos requeridos para la implementación de cada alternativa de mejora. Se forma el equipo de mejora continua (no más de 6 personas), designado por la Dirección General, considerando que, los integrantes del equipo de mejora continua, de preferencia, hayan participado en proyecto de mejora en el sector educativo. En definitiva, esta etapa consiste en organizar y racionalizar aquello que se quiere hacer, con el propósito de dar cumplimiento a lo planificado. Cuando se planifica, se tienen que contestar a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué?: Quieres hacer – Descripción y finalidad.
- ✓ ¿Por qué?: Lo quieres hacer – Fundamentación.
- ✓ ¿Para qué?: Se quiere hacer – Objetivos.
- ✓ ¿Cuánto?: Quieres conseguir – Metas.
- ✓ ¿Dónde?: Se quiere hacer – Localización física, Cobertura espacial.
- ✓ ¿Cómo?: Se va a hacer – Actividades y tareas Metodología.
- ✓ ¿Cuándo?: Se va a hacer – Calendario.

- ✓ ¿A quiénes?: Va dirigido – Destinatarios o beneficiarios.
- ✓ ¿Quiénes?: Lo van a hacer – Recursos humanos.
- ✓ ¿Con qué?: Se va a hacer, Se va a costear – Recursos materiales, Recursos financieros.



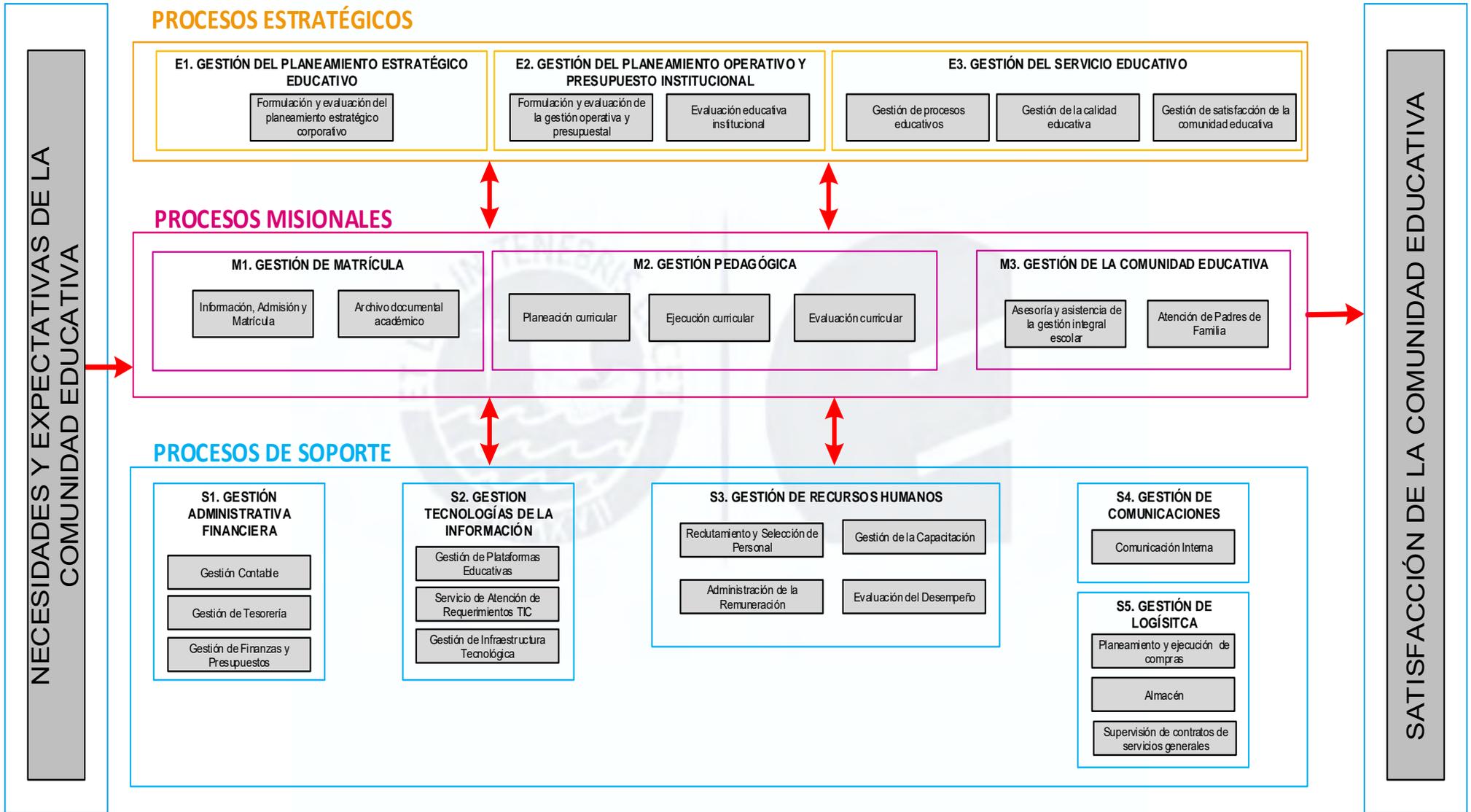


Figura 13. Mapa de procesos para la Corporación GAJEL E.I.R.L.

2. Formación del Equipo de mejora continua. Conformado por un equipo multidisciplinario, por no más de seis (6) personas (ver Figura 14), quienes serán los responsables de la ejecución y seguimiento de las actividades planificadas para la implementación del proyecto. Por otro lado, se establecerán horarios de reuniones de tres (3) veces por semana, de dos horas, lo que permitirá compartir ideas y buenas prácticas en la gestión de las alternativas evaluadas.



Figura 14. Equipo de mejora continua para la Corporación GAJEL E.I.R.L.

3. Sensibilización y Capacitación. Actividad enfocada en concientizar a los colaboradores de la institución educativa sobre la importancia de la implementación de cada alternativa de mejora, basado en estándares internacionales como la Norma ISO 9001:2015: Sistema de gestión por procesos y calidad, además de la Norma ISO 21001: Sistema de gestión para organizaciones educativas. Para tales efectos, se requerirá la difusión de la Dirección General para la difusión de los avances y resultados. En ese sentido, se capacita a

los miembros del equipo en temas relacionados a gestión estratégica, marketing educativo, gestión por procesos, mejora continua, gestión de indicadores, entre otros.

4. Estandarización. La documentación de las alternativas de mejora, dará lugar a una mejor planificación, organización y control de los procesos internos de la institución educativa. La revisión de buenas prácticas del sector educativo, constituirá la base para la formación técnica del equipo de mejora continua que, coadyuven a resultados eficientes. Entre los documentos de gestión que, deberán elaborarse, están: Plan estratégico, Plan de Marketing Educativo, Ficha de procesos, Manual de procedimientos, Formatos, Ficha de indicadores, Manual de Organización y Funciones y Tablero o cuadro de mando integral.

5. Seguimiento y control. Para lograr los resultados esperados, realizar el seguimiento a cada actividad planificada para alcanzar cada alternativa de mejora, según los plazos establecidos. En ese sentido, es importante tener reuniones mensuales para:

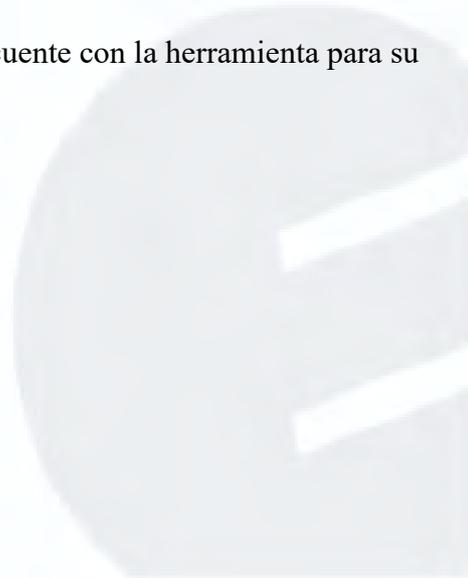
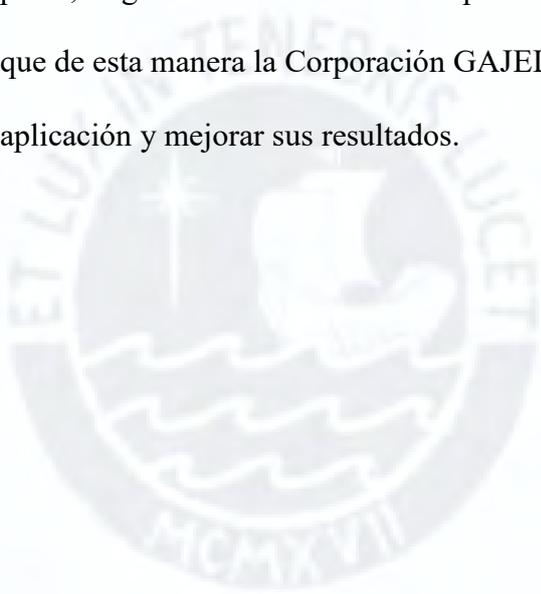
- Revisar resultados a una fecha determinada.
- Revisar lo que está sucediendo en el sector donde opera la institución.
- Modificar el cronograma de implementación, de ser necesario.
- Tomar acciones correctivas inmediatas para los procesos internos.

