

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS
PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO DE LOS COLEGIOS CARDANO VIETA
INGENIEROS

PRESENTADO POR LA BACHILLER
VANESSA GLADYS PEÑA SÁNCHEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

LIMA, PERÚ

2018

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por todas las oportunidades que me brinda para culminar una etapa más en mi vida profesional.

A mi madre, quien es mi motivo y mi gran ejemplo en la vida, quien con su amor y su apoyo incondicional, me permite seguir progresando.

Agradezco a mis maestros, quienes me han brindado sus sabios conocimientos, han compartido su experiencia profesional y hoy en día me asesoran en este proyecto de tesis.

Prólogo

La oportunidad que me permitió conocer más a fondo el trabajo que hacen los profesores y todo el personal administrativo, desde el promotor, la dirección, los psicólogos y el back office que engloba una institución educativa, me amplió el horizonte e hizo que comprendiera lo importante que es la formación educativa de una persona, y que ésta no solo tiene que ver con la buena enseñanza, sino también con la calidad de servicio que se le brinda a los niños para su formación, desarrollo personal, el entorno en el que se desenvuelven y todo lo que merecen por el solo hecho de existir.

La presente investigación me permite analizar y tomar muchos puntos de referencia, con base en mi experiencia profesional, para poder potenciar una institución educativa particular, que muchas veces surge de la intención de contribuir con el crecimiento y desarrollo educativo de las personas en nuestro país, pero las preguntas que me hago son las siguientes: ¿la finalidad de fundar un colegio es realmente brindar una buena educación?; ¿la finalidad de ofrecer un servicio es realmente la adecuada?; ¿la administración que se está gestionando es la correcta?; ¿cuentan con el personal realmente capacitado para poder crecer?

Mi punto de partida son mis estudios y experiencia, los cuales me permiten llevar a cabo un análisis de la situación de la institución educativa que será objeto de estudio, y poder proponer cambios en la gestión, establecer una nueva estructura de trabajo para mejorar la calidad de educación, mejorar la infraestructura e implementar diferentes recursos tangibles e intangibles para el beneficio de la dirección general, el personal de trabajo (psicólogos, profesores, auxiliares, personal de limpieza), los padres de familia y de los niños, que son la parte más importante de toda institución.

La importancia de la gestión administrativa dentro de las organizaciones permite estructurar un plan de trabajo, implementar una estructura organizacional que delegue funciones y roles que cada miembro debe asumir, una dirección correcta de trabajo en equipo y un buen nivel de control de todo lo planificado en base a cumplir los objetivos y metas que se ha trazado la organización.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad proponer herramientas de gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio educativo que se viene gestionando en los colegios particulares Cardano Vieta Ingenieros, conformado por tres sedes: San Martín y Tres Horizontes ubicados en el distrito de San Martín de Porres y Zárate ubicado en el distrito de Juan de Lurigancho.

La propuesta está enfocada en conocer la relación que existe entre las variables gestión administrativa y calidad de servicio y cómo una influye en relación a la otra.

Para realizar el análisis de la situación actual de los colegios, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual fue utilizado para tomar dos muestras aleatorias y representativas; la primera muestra estuvo conformada por 69 personas quienes laboran dentro de los colegios y la segunda muestra estuvo conformada por 277 personas quienes representaron a los padres de familia de las tres sedes. Para el procesamiento de datos, se utilizó el programa Microsoft Excel, el cual permitió tabular los resultados obteniendo los gráficos representativos de cada pregunta.

Para trabajar la propuesta de gestión administrativa, se han tomado como bases de referencia los estándares nacionales de calidad educativa que establece el SINEACE, órgano regulador de la calidad educativa del Ministerio de Educación del Perú y los estándares internacionales de la calidad educativa que establece AdvancED, acreditadora internacional más grande del mundo, proponiendo la integración de la propuesta de cuatro áreas de trabajo: área académica, área administrativa, área organizacional y psicología educativa y área financiera.

La propuesta desarrollada involucra las cuatro dimensiones de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control. La planificación propone los objetivos, estrategias y plan de trabajo de los colegios; la organización diseña la estructura organizacional; la dirección desarrolla las actividades en base a un cronograma que debe ser trabajado por todo el equipo y a su vez asigna a las áreas responsables; el control establece trabajar en base a indicadores de gestión que ayuden a medir los resultados obtenidos y proponer cambios.

Palabras claves: gestión administrativa, calidad de servicio.

Abstract

The objective of this research work was to propose administrative management tools to improve the quality of the educational service managed by private schools Cardano Vieta Ingenieros, composed of three locations: San Martín and Tres Horizontes located in the district of San Martín de Porres and Zárata located in the district of Juan de Lurigancho.

The proposal is focused on the knowledge of the relationship that exists between the variables of administrative management and quality of service and as an influence in relation to the other.

To carry out the analysis of the current situation of the schools, the questionnaire was used as a data collection instrument, which was used to take two random and representative samples; The first sample consisted of 69 people working in the schools and the second sample consisted of 277 people representing the parents of the three locations. For the processing of data, the Microsoft Excel program was used, which allowed us to tabulate the results obtained in the representative graphs of each question.

To work on the proposal of administrative management, the national standards of educational quality established by SINEACE, the regulatory body for the educational quality of the Ministry of Education of Peru and the international standards of educational quality established by AdvancED, were taken as reference bases. The largest international creditor in the world, proposing the integration of the proposal of four areas of work: academic area, administrative area, organizational area and educational psychology and financial area.

The proposal developed involves the four dimensions of administrative management: planning, organization, direction and control. The planning proposes objectives, strategies and work plan of the schools; the organization projects the organizational structure; management develops the activities based on a schedule that must be worked by the entire team and, in turn, assigned to the responsible areas; the control establishes the work based on management indicators that help measure the results obtained and propose changes.

Keywords: administrative management, quality of service.

Índice

Agradecimientos.....	ii
Prólogo	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1 Problema principal.....	3
1.2.2 Problemas secundarios	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4. Delimitación de la investigación.....	4
1.4.1 Delimitación temporal.....	4
1.4.2 Delimitación espacial	4
1.4.3 Delimitación social	4
1.4.4 Delimitación conceptual	5
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.6. Limitaciones de la investigación	6
Capítulo II: Marco teórico y conceptual	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Antecedentes Nacionales	7
2.1.2 Antecedentes internacionales	8
2.2. Marco histórico	10
2.2.1 Reseña histórica de Administración.....	10
2.2.2. Reseña histórica de la calidad	14
2.3. Marco legal.....	17
2.3.1. Ley general de educación	17
2.3.2. Ley de los centros educativos privados	19
2.4 Marco teórico	22
2.4.1. Gestión Administrativa	22
2.4.2 Calidad de servicio	30

2.4.3 Estándares de Calidad Educativa Nacional	37
2.4.4 Estándares de Calidad Educativa Internacional.....	42
2.5. Marco conceptual	47
Capítulo III: Hipótesis de la investigación.....	50
3.1. Hipótesis General	50
3.2. Hipótesis Específicas.....	50
Capítulo IV: Marco Metodológico	51
4.1. Método de investigación	51
4.2. Diseño de la investigación.....	51
4.3. Población y muestra de la investigación	52
4.3.1. Población	52
4.3.2. Muestra.....	53
4.4. Variables de la investigación.....	54
4.4.1 Operacionalización de las variables	55
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
4.5.1 Técnicas	56
4.5.2 Instrumento de recolección de datos	56
4.6 Procedimiento y recolección de datos	56
4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos.....	57
Capítulo V: Resultados.....	58
5.1. Presentación, análisis e interpretación de los resultados.....	58
CAPÍTULO VI: Colegio Cardano Vieta Ingenieros	90
6.1. Información general de los colegios Cardano Vieta Ingenieros:	90
6.2 Reseña histórica.....	91
6.3 Misión y Visión.....	91
6.4 Cultura.....	93
6.5 Valores de la institución.....	93
6.6 Organigrama Institucional.....	94
CAPÍTULO VII: Propuesta.....	95
7.1. Propuesta de Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad de servicio educativo de los Colegios Cardano Vieta Ingenieros.....	95
7.2. Desarrollo de la Propuesta de Gestión Administrativa	97
7.2.1 Propuesta de Planificación.....	97
7.2.2 Propuesta de la Organización.....	125

7.2.3 Propuesta de la Dirección administrativa	153
7.2.4 Propuesta del Control Administrativo.....	182
Conclusiones	188
Recomendaciones.....	189
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	190
APÉNDICE B: ENCUESTA DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	192
APÉNDICE C: ENCUESTA DE LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO.....	194
APÉNDICE D: PROPUESTA DEL CODIGO DE VESTIMENTA.....	196
APÉNDICE E: MEMORANDUM EMITIDO POR EL CONTADOR DE LOS COLEGIOS CARDANO VIETA INGENIEROS	199
APÉNDICE F: FOTOS DE LOS ORGANIGRAMAS INSTITUCIONALES	200
APÉNDICE G: FOTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LOS COLEGIOS.....	202
APÉNDICE H: FOTOS DE LOS RECURSOS MATERIALES DE LAS AULAS - MOBILIARIOS.....	204
APÉNDICE I: FOTOS DE LOS SERVICIOS HIGIENICOS DE LOS COLEGIOS.....	208
Referencias bibliográficas	209

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Las dimensiones de la calidad del servicio de Gronroos	31
Figura 2. Marco conceptual del modelo SERVQUAL	36
Figura 3. Dimensiones del modelo de acreditación de IIEE de Educación Básica.....	39
Figura 4. ¿Conoce Ud. los objetivos de la institución?	58
Figura 5. ¿Considera Ud. importante establecer estrategias para el logro de los objetivos? ...	59
Figura 6. ¿Conoce Ud. el plan anual de trabajo?	60
Figura 7. ¿Considera Ud. que la asignación de los recursos financieros, materiales y de personal son adecuados?	61
Figura 8. ¿Tiene Ud. conocimiento del organigrama de la institución y el manual de funciones?.....	62
Figura 9. ¿Consideraría Ud. importante implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto para mejorar la calidad de servicio?	63
Figura 10. ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral?.....	65
Figura 11. ¿Considera Ud. importante implementar un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral?.....	66
Figura 12. ¿Cree Ud. que la institución cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional?	67
Figura 13. ¿Participaría Ud. de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución?	69
Figura 14. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de motivación e integración entre los trabajadores?.....	70
Figura 15. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de reconocimiento al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad?.....	71
Figura 16. ¿Considera Ud. que existe una buena comunicación y trabajo en equipo entre las áreas?.....	72
Figura 17. ¿Conoce Ud. algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados de la institución?	74
Figura 18. ¿Conoce Ud. si existe un manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución?	75

Figura 19. ¿Considera Ud. que las instalaciones físicas (salones, patio, baños, almacén, oficinas y demás áreas) son atractivas, modernas, organizadas, limpias y aptas para el servicio que se ofrece?	76
Figura 20. ¿Considera Ud. que los equipos de trabajo (computadoras, proyector, equipo de sonido, televisores y fotocopiadora) son modernos y aptos para el servicio que se ofrece? ...	77
Figura 21. ¿Considera Ud. que la presentación personal de los colaboradores de la institución es la adecuada?	78
Figura 22. ¿Considera Ud. que la institución cumple con los servicios ofrecidos en el tiempo prometido?.....	79
Figura 23. ¿Considera Ud. que la disposición para ayudar a los clientes, frente a los problemas o dudas que se presentan, es el adecuado?	81
Figura 24. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo es el adecuado?.....	82
Figura 25. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda la plana docente es el adecuado?.....	83
Figura 26. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio?.....	84
Figura 27. ¿Considera Ud. que la institución brinda una atención personalizada a sus clientes?	86
Figura 28. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con horarios de trabajo convenientes para sus clientes?.....	87
Figura 29. ¿Considera Ud. que la institución se preocupa y comprende las necesidades de sus clientes?.....	88
Figura 30. Valores de la institución	93
Figura 31. Organigrama institucional.....	94
Figura 32. Propuesta de la estructura del procedimiento de reclutamiento y selección de personal	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables e indicadores	55
Tabla 2. <i>¿Conoce Ud. los objetivos de la institución?</i>	58
Tabla 3. <i>¿Considera Ud. importante establecer estrategias para el logro de los objetivos?</i> .	59
Tabla 4. <i>¿Conoce Ud. el plan anual de trabajo?</i>	60
Tabla 5. <i>¿Considera Ud. que la asignación de los recursos financieros, materiales y de personal son adecuados?</i>	61
Tabla 6. <i>¿Tiene Ud. conocimiento del organigrama de la institución y el manual de funciones?</i>	62
Tabla 7. <i>¿Consideraría Ud. importante implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto para mejorar la calidad de servicio?</i>	63
Tabla 8. <i>¿Estaría Ud. de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral?</i>	64
Tabla 9. <i>¿Considera Ud. importante implementar un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral?</i>	66
Tabla 10. <i>¿Cree Ud. que la institución cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional?</i>	67
Tabla 11. <i>¿Participaría Ud. de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución?</i>	68
Tabla 12. <i>¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de motivación e integración entre los trabajadores?</i>	70
Tabla 13. <i>¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de reconocimiento al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad?</i>	71
Tabla 14. <i>¿Considera Ud. que existe una buena comunicación y trabajo en equipo entre las áreas?</i>	72
Tabla 15. <i>¿Conoce Ud. algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados de la institución?</i>	73
Tabla 16. <i>¿Conoce Ud. si existe un manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución?</i>	75
Tabla 17. <i>¿Considera Ud. que las instalaciones físicas (salones, patio, baños, almacén, oficinas y demás áreas) son atractivas, modernas, organizadas, limpias y aptas para el servicio que se ofrece?</i>	76
Tabla 18. <i>¿Considera Ud. que los equipos de trabajo (computadoras, proyector, equipo de sonido, televisores y fotocopiadora) son modernos y aptos para el servicio que se ofrece?</i> ..	77

<i>Tabla 19. ¿Considera Ud. que la presentación personal de los colaboradores de la institución es la adecuada?</i>	78
<i>Tabla 20. ¿Considera Ud. que la institución cumple con los servicios ofrecidos en el tiempo prometido?</i>	79
<i>Tabla 21. ¿Considera Ud. que la disposición para ayudar a los clientes, frente a los problemas o dudas que se presentan, es el adecuado?</i>	80
<i>Tabla 22. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo es el adecuado?</i>	82
<i>Tabla 23. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda la plana docente es el adecuado?</i>	83
<i>Tabla 24. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio?</i>	84
<i>Tabla 25. ¿Considera Ud. que la institución brinda una atención personalizada a sus clientes?</i>	85
<i>Tabla 26. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con horarios de trabajo convenientes para sus clientes?</i>	87
<i>Tabla 27. ¿Considera Ud. que la institución se preocupa y comprende las necesidades de sus clientes?</i>	88
Tabla 28. Información general de los colegios	90
Tabla 29. Propuesta de Planificación del área académica.....	97
Tabla 30. Propuesta de Planificación del área administrativa.....	106
Tabla 31. Propuesta de Planificación del área organizacional y psicología educativa	116
Tabla 32. Propuesta de Planificación del área financiera.....	122
Tabla 33. Propuesta del diseño del perfil de Promotoría	136
Tabla 34. Propuesta del diseño del perfil del Director	137
Tabla 35. Propuesta del diseño del perfil del coordinador académico.....	138
Tabla 36. Propuesta del diseño del perfil del coordinador administrativo.....	140
Tabla 37. Propuesta del diseño del perfil del coordinador organizacional y educativo.....	141
Tabla 38. Propuesta del diseño del perfil del coordinador financiero.....	142
Tabla 39. Propuesta del diseño del perfil del contador	143
Tabla 40. Propuesta del diseño del perfil de la secretaria académica	144
Tabla 41. Propuesta del diseño del perfil de la secretaria económica.....	146
Tabla 42. Propuesta del diseño del perfil de los profesores	147
Tabla 43. Propuesta del diseño del perfil de los tutores.....	148

Tabla 44. Propuesta del diseño del perfil de las auxiliares	149
Tabla 45. Propuesta del diseño del perfil del personal de limpieza y mantenimiento	150
Tabla 46. Propuesta del diseño del perfil del personal de seguridad	151
Tabla 47. Propuesta de Dirección del área académica	154
Tabla 48. Propuesta de Dirección del área administrativa	157
Tabla 49. Propuesta de Dirección del área organizacional y psicología educativa.....	164
Tabla 50. Propuesta de Dirección del área financiera	167
Tabla 51. Propuesta de Control del área académica.....	171
Tabla 52. Propuesta de Control del área administrativa.....	176
Tabla 54. Propuesta de Control del área organizacional y psicología educativa	183
Tabla 55. Propuesta de Control del área financiera	186

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

La educación en nuestro país es uno de los factores más importantes para el progreso de nuestra sociedad y debe ser desarrollada de manera colaborativa por el gobierno, los colegios, la tecnología, los padres de familia y los estudiantes.

El gobierno participa en la educación estableciendo leyes y reglamentos que las instituciones educativas deben cumplir para llevar a cabo sus funciones; desarrolla programas educativos que buscan distribuir el conocimiento de forma equitativa mediante una educación de calidad.

Los colegios son la base educativa de una persona, tienen el deber y el compromiso de brindar una formación integral mediante un modelo de enseñanza que ayude a los estudiantes a desarrollar sus capacidades cognitivas, psicológicas y personales, es por ello que la misión que deben fijarse los colegios debe ser la de brindar un servicio educativo de calidad que integre los estándares que establece el SINEACE (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, creado en el 2006 a través de la Ley N°28740), y con ello sentar las bases para alcanzar los estándares internacionales de educación que respaldan la calidad educativa de los colegios a nivel mundial. El cumplimiento de estos estándares de calidad educativa son importantes y necesarios para que los alumnos se formen en un ambiente que les permita desarrollarse, adquieran los conocimientos necesarios y mejoren como seres humanos en un mundo globalizado que necesita de personas preparadas para asumir y enfrentar grandes retos.

Hoy en día, la tecnología es el factor clave en la educación porque mejora el proceso de aprendizaje de los alumnos y los colegios no pueden ni deben estar exentos del mundo digital. Como parte del mejoramiento pedagógico, los colegios deben implementar programas de software educativos para lograr un aprendizaje interactivo mediante la exploración, el acceso

a la información en todo el mundo y lograr que los alumnos y profesores tengan un trabajo colaborativo, de esta manera se consigue que el alumno avance a su propio ritmo.

Los padres de familia forman parte de la educación de sus hijos mediante el soporte emocional que les brindan, la formación de principios y sobre todo del ejemplo que son para ellos. Estos aspectos son fundamentales en la vida de una persona ya que en el lugar en el que se desenvuelvan, tendrán como patrón de conducta los conocimientos que han adquirido en el hogar. Es importante mencionar que los colegios deben fomentar una cultura de valores que genere un pensamiento crítico en sus alumnos y estos puedan discernir entre lo bueno y lo malo; sin embargo es un trabajo en conjunto y de compromiso que debe ser apoyado por el padre de familia.

Los estudiantes son el futuro de nuestro País y por ende merecen recibir una educación de calidad que los forme en todas las áreas de sus vidas, de esta manera podrán descubrir y desarrollar las habilidades en las que tienen mayores competencias y estarán preparados para asumir la demanda laboral que busca nuestro país para seguir creciendo.

La situación del sector educativo en nuestro país alberga diferentes realidades, no hay un proyecto en el cual los niños de todo el Perú reciban una educación equitativa, en especial aquellos que viven en las zonas alejadas de provincia, carentes de infraestructura, de recursos materiales, de recursos educativos y de servicios básicos como el agua y la luz. Por otro lado, creemos que sólo las personas que tienen dinero pueden recibir una buena educación, cuando el gobierno y los colegios deberían trabajar de manera conjunta para asegurar que los niños del Perú reciban una educación de calidad.

Actualmente sólo 18 colegios del Perú, ubicados en Lima, cuentan con la acreditación de calidad educativa certificada por el SINEACE. Podemos deducir con ello, que la mayoría de colegios no se preocupa por trabajar en base a los estándares de calidad educativa y por lo tanto se está ofreciendo un servicio que no cumple con las expectativas que los clientes internos (personal que labora dentro de la institución) y clientes externos (padres de familia y alumnos) esperan recibir.

En base a mi experiencia laboral, me queda claro que la calidad de servicio educativo sólo se podrá obtener si los colegios realizan una buena gestión, enfocados en el bienestar de los alumnos y con el compromiso de fomentar una educación integral que ofrezca cambios e igualdad para todos. De acuerdo a lo establecido por el SINEACE y AdvancED (Comunidad de acreditación educacional más grande del mundo), los estándares de calidad educativa, tanto nacionales como internacionales, se basan en la gestión institucional, estrategias pedagógicas,

infraestructura y recursos para el desarrollo de aprendizajes, evaluación de resultados y mejora continua.

La presente investigación analiza la gestión actual de los tres Colegios Cardano Vieta Ingenieros localizados en los distritos de San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho; identifica los factores que no cumplen con los estándares de calidad y propone alternativas de mejora para el trabajo que se viene gestionando.

De acuerdo al análisis realizado, los colegios no cumplen con los estándares de calidad que rigen las instituciones acreditadoras porque no tienen una estructura organizacional definida de acuerdo a las leyes educativas, no cuentan con una buena infraestructura que ofrezca seguridad y recursos pedagógicos, por otro lado, la falta de gestión y planificación han generado el desequilibrio de la organización y ello se debe a que la administración de las sedes se encuentran dirigidos por personas que no cumplen con el perfil de directores y que en este caso tienen el cargo de coordinadores de sedes.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera una propuesta de gestión administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros?

1.2.2 Problemas secundarios

¿De qué manera la planificación mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros?

¿De qué manera la estructura organizacional mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros?

¿De qué manera la dirección administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros?

¿De qué manera el control administrativo mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera una propuesta de gestión administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar de qué manera la planificación mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

Determinar de qué manera la estructura organizacional mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

Determinar de qué manera la dirección administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

Determinar de qué manera el control administrativo mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1 Delimitación temporal

El periodo de análisis realizado fue en el año 2017, entre los meses de Abril y Diciembre.

1.4.2 Delimitación espacial

La presente investigación se llevó a cabo en los colegios Cardano Vieta Ingenieros, cuyas tres sedes están localizados en los distritos de San Martín de Porres y San Juan de Lurigancho, del departamento de Lima.

1.4.3 Delimitación social

La población objeto de estudio estuvo conformado por los trabajadores de las sedes y padres de familia de los colegios Cardano Vieta Ingenieros. A continuación se detallan los grupos:

- Promotor (1)
- Directores (2)
- Supervisión general (1)
- Supervisión económica (1)
- Coordinadores académicos (3)
- Secretarías académicas (3)
- Secretarías económicas (3)
- Psicólogos (2)
- Profesores de los tres niveles (52)
- Tutores y auxiliares (16)

- Padres de familia (986)

1.4.4 Delimitación conceptual

Línea de investigación: Globalización, economía, administración y turismo.

Especialidad: Administración de Negocios Globales.

Área: Diseño organizacional.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación se realizó con la finalidad de evaluar la gestión administrativa que se viene desarrollando en los colegios Cardano Vieta Ingenieros y demostrar cuál es el impacto que se genera en la calidad de servicio educativo que se ofrece.

El análisis nos mostrará la situación actual de la gestión administrativa y nos dará las pautas para mejorar los puntos deficientes hallados.

La investigación presentada se justifica por su:

a. Naturaleza

La propuesta de gestión administrativa permitirá a sus directivos revisar el análisis de la situación actual de la administración de los colegios, y con ello considerar los objetivos y estrategias de trabajo que se pueden implementar para poder crecer de forma ordenada y con estándares de calidad que le permitan tener una ventaja competitiva.

b. Magnitud

El alcance del presente trabajo de investigación servirá para mejorar la gestión administrativa y de servicio de las tres sedes de los colegios Cardano Vieta Ingenieros y en un futuro se considere como una herramienta de trabajo que se aplique en todas las sedes que se aperturen.

c. Trascendencia

Los resultados que se obtendrán en la investigación serán presentados y expuestos al promotor para que considere implementar la propuesta y de esta manera mejorar la gestión administrativa y la calidad de servicio educativo que se ofrece actualmente.

Esta propuesta tendrá un impacto positivo en las diferentes áreas de trabajo y el beneficio será para todas las instituciones ya que alcanzaría a aplicar los estándares de calidad educativa, tanto nacionales como internacionales.

1.6. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones para la presente investigación han sido las siguientes:

- El acceso a la información administrativa de los documentos de los colegios, debido a que es información confidencial y el personal a cargo no tenía la disponibilidad para apoyar con la investigación.
- Falta de información actualizada de los documentos administrativos y registros de pagos.
- El acceso para entablar una entrevista con los directores, debido a que ellos no desarrollan sus funciones en las sedes. Se tuvo que programar la entrevista para el día que acudieran a los colegios.
- Algunos colaboradores se mostraron reacios a resolver las encuestas, por temor a que sea una evaluación directa de los colegios.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico y conceptual

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Areche (2013) con su tesis *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3.º, 4.º y 5.º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga-Ayacucho, 2011*. Esta investigación es de tipo descriptivo-correlacional. El diseño de estudio usado en dicha investigación se ubica entre los estudios no experimentales de corte transversal. El estudio presenta dos unidades de análisis que son los padres de familia y los docentes del colegio María Auxiliadora. La población la constituyen todos los educadores del colegio María Auxiliadora de Ayacucho y todos los padres de familia de las alumnas de 3.º, 4.º y 5.º del nivel de secundario. La técnica de la encuesta usada como instrumento para medir las dimensiones de conocimientos de la gestión institucional del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - Perú fue el cuestionario conformado con ítems en escala ordinal. Se concluye que existe una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo en la escuela, además las categorías de ambas variables se asocian entre sí, siendo esta relación positiva y alta. Se halla una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional, siendo esta relación positiva y alta. Se encuentra una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y el liderazgo de la gestión institucional, cuya relación es positiva y alta.