6.1.3. Elaborar tablero o cuadro de mando integral

Según Kaplan y Norton (2012) indicaron que, elaborar el tablero o cuadro de mando integral en una organización, es una herramienta que orientará a los accionistas y gerentes, utilizado para evaluar la situación y evolución de una organización desde una perspectiva general.

Para realizar el tablero o cuadro de mando integral, se debe previamente elaborar el mapa estratégico, en el cual, se combina los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo, que muestran la inquietud de los directivos de la Corporación GAJEL E.I.R.L. en función al entorno en que se desarrolla y sus perspectivas hacia el futuro, es necesario

plantear los resultados que se consideran ineludibles alcanzar para mejorar la competitividad institucional, mostrando estos resultados agrupados en las cuatro perspectivas que propone el tablero o cuadro de mando integral. (Ver figura 15). Los objetivos plasmados en el mapa estratégico, se complementan con el tablero o cuadro de mando integral, diseñado en la tabla 19. Se ha elaborado esta herramienta para la Corporación GAJEL E.I.R.L, la cual está conformada por cuatro (4) perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, se engrana cada objetivo de largo plazo con sus respectivos objetivos de corto plazo, asignando el indicador correspondiente y las unidades en las cuales se expresa, para que de esta manera la Corporación GAJEL E.I.R.L cuente con la herramienta para su aplicación y mejorar sus resultados.



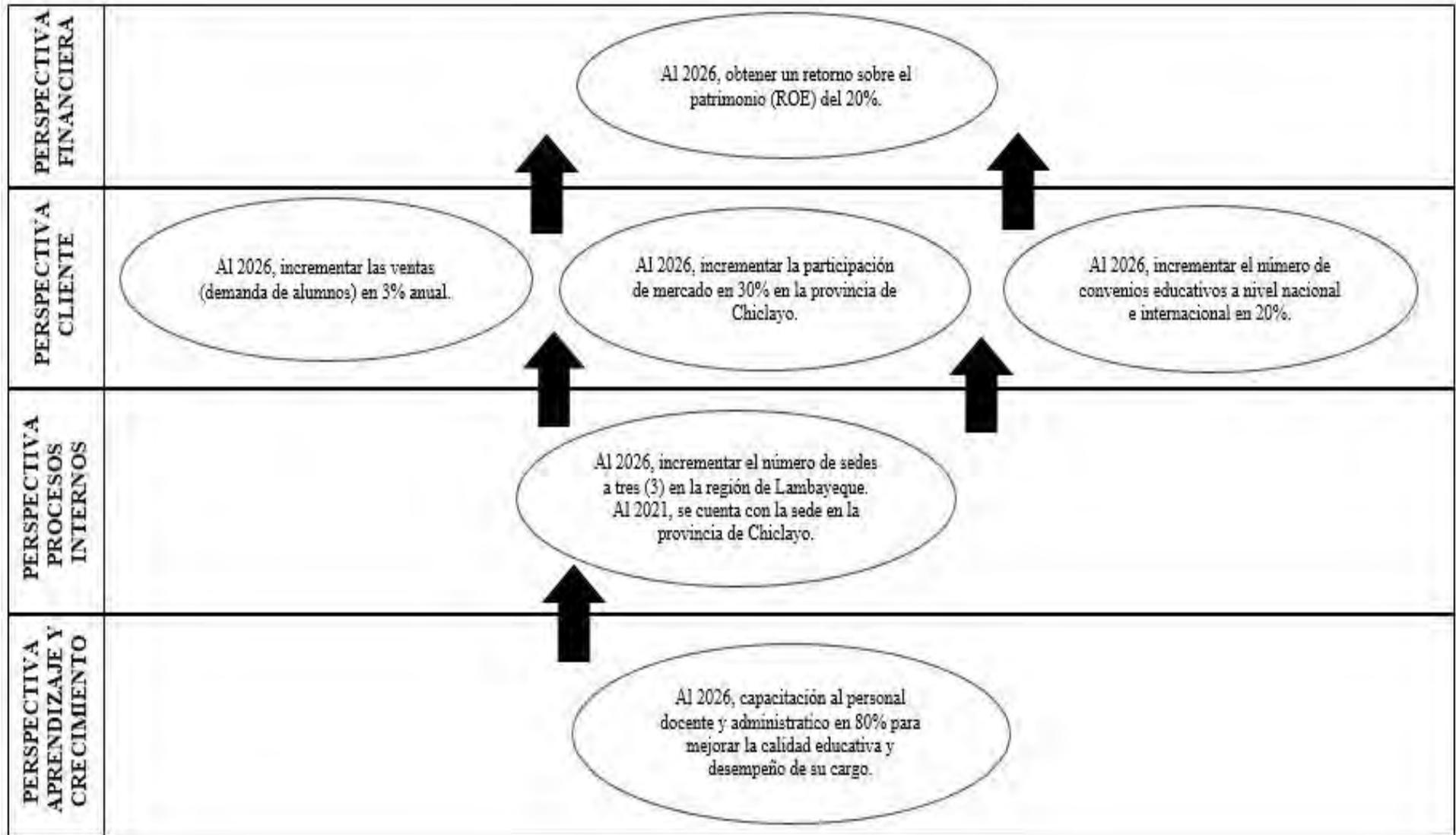


Figura 15. Mapa estratégico para la Corporación GAJEL E.I.R.L.

Tabla 19

Cuadro de Mando Integral para la Corporación GAJEL E.I.R.L.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	UM	META 2022-2024		INICIATIVA ESTRATÉGICA
					Mínimo	Máximo	
FINANCIERA	OCP1: Al 2023 incrementar el ROE (<i>Return on Equity</i>) (+30% anual)	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio Total	Soles	150 miles	350 miles	Fortalecer la gestión comercial que incremente el número de clientes potenciales.
	OCP2: Al 2023 incrementar el EBITDA (+20% anual).	EBITDA	(Ventas – Costes – Gastos de operación) + (gastos de depreciación + gastos de amortización)	Soles	100 miles	250 miles	Fortalecer la gestión comercial que incremente el número de clientes potenciales.
CLIENTE	OCP3: Al 2023 desarrollar convenios educativos	Convenios educativos	Número de convenios desarrollados con instituciones educativas de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque y Lima Metropolitana	Núm.	3	10	Desarrollar buenas prácticas educativas que fortalezca el aprendizaje del alumno.
	OCP4: Del 2022 al 2024 desarrollar mejores cuotas de ingreso, matrícula y pensiones competitivas.	Cuota de ingreso, matrícula y pensiones	Porcentaje de variación de la cuota de ingreso, matrícula y pensión con respecto al año escolar anterior	%	10%	15%	Reducir o mantener la cuota de ingreso, matrícula y pensión con respecto al año escolar anterior.