Alarcón (2013) con su tesis *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. El nivel del alcance de la investigación es descriptivo-correlacional. Los enfoques son cuantitativos, porque utiliza la recolección y el análisis de datos, y correlacional, porque permite medir la relación existente entre las variables. La

población está conformada por 5 instituciones privadas de Lima Metropolitana. Se tomó una muestra intencionada para la selección de 5 instituciones con 2 directivos por cada una. Esto significa una población de 10. Se concluye que conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada. El planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos institucionales y los logros conseguidos se vio reflejado en la mejora continua de las instituciones, todas con menos de 20 años de funcionamiento; no obstante, con excelentes organizaciones administrativas. El liderazgo en las instituciones para el mejoramiento de la gestión está relacionado con la participación tanto del docente como del director y personal administrativo, pues ellos deben estar presentes para una escuela de calidad. Los directivos y docentes de las instituciones desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Millán, Córdoba y Ávila (2009) con la tesis *Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz*. El diseño de la investigación fue descriptivo. Este trabajo parte de un proceso de observación realizado en las instituciones educativas República de Panamá y Manuelita Sáenz, en las que se efectuó una revisión de proyectos educativos institucionales, la observación directa de las diversas dinámicas del ambiente escolar, las encuestas y entrevistas fueron aplicadas a diferentes miembros de la comunidad educativa: docentes, directivos, padres de familia y estudiantes. Se concluye que una gestión administrativa encaminada al mejoramiento de la calidad educativa debe trabajar por el fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales en el marco de las políticas públicas, atendiendo la consecución de la misión, visión y objetivos propuestos por la institución. La gestión administrativa constituye un factor esencial en el direccionamiento de la escuela, en la medida que impulsa su organización a través de procesos de planeación, organización, control y evaluación. El papel y compromiso del directivo docente es fundamental en la escuela, ya que es él quien cuenta con las herramientas para liderar procesos de transformación que conduzcan a hacer de ella un espacio de formación, no solo de conceptos sino de criterios y libertades, un espacio que propenda por el crecimiento personal de todos sus actores, que defienda la autonomía y la

participación, que proponga proyectos y modelos, tanto pedagógicos como organizativos, que atiendan las diferentes dimensiones del ser humano. El direccionamiento de un centro debe ser un proyecto dinámico, integrador, tanto en el factor humano como en sus procesos, flexible y coherente con el Horizonte Institucional y la realidad del entorno en el que se desarrolla.

Domínguez (2011) con la tesis *Caso. Estructura Organizacional de una Institución Educativa*. Para obtener las respuestas que ayudaron a cumplir con los objetivos de la investigación, se diseñó un instrumento con preguntas que facilitaron la detección de los problemas que se han presentado en la administración de esta institución educativa. Se concluye que detectar que la delimitación que se presenta en el logro de los objetivos plasmados en la misión y visión de la institución recae en que el personal no desempeña sus funciones con eficiencia y eficacia por la mala división del trabajo y actividades que trae como consecuencia la falta de trabajo en equipo, la inadecuada toma de decisiones y principalmente que la dirección general de la institución no está cumpliendo con el compromiso de dirigir, coordinar, planear y evaluar la organización para llevarla al éxito. Su principal función depende de participar en todas las actividades que realizan sus subordinados, saturando en exceso las funciones que le corresponden sin poder cumplir con su principal objetivo. Recordemos que los principales componentes de la estructura de las organizaciones recaen en los mecanismos utilizados para la coordinación y el control de las actividades, a los que se define como la esencia de la estructura en la organización. Retomando lo citado anteriormente, la dirección general está en la confusión de la estructura que actualmente rige a la institución, puesto que su labor principal es buscar el desarrollo óptimo de ésta y la misma persona complica la coordinación y control de las funciones que sus subordinados deben desarrollar. Otro punto importante y un tanto preocupante dentro de toda institución, es que el personal desconozca la cultura organizacional de la misma; no saber hacia dónde está dirigido su objetivo principal, cuáles son los resultados que desea obtener, sus metas, los valores que la regulan, etc., lo que genera una confusión de quien sea la autoridad principal, sus jefes inmediatos y se cree un ambiente de desorganización total.

2.2. Marco histórico

2.2.1 Reseña histórica de Administración

2.2.1.1. Estudio de la Administración en Europa

Sin tomar en consideración el caso de Inglaterra, que ha experimentado una evolución aparte de la generalidad del continente europeo (Guerrero, 1986), y donde el pragmatismo, erigido en principio de la administración, desestima los ensayos teóricos, y donde el Derecho Administrativo es poco considerado, el desarrollo del estudio de la Administración en Europa ha tenido los siguientes rasgos característicos:

- El interés casi exclusivo por la Administración hasta fines de los años sesenta.
- La enorme preponderancia académica del Derecho Administrativo, que eclipsó durante largo tiempo cualquier investigación no jurídica de la Administración. Particularmente ilustrativos de la evolución de los estudios en administración son los casos de Alemania y Francia, en donde se generan las bases de esta disciplina, aunque en contextos históricos distintos, según se aprecia en la figura.

En este sentido, aun cuando representan casos particulares debido a procesos históricos diferentes, las coincidencias entre el caso alemán y el francés resultan interesantes para comprender el desarrollo de la disciplina en Europa. En ambos casos se manifiesta el principio cameralista, si bien con un mayor énfasis en la ciencia de la policía en Francia y con un enfoque más integral en los estados alemanes. (Guerrero, 1986).

2.2.1.2 Alemania, precursora de la Ciencia Administrativa

En Alemania, donde tiene su cuna la tradición administrativa europea a través del concepto de cameralismo, se asistió desde el siglo xvii al desarrollo de una ciencia aplicada de la Administración Pública, orientada a estudiar los principios de una administración eficaz y abordada, principalmente, desde dos perspectivas y momentos históricos diferentes: (Baena del Alcázar, 2011).

- Los llamados cameralistas, a fines del siglo XVII y principios del XVIII, quienes se consagraron principalmente al estudio concreto de las instituciones administrativas existentes y de los medios para mejorar su funcionamiento.
- Lorenz von Stein, quien en su obra *La Teoría de la Administración* (1866/67) persigue un objetivo más ambicioso, pues pretende construir una ciencia social enteramente

nueva, capaz de explicar la dinámica de las relaciones sociales y en la cual el conocimiento serviría de base para la acción administrativa en función de un estado de bienestar social.

Sin embargo, ya para esta época en toda Europa el Derecho Administrativo tendía a monopolizar el campo de estudios y a ignorar prácticamente toda aportación o análisis no jurídicos. La única excepción notable de este fenómeno lo constituye la obra de Max Weber, cuyo análisis minucioso de la burocracia ha inspirado a gran cantidad de sociólogos, primero en Europa y luego, con bastante posterioridad, en Estados Unidos. De hecho, el modelo burocrático de Max Weber y su visión de profesionalización influenciarán el campo de la administración hasta muy avanzada la segunda mitad del siglo xx y, con algunos ajustes teóricos, aun después. El modelo burocrático de Max Weber se basa en los principios de especialización y división de tareas, autoridad jerarquizada, formalización y registro (archivo) de las comunicaciones internas, profesionalización del personal ejecutivo, despersonalización de las relaciones, meritocracia y competencia técnica. (Guerrero, 1986, p. 54)

2.2.1.3 Francia, cuna de la Ciencia Administrativa moderna

En Francia se puede percibir también una evolución muy similar a la ocurrida en Alemania. En el siglo xvii surgió la “Ciencia de la Policía” (“policía”, en este caso, entendida como el conjunto de los objetivos y aplicación de las políticas de Estado, en lugar de su acepción moderna de “fuerzas del orden”), que considera la Administración como el arte de dirigir los asuntos públicos y tiene un propósito esencialmente utilitario. La obra característica de esta escuela, el *Tratado de la Policía* de Nicolás de La Mare, publicada entre 1704 y 1710, integra a la vez la descripción del derecho positivo y de las estructuras administrativas de la época, e incluso ofrece propuestas para mejorar ambos aspectos, con lo que prefigura ya una ciencia administrativa. (Guerrero, 1986: p. 59).

En el siglo XIX una gran cantidad de autores reivindicaron para la ciencia administrativa el estatus de disciplina científica autónoma. Bonnin, en su obra *Principios de Administración Pública*, publicada en 1808, propone que es necesario considerar a la Administración como la ciencia que estudia y analiza las relaciones entre la sociedad y los administradores, pero añadió que esta ciencia tiene como propósito último la consecución de una acción eficaz. Macarel y Vivien, en obras que continúan en la línea de los estudios realizados por Bonnin (Guerrero, 1986: p. 66), insisten sobre la distinción entre el Derecho

Administrativo y la Ciencia Administrativa: argumentan que mientras el primero tiene por objeto el entendimiento de las leyes positivas, la segunda tiene como objeto aquellos fenómenos sociales que condicionan las acciones administrativas (Guerrero, 1986: p. 161). Sin embargo, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, el estudio del Derecho Administrativo, y en particular el de sus aspectos contenciosos, toma un lugar preponderante en el análisis de la actividad gubernamental. Únicamente dos autores intentan hacer prevalecer una visión no burocrática de la Administración, pero permanecen aislados en gran medida:

- Henri Fayol, quien tuvo una gran influencia en las corrientes administrativas que se desarrollaron con posterioridad en Estados Unidos.
- Henri Chardon, quien en su obra *El Poder Administrativo* (1911) se interroga tanto sobre los fines de la acción administrativa como sobre las reformas capaces de dilucidar la confusión entre los ámbitos político y administrativo.

El imperio del Derecho Administrativo sobre la Administración Pública no fue vulnerado en Europa sino hasta finales del siglo XX, bajo la influencia conjunta de la transformación de la acción administrativa desatada por el desarrollo tecnológico económico y de la evolución de la Ciencia Administrativa norteamericana, que influenciaría a su vez a la concepción europea. En efecto, bajo la influencia de una ideología tecnocrática, las consideraciones sobre la racionalidad poco a poco van tomando un lugar preponderante en el estudio de la Administración. (Muñoz, 2012).

2.2.1.4 Ciencia Administrativa en Europa Oriental

La evolución de la teoría de la Administración Pública en los países del este de Europa³ ha planteado problemas específicos ligados a la propia noción de administración, la cual ha sido un punto difícil de definir por varias razones:

- Por razones doctrinales: la desaparición del Estado, a la cual hace alusión la sociedad comunista según los textos de los teóricos de esta doctrina, supone también la desaparición de la administración.
- Por razones históricas: los revolucionarios bolcheviques de 1917 deseaban actuar en sentido contrario a la burocracia zarista, por lo cual se esforzaron en suprimir cualquier diferencia estatutaria entre los agentes del sector administrativo (o burocrático) y del sector productivo. Más recientemente, por el viraje del sistema político económico hacia un modelo

neoliberal a partir de la caída del muro de Berlín, con las consecuencias ideológicas subyacentes.

- Por razones prácticas: éstas se fundamentan en la ausencia de diferenciación entre el sector público y el sector privado en sistemas económicos bajo los cuales la mayoría de las empresas tenía un carácter colectivista. (Amaro, 2012: p.5).

2.2.1.5 Estudio de la Administración Pública en Estados Unidos

De manera general, se puede decir que han sido tres las características esenciales del estudio de la Administración Pública en Estados Unidos.

- Su carácter eminentemente pragmático; técnico y empírico más que teórico.
- El desinterés por las preocupaciones de tipo jurídico.
- El paralelismo desarrollado entre las administraciones pública y privada.

Sin embargo, a partir de este marco se pueden distinguir ciertas corrientes doctrinarias precursoras; de hecho, estas corrientes pueden asimilarse a la clasificación histórica propuesta por Sánchez (2010: p. 90) y que divide su evolución en los periodos clásico (1887-1945), político (1945-1963) y de “programas” (1964 - actualidad). Desde ese momento Wilson es considerado el precursor de esta disciplina en Estados Unidos (Guerrero, 1986, p. 289; Castelazo, 1977, p. 57).

Estudio de las estructuras o Periodo Clásico

En esta línea de pensamiento se ubica a Woodrow Wilson, académico e intelectual que llegó posteriormente a ser presidente de Estados Unidos (1913-1916), y quien en 1887 escribió un célebre artículo titulado El estudio de la Administración Pública, en el cual señala que esta disciplina tiene como propósito esencial la racionalización de los métodos de actuación del Ejecutivo, y que es necesario erradicar de las prácticas de los servidores públicos el desorden empírico que dominaba la administración estadounidense en ese momento. Wilson es considerado el precursor de esta disciplina en Estados Unidos (Guerrero, 1986, p. 289; Castelazo, 1977, p. 57).

2.2.1.6. Estudio de la organización o Periodo Político

A partir de 1945, el foco de interés se desplaza de la eficiencia y la economía como aspectos fundamentales de la administración pública, hacia una mejor comprensión de las

relaciones humanas y políticas dentro de una organización dada. La aparición en 1958 de la obra de March y Simon *Teoría de la Organización*, marca una nueva línea doctrinaria al sentar las bases de una Teoría de las Organizaciones encaminada a realizar una síntesis de las corrientes anteriormente señaladas. Si bien las preocupaciones utilitarias iniciales se estancaron, las metodologías y técnicas de investigación permanecieron esencialmente experimentales e inductivas. (Amaro ,1994).

2.2.1.7. Periodo Programático: el surgimiento de la Gerencia

El periodo más reciente abarca un cúmulo de enfoques y corrientes de estudio que surgen a raíz de la insuficiencia explicativa del medio académico y de la ineficacia operativa que hacía de las administraciones públicas objeto de severas críticas y cuestionamientos acerca de su funcionamiento por parte de economistas neoliberales e instituciones financieras internacionales. De hecho, como consecuencia de esta percibida deslegitimación de la administración pública debida a la crisis fiscal del Estado de Bienestar, esta fase va a dar lugar a una profunda transformación en la perspectiva de la administración pública que culminará con el advenimiento de la Nueva Gestión Pública. Así, siguiendo a Sánchez (2010) podemos identificar seis diferentes aportes doctrinarios:

1. El Comportamiento Administrativo.
2. El Enfoque de Sistemas.
3. La Administración Comparada.
4. Las políticas públicas.
5. La Nueva Administración Pública.
6. El Gerencialismo.

2.2.2. Reseña histórica de la calidad

2.2.2.1 Calidad en la antigüedad

Entre las culturas de la antigüedad en las cuales es posible encontrar registros de acciones humanas hacia la calidad o el control de ésta destacan China, Babilonia y Fenicia, Egipto, el antiguo Israel, Grecia, India y Roma y es posible que el término ‘calidad’ haya sido utilizado por primera vez en la Grecia antigua para referirse a un trabajo bien hecho. (Juran, 1992).

En la China antigua, había leyes en las que se especificaba la calidad de los productos a través de un sistema centralizado de control de la calidad. Los artesanos practicaban la auto inspección de su trabajo y ello dio como resultado un trabajo artesanal de alta calidad, observable especialmente en las cerámicas; los fenicios consideraban que las especificaciones eran esenciales para mantener un nivel deseado de calidad y los sistemas de control eran drásticos. Si un trabajador realizaba una no conformidad en el trabajo, la pena inicial era una multa, y si el error se repetía se eliminaba de raíz la causa de la no conformidad, es decir, se cortaba la mano de los trabajadores para evitar que el problema se volviera a presentar; mientras que en Babilonia la calidad estaba considerada en su más importante código legal, el Código Hammurabbi, que castigaba los problemas de calidad bajo la premisa del ojo por ojo, diente por diente. Por ejemplo, si un constructor construía una casa que se derrumbaba causando daños a sus ocupantes, el propietario estaría en el derecho de matar al hijo del constructor. Ante esta situación, fue necesario establecer un complejo sistema de garantías a fin de evitar que el fabricante sufriera el resultado de sus errores. (Montaudon, 2004).

En la cultura egipcia, el énfasis de la calidad estaba en los sistemas de producción soportados por sistemas avanzados de medición para la estandarización. Un resultado importante de la aplicación de métodos de estandarización fue la reducción de la variabilidad entre la materia prima, los métodos de trabajo, e incluso mano de obra, logrando alta precisión en el trabajo manual. Para el pueblo de Israel la calidad estaba ligada a la adecuada capacitación de los trabajadores, a la continua inspección, el uso de estándares y especificaciones, y en Grecia para lograr la calidad en la arquitectura se seleccionaba la materia prima cuidadosamente, en función de su estética y durabilidad. Se controlaban los procesos con avanzados sistemas de medición lo que permitía un alto grado de estandarización. (Montaudon, 2004).

2.2.2.2 Calidad en la edad media

Ya en la Edad Media los conocimientos sobre la calidad eran difundidos ampliamente a través de los maestros artesanos hacia los aprendices. La creación de los gremios hizo posible el que se establecieran estándares de calidad para los diferentes oficios y productos manufacturados. En esta época ocurrieron una gran variedad de cambios en las formas de producción, el comercio y los conflictos bélicos.

2.2.2.3 Calidad en la edad moderna

La evolución de los procesos de manufactura hacia el American System of Manufacturing o Sistema Americano de Manufactura, ponen de manifiesto los cambios constantes en cuanto al control de la calidad. Aun cuando el sistema lleva el nombre de “americano”, sus orígenes se encuentran en diversos países europeos. Este sistema estuvo fuertemente influenciado por la alta precisión de las manufacturas en Francia y las piezas intercambiables que se desarrollaron en la industria de las armas en aquel país. De Suecia adoptó los bloques patrón de longitud, sistemas de medición basados en límites y tolerancias y elementos primitivos de las piezas intercambiables, mientras que de Inglaterra adoptó el sistema fabril, la manufactura repetitiva, los primeros esfuerzos de la producción en masas y de la línea de ensamble. (Feigenbaum, 2011).

Esfuerzos iniciados en diversos países se concentraron en los Estados Unidos para alcanzar una total intercambiabilidad de partes, la división del trabajo, estudios de tiempos y movimientos, producción en masas, producción en secuencia y flujos de producción. La producción pasó de estar en manos del artesano y de ser una función básicamente individual, al trabajo colectivo dividido en funciones. (Feigenbaum, 2011).

El espacio físico, que originalmente era la casa o taller del artesano se movió hacia lugares donde era posible concentrar la fuerza motriz o fuente de energía, aunque hubo procesos intermedios en donde se repartía el trabajo para que los obreros lo llevaran a su casa, entregándolo una vez terminado, lo que se denominó el putting out system (se trataba de un método de producción y de organización del trabajo industrial donde la producción se realizaba de forma dispersa en cada uno de los domicilios de los trabajadores) y la calidad pasó de ser responsabilidad del artesano, a ser una función de un inspector o superintendente. Posteriormente, la calidad fue considerada como responsabilidad de todos y cada uno de los individuos que participaban directa o indirectamente del proceso productivo (Montaudon 2010).

2.3. Marco legal

2.3.1. Ley general de educación

Ley N.º 28044 publicada en el año 2003.

Establece que el Ministerio de Educación (MINEDU) es el órgano de gobierno nacional que tiene por finalidad articular la política de educación y del sistema educativo peruano.

El objetivo de esta ley es brindar una educación de calidad que sea inclusiva, universal, intercultural y equitativa; para ello se han creado organismos que operan el sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa en nuestro país.

Artículo 13º. Calidad de la educación

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.

b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.

c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.

d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

g) Investigación e innovación educativas.

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo. Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Artículo 30. Evaluación del alumno

La evaluación es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los procesos y resultados del aprendizaje. Es formativa e integral porque se orienta a mejorar esos procesos y se ajusta a las características y necesidades de los estudiantes. En los casos en que se requiera funcionarán programas de recuperación, ampliación y nivelación pedagógica.

Artículo 33. Currículo de la Educación Básica

El currículo de la Educación Básica es abierto, flexible, integrador y diversificado. Se sustenta en los principios y fines de la educación peruana. El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican a fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución Educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial.

Las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa desarrollan metodologías, sistemas de evaluación, formas de gestión, organización escolar y horarios diferenciados, según las características del medio y de la población atendida, siguiendo las normas básicas emanadas del Ministerio de Educación.

Artículo 68. Funciones de la institución educativa

Son funciones de las Instituciones Educativas:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.

j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.

k) Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo con la normatividad específica.

l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente.

m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.

n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia. En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes

Artículo 72. Las Instituciones Educativas Privadas

Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada. En lo que les corresponda, son funciones de la Institución Educativa Privada las establecidas en el artículo 68. Sin perjuicio de ello: a) Se constituyen y definen su régimen legal de acuerdo con las normas vigentes. b) Organizan y conducen su gestión administrativa y económico-financiera, estableciendo sus regímenes: económico, de pensiones y de personal docente y administrativo. c) Participan en la medición de la calidad de la educación de acuerdo con los criterios establecidos por el Instituto de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa. d) Garantizan la participación de los padres de los alumnos a través de la Asociación de Padres de Familia, e individualmente, en el proceso educativo de sus hijos. Las instituciones educativas privadas pueden contribuir a la educación pública con sus recursos, instalaciones y equipos, así como con el intercambio de experiencias de innovación.

2.3.2. Ley de los centros educativos privados

Ley N.º 26549, publicada el 01 de diciembre de 1995.

Artículo 2.- Toda persona natural o jurídica tiene el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Los centros educativos privados pueden adoptar la organización más adecuada a sus fines, dentro de las normas del derecho común

Artículo 3.- Corresponde a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, establecer la línea axiológica que regirá su centro, dentro del respeto a los principios y valores establecidos en la Constitución; la duración, contenido, metodología y sistema pedagógico del plan curricular de cada año o período de estudios; los sistemas de evaluación y control de los estudiantes; la dirección, organización, administración y funciones del centro; los regímenes económico, disciplinario, de pensiones y de becas; las relaciones con los padres de familia; sin más limitaciones que las que pudieran establecer las leyes, todo lo cual constará en el Reglamento Interno del centro educativo.

Las responsabilidades de ley por la actividad de los centros y programas educativos las asume la persona natural o jurídica propietaria o titular de los mismos.

Artículo 4.- El Ministerio de Educación a través de sus órganos competentes registra el funcionamiento de los Centros Educativos. Para estos efectos los interesados presentan una solicitud, con carácter de declaración jurada, precisando lo siguiente:

- a) Nombre o razón social, e identificación del propietario;
- b) Información sobre los niveles y modalidades de los servicios educativos que cubrirá el centro educativo.
- c) Resumen de los principios y metodología pedagógica.
- d) Número probable de alumnos y de secciones que funcionarán.
- e) Nombre del Director y de los miembros del Consejo Directivo, de ser el caso.
- f) Proyectos de organización y de Reglamento Interno.
- g) Inventario de los equipos y bienes con que contará el centro educativo al iniciar sus actividades.

Artículo 5.- Sin perjuicio de lo establecido en el inciso b) del artículo 12 de la Ley General de Educación los centros educativos privados elaboran de manera autónoma sus planes y programas educativos sujetos únicamente a los lineamientos generales señalados en dicha Ley.

Artículo 7.- Los centros educativos serán dirigidos por uno o más directores, según lo determine el estatuto o Reglamento Interno del centro.

Artículo 8.- El Director o Director General, en su caso, es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y de gestión. En el nombramiento se estipulan las atribuciones y poderes de éste, caso contrario, se presume que está facultado para la ejecución de los actos y contratos ordinarios correspondientes al centro educativo.

Las facultades no podrán ser menores que las necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el artículo siguiente.

Artículo 9.- En el ejercicio de sus funciones, los Directores son responsables:

a) Del control y supervisión de las actividades técnico- pedagógicas del centro educativo.

b) De la elaboración de la estructura curricular.

c) De la correcta aplicación del Reglamento Interno.

d) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de la contabilidad, libros, documentos y operaciones, que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.

e) De la existencia, regularidad, autenticidad y veracidad de los registros y actas de notas que señale la Ley dictando las disposiciones necesarias dentro de su ámbito para el normal desenvolvimiento de la institución.

f) De la administración de la documentación del centro educativo.

g) De la existencia de los bienes consignados en los inventarios y el uso y destino de éstos.

h) De las demás que sean propias de su cargo.

Artículo 10.- El Director o el Consejo Directivo, cuando lo hubiera, está facultado para:

a) Dirigir la política educativa y administrativa del centro educativo.

b) Definir la organización del centro educativo.

Artículo 11.- Es nula toda disposición estatutaria, del Reglamento Interno o acuerdo del Consejo Directivo tendiente a absolver en forma adelantada de responsabilidad al Director General por el incumplimiento de las funciones señaladas en el artículo noveno.

2.4 Marco teórico

2.4.1. Gestión Administrativa

Melinkoff, (2012) afirma que “la gestión administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. (p.12)

Existen cuatro dimensiones de la gestión administrativa; estos son:

- 1) Planificación
- 2) Organización
- 3) Dirección
- 4) Control

A continuación se desarrollan cada una de ellas:

2.4.1.1 Planificación.

2.4.1.1.1 Toma de decisiones.

1. Conceptos previos

Para tomar una buena decisión resulta muy útil contar con información exacta y accesible. También conviene utilizar un proceso estructurado, con independencia de la complejidad de la decisión y de las diferentes condiciones del entorno donde esta tiene lugar. (Fernández, 2010).