	OCP5: Del 2022 al 2024 fortalecer la imagen de la marca e incrementar la participación de mercado.	Participación de mercado	(ventas 1er año - ventas 2do año) x 100	%	20%	50%	Expandir la marca de la institución en nuevos mercados de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque.
PROCESOS INTERNOS	OCP6: Al 2023 fortalecer la gestión por procesos educativos y la mejora continua.	Estandarización de documentos de gestión	Número de documentos estandarizados de gestión educativa y administrativa	Núm.	5	20	Desarrollar un programa de elaboración de documentos de gestión educativa.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OCP7: Al 2023 desarrollar manual de perfiles y puestos del personal docente y administrativo	Perfil de puesto	Número de fichas de perfiles de puestos realizadas para personal docente y administrativo	Núm.	2	10	Elaborar las fichas de perfiles de puestos.
	OCP8: Al 2023 implementar programas de capacitación anual para el personal docente y administrativo	Capacitación	(Número de capacitaciones ejecutadas anual)/(Total de capacitaciones planificadas anual) X 100	%	5	10	Implementar capacitaciones para el personal de marketing educativo, docente y administrativo en materias de su competencia.

6.1.4. Objetivos de Corto Plazo

Perspectiva Financiera

OLP5: Al 2026, obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 20%.

- i. OCP1: Al 2023 incrementar el ROE (*Return on Equity*) (+30% anual)
- ii. OCP2: Al 2023 incrementar el EBITDA (+20% anual)

Perspectiva del Cliente

OLP1: Al 2026, incrementar las ventas (demanda de alumnos) en 3% anual.

OLP2: Al 2026, incrementar la participación de mercado en 30% en la provincia de Chiclayo.

OLP4: Al 2026, incrementar el número de convenios educativos a nivel nacional e internacional en 20%.

- i. OCP3: Al 2023 desarrollar convenios educativos.
- ii. OCP4: Del 2022 al 2024 desarrollar mejores cuotas de ingreso, matrícula y pensiones competitivas.
- iii. OCP5: Del 2022 al 2024 fortalecer la imagen de la marca e incrementar la participación de mercado.

Perspectiva de los Procesos Internos

OLP3: Al 2026, incrementar el número de sedes a tres (3) en la región de Lambayeque. Al 2021, se cuenta con la sede en la provincia de Chiclayo.

- i. OCP6: Al 2023 fortalecer la gestión por procesos educativos y la mejora continua

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

OLP6: Al 2026, capacitación al personal docente y administrativo en 80% para mejorar la calidad educativa y desempeño de su cargo.

- i. OCP7: Al 2023 desarrollar manual de perfiles y puestos del personal docente y administrativo

- ii. OCP8: Al 2023 implementar programas de capacitación anual para el personal docente y administrativo.

6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Para determinar la mejor alternativa de solución, se evaluará cada propuesta en función de seis criterios: (I) importancia, se otorgó un puntaje en relación a la relevancia hacia la solución del problema y así distribuir un porcentaje del total de soluciones; (II) factibilidad, orientada a la viabilidad de contar con los recursos requeridos para la puesta en marcha de la solución; (III) valor añadido, considera el diferenciador de cada alternativa respecto a las acciones que puedan mejorar la calidad del servicio educativo brindado; según el impacto que genera el valor añadido en los procesos; (IV) nivel de inversión, valoración de costos de implementación y retorno de cada alternativa de solución, en la medida que incrementa valor para la corporación respecto a los objetivos principales; (V) riesgo, toma en consideración el nivel de riesgo de la alternativa sobre el desenvolvimiento actual de la Corporación GAJEL E.I.R.L. (VI) sostenibilidad, evalúa la propuesta en función al nivel de soporte y su sostenibilidad en el transcurso del tiempo, considerando alcanzar los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta lo indicado, se elaboró la matriz de evaluación de alternativas de solución para la Corporación GAJEL E.I.R.L, para llevar a buen término la implementación de las alternativas de solución. La asignación de pesos, se efectuó en base a los criterios señalados y teniendo en cuenta lo que cada alternativa aporta a la estrategia de la corporación, el mayor puntaje es para las que se encuentran más alineadas a la solución del problema central. (Ver tabla 20).

Tabla 20

Matriz de evaluación de alternativas de solución para la Corporación GAJEL E.I.R.L.

Solución propuesta	I	F	V	N	R	S	Total
1. Implementar mecanismos de gestión estratégica y marketing educativo	0.25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.75
2. Diseñar mapa de procesos educativos y estandarización	0.25	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.75
3. Elaborar tablero o cuadro de mando integral	0.15	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.65

Nota. Valor: 3= Alto, 2 = Medio, 1= Bajo

6.3. Solución Propuesta

A partir de la identificación del problema central, se propusieron tres alternativas de solución, que tienen como objetivo principal, superar la ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado, lo cual impacta directamente en el prestigio de la organización. Partiendo de los resultados de la matriz de evaluación de alternativas de solución para la Corporación GAJEL E.I.R.L. (Ver Tabla 20) y en atención a las perspectivas que tienen los accionistas, la Dirección General, la Coordinación Académica, el personal docente y administrativo, la Comunidad académica; la implementación de las acciones propuestas, serán realizadas de acuerdo a tres etapas, siguiendo el orden de los resultados obtenidos, las cuales deberán ser ejecutadas a partir de enero 2022, siguiendo el Gantt del capítulo VII. Es importante resaltar que, las alternativas de solución se enfocan en mejorar la gestión de la calidad educativa, que implica la implementación de mecanismos de gestión estratégica, marketing educativo, de la mano del diseño de procesos educativos y su respectiva estandarización, además de contar con tablero o cuadro de mando integral, para definir y seguir la estrategia empresarial de la corporación; hay que tener en cuenta el hincapié en soluciones oportunas, eficientes en tiempo y forma, en mejoras exitosas que logren la sinergia entre las áreas de la Corporación GAJEL E.I.R.L. en favor del logro de objetivos organizacionales.

- **Etapa 1:** Implementar mecanismos de gestión estratégica y marketing educativo.
- **Etapa 2:** Diseñar mapa de procesos educativos y estandarización.
- **Etapa 3:** Elaborar tablero o cuadro de mando integral.

6.4. Conclusión

En este capítulo, se desarrolló al detalle el contenido de cada propuesta, siguiendo los criterios de importancia, factibilidad, valor añadido, nivel de inversión, riesgo y sostenibilidad. Se realizó la asignación de pesos a cada alternativa para jerarquizar por prioridad su implementación, teniendo en cuenta que, su ejecución y seguimiento se hará con el uso del Gantt de actividades, para lograr el logro de objetivos, es preciso tener procedimientos ordenados para un control de gestión y uso óptimo de los recursos de la corporación educativa. La implementación de mecanismos de gestión estratégica y marketing educativo, según la matriz de orientación estratégica y plan de marketing educativo; el diseño del mapa de procesos educativos y estandarización, siguiendo una adecuada planificación, contando con un equipo multidisciplinario de mejora continua, a través de la sensibilización y capacitación a los colaboradores, teniendo presente el resultado deseado, es decir, los documentos estandarizados, sin dejar de lado el constante seguimiento y finalmente la elaboración de un tablero o cuadro de mando integral, previa preparación del mapa estratégico, donde se combina los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo, en relación al entorno en que se desarrolla la corporación y sus perspectivas hacia el futuro; permitirá superar el problema central de la Corporación GAJEL E.I.R.L. así también que, se cuente con el compromiso de la organización, sobretodo que las alternativas estén alineadas con los objetivos de la misma.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

El presente capítulo se describen las actividades que formarán parte del plan de implementación de cada una de las alternativas de mejora revisadas en el capítulo VI, con el objetivo de optimizar los tiempos y recursos, tanto humanos como costos financieros, del mismo modo, se indican los factores críticos de éxito y los riesgos identificados para el proyecto. A través del Gantt de actividades se muestra la planificación de cada actividad, según el orden de priorización analizado.

7.1. Gantt de actividades

En este acápite se elaboraron las actividades, plazos y responsables para alcanzar los resultados esperados. Estas actividades fueron establecidas por el equipo de mejora continua (EMC), liderado por el: director educativo, coordinador académico, personal docente, asistente de recursos humanos, supervisor *back office*, colaboradores del área administrativa, de ser el caso miembros de la comunidad educativa (padres de familia, alumnos, entre otros). Cabe resaltar que, se tomó en cuenta la experiencia de cada uno de los miembros del equipo en la implementación de proyectos de gestión educativa. Por otro lado, se elaboró el diagrama de Gantt, considerando 52 semanas, a partir de enero 2022, para el desarrollo de las etapas del proyecto. (Ver Tabla 21).