2. Toma de decisiones individuales

La administración clásica se apoya en el modelo racional de toma de decisiones. De hecho, uno de sus objetivos era encontrar la mejor manera de llevar a cabo un trabajo. (Fernández, 2010)

3. Toma de decisiones en grupo

En un entorno de negocios tan complejo como el actual, las decisiones importantes deberían tomarse en grupo, ya que, como señala el adagio ‘dos cabezas piensan mejor que una’. El objetivo del grupo es crear la variedad necesaria: suficientes alternativas entre las cuales elegir una que resulte útil y novedosa. Ello se consigue mediante un proceso de fricción creativa, que permite a los miembros del grupo dar rienda suelta a su potencial creativo, desafiando los puntos de vista de los demás y aceptando, al mismo tiempo, la crítica constructiva. (Fernández, 2010).

2.4.1.1.2 Planificación Estratégica

1. Importancia de la Estrategia

La palabra estrategia es de origen militar, ya que procede del griego *strategos*, que, a su vez, combina los vocablos *stratos* (ejército) y *ago* (dirigir). Tanto la estrategia empresarial como la militar persiguen obtener una superioridad sobre los contrarios. Se diferencian en que, mientras que la militar se apoya en la noción de conflicto, la estrategia empresarial lo hace en la de competencia. Así pues, la esencia de la estrategia empresarial es la forma de afrontar la competencia. (Serna, 2002).

2. Marco Conceptual

En el proceso creativo de la estrategia hay que tener en cuenta los factores que moldean la estrategia: a) los internos, donde destaca la cultura y b) los externos, donde adquiere singular importancia el sector industrial. Los componentes que conforman la estrategia son el eje alrededor del cual se crean las estrategias en los diferentes niveles jerárquicos: corporativo, negocio y funcional. (Serna, 2002).

2.1 Creación de la estrategia

La estrategia está relacionada con las decisiones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos propuestos.

2.1.1 Factores que moldean la estrategia

Existen una serie de factores externos e internos que afectan a la creación de una estrategia, sea cual sea el nivel considerado. Estos factores son implícitos la determinación de la misión y los objetivos de la empresa. No obstante, conviene explicitarlos para realzar su importancia. Se trata de: a) las oportunidades y amenazas del entorno, b) las fortalezas y debilidades de la empresa, c) la historia de la empresa, d) las relaciones con los grupos de interés, e) la personalidad, los valores y las ambiciones de los directivos y f) la cultura de la empresa. (Serna, 2002).

3. Fuentes de la Ventaja Competitiva

Hay dos categorías de ventajas competitivas: ventajas logradas por la posición de la empresa y ventajas aportadas por los recursos de la misma. La literatura donde compete la empresa tiene una influencia más significativa en la obtención de beneficios que las decisiones que toman los gerentes. De esta forma, la empresa se enfrenta, en primer lugar, al desafío de encontrar un sector atractivo, ya que va a condicionar sus resultados. (Serna, 2002)

4. Estrategia Corporativa

Las empresas diversificadas formulan una estrategia corporativa con objeto de orientar en la misma dirección las decisiones que toman los diferentes negocios. En las empresas

especializadas, la estrategia corporativa coincide con la estrategia de negocio. Andrews (2010) define la estrategia corporativa como “el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, que genera las principales políticas y planes para alcanzar estos objetivos y define la variedad de negocios a los que se dedicará, la clase de organización económica y humana que es o trata de ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general”. (Fernández, 2010).

4.1 Cartera de negocios

El análisis de la cartera de negocios se apoya en el concepto de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN): combinación menor independiente de un producto/mercado (o un servicio con un mercado) para la que se puede desarrollar una estrategia.

5. Estrategia Competitiva

Tres son las opciones estratégicas que están al alcance de la empresa para lograr una ventaja sobre sus rivales (Porter, 2011); liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

5.1 Liderazgo en costes

La estrategia de liderazgo en costes es un conjunto de decisiones integradas, que permiten fabricar un producto a un coste más bajo que el de los competidores. La eficiencia, hacer las cosas correctamente, es una condición necesaria para el logro de la estrategia de liderazgo en costes. (Serna, 2002).

5.2 Diferenciación

Una estrategia de diferenciación es un conjunto de acciones que permiten fabricar un producto que los clientes perciben como único en los atributos que consideran relevantes. La ventaja en diferenciación se da cuando la empresa es capaz de ofrecer diferenciación a un coste que no exceda la prima de precio que crea. (Serna, 2002).

5.3 Enfoque

Si una empresa con poca capacidad productiva quiere obtener buenos resultados, debe competir sólo en aquellos segmentos en los que se valoran positivamente sus puntos fuertes y en los que es poco probable que compitan sus rivales más relevantes. (Serna, 2002).

2.4.1.2 Organización

2.4.1.2.1 Diseño Organizativo

1. Diferenciación vertical

La diferenciación vertical se refiere a la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y especifica las relaciones de dependencia que vinculan a las personas y departamentos. Está formada por varios componentes: cadena de mando, tramo de control y centralización. (Oney-Yazic et al., 2006)

-Cadena de mando. La autoridad es el derecho formal y legítimo de un gerente para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de conseguir los resultados deseados. (Fernández, 2010)

-Tramo de control. El tramo de control es el número de empleados bajo las órdenes directas del superior inmediato. (Fernández, 2010)

-Centralización. La centralización es el proceso mediante el cual la toma de decisiones se concentra en la cúspide, por lo que la llevan a cabo un número limitado de personas. (Fernández, 2010).

2. Diferenciación Horizontal

La diferenciación horizontal es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros. A medida que las tareas de la organización incrementan su grado de complejidad, esta tiene que subdividirse de forma inevitable, esto es, tiene que agruparse en unidades más pequeñas o departamentos. (Oney-Yazic et al., 2006)

3. Integración Organizativa

La integración se refiere al grado en que una organización busca coordinar sus actividades de creación de valor y generar una interdependencia. Es el proceso de coordinar tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas tratando de alcanzar los objetivos de la organización. Cuanto mayor sea el nivel de diferenciación de una empresa, mayor lo será, asimismo, el nivel de integración necesaria para conseguir que la estructura organizativa funcione de forma eficaz. (Oney-Yazic et al., 2006)

2.4.1.2.2 Recursos Humanos

1. Importancia Estratégica

Los recursos humanos son activos estratégicos que la empresa debe administrar de forma responsable considerando sus necesidades intrínsecas, ya que para abordar los desafíos del entorno requiere capital humano que le ayude a obtener una ventaja sostenible. (Milkovich, y Boudreau, 2013).

2. Planificación

La planificación de los recursos humanos versa sobre la estimación de las necesidades futuras de personal con el fin de asegurar que el número y tipo correcto de trabajadores están disponibles en el momento y lugar apropiados con objeto de satisfacer las necesidades de la organización. (Milkovich, y Boudreau , 2013).

3. Contratación

El proceso de contratación incluye las actividades relacionadas con el reclutamiento de aspirantes para ocupar puestos vacantes en una organización, así como la selección de los mejores candidatos. Cualquier actividad de contratación se deriva de una vacante en la organización.

3.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de localizar a los candidatos potenciales para invitarles a que se presenten como demandantes de los puestos vacantes. Puede ser interno o externo: en el primer caso, los solicitantes provienen de la propia empresa y en el segundo del exterior. (Milkovich, y Boudreau, 2013).

3.2 Selección

Por medio del reclutamiento, una empresa encuentra personas que aspiran a empleos potenciales. La selección es un proceso que implica decidir cuáles de ellos podrían unirse a la empresa y para qué puestos. (Milkovich, y Boudreau ,2013).

4. Formación

El proceso de formación consiste en la adquisición sistemática de aptitudes, conocimientos o destrezas que permiten la mejora del rendimiento en el trabajo. Es aconsejable formar a los trabajadores porque ello genera incrementos netos de productividad (Navas y Guerras, 2012).

5. Evaluación del Desempeño

Desempeño es conducta. En su forma ideal, es lo que puede observarse de lo que la gente hace. Medir el desempeño (o rendimiento) es cuantificar la conducta del trabajador y evaluar el desempeño consiste en asignar un juicio al valor o la calidad de lo cuantificado. (Navas y Guerras, 2012)

6. Compensación

La compensación se refiere a las contraprestaciones (monetarias y/o en especie) que la empresa proporciona al trabajador por los servicios prestados. Las organizaciones que desean atraer y retener a empleados competentes tienen que tener un sistema de compensación competitivo. Una compensación demasiado baja facilita que las personas competentes

obtengan puestos de trabajo mejor pagados en cualquier lugar, por lo que abandonarán la organización. (Navas y Guerras, 2012)

7. Desvinculación del Trabajador

A veces se pierden empleados: algunos renuncian por un puesto de trabajo mejor, otros se jubilan y otros más se ven obligados a abandonar la empresa por el recorte de personal o un mal desempeño.

2.4.1.3 Dirección

2.4.1.3.1 Comportamiento en la Organización

1. Actitudes

El término actitud se usa con frecuencia al describir a las personas y explicar su comportamiento. Es una tendencia de relativa duración de sentimientos, creencias y comportamientos dirigida hacia personas, grupos, ideas, temas y objetos específicos. Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo a comportarse de determinada manera, por lo que, en general, persisten a menos que se haga algo para cambiarlas, variando de muy favorables a muy desfavorables, y se dirigen hacia cierto objeto, por el que una persona tiene sentimientos (llamados en ocasiones, afecto) y creencias (Diez de Castro, et al., 2011)

2. Valores

Los valores son un conjunto de creencias básicas que reflejan el modo en que los individuos piensan que deben o deberían actuar en una amplia gama de situaciones. De esta forma, un valor sirve como guía para la acción. Así pues, los valores están ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto. Tienen importancia y significado considerables para los individuos y son relativamente estable en el tiempo. (Alfonso y Hernández, 2009).

3. Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarse y manejar bien las propias emociones y en las relaciones con los demás. Incluye cinco componentes fundamentales (Goleman, 2002) autoconciencia, autocontrol, automotivación, empatía y habilidad social.

2.4.1.3.2 Liderazgo

1. Liderar frente a administrar

Existe una permanente controversia acerca de las diferencias entre liderar y administrar una empresa. El gerente puede ejercer ambas funciones, incluso simultáneamente. No obstante, lo consideraremos un líder cuando ejerce la función de liderazgo y un administrador cuando desempeña la función administrativa. En general, la función de liderazgo orienta y motiva a los seguidores al logro de una visión compartida, mientras que la función administrativa persigue el logro de unos objetivos previamente formulados desarrollando los cuatro procesos básicos: planificar, organizar, dirigir y controlar. (Lupano y Castro, 2008).

2.4.1.3.3 Motivación

1. El reto de la motivación

La motivación se refiere a los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de decisiones voluntarias y orientadas a objetivos (Mitchell, 1982). Los gerentes deben comprender tales procesos si pretenden ser eficaces en la guía de los empleados hacia un mayor desempeño. (Fernández, 2010).

2. Retroalimentación efectiva

Retroalimentación es la información objetiva del rendimiento individual o colectivo que se comparte con quienes pueden mejorar la situación. No se considera retroalimentación a las evaluaciones subjetivas, por ejemplo: su trabajo es deficiente. Por el contrario, datos como las unidades vendidas, los clientes satisfechos y los productos fabricados son idóneos para programas de retroalimentación. (Fernández, 2010).

2.4.1.3.4 Comunicación

1. Fundamentos de la comunicación

La comunicación es un proceso que permite hacer llegar un mensaje desde el emisor al receptor a través de un canal. Pueden distinguirse dos formas de comunicación que tienden a complementarse: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

2. Comunicación intercultural

Los miembros de la mayoría de las organizaciones pertenecen a diferentes culturas, lo que dificulta la comunicación, ya que cada cultura desarrolla sus propias pautas de comportamiento y relaciones sociales. (Hall y Hall, 1989).

3. Mejorar la comunicación

Es posible mejorar las habilidades personales de comunicación como emisor y como receptor. Para reducir cuáles son previamente deben delimitarse las barreras que entorpecen la comunicación.

4. Comunicación organizativa

Ser un comunicador hábil es esencial para ser un buen gerente o un buen líder de equipo. Sin embargo, la comunicación también debe administrarse por toda la organización.

2.4.1.3.5 Trabajo en equipo

1. Comportamiento grupal

La mayoría de las personas no sólo trabajan con otras, sino que lo hacen en equipos. En la actualidad esta forma de trabajo se ha generalizado, al incorporarse de manera integral dentro de la estructura organizativa. (Fernández, 2010).

2. Ventajas y desventajas de los equipos

El sistema de trabajo en equipo provoca un cambio en las actitudes de los trabajadores con relación a la responsabilidad, control y variedad del trabajo o tareas que ejecutan. En definitiva, el trabajo en equipo es un instrumento que puede lograr la motivación y la participación del trabajador, al mejorar sus condiciones de trabajo y hacerle asumir un papel más relevante en la fabricación. (Fernández, 2010).

2.4.1.4. Control

2.4.1.4.1 Control y cambio organizativo

1. Significado del control

El control es un proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el logro de los objetivos de la organización. Siempre es necesaria alguna forma de control, porque, una vez que los gerentes ponen en marcha sus planes, deben verificar que se cumplan. Si los planes no se ejecutan correctamente, el gerente debe tomar las medidas necesarias para corregir el problema. Esta es la principal función de control organizativo. No obstante, los gerentes siempre deben considerar que el control es un medio para alcanzar un objetivo, no un objetivo en sí mismo (Hernández, 2011).

2. Control de resultados

Todos los gerentes desarrollan un sistema de control de resultados para sus organizaciones. En primer lugar, eligen las metas o estándares de desempeño que creen que medirán mejor la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta ante los clientes. (Hernández, 2011).

3. Tendencias en el control de resultados

Un sistema de control eficaz debe fundamentarse en estándares de desempeño válidos y precisos. Los más efectivos se expresan en términos cuantitativos: son objetivos, no subjetivos. El sistema también debe incorporar todos los aspectos importantes del desempeño. (Hernández, 2011).

2.4.2 Calidad de servicio

2.4.2.1 La naturaleza y la calidad de los servicios

1. Concepto de servicio y características

El primer paso para aplicar la gestión de la calidad en las operaciones de servicio es entender la naturaleza única y las características de los servicios. Cuando hablamos de servicios podemos referirnos a “las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico” diferenciando el sector industrial del sector servicios. (Camizon et al., 2007).

2. Concepto y dimensiones de la calidad de servicio

Concepto de calidad de servicio

El concepto de calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones. Una razón de ello ha sido la naturaleza difusa y compleja del concepto. Una segunda causa estriba en la heterogeneidad de aportaciones de distintos autores. (Camizon et al., 2007).

Pese a ello, se admite generalmente que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio y así se introduce el concepto de “calidad percibida” de los servicios como la forma de conceptualizar la calidad predominante en el ámbito de los servicios. (Camizon et al., 2007).

2.4.2.2 Dimensiones de la calidad de servicio

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes

para evaluarla, es decir, a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad. Se trata de factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio, y la literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones. (Camizon et al., 2007).

Con el estudio de las dimensiones de la calidad, la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que sean realmente apreciados, consiguiendo altas tasas de retorno en sus inversiones (Ruiz-Olalla, 2001).



Figura 1. Las dimensiones de la calidad del servicio de Gronroos

Fuente: Gronroos, 1984: p12

2.4.2.3 La gestión de las deficiencias en la calidad de servicio

Deficiencias en la calidad de servicio

Una de las cuestiones más interesantes desde el punto de vista de la gestión empresarial es la identificación de los problemas que llevan a una empresa a la prestación de una baja calidad de servicio, explicar las causas de la falta de calidad, encontrar soluciones y establecer las medidas apropiadas para mejorar la calidad de servicio. Una vez que la empresa ofrece un servicio de alta calidad debe seguir los pasos anteriores de manera que sea un

proceso continuo y controle y verifique constantemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios. (Camizon et al., 2007).

2.4.2.4 Causas de las deficiencias en el servicio

A continuación, vamos a explicar siguiendo las posibles causas de cada una de las deficiencias que se pueden producir en el interior de la organización, ya que su análisis puede ser de gran utilidad para la mejora de la calidad en cualquier empresa. Las principales causas que originan cada una de las deficiencias son las siguientes: (Roberto, 2013).

Deficiencia 1: falta de una cultura orientada a la investigación, falta de comunicación ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando.

Deficiencia 2: bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio, mala especificación de objetivos, defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas y percepción de inviabilidad para cumplir las expectativas del cliente.

Deficiencia 3: falta de sentido de trabajo en equipo, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, falta de control percibido, sistemas de supervisión y mando inadecuados, existencia de conflictos funcionales y ambigüedad de las funciones.

Los factores que provocan la aparición de esta deficiencia son:

1) Deficiencias en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio

Las empresas deben estar comprometidas con la calidad de servicio desde el punto de vista de los clientes y no solo desde el punto de vista interno de la organización.

2) Percepción de inviabilidad

En ocasiones, la dirección de la empresa puede percibir como inviable algo que realmente no lo es. La percepción de inviabilidad supone una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la organización. (Roberto, 2013).

3) Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas

El establecimiento de normas o estándares en los servicios, en ocasiones, se percibe como algo complejo e imposible debido a la naturaleza intangible de aquéllos. En estos casos, normalmente servicios con alto grado de contacto con el cliente, o no se fijan normas o las

que se establecen son demasiado vagas y generales que no pueden ser medidas y no generan retroalimentación. (Roberto, 2013).

4) Ausencia de objetivos

Los objetivos que guían el esfuerzo de los empleados en la consecución de la calidad de servicio deben estar basados en las necesidades y expectativas de los clientes y no en las normas internas de la empresa.

Deficiencia 3: discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio

Cuando el servicio que realmente se lleva a cabo difiere de las especificaciones del servicio aparece la deficiencia 3. Es más probable que ocurra cuando la interacción entre cliente y proveedor del servicio es elevada. En estos casos, el servicio resultante puede ser de calidad inferior a la esperada por los clientes. (Roberto, 2013).

Existen siete factores causales que contribuyen a la aparición de esta deficiencia:

(1) ambigüedad en las funciones

Se produce cuando los empleados no tienen claro cuáles son las funciones propias de su puesto y, por tanto, se muestran confusos respecto a lo que los directivos esperan de ellos. Para eliminar esta deficiencia la dirección debe suministrar descripciones claras de los puestos de trabajo y proporcionar a los empleados información completa para el correcto desempeño de sus funciones.

(2) Conflictos de objetivos

Se presentan cuando los empleados se encuentran sometidos por la dirección al cumplimiento de varios objetivos a la vez, normalmente a objetivos de ventas y objetivos de calidad de servicio que generan dudas entre satisfacer las expectativas de la empresa o atender mejor a los clientes. También pueden ocurrir por sobrecarga en el puesto de trabajo, contacto con excesivos clientes, o excesivo papeleo, cuando los empleados de contacto con el cliente deben rellenar informes sobre el servicio prestado, problemas que detecta, etc.

(3) desajuste entre los empleados y sus funciones

Los empleados de contacto con el cliente deben estar perfectamente formados y capacitados para el desempeño de sus funciones, lo que en algunas ocasiones no ocurre debido a su proceso rápido de reclutamiento y selección y a su baja remuneración. Los directivos deben prestar atención y proporcionar los recursos necesarios al proceso de selección, contratación del personal y remuneración.

(4) desajuste entre la tecnología y las funciones

La calidad del servicio depende también de que sean apropiadas las herramientas o tecnología que los empleados utilizan para realizar sus funciones. Las empresas que son excelentes en el servicio seleccionan y desarrollan a sus empleados cuidadosamente, seleccionan la tecnología apropiada y se centran en que exista la necesaria coherencia entre empleados, tecnología y funciones.

(5) sistemas inadecuados de supervisión y control

Las empresas deben emplear sistemas de supervisión y control adecuados para medir la calidad de servicio, en lugar de emplear únicamente sistemas de control de la producción (por ejemplo, número de servicios prestados por hora, número de ventas realizadas por semana), que provocan la desmotivación de los empleados y no contribuyen a generar calidad de servicio. Se deben supervisar actitudes y comportamientos a nivel individual y de grupo (véase el Cuadro Calidad en acción). El sistema de recompensas es fundamental para mantener la motivación y debe incorporar: recompensa financiera directa, avances y ascensos profesionales dentro de la empresa o reconocimientos especiales. También, los programas de participación en beneficios provocan motivación y compromiso de los empleados con la calidad.

(6) ausencia de control percibido por parte de los empleados

Los empleados mejoran sus actuaciones ante situaciones extraordinarias o adversas cuando poseen cierta flexibilidad que les permite aumentar su percepción de control. Cuando los empleados están sujetos a procedimientos, normas y rutinas y no poseen flexibilidad de actuación ante situaciones anómalas ello repercute sobre la calidad de servicio. Para evitar este problema, se debe aumentar la percepción de control dotando de poder y autoridad a todos los empleados de la organización para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes. Entonces, el conflicto para muchos directivos se plantea cuando se necesita establecer normas estándar para el servicio en los distintos departamentos y divisiones de la empresa y, al mismo tiempo, otorgar suficiente poder y control a los empleados para que puedan dar lo mejor de sí. El equilibrio eficaz se logra exigiendo a los directivos o departamentos que alcancen ciertas metas o cumplan ciertas normas básicas, pero dándoles libertad para que lo hagan de la forma más conveniente en cada caso.

(7) ausencia de sentido de trabajo en equipo

La ausencia de percepción de trabajo en equipo puede venir generada porque los empleados no ven a los demás empleados como clientes internos y porque no se sienten personalmente implicados y comprometidos con los objetivos de calidad de la empresa.

Deficiencia 4: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa

Esta deficiencia surge cuando el cliente se siente decepcionado o percibe que ha sido engañado por la empresa. El cliente observa diferencia entre la prestación real del servicio y el servicio que la empresa prometía ofrecer en las comunicaciones externas.

Las causas de la aparición de esta deficiencia son: (Roberto, 2013).

1) deficiencias en la comunicación horizontal, especialmente entre las áreas de operaciones, marketing y recursos humanos, y entre distintas sucursales o delegaciones.

Todas las empresas necesitan buenas comunicaciones horizontales entre las distintas áreas para poder dar un servicio de calidad. La coordinación y comunicación entre el departamento de marketing y el personal encargado de la prestación del servicio es fundamental. Los mensajes publicitarios falsos ponen en peligro la percepción de la calidad de servicio. (Camizon et al., 2007)

2.4.2.5 La medición de la calidad de servicio

La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad de servicio y conseguir ofrecer un servicio excelente. Como muy bien afirman Roberto (2013), es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tienen en cuenta los resultados que se están obteniendo con un sistema que permita cuantificarlos.

Existen diferencias sustanciales entre medir la calidad del servicio y medir la calidad de un producto derivadas principalmente de la naturaleza de los servicios vistas en el Apartado. La dificultad de la medición de la calidad de servicio viene determinada principalmente por la ausencia de medidas objetivas y por la necesidad del cliente para efectuarla. Además, los clientes valoran los atributos o dimensiones de la calidad de servicio de manera diferente según sean sus expectativas, por lo que éstas pasan a tener verdadera importancia y dificultan la medición. (Camizon et al., 2007).

2.4.2.6 La evaluación de la satisfacción del cliente. El uso de escalas de medición

Para conocer el grado de satisfacción de los clientes las empresas pueden emplear distintas técnicas y prácticas combinadas adecuadamente: formularios de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, la pseudo compra, cuestionarios de satisfacción, computar el número de clientes perdidos, etc. De entre todas ellas, probablemente la más utilizada sea el cuestionario de satisfacción, que permite obtener la información necesaria

directamente de los clientes. Éstos se pueden basar en escalas estandarizadas o en escalas de medición diseñadas por la empresa específicamente para su servicio. (Camizon et al., 2007).

2.4.2.7 El modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL (Service Quality) se debe a los sucesivos trabajos de los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes centraron su investigación en las siguientes preguntas: ¿cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿qué dimensiones integran la calidad?, y ¿qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad. (Roberto, 2013).