Es una herramienta gráfica que ilustra un cronograma de gestión de proyectos, llamado así por su inventor, Henry Gantt; este diagrama, enumera las tareas que se realizarán en el eje vertical y los intervalos de tiempo en el eje horizontal. (Vieira, 2019).

Tabla 21

Gantt de Implementación para las Alternativas de Mejora

Orden de priorización	Alternativa de Mejora	Etapas de la metodología				Presupuesto asignado	Responsable (s)
		1. Planear (P)	2. Hacer (H)	3. Verificar (V)	4. Actuar (A)		
1	Implementar enfoque de gestión estratégica y marketing educativo	Ene-22	Feb-22 - Abr-22	May-22	Jun- 22	S/111,350	Dirección General y Coordinación Académica
2	Implementar Mapa de procesos educativos y estandarización	May-22	Jun-22 – Ago-22	Set-22	Oct- 22		Coordinación Académica/ Personal docente y administrativo/ Comunidad Educativa
3	Implementar el tablero o cuadro de mando integral	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic- 22		Coordinación Académica/ Personal docente y administrativo/ Supervisor Back office

7.2. Presupuesto de costos

En relación al presupuesto, se calcularon costos tangibles e intangibles que, se solicitan para la implementación de cada una de las actividades de las etapas de la metodología (PHVA) que, permita obtener cada entregable. El presupuesto total aprobado por la Dirección General, fue distribuido en costos tangibles e intangibles por la suma de S/111,350. Los costos tangibles incurridos en la implementación de las propuestas de mejora, ascienden a S/23,600.00 soles. (Ver Tabla 22).

Tabla 22 *Costos Tangibles por la Implementación de Mejoras*

Descripción	Cantidad	Costo total S/.
Cuadro mural para exposición de mejoras y seguimiento para sensibilización de colaboradores	4 unid.	S/. 2,500.00
Procedimientos y formatos para estandarización de mejoras (impresión)	20 unid	S/. 3,000.00
Separatas de capacitación de la metodología para la implementación de alternativas mejoras	30 unid.	S/. 2,800.00
Impresiones del Plan Estratégico y Plan de Mkt. Educativo	20 unid	S/. 2,800.00
Impresiones de Manuales de procedimientos	20 unid	S/. 1,800.00
Otros materiales para el proyecto	10 unid.	S/.2,000.00
Plataforma educativa con módulo de gestión de indicadores	1 unid.	S/.10,000.00
Total de costos tangibles		S/. 23,600.00

Los costos intangibles incurridos en la implementación de las propuestas de mejora, están relacionados a los colaboradores que conforman el equipo de mejora continua. Se muestran las horas totales involucradas de cada puesto de trabajo en la ejecución de las actividades durante cada etapa de mejora. El total de costos intangibles asciende a S/87,750.00, considerando que, la duración del proyecto es de nueve meses. (Ver Tabla 23).

Tabla 23

Costos Intangibles por la Implementación de Mejoras

Puesto laboral	Sueldo mensual	Costo diario	Costo por hora	Etapa: Capacitación	Etapa: Planificar	Etapa: Ejecutar	Etapa: Verificar	Etapa: Actuar	Total horas	Total S/
Director General	S/.10,000	S/. 333	S/. 42	20	20	25	15	10	90	S/. 3,750
Coordinador Académico	S/. 5,000	S/. 167	S/. 21	20	20	25	15	10	90	S/. 1,875
Docente (<i>sueldo promedio</i>)	S/. 3,000	S/. 100	S/. 13	20	20	25	15	10	90	S/. 1,125
Asistente de Recursos Humanos	S/. 2,000	S/. 67	S/. 8	20	20	25	15	10	90	S/. 750
Supervisor Back office	S/. 6,000	S/. 200	S/. 25	20	20	25	15	10	90	S/. 2,250
Total costos intangibles										S/.9,750
Total costos intangibles (<i>9 meses: duración del proyecto</i>).										S/.87,750

7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los factores claves de éxito para la implementación de cada alternativa de mejora en cada fase del proyecto para Corporación GAJEL E.I.R.L. son:

- Definir claramente los objetivos de corto y largo plazo.
- Definir responsabilidades.
- Realizar una planificación del proyecto realista.
- Fomentar el compromiso de todos los colaboradores.
- Fomentar la comunicación eficaz entre todos los interesados del proyecto.
- Cumplir con los plazos y actividades asignados para cada fase del proyecto.
- Mitigar todos los riesgos que pueden impactar en el proyecto.
- Desarrollar acciones preventivas y correctivas ante cualquier eventualidad en la programación del proyecto.
- Implementar los indicadores propuestos en el tablero o cuadro de mando integral.

7.4. Riesgos identificados para la Implementación

Además de los factores críticos de éxito, se han identificado los principales riesgos del proyecto, los cuales deberán ser mitigados para minimizar el impacto en la corporación educativa. En relación con este aspecto, se elaboró la matriz de probabilidad versus impacto para identificar la criticidad de cada uno de los riesgos mediante un semáforo. (Ver Figura 16). A la par, se listan los riesgos identificados detallando las causas, probabilidad, impacto y factor. (Ver Tabla 24).

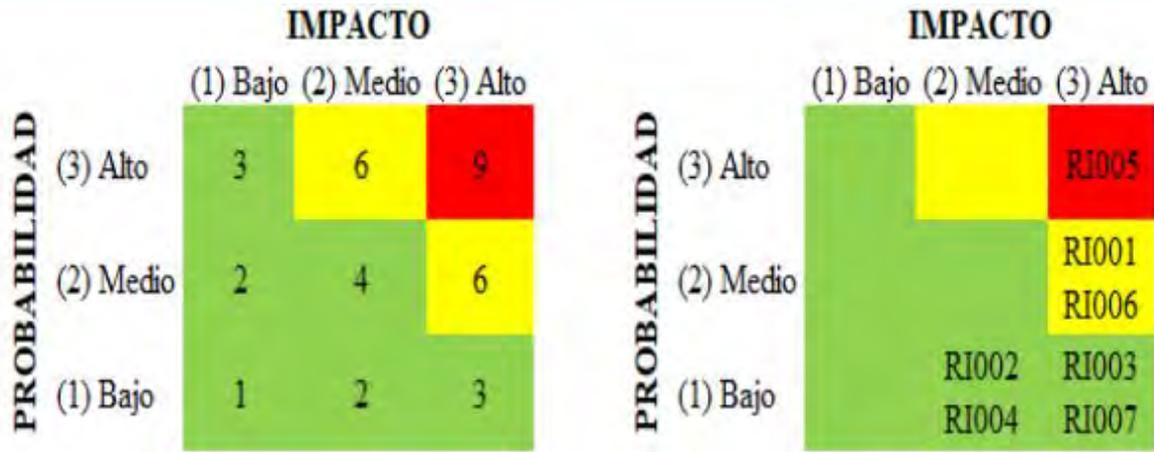


Figura 16. Matriz de riesgos.

Adaptado de La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), por Project Management Institute, Inc., 2017.