Los resultados de su investigación dieron como respuesta a la primera pregunta que un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado. Por tanto, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes. Sin esta diferencia la calidad de servicio no se puede medir correctamente. En este sentido, los directivos deben ser tan habilidosos en la gestión de las expectativas de sus clientes como en la gestión operativa de sus negocios. Deben comprender perfectamente los procesos de formación de estas y procurar no crear falsas expectativas, que proporcionen clientes y resultados a corto plazo, pero no a largo plazo. (Camizon et al., 2007)

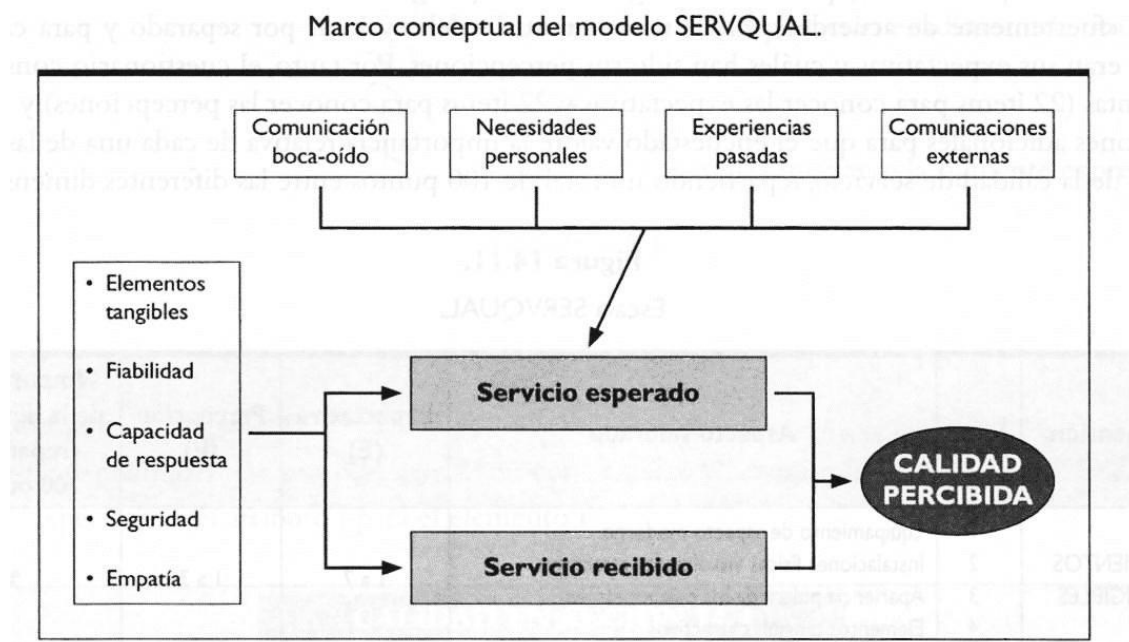


Figura 2. Marco conceptual del modelo SERVQUAL

Fuente: Zeithaml, & Berry, 1990: p26

2.4.2.8 El cuestionario SERVQUAL

La aplicación práctica del modelo requiere la utilización de un cuestionario que recoja las expectativas y percepciones de los clientes respecto a unos ítems. La Figura recoge los aspectos valorados por los diferentes ítems incluidos en el cuestionario SERVQUAL, así como la dimensión a la que pertenecen. Estos ítems no hacen referencia a ningún servicio en concreto, sino a cuestiones relativas a la calidad de servicio aplicables a cualquier tipo de empresa. (Camizon et al., 2007).

2.4.3 Estándares de Calidad Educativa Nacional

2.4.3.1 Calidad educativa

En la ley 28044, Ley General de Educación (LGE), se establece calidad educativa como "el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida". Presenta la calidad en educación como el nivel óptimo de formación y requisito para ejercer la democracia y alcanzar el desarrollo, determinando la responsabilidad que tiene el Estado de brindarla a todos los estudiantes. Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica Regular. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe>

2.4.3.2 SINEACE

En el año 2006 se promulgó en el Perú la Ley N° 28740, Ley de creación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad (SINEACE) cuya principal función será "garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad".

El SINEACE asume el reto de elaborar un modelo de acreditación para instituciones educativas con fines de mejora y acreditación con estándares de calidad alineados a los fines y prioridades establecidos en la Ley General de Educación, incluyendo los conceptos de equidad, la inclusión, pertinencia y la búsqueda de resultados educativos que aseguren igualdad de oportunidades en la sociedad y acceso a la ciudadanía en condiciones equitativas para todos. Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica Regular. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe>

2.4.3.3 Modelo de acreditación para instituciones de educación básica regular

Este modelo guarda concordancia con los fines y principios de la educación peruana, el Proyecto Educativo Nacional y el Currículo Nacional. Considera elementos comunes para la Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Especial (EBE) y Educación Básica Alternativa (EBA) a nivel de: dimensiones, factores y estándares. Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica Regular. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe>

El modelo de acreditación concibe la calidad como un proceso formativo que ofrece a las instituciones oportunidades para analizar su quehacer, introducir cambios para mejorar de manera progresiva, permanente y sostenida su capacidad de auto regulación e instalar una cultura de calidad institucional a través de la mejora continua. Los estándares establecidos son exigentes y garantizan calidad en la gestión (procesos) y en el logro de perfil de egreso (resultados), siempre en concordancia con la normativa, enfoques y lineamientos establecidos por el ente rector en Educación. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2016). Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica Regular. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe>

2.4.3.4 Estructura del modelo de acreditación SINEACE

El modelo de acreditación está organizado en 4 dimensiones, 8 factores y 18 estándares, El número de criterios a evaluar varía dependiendo de la modalidad y el nivel a evaluar.

2.4.3.5 Dimensiones y factores

El SINEACE ha estructurado 4 categorías generales o dimensiones: Una dimensión central de formación integral, una dimensión de gestión estratégica y una dimensión de soporte y recursos para los procesos pedagógicos; y la cuarta de resultados.

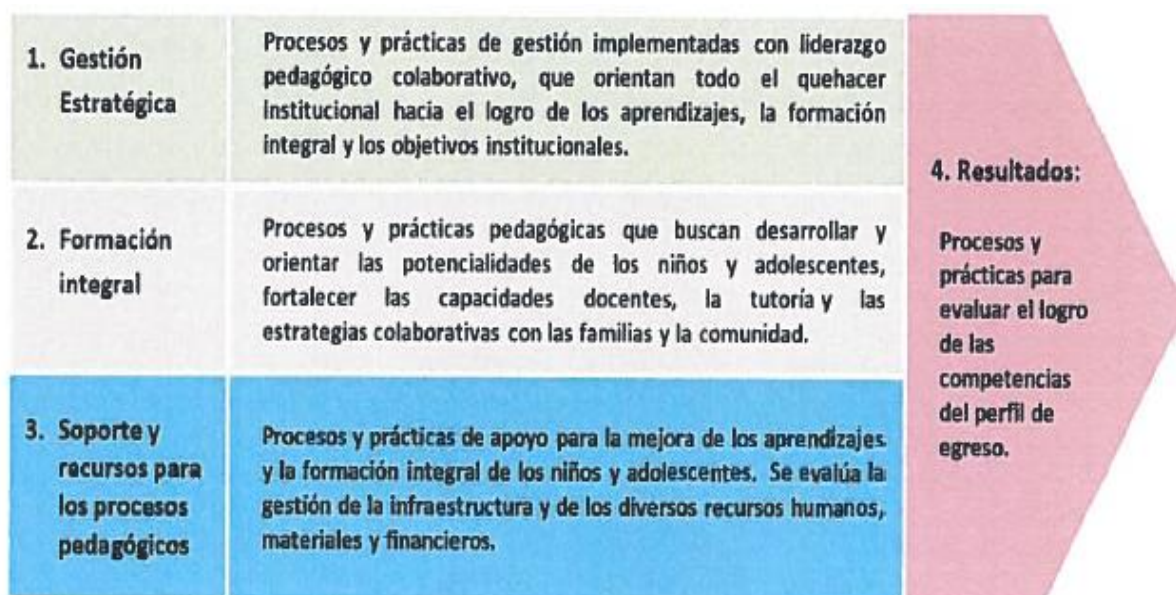


Figura 3. Dimensiones del modelo de acreditación de IIEE de Educación Básica

Fuente: Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica Regular. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe>

2.4.3.5.1 Descripción de las dimensiones y factores

• Dimensión 1: Gestión estratégica

Esta dimensión comprende procesos y prácticas de gestión. Evalúa el liderazgo pedagógico colaborativo en: la planificación estratégica que orienta el quehacer institucional, la gestión de la información para la toma de decisiones sobre las mejoras que se requieren y la implementación de mecanismos para mantener un buen clima institucional; a fin de que todos los procesos desarrollados contribuyan con el desarrollo integral, el logro de los aprendizajes, la formación integral y los objetivos institucionales.

Factor 1: Conducción institucional

Referido al establecimiento y mantenimiento de una visión y misión compartida, con liderazgo pedagógico colaborativo, que guíara el quehacer de toda la comunidad hacia el desarrollo integral, la mejora de los aprendizajes, la formación integral de todos los niños y adolescentes y el consecuente logro del perfil de egreso.

Estándares:

1. Proyecto Educativo Institucional (PEI): Pertinente y orientador
2. Proyecto curricular institucional (PCI): Coherente, diversificado y orientador de los procesos pedagógicos.
3. Liderazgo pedagógico

Factor 2: Gestión de la formación para la mejora continua

Mecanismos y estrategias de gestión de la información que permiten identificar los aspectos que facilitan y dificultan el logro de los objetivos institucionales para el desarrollo integral, la mejora permanente de los resultados de aprendizaje y el desempeño institucional.

Estándares:

4. Información para la toma de decisiones

Factor 3: Convivencia y clima institucional

Mecanismos y estrategias que establece la institución educativa para promover un clima institucional que contribuya al bienestar y el buen desempeño de todos los actores educativos.

Estándares:

5. Buen clima institucional

• Dimensión 2: Formación integral

Esta dimensión abarca lo central del quehacer educativo. Evalúa como se implementa la planificación, ejecución y evaluación de los procesos pedagógicos, estrategias/mecanismos para el fortalecimiento de capacidades de los docentes, el acompañamiento y orientación que se brinda a través de la tutoría y las estrategias colaborativas con las familias y la comunidad para contribuir al mejoramiento de las condiciones para el desarrollo, el aprendizaje, la formación integral de los niños y adolescentes, y el desarrollo de la comunidad.

Factor 4: Procesos pedagógicos

Mecanismos que implementa la institución educativa para asegurar el aprendizaje, el desarrollo de las competencias y la formación integral de los niños y adolescentes. Incluye la organización del currículo, prácticas pedagógicas, recursos didácticos, herramientas de evaluación y el soporte institucional para fortalecer las competencias docentes, disciplinares y pedagógicas, a través del monitoreo y acompañamiento de los docentes.

Estándares:

6. Desarrollo profesional docente
7. Programación curricular pertinente
8. Implementación de estrategias pedagógicas

Factor 5: Trabajo conjunto con las familias y la comunidad

Acciones de cooperación con las familias, la comunidad e instituciones educativas de nivel superior, en los procesos pedagógicos, así como para fortalecer la identidad y compromiso de la institución educativa con el desarrollo de su comunidad.

Estándares:

9. Monitoreo y evaluación del desempeño de niños y adolescentes
10. Trabajo conjunto con las familias
11. Trabajo conjunto con la comunidad

Factor 6: Tutoría para el bienestar de niños y adolescentes

Acciones que se implementan en la institución educativa orientadas a brindar servicios complementarios, de tutoría y orientación para atender las necesidades específicas de todos los niños y adolescentes, que les permita desarrollar integralmente y progresar en el logro de los aprendizajes.

Estándares:

12. Tutoría
13. Servicios de atención complementaria

• Dimensión 3: Gestión estratégica

Esta dimensión considera procesos y prácticas de apoyo a los procesos pedagógicos. Se evalúa la gestión de la infraestructura y los diversos recursos (materiales y financieros) así como el fortalecimiento de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo (recurso humano), para que contribuyan con el desarrollo, la mejora de los aprendizajes y la formación integral de los niños y adolescentes.

Factor 7: Infraestructura y recursos

Mecanismos que desarrolla la institución educativa para mantener, hacer accesible y mejorar la infraestructura y los diferentes recursos necesarios para implementar adecuadamente procesos pedagógicos que faciliten el desarrollo de las competencias en todos los niños y adolescentes.

Así mismo se verifica el adecuado uso del tiempo y el soporte al personal de apoyo y/o administrativo.

Estándares:

14. Gestión de infraestructura
15. Gestión de recursos para el desarrollo y los aprendizajes
16. Desarrollo de capacidades del personal de apoyo y/o administrativo

• **Dimensión 4: Resultados**

Esta dimensión considera los procesos y practicas institucionales para evaluar el logro de las competencias definidas en el perfil del egreso.

Factor 8: Verificación del perfil de egreso

Mecanismos y estrategias que permiten verificar el logro del perfil de egreso, la satisfacción de los padres de familia y niños y adolescentes con el servicio que reciben, así como el seguimiento a los egresados.

Estándares:

17. Logro de competencias
18. Seguimiento a egresados

2.4.4 Estándares de Calidad Educativa Internacional

2.4.4.1 ¿Qué es el sistema de acreditación?

La acreditación es un método para el control de calidad que ha sido diseñado para distinguir escuelas que se adhieren a un conjunto de estándares educacionales.

El proceso de acreditación mejora el rendimiento general de los estudiantes y la efectividad de la organización. El sistema de acreditación incorpora un modelo basado en rendimiento que tiene un ciclo de cinco años de mejoras continuas en todas las escuelas.

2.4.4.2 AdvancED

AdvancED es la comunidad de acreditación más grande del mundo. Cuenta con más de 100 años de experiencia y la pericia de las tres mayores agencias de acreditación en los estados unidos entre las que se encuentran North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Northwest Accreditation Commission (NWAC) Y LA Southern Association of Colleges and Schools Council on Accreditation and Achool Improvement (SACS CASI). AdvancED también acredita a escuelas privadas y públicas a nivel internacional en más de 70 países.

2.4.4.2.3 Estándares AdvancED para las escuelas de calidad

Los estándares establecidos por AdvancED están organizados es cinco estándares y treinta y tres indicadores.

• Estándar 1: Propósito y Dirección

La escuela mantiene y comunica su propósito y dirección, comprometida con altas expectativas de aprendizaje al igual que con valores y principios compartidos sobre la enseñanza y el aprendizaje.

Indicador 1.1

La escuela se compromete con un proceso sistemático, inclusivo y comprensivo para repasar, revisar y comunicar el propósito de la escuela para el éxito estudiantil.

Indicador 1.2

El equipo directivo y el personal escolar se comprometen con una cultura basada en valores y principios sobre la enseñanza y el aprendizaje que apoya los programas educativos y las experiencias de aprendizaje retadoras y equitativas para todos los estudiantes que incluyen el logro de las competencias de aprendizaje, pensamiento y para la vida.

Indicador 1.3

El equipo directivo implementa un proceso de mejoramiento continuo que provee una clara dirección para mejorar las condiciones que apoyan el aprendizaje estudiantil. AdvanceED Estándares de Calidad. Recuperado de <https://colegiobeatocmr.files.wordpress.com/2014/11/estandares-de-advanced.pdf>

• Estándar 2: Gobierno y Directivos

La escuela opera bajo un modelo de gestión y dirección que promueve el desempeño estudiantil y la efectividad de la escuela.

Indicador 2.1

El consejo escolar establece políticas y procedimientos de apoyo que aseguran la dirección efectiva de la escuela.

Indicador 2.2

El consejo escolar opera responsablemente y funciona efectivamente.

Indicador 2.3

El consejo escolar asegura que el equipo directivo tiene la autonomía para cumplir con las metas para el aprovechamiento, la enseñanza y el manejo de las operaciones diarias de forma efectiva.

Indicador 2.4

El equipo directivo y el personal de la escuela promueven una cultura consistente con el propósito y dirección de la escuela.

Indicador 2.5

El equipo directivo compromete a la comunidad escolar de forma efectiva para apoyar el propósito y dirección de la escuela

Indicador 2.6

El equipo directivo y el personal de la escuela supervisan y evalúan los procesos que mejoran la práctica profesional y el éxito estudiantil. AdvanceED Estándares de Calidad. Recuperado de <https://colegiobeatocmr.files.wordpress.com/2014/11/estandares-de-advanced.pdf>

• Estándar 3: Enseñanza y Evaluación del Aprendizaje

El currículo escolar, el diseño instruccional y las prácticas de evaluación guían y aseguran la efectividad del maestro y el aprendizaje estudiantil.

Indicador 3.1

El currículo escolar provee experiencias de aprendizaje equitativas y retadoras que aseguran que todos los estudiantes tienen suficientes oportunidades para desarrollar las competencias de aprendizaje, de pensamiento y para la vida que los conduzcan exitosamente en el próximo nivel.

Indicador 3.2

El currículo, la instrucción y la evaluación son monitoreados y ajustados sistemáticamente en respuesta a los datos obtenidos de múltiples formas de evaluación del aprendizaje estudiantil y del examen de la práctica profesional.

Indicador 3.3

Los maestros comprometen a los estudiantes con su propio aprendizaje a través de estrategias instruccionales que aseguran el logro de las expectativas de aprendizaje.

Indicador 3.4

La dirección escolar monitorea y apoya el mejoramiento de las prácticas instruccionales de los maestros para asegurar el éxito estudiantil.

Indicador 3.5

Los maestros participan en comunidades de aprendizaje colaborativas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje estudiantil.

Indicador 3.6

Los maestros implementan los procesos instruccionales de la escuela en apoyo del aprendizaje estudiantil.

Indicador 3.7

Los programas de mentoría, entrenamiento e inducción apoyan el mejoramiento instruccional consistente con los valores y principios de la escuela sobre la enseñanza y el aprendizaje.

Indicador 3.8

La escuela compromete a las familias de manera significativa en la educación de sus hijos y las mantiene informadas del progreso del aprendizaje de su hijo.

Indicador 3.9

La escuela tiene una estructura formal donde cada estudiante es bien conocido por lo menos por un adulto en la escuela quien apoya la experiencia educativa de ese estudiante.

Indicador 3.10

Las calificaciones e informe son basados en criterios claramente definidos que representan el logro del conocimiento del contenido y las competencias y son consistentes a través de los grados y los cursos.

Indicador 3.11

Todo el personal escolar participa en un programa continuo de aprendizaje profesional.

Indicador 3.12

La escuela provee y coordina servicios de apoyo del aprendizaje que satisfagan las necesidades únicas del aprendizaje de los estudiantes. AdvanceED Estándares de Calidad. Recuperado de <https://colegiobeatocmr.files.wordpress.com/2014/11/estandares-de-advanced.pdf>

• Estándar 4: Recursos y Sistemas de Apoyo

La escuela tiene los recursos y provee los servicios que apoyan su propósito y la dirección para asegurar el éxito de todos los estudiantes.

Indicador 4.1

Personal profesional y de apoyo cualificado son suficientes en número para llevar a cabo sus roles y responsabilidades para apoyar el propósito, la dirección y el programa educativo de la escuela.

Indicador 4.2

El tiempo instruccional, los recursos materiales y fiscales son suficientes para apoyar el propósito y dirección de la escuela.

Indicador 4.3

La escuela mantiene las instalaciones, los servicios y el equipo para proveer un ambiente seguro, limpio y saludable para todos los estudiantes y el personal escolar.

Indicador 4.4

Los estudiantes y el personal escolar utilizan una variedad de recursos tecnológicos y de información para apoyar los programas educativos de la escuela.

Indicador 4.5

La infraestructura tecnológica apoya las necesidades de la enseñanza, del aprendizaje y de las operaciones de la escuela.

Indicador 4.6

La escuela provee servicios de apoyo para cumplir con las necesidades físicas, sociales y emocionales de la población estudiantil a la que sirve.

Indicador 4.7

La escuela provee servicios que apoyan las necesidades de asesoramiento, evaluación, referidos educativos y de planeación de la carrera profesional de todos los estudiantes. AdvanceED Estándares de Calidad. Recuperado de <https://colegiobeatocmr.files.wordpress.com/2014/11/estandares-de-advanced.pdf>

• Estándar 5: Utilizando los resultados para el Mejoramiento Continuo

La escuela implementa un sistema comprensivo de evaluación que genera una variedad de datos sobre el aprendizaje estudiantil y la efectividad escolar y utiliza los resultados para dirigir el mejoramiento continuo.

Indicador 5.1

La escuela establece y mantiene un sistema comprensivo de evaluación estudiantil claramente definido.

Indicador 5.2

El personal profesional y de apoyo continuamente recogen, analizan y aplican lo aprendido de la variedad de fuentes de datos, incluyendo tendencias y comparaciones de los datos sobre el aprendizaje estudiantil, la instrucción, la evaluación del programa y las condiciones organizacionales.

Indicador 5.3

El personal profesional y de apoyo están capacitados en la evaluación, la interpretación y uso de los datos.

Indicador 5.4

La escuela se compromete con un proceso continuo para determinar una mejora verificable sobre el aprendizaje estudiantil, incluyendo su preparación y éxito en el siguiente nivel.

Indicador 5.5

El liderazgo monitorea y comunica a los miembros de la comunidad escolar información comprensiva sobre el aprendizaje estudiantil y el logro de las metas del proceso de mejora escolar. AdvanceED Estándares de Calidad. Recuperado de <https://colegiobeatocmr.files.wordpress.com/2014/11/estandares-de-advanced.pdf>

2.5. Marco conceptual

❖ Calidad de servicio

La calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y recomienden a otros clientes.

Esta metodología comprende las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad
- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta
- Seguridad
- Tangibles
- Entender / conocer al cliente

❖ Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta es la probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.

❖ **Control**

El control es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

❖ **Dirección**

La dirección es el proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas a través de la comunicación.

❖ **Elementos tangibles**

Los elementos tangibles son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico.

❖ **Empatía**

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La palabra empatía es de origen griego *empátheia* que significa emocionado.

❖ **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

❖ **Fiabilidad**

Probabilidad de que un sistema, aparato o dispositivo cumpla una determinada función bajo ciertas condiciones durante un tiempo determinado.

❖ **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.

❖ **Planificación**

La planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles; se debe realizar de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización.

❖ Seguridad

La seguridad es la característica de algo o alguien que es o está seguro.

La palabra seguridad procede del latín *securitas*, *-ātis* que significa certeza o conocimiento claro y seguro de algo.

Seguridad también se entiende como una medida de asistencia, subsidio o indemnización.

❖ Tangible

Tangible es un adjetivo que indica que algo se puede tocar. También indica que se puede percibir de manera precisa. Esta palabra procede del latín *tangibilis*.

Capítulo III: Hipótesis de la investigación

3.1. Hipótesis General

Una propuesta de gestión administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

3.2. Hipótesis Específicas

- a) La planificación mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
- b) La estructura organizacional mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
- c) La dirección administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
- d) El control administrativo mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

Capítulo IV: Marco Metodológico

4.1. Método de investigación

Por la naturaleza de las variables de estudio, la presente investigación es inductivo deductivo.

El objetivo es analizar la relación que existe entre las variables gestión administrativa y calidad de servicio, y cómo una varía en función del comportamiento de la otra.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de tipo descriptivo correlacional.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014:149) la investigación no experimental es “... la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables”.

El propósito del alcance descriptivo es “... medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren...”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014:80).

El estudio correlacional “... tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014:81).

Su diagrama representativo es:



Donde:

Ox: Observación de la variable Gestión administrativa

Oy: Observación de la variable Calidad de servicio

r : Relación entre las variables

4.3. Población y muestra de la investigación

4.3.1. Población

De acuerdo a las variables de estudio, se trabajó con dos poblaciones:

- El análisis de la primera población nos permitió tener un mayor alcance de la gestión administrativa actual que se desarrolla dentro de los colegios Cardano Vieta Ingenieros. La población total es de 84 trabajadores, de aquel universo se tomó una muestra representativa de 69 personas.

Los encuestados fueron: Promotor (1), directores (2), supervisora general (1), supervisora económica (1), coordinadores académicos (3), secretarías académicas (3), secretarías económicas (3); psicólogos (2), profesores (52), tutores y auxiliares (16).

- El análisis de la segunda población nos permitió conocer la percepción de la calidad de servicio que tienen los padres de familia de los tres colegios. La población total es de 986 padres de familia distribuidos de la siguiente manera: Sede Zarate (358), sede San Martín de Porres (405) y sede Tres horizontes (223). De aquel universo se tomó una muestra representativa de 277 padres de familia de los niveles inicial, primaria y secundaria.

4.3.2. Muestra

Para hallar la muestra de ambas poblaciones, se ha aplicado la fórmula de población finita que se presenta a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde se tiene que:

n = Número de personas que conforman la muestra

N = Total de la población

Z = Nivel de confiabilidad (1.96)

p = probabilidad de ocurrencia (0.50)

q = probabilidad de no ocurrencia (0.50)

E = error de muestreo (0.05)

Aplicación de la fórmula:

- Para la primera población:

$$n = \frac{84 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (84 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{80.67}{0.2075 + 0.9604}$$

$$n = \frac{80.67}{1.1679}$$

$$n = 69$$

- Para la segunda población:

$$n = \frac{986 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (986 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{946.95}{2.4625 + 0.9604}$$

$$n = \frac{946.95}{3.4229}$$

$$n = 277$$

4.4. Variables de la investigación

- Gestión administrativa (variable independiente)

Como variable independiente se tiene la gestión administrativa la cual comprende cuatro dimensiones: Planificación, organización, dirección y control. Esta variable nos permitirá analizar la gestión actual que se viene desarrollando en las sedes y por consecuencia, mostrará el resultado de los servicios que se ofrecen.

- Calidad de servicio (variable dependiente)

Como variable dependiente se tiene la calidad de servicio la cual comprende cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Esta variable nos permitirá hacer un análisis del entorno externo respecto a la percepción de los servicios ofrecidos que tienen los clientes y en consecuencia nos mostrará la gestión que se viene desarrollando para obtener estos resultados.

4.4.1 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Variables e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión Administrativa	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estrategias • Plan de trabajo • Recursos financieros, materiales y de personal
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Proceso de selección de personal • Evaluación del desempeño • Compensación • Formación
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Comunicación y trabajo en equipo
	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Medición y evaluación del rendimiento • Corrección de resultados negativos
Calidad de Servicio	Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones físicas y equipos • Personal
	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los servicios ofrecidos
	Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad del personal • Atención y amabilidad
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada a los clientes • Comprensión de las necesidades del cliente

Elaboración propia.

El cuadro de Operacionalización de variables ha sido la base para la elaboración de las encuestas realizadas y ha sido estructurado de acuerdo a los conceptos vertidos en el marco teórico de las variables gestión administrativa y calidad de servicio, puntualizando sus dimensiones e indicadores.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Técnicas

La técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

4.5.2 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario el cual ha sido elaborado para cada población objeto de estudio.

- Para la gestión administrativa, la encuesta ha sido estructurada en base a los indicadores señalados en el cuadro de Operacionalización y en el cual se han considerado 15 ítems de evaluación.

- Para la calidad de servicio, la encuesta ha sido desarrollada tomando como referencia el modelo SERVQUAL, el cual es una herramienta de evaluación que se adapta a las necesidades de cada empresa para medir la calidad de servicio que se ofrece. Para esta encuesta se han considerado 11 ítems.

La escala de medición para ambas encuestas fue de tipo ordinal, del 1 al 5, donde la calificación va desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5).

4.6 Procedimiento y recolección de datos

El procedimiento y la recolección de datos de las encuestas realizadas se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- Para la gestión administrativa:

Se solicitó a los trabajadores de las tres sedes que evaluaran su percepción sobre la gestión administrativa que se viene desarrollando en los colegios.

- Para la calidad de servicio:

Se solicitó a los padres de familia que evaluaran su percepción sobre la calidad de servicio educativo que vienen recibiendo de los colegios.

4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos

El procesamiento de análisis de datos de la presente investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Una vez que las encuestas fueron aplicadas, se procedió a crear una base de datos cuyos resultados fueron tabulados en el programa Microsoft Excel.
- Se diseñaron tablas y gráficos de los resultados obtenidos, detallando las frecuencias y porcentajes.
- Se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
- Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la problemática y necesidades encontradas.

Capítulo V: Resultados

5.1. Presentación, análisis e interpretación de los resultados

De la Gestión Administrativa

Planificación

1. ¿Conoce Ud. los objetivos de la institución?

Tabla 2. ¿Conoce Ud. los objetivos de la institución?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	36%
No	44	64%
TOTAL	69	100%

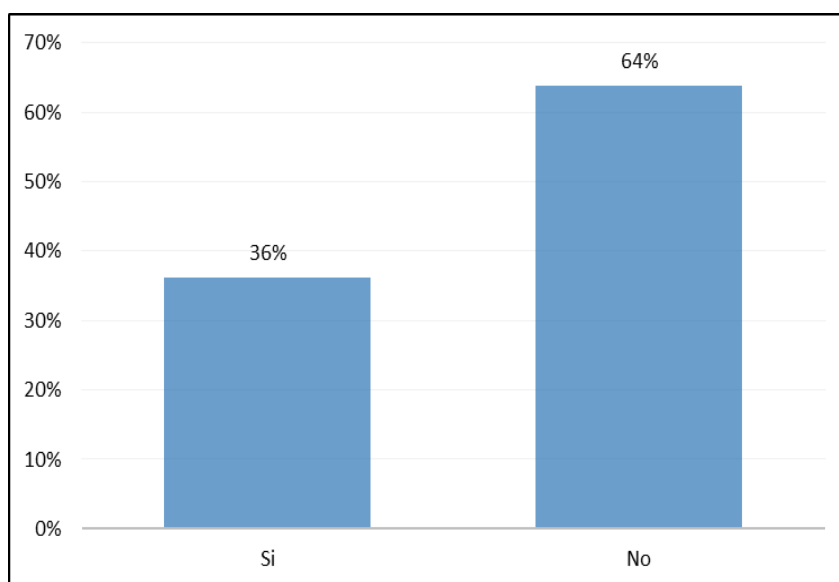


Figura 4. ¿Conoce Ud. los objetivos de la institución?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 1, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si conocen los objetivos de la institución.

Veinticinco personas indican que si conocen los objetivos de la institución, lo que representa un 36% y 44 personas refieren no conocer los objetivos de la institución, lo que representa un 64%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere no conocer los objetivos de la institución debido a que los acuerdos que planean los directivos no se comunica a los colaboradores y por ende no se encuentran informados, ni comprometidos.

2. ¿Considera Ud. importante establecer estrategias para el logro de los objetivos?

Tabla 3. ¿Considera Ud. importante establecer estrategias para el logro de los objetivos?

	ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	34	49%
4	De acuerdo	20	29%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	9%
2	En desacuerdo	4	6%
1	Totalmente en desacuerdo	5	7%
	TOTAL	69	100%

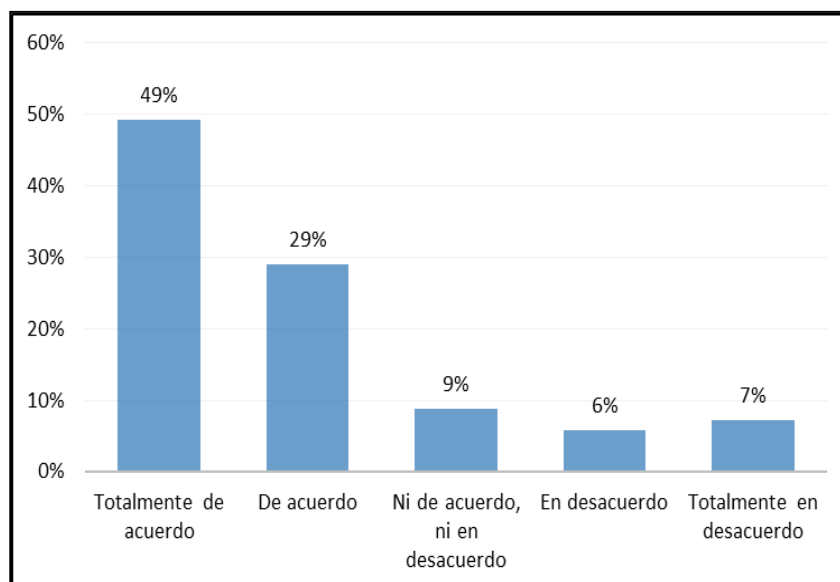


Figura 5. ¿Considera Ud. importante establecer estrategias para el logro de los objetivos?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 2, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan sobre la importancia de establecer estrategias para el logro de los objetivos.

Treinta y cuatro personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 49%; 20 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 29%; 6 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 9%; 4 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 6% y 5 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar de acuerdo en establecer estrategias para el logro de los objetivos de la institución. En la mayoría de casos, los colaboradores desconocen las estrategias y planes de acción establecidos por los directivos, debido a que no son comunicados generándose la falta de información y de compromiso en el desarrollo de las actividades.

3. ¿Conoce Ud. el plan anual de trabajo?

Tabla 4. ¿Conoce Ud. el plan anual de trabajo?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	16	23%
4	De acuerdo	12	17%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	9%
2	En desacuerdo	23	33%
1	Totalmente en desacuerdo	12	17%
TOTAL		69	100%

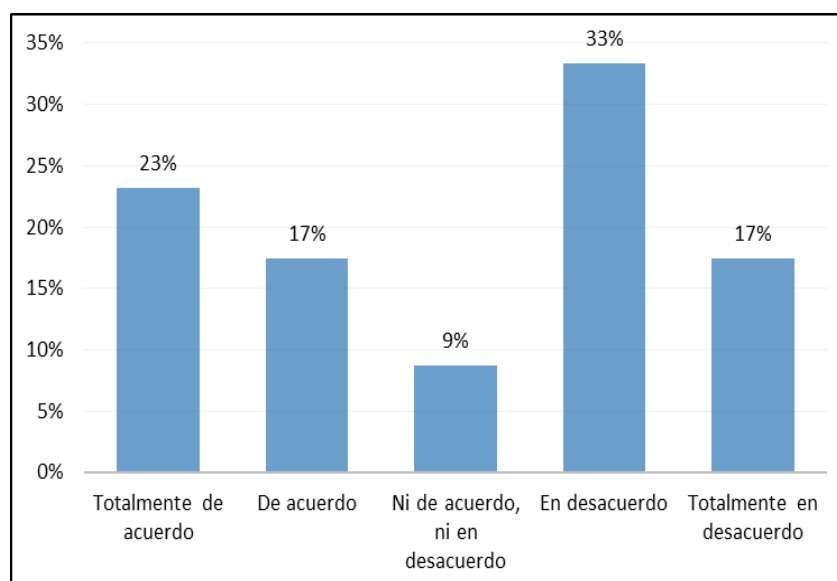


Figura 6. ¿Conoce Ud. el plan anual de trabajo?
Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 3, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si conocen el plan anual de trabajo.

Dieciséis personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 24%; 12 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 17%; 23 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 33%; 10 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 14% y 8 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 12%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar en desacuerdo en relación a conocer el plan anual de trabajo, debido a que la información no es difundida a todos los colaboradores y tampoco participan en la toma de decisiones de las actividades de cada sede.

4. ¿Considera Ud. que la asignación de los recursos financieros, materiales y de personal son adecuados?

Tabla 5. ¿Considera Ud. que la asignación de los recursos financieros, materiales y de personal son adecuados?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	4	6%
4	De acuerdo	12	17%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	19%
2	En desacuerdo	28	41%
1	Totalmente en desacuerdo	12	17%
TOTAL		69	100%

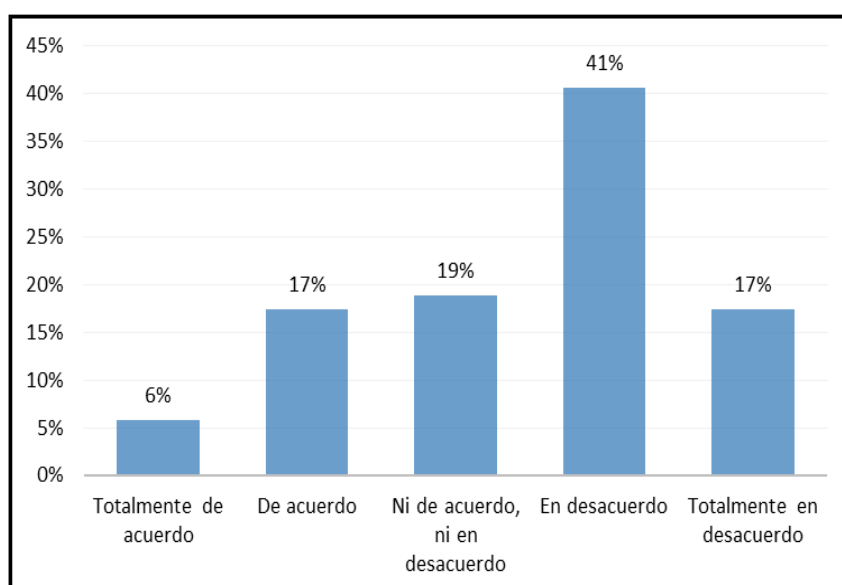


Figura 7. ¿Considera Ud. que la asignación de los recursos financieros, materiales y de personal son adecuados?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 4, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si la asignación de los recursos financieros, materiales y de personal son adecuados.

Cuatro personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 6%; 12 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 17%; 13 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 19%; 28 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 41% y 12 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 17%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la asignación de recursos financieros, materiales y de personal no son adecuados, debido a que las sedes no cuentan con un presupuesto financiero para el desarrollo de sus actividades, los materiales no son administrados adecuadamente para el año escolar y los colaboradores desempeñan funciones que no les corresponde, de acuerdo a las indicaciones establecidas al momento de contratarlos.

Organización

5. ¿Tiene Ud. conocimiento del organigrama de la institución y el manual de funciones?

Tabla 6. ¿Tiene Ud. conocimiento del organigrama de la institución y el manual de funciones?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	9	13%
4	De acuerdo	14	20%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	22%
2	En desacuerdo	22	32%
1	Totalmente en desacuerdo	9	13%
TOTAL		69	100%

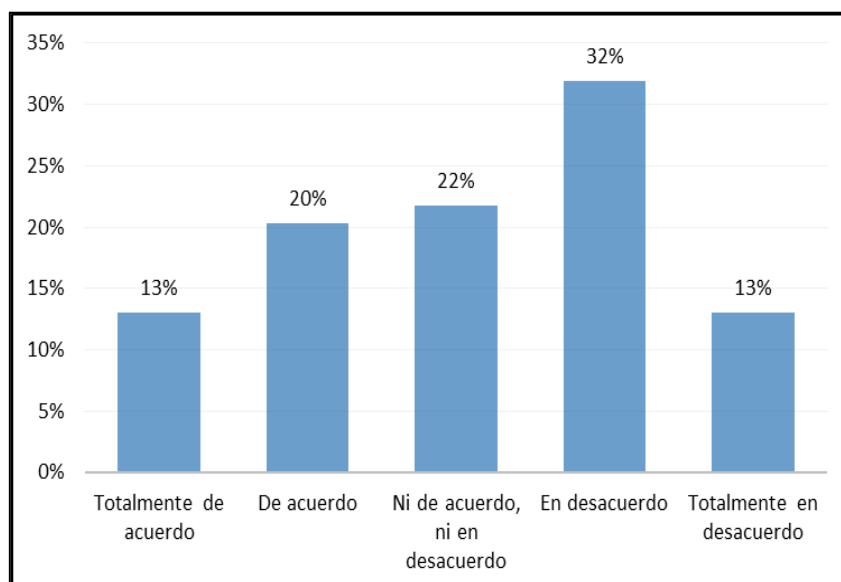


Figura 8. ¿Tiene Ud. conocimiento del organigrama de la institución y el manual de funciones?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 5, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si tienen conocimiento del organigrama de la institución y del manual de funciones.

Nueve personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 13%; 14 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 20%; 15 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 22%; 22 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 32% y 9 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 13%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que no tiene conocimiento sobre el organigrama y manual de funciones de la institución, debido a que cada sede presenta un organigrama diferente y no se cuenta con un manual de funciones que sea de conocimiento de los colaboradores.

6. ¿Consideraría Ud. importante implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto para mejorar la calidad de servicio?

Tabla 7. ¿Consideraría Ud. importante implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto para mejorar la calidad de servicio?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	33	48%
4	De acuerdo	29	42%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3%
2	En desacuerdo	4	6%
1	Totalmente en desacuerdo	1	1%
TOTAL		69	100%

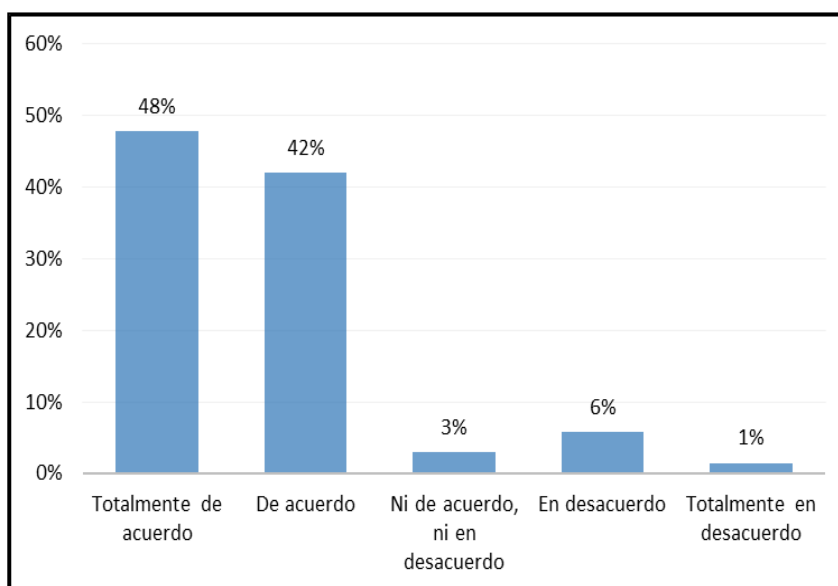


Figura 9. ¿Consideraría Ud. importante implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto para mejorar la calidad de servicio?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 6, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan sobre la importancia de implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto de trabajo para mejorar la calidad de servicio.

Treinta y tres personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 48%; 29 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 42%; 2 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 3%; 4 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 6% y 1 persona revela estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 1%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar de acuerdo con implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto para mejorar la calidad de servicio, debido a que se han presentado problemas con los colaboradores porque no cumplen con un determinado perfil para la función que desempeñan, se genera constante rotación de personal que perjudica enormemente a la institución por los reclamos y quejas de los clientes.

7. ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral?

Tabla 8. ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	32	46%
4	De acuerdo	28	41%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	7%
2	En desacuerdo	2	3%
1	Totalmente en desacuerdo	2	3%
TOTAL		69	100%

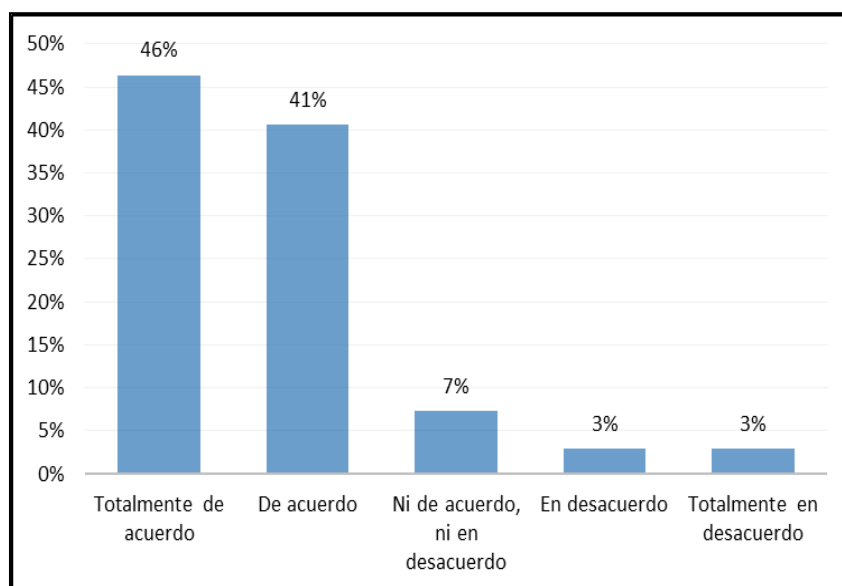


Figura 10. ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 7, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que manifiestan si estarían de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral.

Treinta y dos personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 46%; 28 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 41%; 5 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 7%; 2 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 3% y 2 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar totalmente de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral, debido a que los colaboradores buscan crecer profesionalmente, obtener nuevas herramientas y métodos de trabajo para mejorar el servicio educativo.

8. ¿Considera Ud. importante implementar un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral?

Tabla 9. ¿Considera Ud. importante implementar un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	50	72%
4	De acuerdo	16	23%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3%
2	En desacuerdo	1	1%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		69	100%

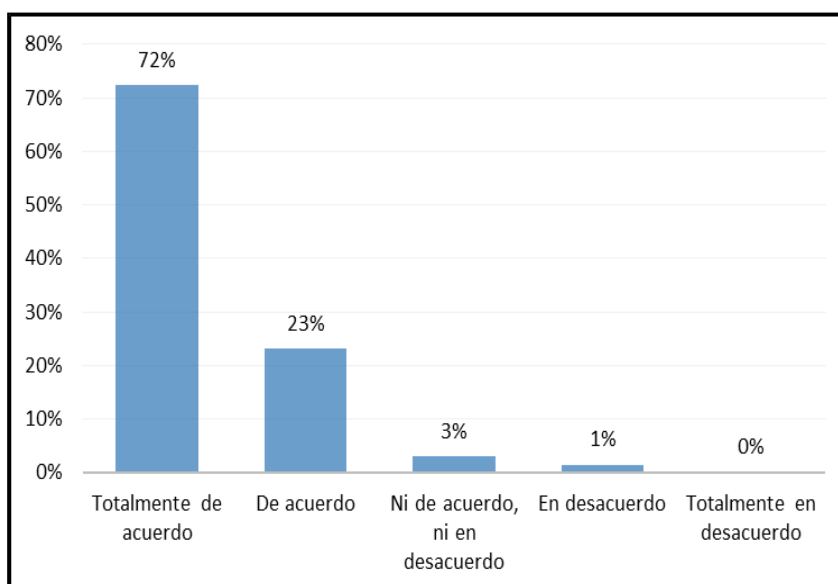


Figura 11. ¿Considera Ud. importante implementar un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 8, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que manifiestan si consideran importante implementar un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral.

Cincuenta personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 72%; 16 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 23%; 2 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 3% y 1 persona revela estar en desacuerdo, lo que representa un 1%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar totalmente de acuerdo con que se implemente un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral, debido a que los colaboradores no cuentan con un seguro médico y asisten a trabajar con malestar y complicaciones de salud, caso contrario se les descuenta el día; los colaboradores, no cuentan con vacaciones, gratificaciones ni comisiones que les genere un mayor ingreso e incentivo laboral.

9. ¿Cree Ud. que la institución cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional?

Tabla 10. ¿Cree Ud. que la institución cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	10	14%
4	De acuerdo	14	20%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	12%
2	En desacuerdo	27	39%
1	Totalmente en desacuerdo	10	14%
TOTAL		69	100%

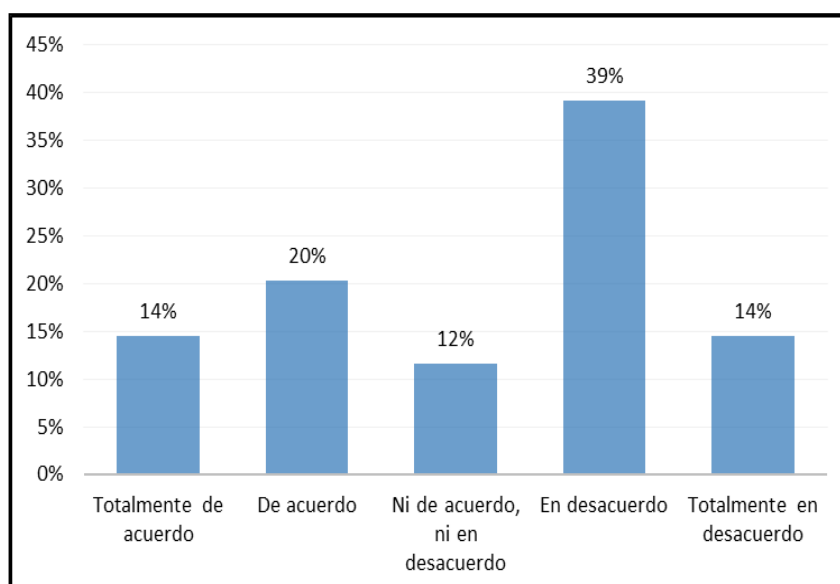


Figura 12. ¿Cree Ud. que la institución cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 9, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si la institución cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional.

Diez personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 14%; 14 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 20%; 8 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 12%; 27 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 39% y 10 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 14%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la institución no cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional, debido a que las capacitaciones que se realizan, no están enfocadas en el desarrollo de su área de trabajo, sino en la revisión de la curricula escolar y selección de temas. Tampoco se cuenta con el convenio de las editoriales, por ende no se recibe una capacitación externa.

Dirección

10. ¿Participaría Ud. de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución?

Tabla 11. ¿Participaría Ud. de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución?

	ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	24	35%
4	De acuerdo	15	22%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	16%
2	En desacuerdo	11	16%
1	Totalmente en desacuerdo	8	12%
	TOTAL	69	100%

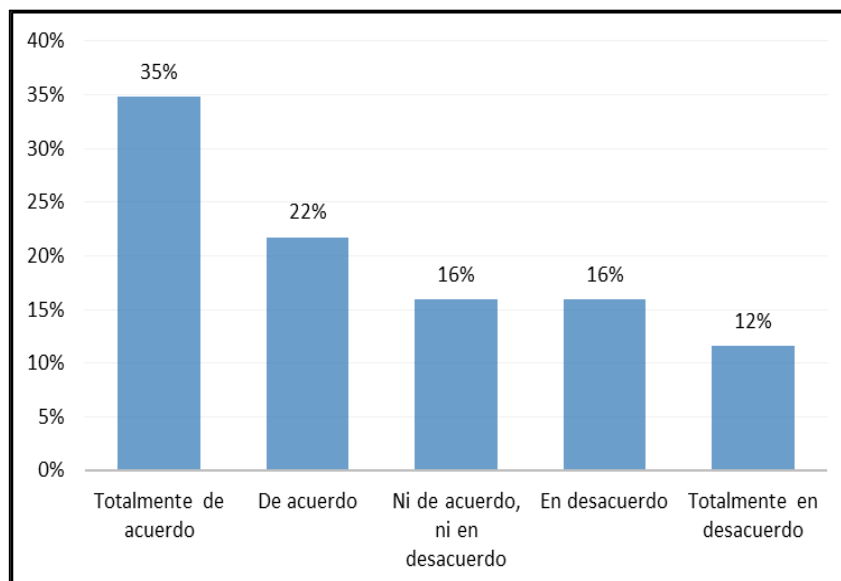


Figura 13. ¿Participaría Ud. de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 11, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si participarían de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución.

Veinticuatro personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 35%; 15 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 22%; 11 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 16%; 11 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 16% y 8 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 12%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar totalmente de acuerdo en participar de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución, debido a que los colaboradores tienen contacto directo con los clientes y son quienes observan y comprenden a profundidad sus necesidades; por otro lado, aquellos que son pedagogos podrían dar un mayor alcance a la institución en relación a sus áreas de trabajo, por ello sería importante que se tome en cuenta su participación para las propuestas de mejora.

11. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de motivación e integración entre los trabajadores?