Tabla 24

Matriz de Riesgo del Proyecto

RIESGO				VALORACIÓN DEL RIESGO						RESPUESTA AL RIESGO		
Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos	Probabilidad		Impacto		Nivel del riesgo		Respuesta	Actividades (Planes de acción)	Controles necesarios
				Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor			
1. El incremento del precio internacional de los insumos o productos que se requieren para la infraestructura educativa	Riesgo financiero	Fluctuación del tipo de cambio que genera el incremento de costos operativos de compra de los productos para fortalecer la infraestructura educativa	* Mayor requerimiento de liquidez	Probable	3	Desastroso	3	Riesgo Inaceptable	9	Reducir	1. Seguimiento permanente a la volatilidad de los precios de los principales insumos o productos. 2. Programación y ejecución de compras anticipadas	1. Reporte diarios del tipo de cambio y el precio de los principales insumos o productos requeridos
2. La caída significativa del PBI de la economía en el Perú que afecta el sector educativo	Riesgo estratégico	Menor inversión privada local y extranjera que afecta el sector educativo	* Mayor desempleo * Disminución en la capacidad de compra	Posible	2	Desastroso	3	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Elaborar promociones educativas creativas con precios más atractivos cuota de inscripción, matrícula y pensiones) 2. Diversificar el segmento de mercado objetivo a nivel de regiones cercanas	1. Reporte de ventas (servicios educativos más buscados de la interacción de las redes sociales) de los principales competidores

3. Incurción de nuevos competidores (colegios)	Riesgo operativo	Oportunidad de negocio cada vez más atractivo para el inversionista del sector educativo (colegios) por la demanda creciente de la población (alumnos) de nivel inicial, primario y secundario	* Mayor competencia * Precios (cuota de inscripción, matrícula y pensiones) más bajos	Probable	3	Moderado	2	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Implementar de forma continua un valor agregado de calidad del servicio educativo	1. Reporte de la demanda creciente de la población (alumnos) de nivel inicial, primario y secundario
4. Demora en las compras locales	Riesgo operativo	* Bajo nivel de negociación con los proveedores locales * Falta de aplicación de buenas prácticas en evaluación y homologación de proveedores	* Prologando tiempo de atención a la comunidad educativa ante la presentación de solicitudes	Probable	3	Desastroso	3	Riesgo Inaceptable	9	Reducir	1. Evaluar proveedores que ofrezcan mejores condiciones. 2. Aplicar la matriz de evaluación de proveedores	1. Reporte de tiempo de entrega del proveedor 2. Realizar mayor seguimiento al flujo de compras
5. Poca solvencia financiera de los accionistas para el aporte de capital por la emergencia sanitaria COVID-19	Riesgo financiero	* Falta de experiencia e interés de los accionistas por generar ahorros de costos operativos	* Menor flujo de efectivo que afecta el presupuesto programado para implementación de mejoras	Posible	3	Moderado	2	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Evaluar recursos de financiamiento con el sector bancario, cajas municipales, entre otros.	1. Revisión mensual del flujo de efectivo que, no afecte el presupuesto asignado para el proyecto
6. Desmotivación o desconocimiento técnico de los colaboradores, relacionados a la implementación de las alternativas de mejora	Riesgo operativo	* Salarios poco atractivos * Ausencia de capacitación técnica en temas relacionados a metodologías de mejora educativa	* Disminución de la productividad laboral * Incumplimiento de plan de implementación del proyecto	Posible	2	Leve	3	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Capacitar al equipo de mejora continua, así como a los colaboradores (docentes y administrativos) con participación en el proyecto.	1. Reporte de indicadores de avance del proyecto para cada alternativa de mejora.

7. Inadecuado uso técnico de los indicadores elaborados para el tablero o cuadro de mando integral	Riesgo operativo	* Falta de seguimiento a las actividades del proyecto	* Inadecuado uso de los recursos asignados al proyecto	Posible	2	Desastroso	3	Riesgo Importante	6	Reducir	1. Brindar asistencia técnica en gestión de indicadores	1. Reporte de indicadores de avance del proyecto para cada alternativa de mejora
--	------------------	---	--	---------	---	------------	---	-------------------	---	---------	---	--

7.5. Conclusión

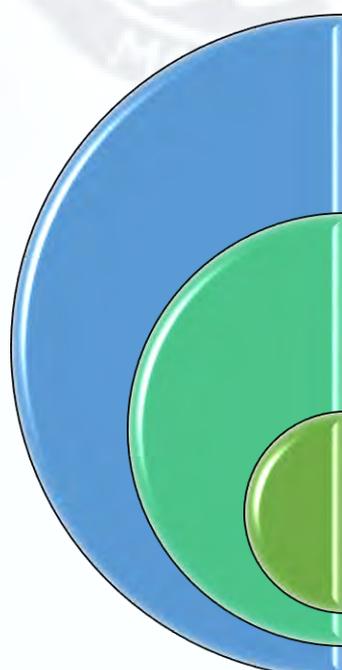
Se observa que, para llevar a buen término la ejecución en tiempo y forma de las estrategias planteadas con las alternativas de solución integradas en el Plan de Implementación, se deben establecer actividades concretas y detalladas para su logro eficiente, éstas deben ser plasmadas en el Gantt de actividades, para aterrizarlas en un espacio temporal, la distribución de actividades para la Corporación GAJEL E.I.R.L. fue expresada en semanas, obteniendo un tiempo de duración de 52 semanas, a partir de enero 2022, para el desarrollo de las etapas del proyecto, su importancia radica en que, permite planificar las actividades de la corporación, sus elementos proporcionan una visión general del proyecto, así como un seguimiento del mismo. Además, las actividades programadas deben estar ligadas a un presupuesto de costos, el presupuesto total aprobado por la Dirección General, fue distribuido en costos tangibles e intangibles por la suma de S/111,350. Consecutivamente se analizaron los factores clave para el éxito, seguido de los riesgos inherentes a la implementación, los cuales deberán ser mitigados para minimizar el impacto en la corporación educativa.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las alternativas de mejora desarrolladas en capítulo VI, tienen como propósito resolver la situación actual de la Corporación GAJEL E.I.R.L. referida a la ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado. En consecuencia, el Plan de Implementación debe conducir a una serie de resultados esperados en concordancia con las actividades realizadas, representando un impacto positivo para la institución educativa, toda vez que, al optimizar del uso de los recursos en los procesos administrativos y educativos, se incrementen las ventas, se obtenga una mayor rentabilidad para los accionistas. Por lo tanto, en este capítulo se señalarán dichos resultados obtenidos del Plan de Implementación.

8.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación

A continuación, se describe el resultado esperado según criterio cualitativo. El desarrollo de cada una de las tres alternativas de mejora, representará la presentación de un entregable, el mismo que formará parte de los documentos estandarizados de un sistema de gestión de aseguramiento de la calidad. (Ver Figura 17)



<p>ALTERNATIVA DE MEJORA N°1:</p> <p>Implementar mecanismos de gestión estratégica y marketing educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico Institucional • Plan de Marketing Educativo
<p>ALTERNATIVA DE MEJORA N°2:</p> <p>Diseñar mapa de procesos educativos y estandarización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos • Manual de organización y Funciones. • Formatos, instructivos, fichas de indicadores
<p>ALTERNATIVA DE MEJORA N°3:</p> <p>Elaborar tablero o cuadro de mando integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero o cuadro de mando integral

Figura 17. Entregables por alternativas de mejora

8.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación

8.2.1. Indicadores Financieros

Para establecer la viabilidad de la implementación de las propuestas de mejora, se calcularon los indicadores más significativos para la evaluación económica financiera del proyecto. Se tienen: Valor Actual Neto del Flujo de Caja (VANFCE), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de recuperación (PAYBACK) y Beneficio Costo (B/C). Cabe resaltar que, para obtener los resultados de estos indicadores mencionados, es importante tener en consideración el Costo de Oportunidad del capital (COK).

Costo de Oportunidad del capital. Para el cálculo del costo de oportunidad, se utilizó el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC o CAPM). Para el cálculo del COK se tomará las variables correspondientes con los datos de la corporación según su sector, donde se obtiene:

- Riesgo País – País
- Tasa Libre de Riesgo – Rf.
- Prima de Mercado – Rm.
- Beta referencial para el sector del proyecto

Donde:

$$\text{COK} = R_f + B (R_m - R_f)$$

Por lo tanto:

$$13.77 \% = 1.16 + 1.35 (10.50 - 1.16)$$

1.2.2. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad financiera, proporciona a la Corporación GAJEL E.I.R.L una fuente informativa de suma importancia para pronosticar los resultados del presente proyecto de mejora, ayudando a comprender las incertidumbres, las limitaciones y los alcances de un modelo de decisión en dos (2) escenarios: *Optimista* y *Pesimista*.