Tabla 12. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de motivación e integración entre los trabajadores?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	36	52%
4	De acuerdo	27	39%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3%
2	En desacuerdo	2	3%
1	Totalmente en desacuerdo	2	3%
TOTAL		69	100%

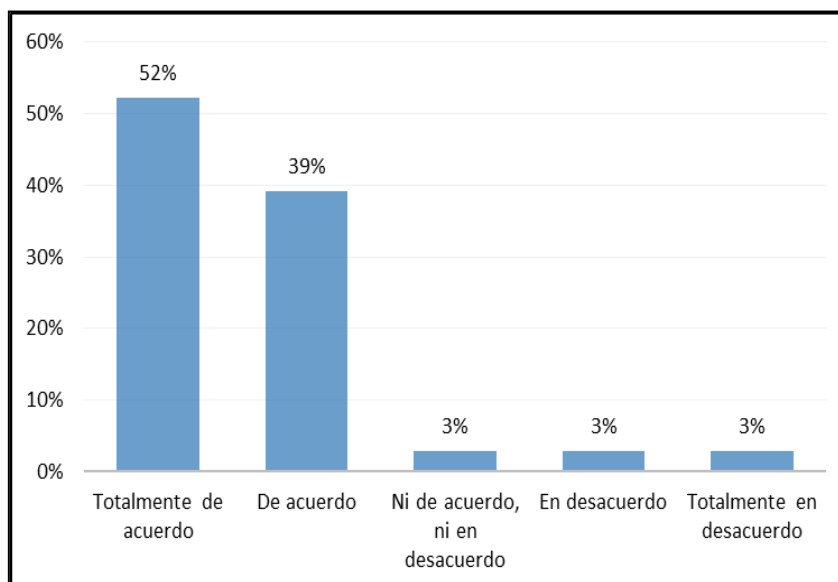


Figura 14. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de motivación e integración entre los trabajadores?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 12, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan sobre la importancia de contar con actividades de motivación, liderazgo e integración entre los trabajadores.

Treinta y seis personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 52%; 27 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 39%; 2 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 3%; 2 personas muestran estar en

desacuerdo, lo que representa un 3% y 2 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar totalmente de acuerdo en contar con actividades de motivación, liderazgo e integración, debido a que no se cuenta con actividades de Coaching que permitan potenciar las capacidades y destrezas de los colaboradores; tampoco se cuenta con actividades de integración que permita que los colaboradores se conozcan e interactúen de una manera positiva para su trabajo.

12. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de reconocimiento al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad?

Tabla 13. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de reconocimiento al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	47	68%
4	De acuerdo	17	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3%
2	En desacuerdo	1	1%
1	Totalmente en desacuerdo	2	3%
TOTAL		69	100%

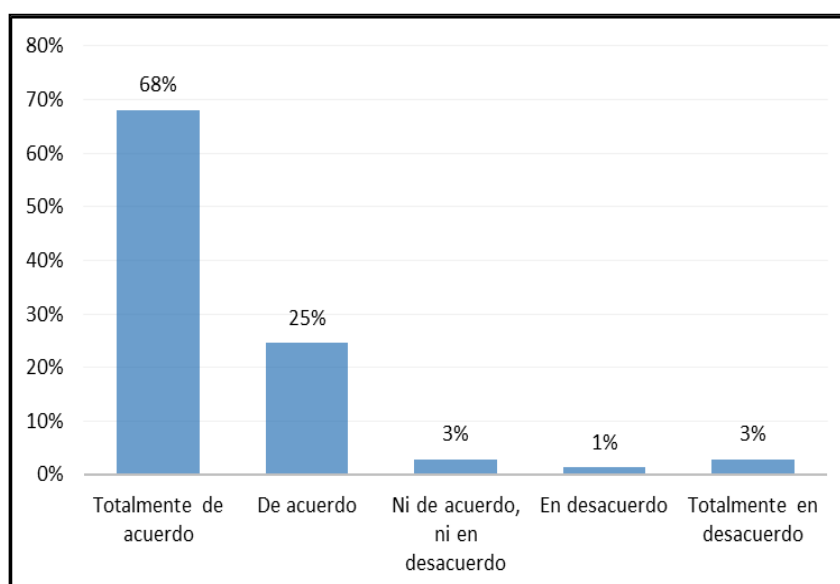


Figura 15. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de reconocimiento al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 10, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si consideran importante contar con actividades de clima en el que se reconozca al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad

Cuarenta y siete personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 68%; 17 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 25%; 2 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 3%; 1 persona muestra estar en desacuerdo, lo que representa un 1% y 2 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría considera importante contar con actividades de clima en el que se reconozca al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad, debido a que la institución no cuenta con un programa de integración en el que se todos participen y donde los colaboradores sean reconocidos por su desempeño, dando como resultado la desmotivación y baja productividad.

13. ¿Considera Ud. que existe una buena comunicación y trabajo en equipo entre las áreas?

Tabla 14. ¿Considera Ud. que existe una buena comunicación y trabajo en equipo entre las áreas?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	10	14%
4	De acuerdo	13	19%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	12%
2	En desacuerdo	27	39%
1	Totalmente en desacuerdo	11	16%
TOTAL		69	100%

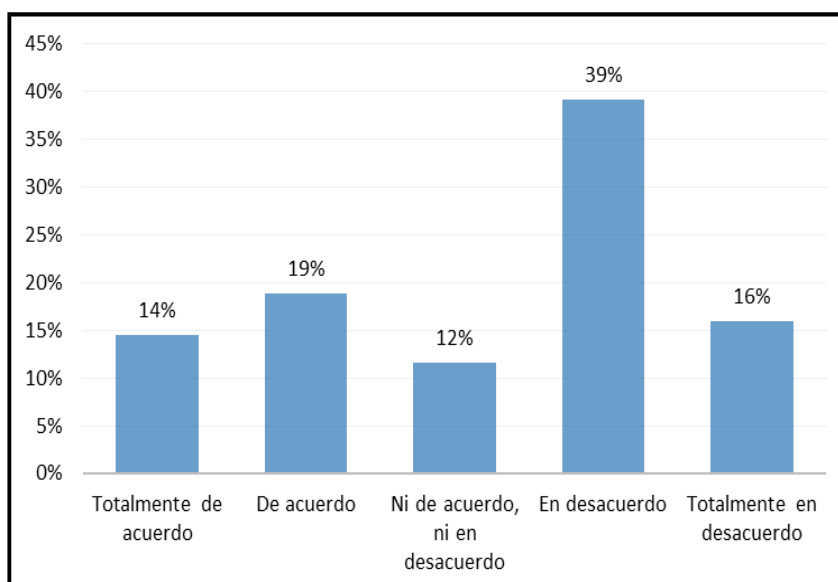


Figura 16. ¿Considera Ud. que existe una buena comunicación y trabajo en equipo entre las áreas?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 13, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan sobre la buena comunicación y trabajo en equipo entre las áreas.

Diez personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 14%; 13 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 19%; 8 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 12%; 27 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 39% y 11 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 16%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar en desacuerdo respecto a la buena comunicación y trabajo en equipo que existe entre las áreas., debido a que el alcance de la información, para el desarrollo de las actividades, no llega a todos los colaboradores por lo que se genera el desconocimiento y falta de compromiso; tampoco se refleja el trabajo en conjunto de los colaboradores para lograr un determinado objetivo, pues algunos asumen roles que no les corresponde.

Control

14. ¿Conoce Ud. algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados de la institución?

Tabla 15. ¿Conoce Ud. algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados de la institución?

	ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	8	12%
4	De acuerdo	10	14%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	22%
2	En desacuerdo	22	32%
1	Totalmente en desacuerdo	14	20%
	TOTAL	69	100%

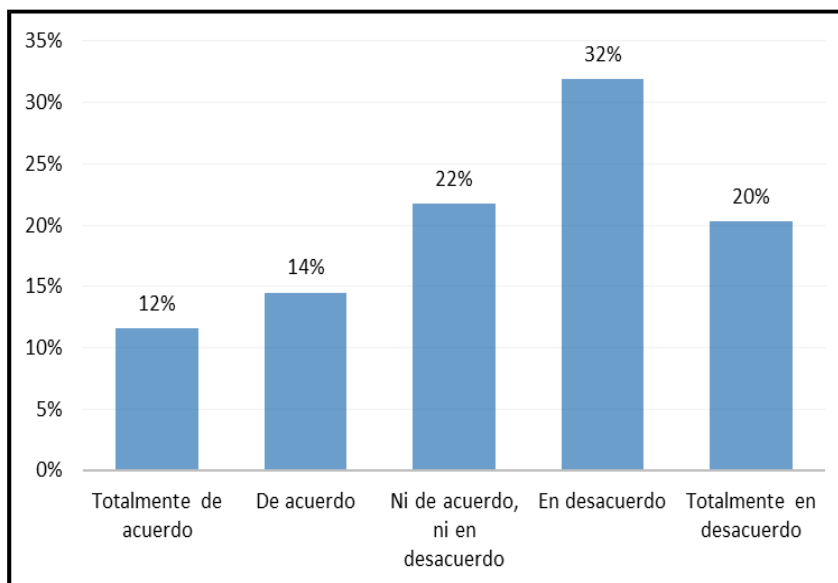


Figura 17. ¿Conoce Ud. algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados de la institución?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 14, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que indican si conocen algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados de la institución.

Ocho personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 12%; 10 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 14%; 15 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 22%; 22 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 32% y 14 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 20%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar en desacuerdo respecto a conocer algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados, debido a que no se cuenta con un plan de trabajo que defina los objetivos que se desean lograr, por ende, no se realizan evaluaciones para verificar el avance o cumplimiento y por último no se evalúa lo que no se tiene definido y no se ha realizado.

15. ¿Conoce Ud. si existe un manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución?

Tabla 16. ¿Conoce Ud. si existe un manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	6	9%
4	De acuerdo	13	19%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	17%
2	En desacuerdo	24	35%
1	Totalmente en desacuerdo	14	20%
TOTAL		69	100%

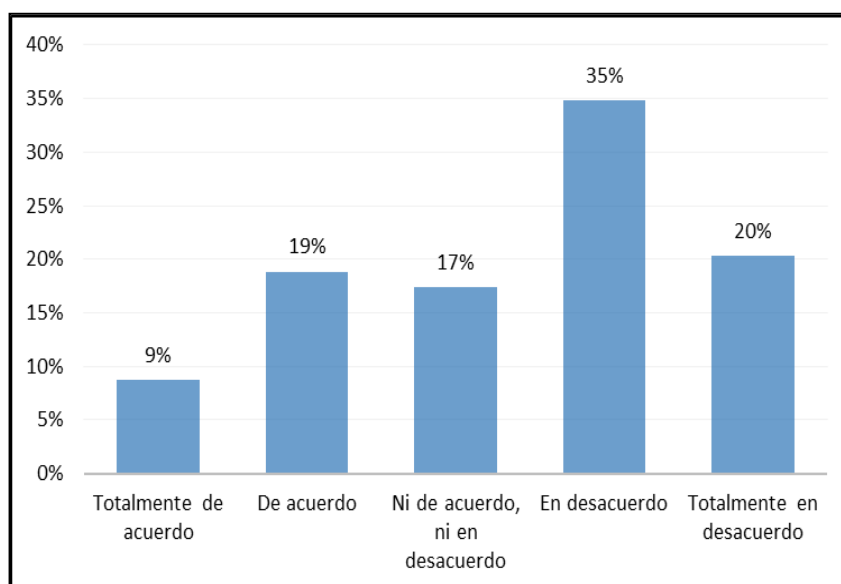


Figura 18. ¿Conoce Ud. si existe un manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 15, indican los resultados de la encuesta realizada a 69 personas que opinan si conocen algún manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución.

Seis personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 9%; 13 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 19%; 12 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 17%; 24 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 35% y 14 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 20%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere estar en desacuerdo respecto a conocer si existe un manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución, debido a que no se cuenta con una guía práctica de soluciones y los colaboradores no saben qué hacer frente a una emergencia o problema; no hay una persona responsable dentro de la institución que asuma las quejas o reclamos de los clientes y no se cuenta con un registro de incidencias.

De la Calidad de Servicio

Elementos Tangibles

1. ¿Considera Ud. que las instalaciones físicas (salones, patio, baños, almacén, oficinas y demás áreas) son atractivas, modernas, organizadas, limpias y aptas para el servicio que se ofrece?

Tabla 17. ¿Considera Ud. que las instalaciones físicas (salones, patio, baños, almacén, oficinas y demás áreas) son atractivas, modernas, organizadas, limpias y aptas para el servicio que se ofrece?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	12	4%
4	De acuerdo	15	5%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	3%
2	En desacuerdo	163	59%
1	Totalmente en desacuerdo	78	28%
TOTAL		277	100%

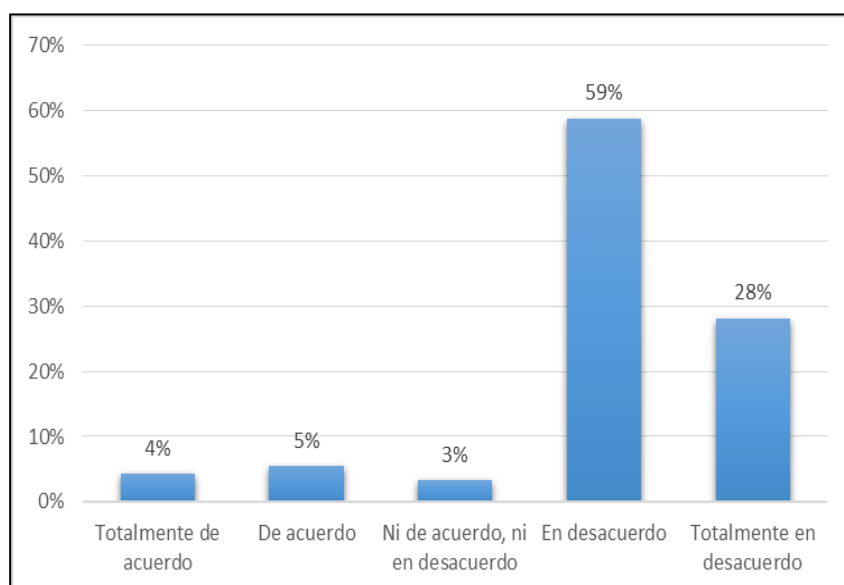


Figura 19. ¿Considera Ud. que las instalaciones físicas (salones, patio, baños, almacén, oficinas y demás áreas) son atractivas, modernas, organizadas, limpias y aptas para el servicio que se ofrece?

Elaboración propia

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 1, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan sobre las instalaciones físicas.

Doce personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 4%; 15 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 5%; 9 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 3%; 163 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 59% y 78 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que las instalaciones físicas de la institución no son aptas para el servicio que se ofrece, debido a que las áreas de trabajo no cumplen con una buena infraestructura, organización, orden y limpieza.

2. ¿Considera Ud. que los equipos de trabajo (computadoras, proyector, equipo de sonido, televisores y fotocopiadora) son modernos y aptos para el servicio que se ofrece?

Tabla 18. *¿Considera Ud. que los equipos de trabajo (computadoras, proyector, equipo de sonido, televisores y fotocopiadora) son modernos y aptos para el servicio que se ofrece?*

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	10	4%
4	De acuerdo	12	4%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	3%
2	En desacuerdo	171	62%
1	Totalmente en desacuerdo	76	27%
TOTAL		277	100%

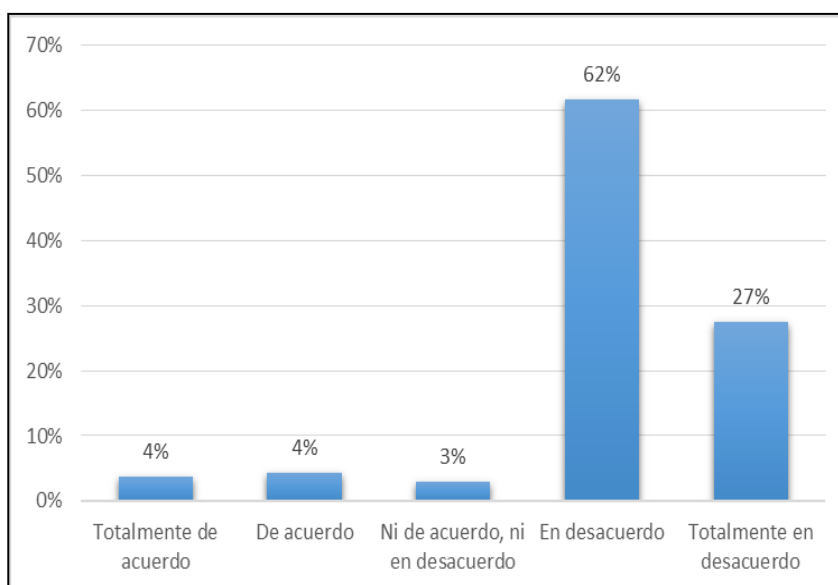


Figura 20. *¿Considera Ud. que los equipos de trabajo (computadoras, proyector, equipo de sonido, televisores y fotocopiadora) son modernos y aptos para el servicio que se ofrece?*

Elaboración propia

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 2, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan sobre los equipos de trabajo.

Diez personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 4%; 12 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 4%; 8 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 3%; 171 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 62% y 76 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 27%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que los equipos de trabajo de la institución no son adecuados para el servicio que se ofrece, debido a que presentan fallas constantemente, no son modernos y los docentes no pueden desempeñar sus labores educativas de acuerdo a lo programado.

3. ¿Considera Ud. que la presentación personal de los colaboradores de la institución es la adecuada?

Tabla 19. ¿Considera Ud. que la presentación personal de los colaboradores de la institución es la adecuada?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	19	7%
4	De acuerdo	72	26%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	6%
2	En desacuerdo	111	40%
1	Totalmente en desacuerdo	58	21%
TOTAL		277	100%

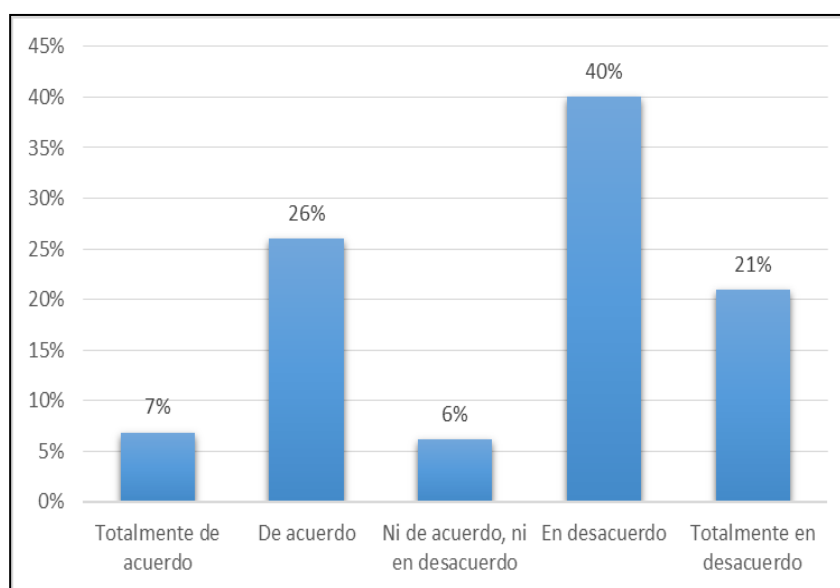


Figura 21. ¿Considera Ud. que la presentación personal de los colaboradores de la institución es la adecuada?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 3, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan sobre la presentación personal de los colaboradores.

Diecinueve personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 7%; 72 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 26%; 17 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 6%; 111 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 40% y 58 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 21%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la presentación personal de los colaboradores de la institución no es la adecuada, debido a que no se cuenta con un código de vestimenta oficial y los colaboradores asisten con prendas de vestir de distintos colores, prendas sport y zapatillas.

Fiabilidad

4. ¿Considera Ud. que la institución cumple con los servicios ofrecidos en el tiempo prometido?

Tabla 20. ¿Considera Ud. que la institución cumple con los servicios ofrecidos en el tiempo prometido?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	25	9%
4	De acuerdo	47	17%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	3%
2	En desacuerdo	124	45%
1	Totalmente en desacuerdo	72	26%
TOTAL		277	100%

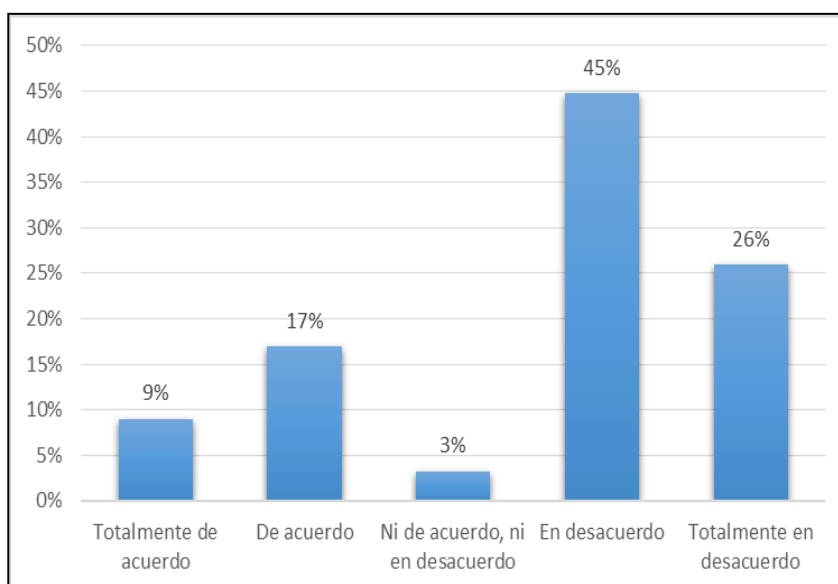


Figura 22. ¿Considera Ud. que la institución cumple con los servicios ofrecidos en el tiempo prometido?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 4, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan sobre el cumplimiento de los servicios ofrecidos en el tiempo prometido.

Veinticinco personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 9%; 47 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 17%; 9 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 3%; 124 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 45% y 72 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 26%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la institución no cumple con los servicios ofrecidos en el tiempo prometido, debido a que los clientes presentan quejas y reclamos y estos no son atendidos; por ejemplo trámites de documentos, instalaciones, reparaciones de las áreas de trabajo, entrega de materiales de estudio.

Capacidad de respuesta

5. ¿Considera Ud. que la disposición para ayudar a los clientes, frente a los problemas o dudas que se presentan, es el adecuado?

Tabla 21. ¿Considera Ud. que la disposición para ayudar a los clientes, frente a los problemas o dudas que se presentan, es el adecuado?

	ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	22	8%
4	De acuerdo	50	18%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	2%
2	En desacuerdo	126	45%
1	Totalmente en desacuerdo	74	27%
	TOTAL	277	100%

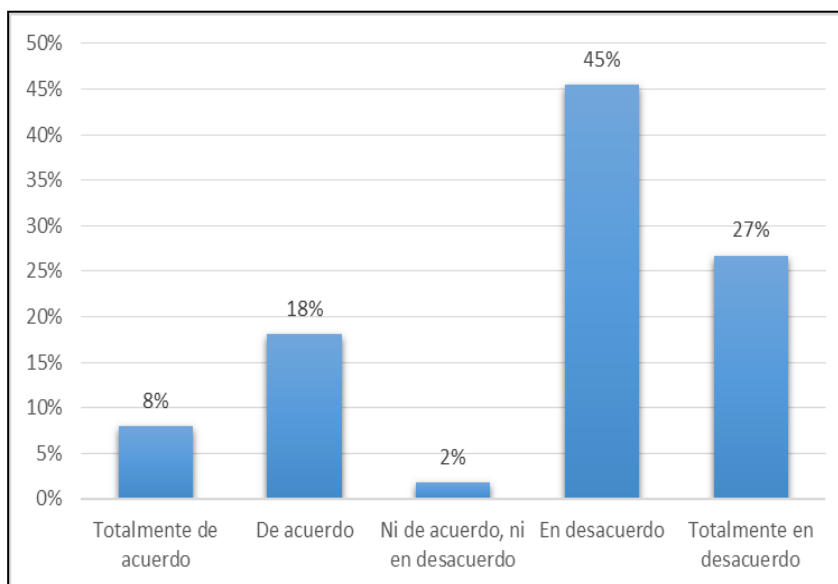


Figura 23. ¿Considera Ud. que la disposición para ayudar a los clientes, frente a los problemas o dudas que se presentan, es el adecuado?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 5, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan sobre la disposición para ayudar a los clientes, frente a los problemas o dudas que se presentan.

Veintidós personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 8%; 50 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 18%; 5 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 2%; 126 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 45% y 74 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 27%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la disposición para ayudar a los clientes no es la adecuada debido a que los colaboradores no se encuentran informados sobre las actividades a realizarse, ni capacitados en relación a sus funciones; por ende no pueden dar soluciones a los problemas o dudas que los clientes presentan.

Seguridad

6. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo es el adecuado?

Tabla 22. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo es el adecuado?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	37	13%
4	De acuerdo	66	24%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	5%
2	En desacuerdo	91	33%
1	Totalmente en desacuerdo	69	25%
TOTAL		277	100%

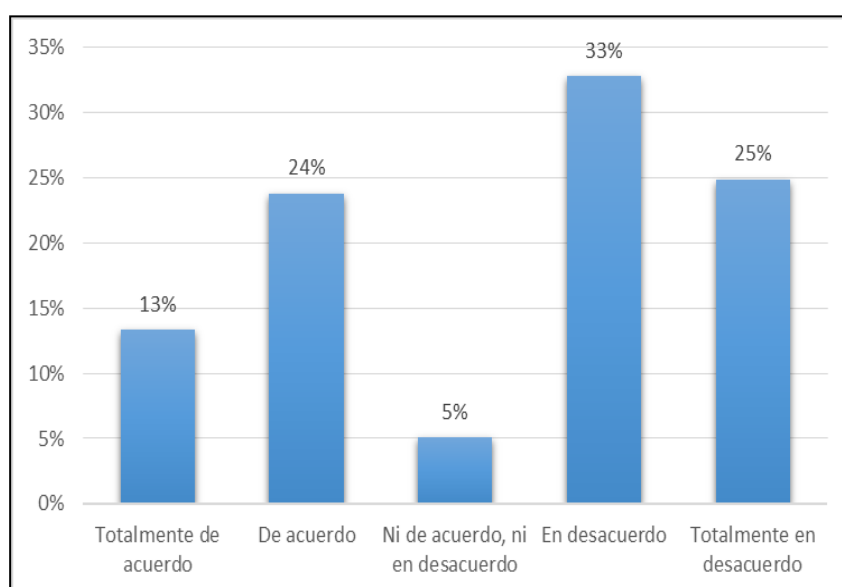


Figura 24. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo es el adecuado?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 6, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan sobre la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo.

Treinta y siete personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 13%; 66 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 24%; 14 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 5%; 91 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 33% y 69 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 25%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo no es el adecuado debido a que se presentan quejas que no son resueltas, se generan conflictos, el personal está muy ocupado o no se encuentra en su oficina.

7. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda la plana docente es el adecuado?

Tabla 23. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda la plana docente es el adecuado?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	53	19%
4	De acuerdo	150	54%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	4%
2	En desacuerdo	43	16%
1	Totalmente en desacuerdo	21	8%
TOTAL		277	100%

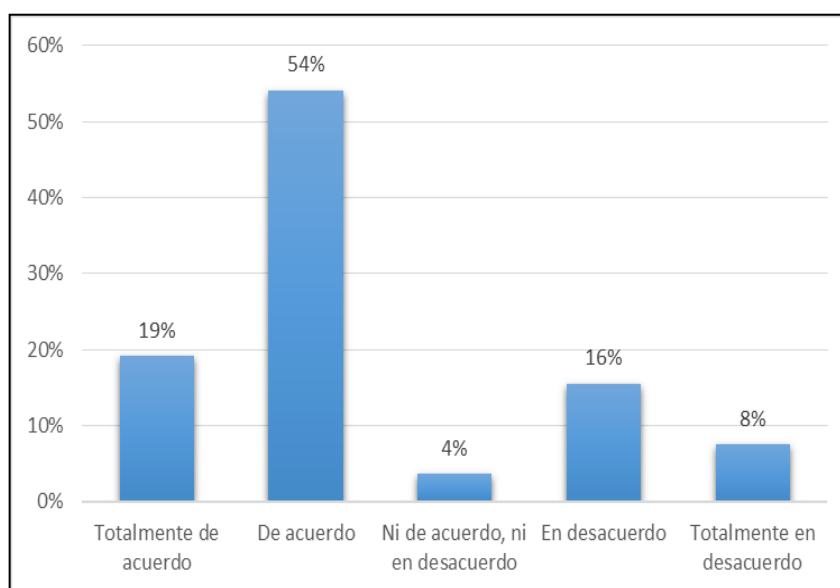


Figura 25. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda la plana docente es el adecuado?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 7, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan sobre la atención y amabilidad que brinda la plana docente.

Cincuenta y tres personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 19%; 150 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 54%; 10 personas refieren no

estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 4%; 43 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 16% y 21 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la atención y amabilidad que brinda la plana docente es adecuada, debido a que los docentes son quienes se encuentran en constante comunicación con los clientes (padres de familia) y quienes escuchan sus reclamos y quejas, dándoles alternativas de solución.

8. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio?

Tabla 24. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	27	10%
4	De acuerdo	75	27%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	5%
2	En desacuerdo	107	39%
1	Totalmente en desacuerdo	53	19%
TOTAL		277	100%

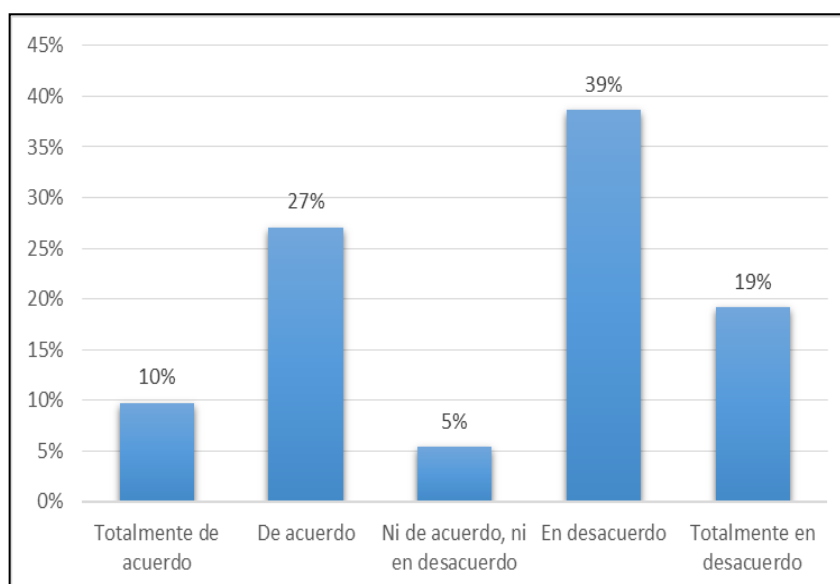


Figura 26. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 8, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan si la institución cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio.

Veintisiete personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 10%; 75 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 27%; 15 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 5%; 107 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 39% y 53 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 19%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la institución no cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio, debido a que se presenta constante rotación de personal, los profesores no cumplen con el perfil de pedagogos, no reciben capacitaciones orientados a su área, ni cursos de actualización, los alumnos presentan quejas en cuanto a la enseñanza y trato. El personal administrativo no cuenta con capacitación en relación a sus funciones y no brindan soluciones a los problemas administrativos que se presentan.

Empatía

9. ¿Considera Ud. que la institución brinda una atención personalizada a sus clientes?

Tabla 25. ¿Considera Ud. que la institución brinda una atención personalizada a sus clientes?

	ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	31	11%
4	De acuerdo	34	12%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	6%
2	En desacuerdo	119	43%
1	Totalmente en desacuerdo	77	28%
	TOTAL	277	100%

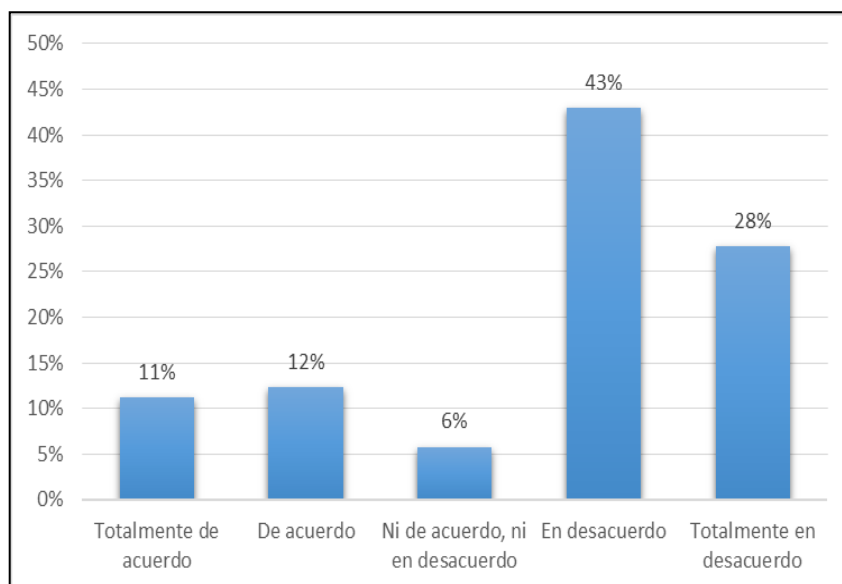


Figura 27. ¿Considera Ud. que la institución brinda una atención personalizada a sus clientes?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 9, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan si la institución brinda una atención personalizada a sus clientes.

Treinta y un personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 11%; 34 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 12%; 16 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 6%; 119 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 43% y 77 persona revela estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la institución no brinda una atención personalizada a sus clientes, debido a que los reclamos no son atendidos, se presenta pérdida de documentos, los alumnos no tienen seguimiento a las evaluaciones psicológicas realizadas, los casos de los alumnos han sido expuestos a otros clientes, manifestándose incomodidades y quejas.

10. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con horarios de trabajo convenientes para sus clientes?

Tabla 26. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con horarios de trabajo convenientes para sus clientes?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	38	14%
4	De acuerdo	53	19%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	6%
2	En desacuerdo	97	35%
1	Totalmente en desacuerdo	72	26%
TOTAL		277	100%

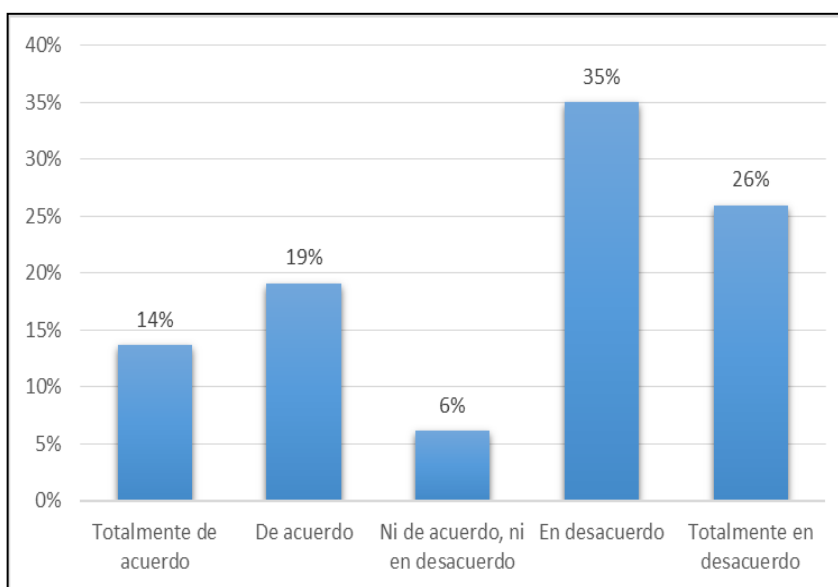


Figura 28. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con horarios de trabajo convenientes para sus clientes?
Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N° 10, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan si los horarios de trabajo convenientes para sus clientes.

Treinta y ocho personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 14%; 53 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 19%; 17 personas refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 6%; 97 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 35% y 72 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 26%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que los horarios de trabajo de la institución no son convenientes, debido a que los clientes buscan un horario de atención en la mañana, al momento en que dejan a sus hijos, y los fines de semana; sin embargo, el personal administrativo no labora, perjudicando a Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que los horarios de trabajo de la institución no son convenientes, debido a que los clientes en sus trámites, consultas y cumplimiento del pago de pensiones.

11. ¿Considera Ud. que la institución se preocupa y comprende las necesidades de sus clientes?

Tabla 27. ¿Considera Ud. que la institución se preocupa y comprende las necesidades de sus clientes?

ESCALA		Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	19	7%
4	De acuerdo	27	10%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	142	51%
1	Totalmente en desacuerdo	89	32%
TOTAL		277	100%

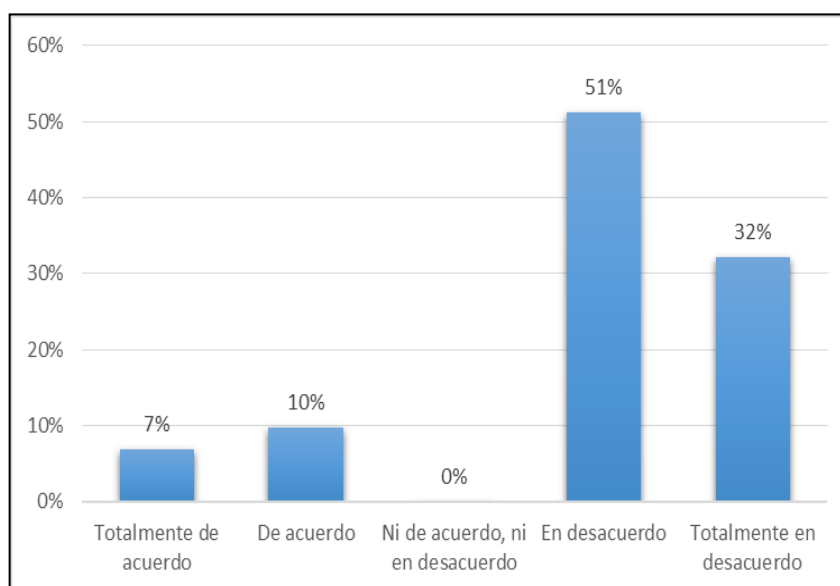


Figura 29. ¿Considera Ud. que la institución se preocupa y comprende las necesidades de sus clientes?

Elaboración propia.

Interpretación: La tabla y el gráfico de barras de la pregunta N°11, indican los resultados de la encuesta realizada a 277 personas que opinan si la institución se preocupa y comprende las necesidades de sus clientes.

Diecinueve personas indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa un 7%; 27 personas manifiestan estar de acuerdo, lo que representa un 10%; 142 personas muestran estar en desacuerdo, lo que representa un 51% y 89 personas revelan estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 32%.

Conclusión: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría refiere que la institución no se preocupa ni comprende las necesidades de sus clientes, debido a que las quejas, reclamos y sugerencias no son tomados en cuenta para la solución de los problemas que se siguen presentando.

CAPÍTULO VI: Colegio Cardano Vieta Ingenieros

El presente capítulo desarrolla la información general de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

6.1. Información general de los colegios Cardano Vieta Ingenieros:

Tabla 28. Información general de los colegios

Nombre de la institución:	Colegios Cardano Vieta Ingenieros.
Ubicación:	<p><u>Sede San Martin</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mza. D Lote 38 Av. Los Olivos – San Martin de Porres. <p><u>Sede Tres Horizontes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mza. B Lote. 13 Prog. Viv. Tres Horizonte (Lote 13-14) - San Martin de Porres. <p><u>Sede Zarate</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jr. Haravicu 301 Urb. Zarate – San Juan de Lurigancho.
Tipo de gestión:	Educación.
Niveles que atiende:	Inicial, Primaria y Secundaria.
Población estudiantil	<p>Total: 986 alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sede San Martin: 405 alumnos. • Sede Tres Horizontes: 223 alumnos. • Sede Zarate: 358 alumnos.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Reseña histórica

En el 2008 el Sr. Bernui Gonzales Vera decidió iniciar un proyecto educativo para preparar a estudiantes del nivel de secundaria en pre – universitarios; los resultados fueron sorprendentes debido al alto porcentaje de ingresos a las universidades más prestigiosas del país, con un rendimiento sólido y sobresaliente durante la permanencia de los estudiantes. Todo esto sirvió de base para un análisis de las falencias que existía en el sector educativo.

En el año 2010, se apertura el nivel primaria y en el año 2011 se amplían los servicios al nivel inicial.

El 19 de febrero del 2013, se creó la Sociedad Educativa Cardano, con el funcionamiento del nivel inicial, primaria y secundaria.

Actualmente los Colegios Cardano Vieta Ingenieros cuenta con tres locales: CV Ingenieros en San Martin de Porres; Colegio Ingeniería en Zárate y CV ingenieros en tres horizontes - Canta, San Martin de Porres.

A través de estos años, el colegio ha obtenido grandes logros en los diversos ámbitos académicos, deportivos, entre otros, siendo la mayor satisfacción el de formar ciudadanos honrados, honestos y competitivos con alto sentido de solidaridad, identidad, creatividad y respeto.

6.3 Misión y Visión

• Del Centro Educativo Ingeniería

➤ Misión

Somos una institución privada de alto nivel académico con sólida formación en principios y valores que ofrece la oportunidad a los estudiantes de poder competir e ingresar a las mejores universidades del país.

➤ Visión

Llegar a ser un consorcio de formación educativa con alto nivel académico, proyectándose a la expansión en Lima metropolitana con 10 sedes para el año 2021.

• De la Gestión administrativa del Centro Educativo Ingeniería

➤ Misión

Administrar los servicios educativos y los recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de brindar una educación de calidad, equitativa y formativa con un sentido empresarial.

➤ **Visión**

Lograr un servicio integral con equilibrio financiero, ético e innovador, que permita la administración y dirección del consorcio como una empresa que se pueda franquiciar.

• **Información que se encuentra en las oficinas administrativas:**

Sede Zarate

➤ **Misión**

Ofrecer servicios de calidad a padres de familia de todas las clases sociales trabajando en la formación de sus hijos en nuestra Institución, de tal manera que alcancen las metas del programa académico, pueden competir e ingresar a las mejores universidades el país, así también estos estudiantes sean ciudadanos críticos, independientes, responsables, conciliadores y con capacidad de integrarse a la sociedad y que contribuyan al desarrollo del país.

➤ **Visión**

Ser una institución educativa privada de alto nivel académico que beneficien a la comunidad en general, brindando herramientas que ayuden a desarrollar la autoestima, la autonomía con sólida formación en principios y valores, transmitiendo a todos sus alumnos una visión empresarial, en la profesión que se desarrollen.

Sedes San Martin

➤ **Misión**

Ofrecer servicios de calidad a padres de familia de todas las clases sociales y que sus hijos se formen en nuestra 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.

➤ **Visión**

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

6.4 Cultura

- Excelencia académica de toda nuestra plana docente.
- Todo trabajo del Consorcio debe poseer un pensamiento empresarial.
- El cliente es el centro del negocio.
- Formar alumnos de calidad.
- El recurso humano es la organización.
- La educación no puede interrumpirse.
- Limpieza, orden, moral, disciplina y seguridad.
- Innovación, estar a la vanguardia de los cambios y avances tecnológicos.
- Unión, trabajo en equipo.

6.5 Valores de la institución

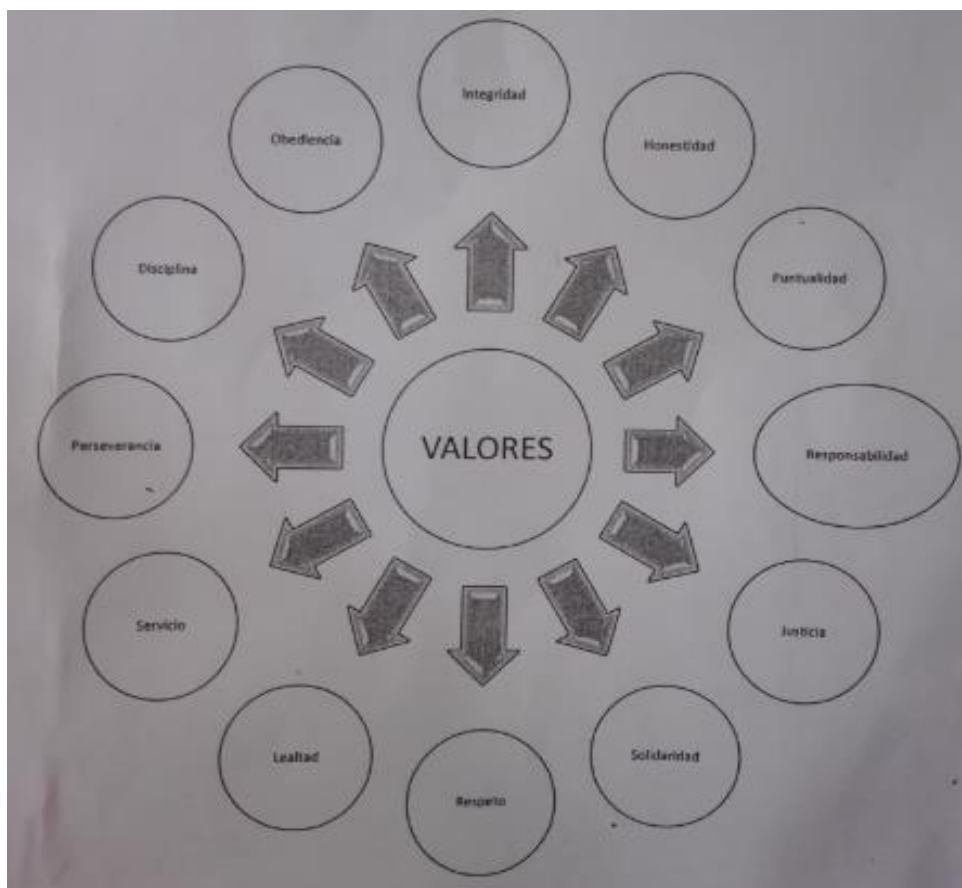


Figura 30. Valores de la institución

Fuente: Información extraída de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

6.6 Organigrama Institucional

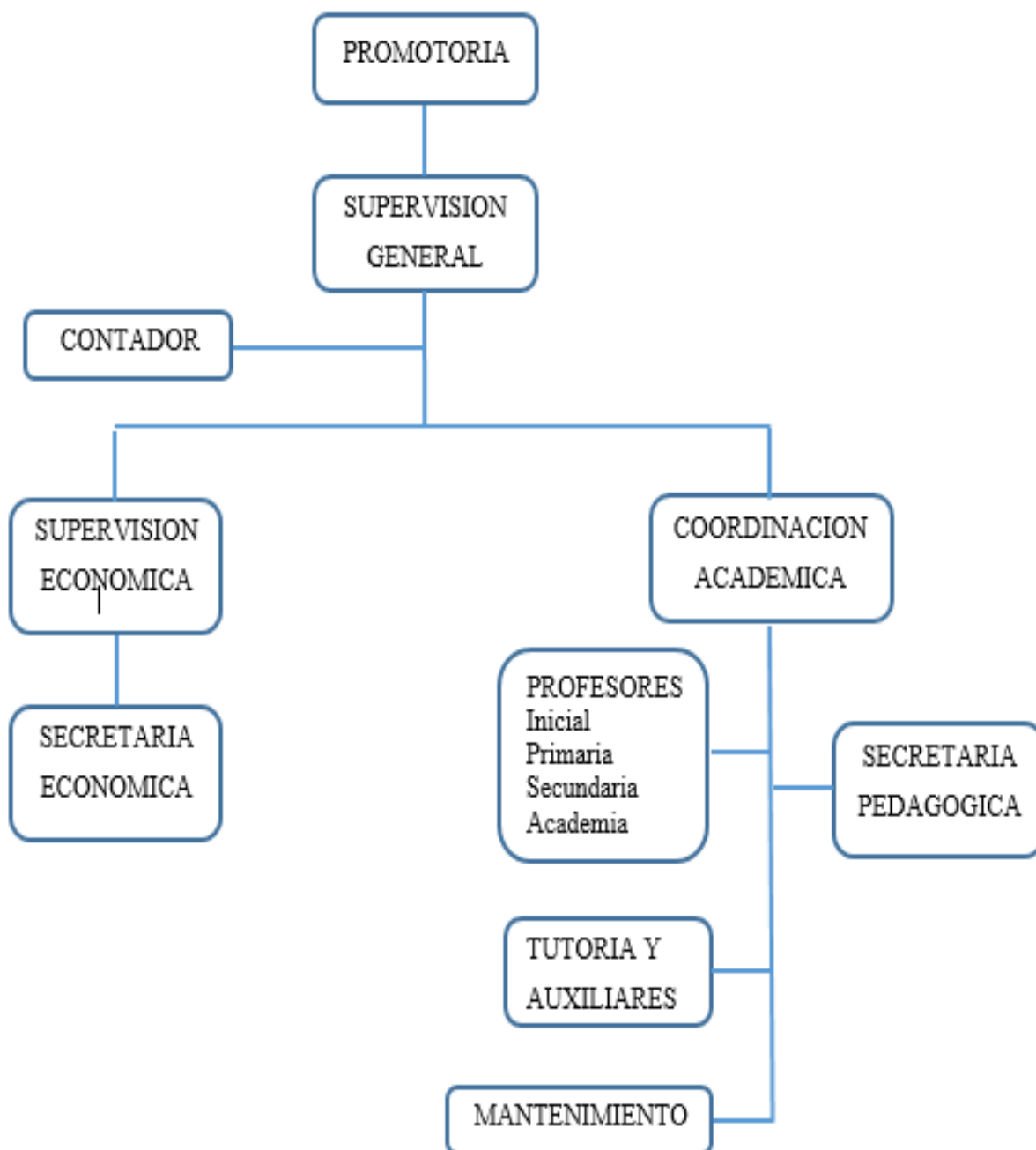


Figura 31. Organigrama institucional

Fuente: Información extraída de los colegios Cardano Vieta Ingenieros

CAPÍTULO VII: Propuesta

7.1. Propuesta de Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad de servicio educativo de los Colegios Cardano Vieta Ingenieros.

La propuesta de gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros ha sido diseñada teniendo como puntos de referencia los estándares nacionales de calidad educativa que establece el SINEACE y los estándares internacionales de calidad educativa que establece la acreditadora ADVANCED.

La Propuesta tiene la finalidad de brindar herramientas de gestión a los colegios para que trabajen de manera uniforme y con objetivos claros que permitan enfocar su visión como institución que se proyecta a seguir creciendo.

Se ha estructurado cada área de trabajo relacionando la variable gestión administrativa, la cual desarrolla cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control e integrando a la variable calidad de servicio, la cual desarrolla cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Los puntos tomados en cuenta para la propuesta de trabajo de las áreas, están en relación a las necesidades que se han detectado en las encuestas realizadas en los colegios y en base a los estándares nacionales e internacionales con los que se trabaja para asegurar la calidad de servicio educativo.