Escenario optimista. Respecto a este escenario, se tiene que, tomando en cuenta las acciones de mejora implementadas; al cierre de 2022, las ventas en promedio, se incrementarían en S/. 220,000.00, alcanzando en 2026, S/. 400,000.00 (+ 45%). De esta forma, los resultados del Flujo de Caja Económico, demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose la tasa interna de retorno (TIR) de: **81.32 %**, el valor actual neto (VAN) de: **S/. 240,237.62**, el periodo de recuperación (**PAYBACK**) es a partir del segundo año. (Ver Tabla 25).

Escenario pesimista. Es importante recalcar que, en este escenario, de acuerdo con las acciones de mejora implementadas; al cierre de 2022, las ventas en promedio, serían de S/. 187,000.00, alcanzando en 2026, S/. 340,000.00 (+45%), se muestra un valor inferior en relación al escenario anterior, no obstante, los resultados del flujo de caja económico, demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose la tasa interna de retorno (TIR) de: **59.06%**, el valor actual neto (VAN) de: **S/. 134,916.02**, el periodo de recuperación (**PAYBACK**) es partir del tercer año. (Ver Tabla 26).

Tabla 25

Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2025(en miles de soles)

Descripción	Mes 0	2022	2023	2024	2025	2026
Incremento en las ventas por mejoras implementadas		S/. 220,000.00	S/. 250,000.00	S/. 300,000.00	S/. 340,000.00	S/. 400,000.00
(-) Costos tangibles		S/. 23,600.00				
(-) Costos intangibles		S/. 87,750.00				
(=) Ebit		S/. 108,650.00	S/. 138,650.00	S/. 188,650.00	S/. 228,650.00	S/. 288,650.00
(-) Impuestos (30%)		S/. 32,595.00	S/. 41,595.00	S/. 56,595.00	S/. 68,595.00	S/. 86,595.00
Flujo de Caja Económico		S/. 76,055.00	S/. 97,055.00	S/. 132,055.00	S/. 160,055.00	S/. 202,055.00
Gastos netos de capital (CAPEX)		S/. 23,600.00				
Flujo de caja de Libre Disponibilidad	-S/. 111,350.00	S/. 52,455.00	S/. 73,455.00	S/. 108,455.00	S/. 136,455.00	S/. 178,455.00
Flujo de caja Descontado	S/. 111,350.00	S/. 46,106.58	S/. 56,751.00	S/. 73,650.85	S/. 81,450.49	S/. 93,628.71
Flujo de caja Acumulado	S/. 111,350.00	-S/. 65,243.42	-S/. 8,492.42	S/. 65,158.43	S/. 146,608.92	S/. 240,237.62
COK		13.77%				
Tasa interna de retorno (TIR)		81.32%				
Valor actual neto (VNA)		S/. 240,237.62				
Periodo de recuperación (PAYBACK)		2do. Año				

Tabla 26

Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2022-2025(en miles de soles)

Descripción	Mes 0	2022	2023	2024	2025	2026
Incremento en las ventas por mejoras implementadas		S/. 187,000.00	S/. 212,500.00	S/. 255,000.00	S/. 289,000.00	S/. 340,000.00
(-) Costos de ventas		S/. 23,600.00				
(-) Costos intangibles		S/. 87,750.00				
(=) Ebit		S/. 75,650.00	S/. 101,150.00	S/. 143,650.00	S/. 177,650.00	S/. 228,650.00
(-) Impuestos (30%)		S/. 22,695.00	S/. 30,345.00	S/. 43,095.00	S/. 53,295.00	S/. 68,595.00
Flujo de Caja Económico		S/. 52,955.00	S/. 70,805.00	S/. 100,555.00	S/. 124,355.00	S/. 160,055.00
Gastos netos de capital (CAPEX)		S/. 23,600.00				
Flujo de caja de Libre Disponibilidad	-S/. 111,350.00	S/. 29,355.00	S/. 47,205.00	S/. 76,955.00	S/. 100,755.00	S/. 136,455.00
Flujo de caja Descontado	S/. 111,350.00	S/. 25,802.28	S/. 36,470.37	S/. 52,259.47	S/. 60,141.03	S/. 71,592.87
Flujo de caja Acumulado	S/. 111,350.00	-S/. 85,547.72	-S/. 49,077.35	S/. 3,182.12	S/. 63,323.15	S/. 134,916.02
COK		13.77%				
Tasa interna de retorno (TIR)		59.06%				
Valor actual neto (VNA)		S/. 134,916.02				
Periodo de recuperación (PAYBACK)		3er. Año				

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- Corporación GAJEL E.I.R.L. inicia sus operaciones en el nivel secundario con nombre de Institución Educativa Privada Emprendedores GAJEL mediante R.D. N°0420-2011. En el 2014, la UGEL Chiclayo autorizó a través de R.D. N° 4484-2014 la ampliación de local, con una ubicación estratégica que consolida a la institución como colegio secundario. Posteriormente, en el año 2017, con una propuesta diferente, se hace la ampliación del nivel primario mediante la R.D. N° 02257-2016. En la actualidad, la institución ha logrado alcanzar reconocimiento regional por sus pilares educativos, alberga a más de 1,000 estudiantes distribuidos en dos niveles educativos.
- La Institución educativa desarrolla un plan curricular orientado al crecimiento cognitivo y el personal, brindando las herramientas de estudio además de la orientación en valores y actitudes positivas, acorde a las demandas actuales, haciendo uso de la tecnología. El colegio ofrece talleres interactivos de arte y cultura, cívicos y deportivos, que contribuyen al desarrollo físico y mental. A los grados, cuarto y quinto de secundaria, se les educa con un enfoque preuniversitario, otorgando las herramientas no solamente para que el estudiante ingrese en la universidad, sino que, además, esté preparado para asumir el reto de la vida universitaria.
- El análisis externo (PESTE) identificó, seis (6) oportunidades, seis (6) amenazas que, enfrenta la institución educativa, cuyo resultado fue de 2.54; por lo cual institución educativa deberá aplicar estrategias internas que, le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Por su parte, en el análisis interno (AMOFITH) se identificó catorce (14) factores determinantes, siete (7)

fortalezas, siete (7) debilidades, cuyo resultado fue de 2.47. Lo que indica que, aún la institución presenta una posición internamente débil.

- En el marco de la identificación del problema central, se realizaron auditorías en forma de cuestionario por plataforma virtual con representantes de la Dirección General, personal administrativo, finanzas, personal docente y con padres de familias del nivel primario y secundario. Esta información permitió identificar, en un inicio tres (3) problemas, los cuales son: (1) Ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado, (2) Ineficiente gestión interna de los procesos administrativos y educativos y (3) Incremento de gastos operativos del servicio educativo por inexistente gestión de costos.
- Luego de haber determinado el problema central, se elaboró el diagrama de árbol y el diagrama de Ishikawa, para identificar las causas primarias y secundarias que lo vienen originando. No obstante, se determinó a través del análisis de Pareto que, las causas primarias que originan el problema central son: (1) Falta de planeación de los procesos internos, (2) Falta de estandarización de los procesos educativos y (3) Falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo.
- Se indicó el por qué, se considera como cada causa primaria y secundaria del problema central. Las causas primarias son: (a) la falta de planeación de los procesos internos, (b) la falta de estandarización de los procesos educativos y (c) la falta de seguimiento en el flujo del servicio educativo. Las causas secundarias son: a) la ubicación del archivo documental incorrecta, (b) la falta de sistemas de información de gestión educativa, (c) la falta de mobiliario para archivo documental, (d) el personal no capacitado en servicios educativos, (e) la falta de personal, (f) la falta de espacios para archivos, (g) la falta de motivación, (h) la

falta de implementación de estándares internacionales (ISO 9001- ISO 21001) y (i) la falta de iluminación y/o ventilación.

- Se propusieron tres (3) alternativas de mejora, las cuales fueron calificadas en la matriz de evaluación, considerando seis (6) parámetros: importancia para la gerencia, factibilidad, valor añadido, nivel de inversión, riesgo y sostenibilidad. En ese sentido, los resultados indicaron que, la implementación de cada alternativa de mejora, es como sigue: (1) gestión estratégica y marketing educativo (3.75), (2) mapa de procesos educativos y estandarización (2.75), (3) tablero o cuadro de mando integral (1.65).
- De acuerdo a la actual crisis sanitaria en el Perú por la pandemia Covid-19, se ha visto conveniente optimizar recursos financieros en la Corporación GAJEL E.I.R.L. sin embargo, la Dirección General y la Coordinación Académica, evaluaron la importancia del proyecto y asignaron el presupuesto total (costos tangibles e intangibles) de S/111,350.00 para la implementación de las tres (3) alternativas de mejora, de acuerdo al cronograma de actividades elaborado, asignándose plazos y responsables para el logro de cada entregable. Existe la concientización de los integrantes de la institución educativa, como pueden impactar estas mejoras dentro de los procesos educativos. De igual forma, se identificaron riesgos del proyecto, para lo cual, se han propuesto planes de acción y controles que, permitan mitigar los riesgos.
- La evaluación económica y financiera demostró la viabilidad del proyecto en el escenario optimista, con los siguientes resultados: valor actual neto ($VAN = S/240,237.62$), la tasa de retorno ($TIR=81.32\%$), el periodo de recuperación (PAYBACK) a partir del 2do. Año. Por su parte, en el escenario pesimista, también se demostró la viabilidad del proyecto, siendo los resultados: valor actual neto

(VAN = S/. 134,916.02), la tasa de retorno (TIR=59.06%) y el periodo de recuperación (PAYBACK) es a partir del 3er. Año.

9.2. Recomendaciones

- A través de esta consultoría de negocios se ha demostrado que la Corporación GAJEL E.I.R.L. necesita mejorar la calidad del servicio educativo. Por ello, se recomienda la implementación de las alternativas de solución, cumpliendo con los tiempos fijados en el cronograma de actividades para cada etapa. La Dirección General y la Coordinación Académica debe sensibilizar a todo el personal administrativo y docente de la institución, sobre la importancia llevar a cabo la implementación de las tres (3) alternativas de mejora.
- Corporación GAJEL E.I.R.L se ha especializado en el sector educativo con una sede en la provincia de Chiclayo, no obstante, la empresa tiene potencial para expandirse a tres sedes a lo largo de la región de Lambayeque.
- El problema de ineficiente gestión de calidad del servicio educativo brindado, no depende tan sólo de un grupo minoritario, se deben implicar a todas las áreas y de ser el caso delegar responsabilidades a los involucrados en los procesos educativos.
- Ante los efectos de la pandemia Covid-19, la empresa debiese reevaluar sus operaciones y optimizar recursos financieros. Dada la poca solvencia financiera de los accionistas para el aporte de capital por la misma, se recomienda aprovechar los beneficios de la reactivación de la economía ante la coyuntura actual.
- La firma de convenios y alianzas, ayudarán a la empresa a conseguir mejores condiciones en aras de la mejora de la calidad educativa, por ende, atraer más clientes.
- Se recomienda examinar de modo permanente los factores claves de éxito, puesto que, viabilizan el logro de resultados esperados.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). “*Reporte de Inflación diciembre 2020*”. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de Inflación marzo 2021*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). “*Reporte de Inflación junio 2021*”. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf>
- Barrantes, R. (2021). “*COVID-19 y las TIC: evidencia para Perú y Colombia*”. Recuperado de <https://focoeconomico.org/2021/02/05/covid-19-y-las-tic-evidencia-para-peru-y-colombia/>.
- Barrett, R. (2001). *Liberando el alma de las Empresas. Como crear organizaciones impulsadas por valores positivos*. Madrid: SMS Editores.
- Cantú, D. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. MCGraw Hill.
- CEPLAN. (2011). *CEPLAN*. Obtenido de Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021: https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- CEPLAN. (2014). “*La educación del futuro y el futuro de la educación. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*”. Lima, Perú. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/foro_educacion_final_02-05-2014.pdf

- CEPLAN. (2015). Obtenido de Mega tendencias: un análisis del estado global. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Megatendencias-Un-an%C3%A1lisis-delestado-global-Ceplan.pdf>
- Centro Nacional de Educación. (2018). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: Balance y recomendaciones 2018-2020*. Recuperado de <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2021/balancepen2018-2020.pdf>
- Corporación GAJEL E.I.R.L. (2021). *Portal Institucional*. Recuperado de <http://corporacionGAJEL.com/colegio/nosotros/>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
- Diario Gestión. (2020, febrero). *El 58% de padres de familia se endeudará para gastos escolares*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/el-58-de-padres-de-familia-se-endeudara-para-gastos-escolares-noticia/?ref=gesr>
- Diario Perú 21 (2019, febrero). *Crece la preferencia por colegios privados, según encuesta de Datum*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/datum-crece-preferencia-colegios-privados-459736-noticia/?ref=p21r>
- Domenech Roldán, J. (s.f.). *Diagrama de Pareto*.
- Hanushek, E. y Woessmann, L. (2009). “*Schooling, cognitive skills, and the Latin American growth puzzle*”. CES ifo working paper No. 2667.
- Hill, Ch., & Jones, G. *Administración estratégica: un enfoque integral*. 9ª ed. (2011) o 11ª ed. (2015). México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Victimización en el Perú 2010-2018*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1652/libro.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2020). “*Educación en los tiempos de Covid-19*”. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/educacion-en-los-tiempos-del-covid-19-aprendo-en-casa/>

Ley N° 28044. *La Ley General de Educación*. Perú.

Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Recuperado de

<https://editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074386653.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Marco Macroeconómico Mundial Multianual 2018-2021*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanza:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

Ministerio de Educación. (2018). *Perú: ¿Cómo vamos en educación?* Recuperado de

<https://repositorio.MINEDU.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6104/Per%3%ba%20c%3%b3mo%20vamos%20en%20educaci%3%b3n%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid : ISBN 10: 8479786957/ ISBN 13: 9788479786953.

Pitti, K., Curto, B., Moreno, V. y Rodríguez M. (2014). Uso de la robótica como herramienta de aprendizaje en Iberoamérica y España. VAEP-RITA, 2 (1), pp. 41-48.

- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- PQS. (2015). “El 60% de peruanos escogería la educación privada sobre la pública”. Recuperado de <https://pqs.pe/actualidad/economia/peruanos-escoge-educacion-privada-sobre-publica/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- Roldán López de Hierro, A. F., Batanero, C., & Beltrán-Pellicer, P. (2018). El diagrama de árbol: un recurso intuitivo en Probabilidad y Combinatoria. *Épsilon - Revista de Educación Matemática*, 49-63.
- Salas Bustos, J. C., & Lucín Arboleda, R. J. (2013). *Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de deserción estudiantil en la Unidad Educativa “Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña”*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Sesento García, L. (2008). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas*. Morelia: CIDEM. Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Steinbeck, R. (2011). El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia. *Comunicar. Revista Científica de Educomunicación* , 27-35.
- UNESCO. (2020). *El sistema educativo peruano: buscando la calidad y la equidad durante los tiempos de COVID-19*. Recuperado de <https://es.unesco.org/news/sistema-educativo-peruano-buscando-calidad-y-equidad-durante-tiempos-covid-19>
- Vieira, D. (6 de Mayo de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de Diagrama de Gantt: ¿cómo funciona y para qué sirve?: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-gantt/>

Apéndices

Apéndice A. Auditoría a Administración y Gerencia

Preguntas	Respuestas	
	(Si/ No)	Comentarios
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	No	No existe una planificación estructurada, las actividades se realizan siguiendo la secuencia que corresponde
¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	Si	La misión, visión, valores están definidas, apuntan al 2023 a ser el mejor colegio en la región.
¿Se desarrollan pronósticos?, ¿de ventas, producción, financieros, u otros?	Si	Se pronostica la cantidad de alumnos en base a la cantidad de aulas y mobiliario existente
¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	Si	Se monitorea por referencias y opiniones de los padres de familia y contactos externos
¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	Si	De manera general al inicio de cada año escolar.
¿Es adecuado el diseño organizacional?	Si	El diseño es adecuado tomando en cuenta que es una institución educativa
¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	No	Las funciones y tareas de cada puesto no son claras, algunos las conocen, pero no las respetan. Algunos opinan de otras áreas que no les corresponden
¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad	Si	Todos los colaboradores son tratados con respeto, sin importar el orden jerárquico.
¿Es alta la motivación de los trabajadores?	No	La motivación no es buena, debería haber un reconocimiento que incentive a dar lo mejor de los colaboradores
¿El ambiente de trabajo y clima laboral es bueno?	No	Existen 2 grupos bien marcados de profesores: antiguos y nuevos los mismos que deberían de integrarse
¿Las comunicaciones son efectivas?	No	Algunas decisiones de la gerencia no son comunicadas por él, sino por terceras personas.
¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	Si	En ocasiones existen retraso en pago de los haberes
¿Las relaciones laborales son productivas?	Si	A pesar de que la comunicación no es efectiva, los resultados son alentadores
¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	Si	Se existen, aunque son pocos los premios
¿Existen líneas y carreras para los funcionarios y empleados?	No	No existe
¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	Si	Existe procedimientos los cuales se ejecutan
¿los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y costos son eficientes?	No	No hay un control de algunos gastos, los cuales no permiten ser rastreados ni registrados
¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?	No	Capacidad gerencial comprobada, pero deberá mejorar sus habilidades blandas

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Apéndice B. Auditoría a Marketing, ventas & investigación de mercado

Preguntas	Respuestas	
	(Si/ No)	Comentarios
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	Se tiene pleno conocimiento del mercado
¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Si	Existe categorización de pensiones
¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	Si	El servicio ofrecido es de alta demanda tomando en cuenta los logros académicos
¿La participación de mercado se ha incrementado?	Si	El crecimiento ha sido exponencial y ha sido sostenido en los últimos años
¿El alcance de las operaciones es solo local?	Si	Las actividades se realizan en Chiclayo
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	No	No aplica
¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No	Debería implementarse
¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	Si	Existencia de campañas y metas establecidas
¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	Si	Por los logros académicos
¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	Si	Buena relación con los padres de familia
¿Los precios son adecuados y sigue una política de precios organizacional?	No	Considera que debe haber un ajuste en el precio, ya que, se brinda un buen servicio
¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?	Si	Se usa el volanteo, redes sociales, radio
¿Es la industria altamente competitiva?	Si	Principales competidores Jorge Basadre, Cima, peruano español
¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?	Si	Industria realizada.
¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	Si	10 años de experiencia
¿Se capacita y entrena frecuentemente el equipo de marketing?	Si	MBA, cursos
¿Se maneja un presupuesto de marketing?	Si	Por campañas, 1 mes de promoción
¿Son los clientes y consumidores leales?	Si	
¿Están las marcas bien posicionadas?	Si	Falta consolidar la marca, es conocida

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Apéndice C. Auditoría a Operaciones & Logística e Infraestructura

Preguntas	Respuestas	
	(Si/ No)	Comentarios
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?	Si	Son confiables
¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	No	A veces, pero no de una manera eficiente.
¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	No	No se usan
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No	No cuenta con control de inventarios
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	No	Carece de información.
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	Si	Se debe mantener en perfecto estado todos los activos
¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	Si	Siempre se mantiene en constante actualización
¿Está la planta distribuida productivamente?	No	Por falta de espacio físico.
¿Se hacen re-layouts con frecuencia?	Si	Se cuenta con plano de distribución
¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	No	Falta implementar indicadores, que permitan mejoras.
¿Se sigue estándares de trabajo internacionales?	No	Carece de información.
¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	No	Se utiliza lo habitual, tiempos de entrada y salida.
¿Se le da importancia la ergonomía, especialmente en los servicios?	Si	Por lo que cada persona realiza lo que más sabe hacer y se siente cómodo haciendo.
¿Están las instalaciones, equipos, maquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	Si	Equipos, máquinas en buen estado.
¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?	No	No aplica
¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?	Si	Se mantiene un orden
¿Se realizan planeamientos agregados?	Si	Se realiza de una manera empírica para cada año académico.
¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	Si	Cuenta con programación de clases por turnos y niveles.
¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Si	Pero se necesita un sistema de gestión que mejore el desempeño operativo.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Apéndice D. Auditoría en Finanzas

Preguntas	Respuestas	
	(Si/ No)	Comentarios
¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	SI	Ventas, activos, pasivos, baja utilidad
¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?	SI	Activos, ventas y cuentas por pagar a corto plazo.
¿Es buena la estructura de capital?	SI	5% inversionistas y 95% apalancamiento financiero
¿Se puede aumentar el capital a corto y/o a largo plazo?	SI	Para invertir y una mejor estructura financiera
¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	SI	
¿Cuentan con adecuado capital de trabajo?	SI	Producto de la generación de las ventas
¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	SI	Son de ayuda para el reflejo de desarrollo
¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos?	NO	
¿Se manejan presupuestos? ¿de qué tipo?	NO	
¿Se cuenta con una política de dividendos?	NO	
¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	SI	Propietario instituciones financieras
¿Se cotiza en bolsa?	NO	Corporación GAJEL E.I.R.L. no cotiza en la bolsa.
¿Se efectúan análisis de riesgo?	NO	No realiza gestión financiera
¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	SI	No cuenta con un equipo financiero.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Apéndice E. Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

Preguntas	Respuestas	
	(Si/ No)	Comentarios
¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?	NO	No se aplica ninguna de herramienta de medición
¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	SI	50% del personal
¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	NO	Cada personal toma decisiones y sin comunicar al resto de los interesados
¿Se cuenta con un área de organización de métodos?	NO	No existe
¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	SI	Contratación a plazo indeterminado y RIT
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	SI	Solo personal docente
¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	NO	
¿Se cuenta con una política de incentivos?	SI	Solo para el personal docente
¿Se cuenta con una política de tercerización?	NO	
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	SI	Ante un ausentismo se procede a justificar con documento y en caso contrario es amonestación o sanción
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	NO	
¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	NO	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Apéndice F. Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

Preguntas	Respuestas	
	(Si/ No)	Comentarios
¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No	Falta de un sistema que permita tener información actualizada y clasificada para la toma de decisiones gerenciales.
¿Se cuenta con sistema de soporte a la toma de decisiones?	No	Se necesita de un sistema que facilite información útil para la toma de decisiones.
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicación?	Si	Solo existe sistemas de información para la gestión académica, más no para apoyar a las decisiones administrativas.
¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	Si	Cuenta con respaldo para la protección de información.
¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	Si	Falta implementar la parte de gestión administrativa.
¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?	Si	Si se actualiza en tiempo real
¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?	Si	Se utiliza el correo y la propia plataforma institucional
¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	Si	Siempre está en constante actualización de acuerdo a los requerimientos de las áreas de la institución.
¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicación?	No	Los sistemas de información son fáciles de interactuar y no necesita constante capacitación.
¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	Si	El personal tiene claro el propósito del dominio de los sistemas informáticos.
¿la gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Si	Tienen dominio y gestión de los sistemas informáticos.
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	No	El personal se autocapacita.
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	No	La inversión es de acuerdo a las necesidades que se presentan.

Nota. Adaptado de “*El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,*” de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación,

Apéndice G. Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo

Preguntas	Respuestas	
	(Si/ No)	Comentarios
¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	No	No se hace investigación, pero sí capacitación para desarrollar las metodologías del MINEDU.
¿Se asignan los recursos para desarrollar esta actividad?	Sí	Está presupuestado y se hacen 2 veces al año.
¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	Sí	Permite ser más eficiente en la enseñanza para el alumno.
¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	Sí	Forma parte del sistema de aprendizaje educativo, el cual es el eje de la actividad.
¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	Sí	Se requiere profesionales certificados por el MINEDU.
¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	Si	Se utilizan equipos tecnológicos que ayudan a los docentes en su mejor desempeño.
¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	Sí	En lo académico se cuenta con herramientas virtuales, internet, equipos tecnológicos de interacción.
¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la productividad total?	No	Falta implementar procesos tecnológicos en la administración.
¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	Sí	Cuenta con 10 años de experiencia en el cual ha mejorado su sistema educativo.
¿Se capacita y entrena frecuentemente el equipo de tecnología & investigación y desarrollo?	Sí	Se verifica la capacitación y actualización de los especialistas.
¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?	Sí	Especialmente para la parte académica.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.