A continuación se describen los puntos que integran la propuesta de las cuatro áreas de trabajo en relación a los estándares de calidad de servicio educativo:

1. Área académica

Integra los puntos relacionados a:

- 1.1. Gestión y dirección institucional
- 1.2. Plan anual de trabajo curricular
- 1.3. Estrategia institucional
- 1.4. Estrategias pedagógicas y procesos de aprendizaje

- 1.5. Tutorías, orientación y acompañamiento a los alumnos
- 1.6. Evaluación del desempeño de los alumnos
- 1.7. Programa de formación integral basada en una cultura de valores y principios
- 1.8. Programas de inducción, entrenamiento y capacitación profesional
- 1.9. Desarrollo de línea de carrera profesional docente
- 1.10. Evaluación del desempeño docente
- 1.11. Liderazgo y toma de decisiones

2. Área administrativa

Integra los puntos relacionados a:

- 2.1. Gestión de infraestructura
- 2.2. Gestión de recursos materiales, educativos y tecnológicos
- 2.3. Gestión de servicios generales y atención complementaria
- 2.4. Programas de inducción, entrenamiento y capacitación al personal administrativo
- 2.5. Evaluación del desempeño administrativo
- 2.6. Plan anual de trabajo de marketing y ventas

3. Área organizacional y psicología educativa

Integra los puntos relacionados a:

- 3.1. Desarrollo de programas de clima organizacional
- 3.2. Evaluación psicológica a los trabajadores
- 3.3. Evaluación psicológica a los alumnos
- 3.4. Trabajo conjunto con las familias

4. Área financiera

Integra los puntos relacionados a:

- 4.1. Plan anual de trabajo financiero
- 4.2. Administración de recursos económicos
- 4.3. Aseguramiento de recaudación de fondos

7.2. Desarrollo de la Propuesta de Gestión Administrativa

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta de la gestión administrativa en las cuatro áreas de trabajo:

7.2.1 Propuesta de Planificación

El desarrollo de la planificación contempla los objetivos que se proponen para cada área de trabajo, las estrategias que se van a utilizar y el plan de trabajo que cada uno desarrolla.

7.2.1.1 Propuesta de Planificación del área académica

El área académica propone y desarrolla los siguientes objetivos:

1. Definir la misión, visión y valores institucionales
2. Desarrollar actividades planificadas y organizadas durante el año escolar.
3. Mejorar la calidad educativa.
4. Reconocer el rendimiento académico de los alumnos.
5. Capacitar a todo el personal docente.
6. Evaluar el desempeño docente.
7. Mejorar la comunicación entre las áreas internas.
8. Desarrollar talleres culturales, artísticos y deportivos durante el año escolar.
9. Desarrollar talleres de educación financiera.
10. Desarrollar talleres de verano de liderazgo y coaching personal.
11. Establecer el uso del uniforme institucional.

Tabla 29. Propuesta de Planificación del área académica

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
1	Definir la misión, visión y valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la misión: • Definir la visión: • Definir los valores institucionales 	<p>Todas las sedes deben trabajar bajo el mismo enfoque y transmitir la información a todos los colaboradores.</p> <hr/> <p>La información debe ser publicada en las oficinas administrativas, en la página web y en toda la publicidad con la que se trabaje.</p>

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
2	Desarrollar actividades planificadas y organizadas durante el año escolar.	Diseñar un plan anual de trabajo.	Preparar un calendario escolar con las actividades que se van a desarrollar durante el año.
			Organizar las actividades que cada área debe desarrollar indicando las fechas de presentación.
			Asignar la responsabilidad a los encargados de cada área para que se ejecuten las actividades planificadas.
		Organizar y llevar a cabo las actividades programadas con el director, equipo directivo, plana docente y personal administrativo.	El director y el equipo directivo de cada sede, tendrá reuniones mensuales con la plana docente para organizar y preparar las actividades. Se tomará nota de todos los acuerdos y se presentará el informe a la Promotoría.
			Organizar comités de trabajo responsables de la ejecución de las actividades.
			Al término de cada actividad desarrollada, se realizará un análisis y feedback que ayude a mejorar los resultados.
		Integrar a los docentes de cada área para el desarrollo de los temas y metodologías de enseñanza.	Organizar y preparar los temas de acuerdo a los grados y bimestres que están establecidos en el plan curricular.
			Los profesores participarán en la propuesta, desarrollo y aprobación de los temas de enseñanza.
			El coordinador académico tendrá reuniones mensuales con los profesores para evaluar los avances de trabajo de los alumnos y logros alcanzados.

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
2	Desarrollar actividades planificadas y organizadas durante el año escolar.	Establecer un formato de exámenes que debe ser presentado por los profesores.	Cada bimestre, la coordinación académica enviara los formatos virtuales de exámenes mensuales y bimestrales a todos los profesores.
			Los exámenes serán presentados virtualmente con 3 semanas de anticipación a las evaluaciones.
			Los exámenes virtuales serán revisados y corregidos por el coordinador académico.
			De encontrar observaciones, la coordinación académica informará a los respectivos docentes para que realicen las correcciones.
3	Mejorar la calidad educativa.	Proponer el trabajo de libros de editoriales.	Hacer convenios con editoriales reconocidas que brinden un precio pack accesible.
			Ofrecer a los padres de familia un cupón de descuento para adquirir los libros.
			El cupón será entregado al momento de realizarse la matricula.
		Utilizar herramientas que refuercen el aprendizaje de los alumnos.	Implementar un software educativo de las diferentes áreas de aprendizaje que complemente el aprendizaje del estudiante, de esta manera se combina el aprendizaje del aula con la tecnología. El docente podrá monitorear el avance de cada estudiante y éste podrá avanzar a su propio ritmo.
			Utilizar la sala multimedia con videos que ayuden a reforzar los temas desarrollados en clase.
			Utilizar el laboratorio de ciencias y realizar estudios, experimentos químicos, entre otros.

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
3	Mejorar la calidad educativa.	Utilizar herramientas que refuercen el aprendizaje de los alumnos.	Exponer láminas educativas en los temas que se desarrollan en clase.
			Trabajar con maquetas educativas que apoyen el aprendizaje de los alumnos.
		Realizar evaluaciones diarias a los alumnos.	Se diseñará un formato de registro diario que será manual y virtual para que los profesores ingresen sus notas.
			La coordinación académica entregará a los profesores los registros manuales para que realicen las evaluaciones diarias y al final del día sean devueltos.
			Los profesores serán responsables de evaluar a los alumnos en cada clase tomándoles un test de conocimientos que constará de 4 preguntas relacionadas al tema que se ha desarrollado.
		Mantener información actualizada sobre el avance académico de los alumnos.	Implementar un software para el registro virtual de notas, el cual estará habilitado durante todo el bimestre académico.
			Las notas obtenidas semanalmente, serán impresas y pegadas en el cuaderno de control del alumno para mantener al padre de familia informado sobre el avance académico de su menor hijo.
			Los criterios para las notas finales del bimestre incluirán los exámenes mensuales, bimestrales, test diarios, participación de los alumnos en clase, presentación de tareas y exposiciones.
			La coordinación académica será quien se encargue de consolidar los promedios finales, estos serán impresos y entregados a los padres de familia.

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
4	Reconocer el rendimiento académico de los alumnos.	Destacar los puntajes más altos de cada salón.	Tener un cuadro de honor en cada salón para destacar a los alumnos que hayan obtenido el mayor puntaje en su semana escolar; primer, segundo y tercer lugar.
			Al final de cada semana, el tutor hará un reconocimiento, con todos los compañeros del salón, a los alumnos que hayan obtenido el mayor puntaje.
		Premiar a los alumnos que destaquen por sus buenas calificaciones.	Se incentivará a los alumnos con la entrega de tickets para que puedan canjear juguetes, juegos lúdicos, cuentos infantiles, obras, entre otros que serán exhibidos en una vitrina dentro de las oficinas administrativas. Cada premio tendrá una puntuación de tickets que los alumnos deben alcanzar si desean obtenerlo.
			Las coordinación académica entregará de manera semanal a cada profesor, tickets con puntos que serán entregados a los alumnos que obtengan notas entre 17 y 20 en su test diario.
			Los alumnos que obtengan la mayor cantidad de puntos, podrán canjear los premios que deseen.
5	Capacitar a todo el personal docente.	Detectar las necesidades de desarrollo en las diferentes áreas pedagógicas.	Realizar evaluaciones de desempeño profesional a la plana docente, tutores y auxiliares.
			Detectar las áreas pedagógicas que necesitan reforzamiento.
			Desarrollar un plan de capacitaciones.
		Implementar un programa semestral de capacitaciones.	Programar las capacitaciones en los meses de Febrero y Julio.
Preparar los temas de capacitaciones de las áreas pedagógicas.			

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
5	Capacitar a todo el personal docente.	Fomentar el desarrollo profesional de los profesores.	<p>Dar oportunidad a los colaboradores con mayor experiencia y habilidades para realizar las capacitaciones de acuerdo a los temas estructurados.</p> <p>Dar un incentivo remunerativo al docente capacitador.</p> <p>Entregar un diploma de reconocimiento al docente capacitador en su área .</p>
6	Evaluar el desempeño docente.	Implementar un formato de trabajo para la presentación de las clases que se van a dictar y metodologías que los profesores utilizarán.	La dirección creará un formato para la propuesta de clases diarias: "Plan mensual de trabajo".
			Los profesores presentarán su propuesta para el desarrollo y metodologías de los temas que se van aplicar en clase.
			Cada bimestre, la propuesta se enviara por correo electrónico al director y coordinador académico para la respectiva evaluación, observaciones y aprobación final.
		Monitorear y evaluar las clases diarias.	<p>El director y/o coordinador académico ingresarán al aula para monitorear las clases diarias y asegurar el cumplimiento de los temas que se han presentado en el "Plan bimestral de trabajo".</p> <p>El director y/o coordinador utilizarán un formato de evaluación para medir las competencias y logros alcanzados en el salón de clases.</p> <p>El director y/o coordinador realizarán un análisis de los resultados obtenidos y se dará feedback constructivo a cada profesor de manera personal.</p>

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
7	Mejorar la comunicación entre las áreas internas.	Enviar boletines informativos con las actividades semanales programadas.	La dirección enviará boletines semanales a los coordinadores de cada área para comunicar las actividades que se deben realizar. Cada coordinador debe ser responsable de transmitir la información a las personas que tienen bajo su cargo.
			De tener alguna duda, los colaboradores podrán acercarse a las coordinaciones o enviar un correo para hacer las consultas.
		Prevalecer la información que brinda el equipo directivo a los colaboradores.	Unificar la información de las actividades que se van a desarrollar cada semana y que será comunicada por el equipo directivo.
			La información que se transmita deberá ser respetada y acatada por todos los colaboradores.
8	Desarrollar talleres culturales, artísticos y deportivos durante el año escolar.	Programar en cada bimestre el desarrollo de dos talleres.	Primer Bimestre: • Taller artístico: Música y canto. • Taller deportivo: Básquet.
			Segundo Bimestre: • Taller cultural: Oratoria. • Taller deportivo: Fútbol.
			Tercer Bimestre: • Taller artístico: Danza. • Taller deportivo: Voley.
			Cuarto Bimestre: • Taller cultural: Teatro. • Taller deportivo: Atletismo.

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
9	Desarrollar talleres de educación financiera.	Desarrollar talleres de negocios y creación de productos.	Los alumnos aprenderán sobre los negocios que mueven el país y el mundo.
			Aprenderán sobre el negocio de las franquicias.
			Aprenderán a crear y desarrollar un producto, una marca y estrategias de ventas.
		Enseñar métodos de capitalización.	Mediante dinámicas en clases y actividades en casa, los alumnos podrán desarrollar sus habilidades para hacer dinero, sin dinero.
Los alumnos deberán invertir su dinero, desarrollando una feria empresarial.			
Fomentar el desarrollo y la participación de la feria empresarial.	Durante el taller, los alumnos crearán su propio negocio.		
	Los alumnos tendrán la oportunidad de exponer sus proyectos y vender al público para generar mayores ingresos.		
	La feria será organizada al público abierto y contará con la visita de autoridades de los distritos.		
10	Desarrollar talleres de verano de liderazgo y coaching personal.	Desarrollar un taller de Coaching teatral para niños y adolescentes.	El taller desarrollará los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional para niños. • Comunicación asertiva. • Reconocimiento de autoliderazgo.
		Desarrollar un taller de liderazgo para niños y adolescentes.	Los alumnos trabajarán en su desarrollo personal para poder desenvolverse en el ámbito estudiantil con mayor confianza y autoestima, permitiéndose conseguir excelentes resultados académicos.

ÁREA ACADÉMICA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
11	Establecer el uso del uniforme institucional.	Establecer un código de vestimenta y arreglo personal.	Hacer un convenio con una empresa textilera que se encargue de confeccionar los uniformes de los colaboradores.
			El precio de cada uniforme, será de venta al por mayor.
			El colegio otorgará un cupón de descuento de S/50.00 (cincuenta nuevos soles) a los colaboradores para que adquieran el uniforme.
		Reconocer al colaborador que destaque por su buena presentación.	Dentro de las premiaciones se otorgará un PIN en reconocimiento al colaborador que destaque por su presentación y arreglo personal.

Elaboración Propia.

7.2.1.2 Propuesta de Planificación del área administrativa

El área administrativa propone y desarrolla los siguientes objetivos:

1. Contratar personal calificado.
2. Mejorar el nivel de compromiso y puntualidad de todo el personal.
3. Capacitar al personal administrativo.
4. Tener una adecuada administración de las áreas del colegio.
5. Brindar las herramientas de trabajo para llevar a cabo las actividades institucionales.
6. Garantizar el buen estado y funcionamiento de las instalaciones físicas.
7. Garantizar el buen estado y funcionamiento del mobiliario.
8. Garantizar el buen estado y funcionamiento de los equipos de trabajo.
9. Mejorar la limpieza y el mantenimiento de las áreas.
10. Promocionar el servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
11. Trabajar en base a metas comerciales.
12. Captar alumnos para la apertura del nuevo año escolar.
13. Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.

Tabla 30. Propuesta de Planificación del área administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
1	Contratar personal calificado.	Diseñar los perfiles que se requieren para cada puesto de trabajo.	Determinar las necesidades de cada puesto de trabajo.
			Definir las competencias, funciones y responsabilidades para cada puesto.
		Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal.	Elaborar un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.
			Establecer un formato de evaluación psicológica para los candidatos.
		Utilizar herramientas tecnológicas.	Realizar convocatorias de puestos de trabajo en redes sociales como linkedin y Facebook
			Publicar ofertas laborales en las páginas de Bumeran, Computrabajo y Laborum.
2	Mejorar el nivel de compromiso y puntualidad de todo el personal.	Establecer horarios fijos de entrada.	El horario de entrada para todo el personal será de 7:15 am a 7:30 am. A partir de ese momento, se considerará tardanza.
			Las personas que acumulen tres o más tardanzas durante el mes, serán evaluados.
		Tomar acción sobre las tardanzas y faltas injustificadas.	La acción correctiva será conversar con el colaborador y conocer las dificultades que está teniendo para llegar al colegio.
			Se establecerá un compromiso en el colaborador para mejorar su puntualidad y cumplimiento.
			De reiterarse las tardanzas o inasistencias, se hará entrega de un Memo de llamada de atención.
			Quien acumule 3 memos, será retirado del colegio.
Este punto tendrá peso en la evaluación para la renovación de contrato del siguiente año escolar.			

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
2	Mejorar el nivel de compromiso y puntualidad de todo el personal.	Contratar personal que viva cerca a la zona.	Dentro del proceso de evaluación y selección de personal, se considerará el lugar de residencia y las dificultades que podrían presentarse en el trayecto para asistir al colegio.
			El colaborador que tenga alguna emergencia o imprevisto personal, deberá comunicarlo a la dirección y/o coordinación administrativa de manera inmediata.
		Justificar las inasistencias.	La inasistencia por salud, debe estar respaldada por una constancia médica.
			De tener un evento programado como cita médica, trámites personales, etc, el colaborador deberá hacer uso de su cuponera, previa coordinación y aprobación de la dirección.
		La dirección deberá contar con el material de trabajo del curso y con la persona encargada para cubrir el puesto.	
3	Capacitar al personal administrativo.	Implementar un programa semestral de capacitaciones para el personal administrativo.	Las capacitaciones semestrales serán dirigidas por los coordinadores de cada área.
			Las capacitaciones permitirán reforzar las áreas que necesitan mayor atención, se dará feedback a todo el equipo y se realizarán nuevas propuestas de mejora.
			Se realizará un taller de liderazgo y trabajo en equipo que complemente el trabajo del personal.
			Programa de capacitaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa). • Atención al cliente. • Taller de coaching y trabajo en equipo. • Herramientas de Office. • Manejo de los formatos de trabajo del colegio. • Información sobre el sistema educativo y procesos de matrícula.

ÁREA ADMINISTRATIVA					
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO		
4	Tener una adecuada administración de las áreas del colegio.	Organizar la distribución de las áreas en cada sede.	Listar todas las áreas de trabajo que se requieren (oficinas, aulas, almacenes, baños, laboratorios de ciencias, multimedia, cafetería y patios).		
			Realizar una revisión general de los planos de cada sede para establecer el número de ambientes con los que se cuenta.		
			Implementar las áreas de psicología, sala de profesores, enfermería y cafetería.		
		Estructurar la organización interna de cada área de trabajo.	Diseñar un modelo de organización interna de los mobiliarios y equipos para cada área.		
			Colocar las señalizaciones que correspondan en cada área.		
		Organizar un ambiente para el almacén.	Elegir un ambiente adecuado para el área de almacén.		
			Implementar andamios metálicos y otros mobiliarios para almacenar los materiales de trabajo.		
			Establecer un orden de almacenamiento en cajas de cartón indicando el nombre del ítem. Ordenar las cajas pesadas en la parte inferior y cajas livianas en la parte superior.		
		5	Brindar las herramientas de trabajo para llevar a cabo las actividades institucionales.	Equipar todas las áreas de trabajo: salones de clases, oficinas, baños, almacenes, laboratorios multimedia, laboratorios de ciencias, enfermería y sala de profesores.	Preparar una orden de requerimiento de los equipos y materiales para cada área de trabajo.
					Preparar un cuadro detallado de los costos para la implementación de los equipos.
Solicitar a la Dirección la aprobación de los costos de inversión.					
Instalar la red de internet.	Contratar los servicios de internet.				
	Instalar internet en las oficinas administrativas.				
	Instalar internet en los laboratorios multimedia con los filtros de seguridad para los estudiantes y profesores.				
	Brindar el acceso WiFi a toda la comunidad con los filtros de seguridad.				

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
5	Brindar las herramientas de trabajo para llevar a cabo las actividades institucionales.	Brindar materiales de trabajo para el aula, oficinas y otras áreas.	<p>Al inicio del año escolar, todos los colaboradores recibirán sus materiales de trabajo. Cada uno es responsable de cuidar y velar por el buen uso de estos.</p> <p>Materiales para profesores y auxiliares: Plumones, mota, lapiceros, lápiz, borrador, tajador.</p> <p>Materiales para personal administrativo: Lapiceros, Post-it, liquid paper, lápiz, borrador, tajador, resaltador, clips, emgrapador, perforador, regla, etc.</p> <p>Para un nuevo pedido, los trabajadores deberán solicitar un formato de materiales que será administrado y aprobado por el coordinador administrativo.</p> <p>Los trabajadores podrán realizar sus pedidos mensualmente.</p>
6	Garantizar el buen estado y funcionamiento de las instalaciones físicas.	<p>Implementar un plan de mantenimiento anual.</p> <p>Implementar señalizaciones de seguridad.</p>	<p>Establecer un formato de trabajo para la evaluación del estado de las instalaciones.</p> <p>Emitir un diagnóstico del estado de las instalaciones.</p> <p>Presentar el informe de los gastos de reparación y mantenimiento.</p> <p>Solicitar a la Dirección la aprobación de los gastos de reparación y mantenimiento.</p> <p>Establecer un formato de evaluación de las señalizaciones de seguridad de cada área.</p> <p>Realizar la revisión y emitir un diagnóstico.</p> <p>Presentar el informe de los costos de materiales.</p> <p>Solicitar a la Dirección la aprobación de los gastos.</p> <p>Colocar las señalizaciones en cada área.</p> <p>Colocar extintores donde sean requeridos.</p> <p>Colocar botiquines tanto en las aulas como en las oficinas administrativas.</p>

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
7	Garantizar el buen estado y funcionamiento del mobiliario.	Implementar un plan de mantenimiento semestral.	Establecer un formato para el inventario de todo el mobiliario.
			Realizar una evaluación general y emitir el diagnóstico del estado de los mobiliarios en las aulas y oficinas.
			Presentar el informe de los gastos de reparación y mantenimiento.
			Solicitar a la Dirección la aprobación de los gastos.
		Concientizar a los alumnos y a todo el personal sobre el cuidado del mobiliario.	Los profesores y tutores tendrán la responsabilidad de informar y concientizar a los alumnos sobre la importancia de cuidar y mantener en buen estado su mobiliario.
			Pegar afiches en todo el colegio sobre el cuidado de las áreas, equipos y mobiliarios.
8	Garantizar el buen estado y funcionamiento de los equipos de trabajo.	Implementar un plan de mantenimiento bimestral.	Establecer un formato para el inventario de los equipos.
			Realizar una evaluación general y emitir el diagnóstico del estado de cada uno.
			Presentar el informe de los gastos de mantenimiento.
			Solicitar a la Dirección la aprobación de los gastos.
		Concientizar a los alumnos y personal en general sobre el cuidado de los equipos.	Los profesores y tutores tendrán la responsabilidad de informar a los alumnos sobre la importancia de cuidar y mantener en buen estado los equipos de trabajo.
			El padre de familia asumirá la responsabilidad de algún imperfecto que se suscite a causa del mal uso que realice de su menor hijo.
9	Mejorar la limpieza y el mantenimiento de las áreas.	Adquirir los insumos necesarios.	Afiliarnos a la empresa DARYZA, para que suministre los materiales de limpieza.
			Realizar pedidos bimestrales por medio de un usuario y password en la página web de la empresa DARYZA.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
9	Mejorar la limpieza y el mantenimiento de las áreas.	Adquirir los insumos necesarios.	El personal de limpieza, participara en el requerimiento de los materiales e insumos.
			El coordinador administrativo, presentara el informe de gastos a la dirección.
		Capacitar al personal encargado.	Solicitar a la empresa DARYZA, la capacitación de uso de los productos químicos, técnicas de limpieza para cada área de trabajo y prevención de riesgos y accidentes.
			Cada trabajador nuevo, deberá tener un entrenamiento previo con la persona que tenga mayor tiempo laborando.
			El coordinador administrativo, deberá monitorear las actividades del personal de limpieza.
Organizar una rutina de trabajo.	Crear un horario de actividades diarias de limpieza.		
	El coordinador administrativo deberá tener reuniones mensuales con el personal de limpieza para revisar el cumplimiento de las actividades, dar feedback y formular nuevas propuestas.		
10	Promocionar el servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.	Utilizar herramientas tecnológicas.	Crear una página web de la institución.
			Promocionar por medio de las redes sociales (Facebook, twitter, linkedin) todos los servicios que el colegio ofrece y publicar fotos de las actividades que los alumnos desarrollan durante el año escolar.
			Hacer publicidad en páginas web que tengan relación al sector educativo y negocios comerciales.
		Utilizar materiales publicitarios.	Merchandising: Polos, lapiceros, lápices, globos, caramelos, tomatodo, etc.
			Contratar personas que se encarguen de realizar el volanteo y entregar el merchandising por las zonas de cada sede (SJL, El Agustino, SMP y Callao).

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
11	Trabajar en base a metas comerciales.	Diseñar un cuadro con la proyección de las vacantes disponibles en cada sede y año escolar.	Cada sede recibirá mensualmente las proyecciones y metas que debe alcanzar para cubrir las vacantes disponibles de cada año y sección.
			La vacante reservada, debe incluir el pago de matrícula más la primera pensión.
		Impulsar el logro de metas de cada sede.	El coordinador administrativo será quien supervise el trabajo dando los alcances necesarios para lograr la meta.
			El director de cada sede será el responsable de que la meta mensual se cumpla.
			El coordinador administrativo y la secretaria académica serán quienes ejecuten las acciones para el logro de la meta mensual. Sus funciones serán realizar el seguimiento a los padres de familia, invitarlos a las charlas y concretar la venta.
Se premiará con bonos económicos, al director y coordinador administrativo que logré alcanzar las metas de matriculas propuestas.			
12	Captar alumnos para la apertura del nuevo año escolar.	Participar en ferias educativas.	Participar en ferias organizadas por las municipalidades de los distritos.
			Instalar un módulo de atención para brindar información e inscribir a los padres de familia interesados.
			Publicitar con merchandising.
		Instalar un módulo de informes en zonas concurridas de los distritos.	Posicionar los módulos de información en zonas concurridas como paraderos, mercados, gimnasios, centros comerciales.
		Hacer alianzas estratégicas con Kinders, centros de estimulación, gimnasios y academias de deportes de las zonas.	Utilizar gigantografías y merchandising para publicitar en las diferentes instituciones.
			Participar en los diferentes eventos de las instituciones.
			Dejar en cada institución, fichas de inscripción con todos los datos de los interesados.
Registrar toda la información obtenida en una base de datos.			

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
12	Captar alumnos para la apertura del nuevo año escolar.	Hacer alianzas estratégicas con Kinders, centros de estimulación, gimnasios y academias de deportes de las zonas.	Hacer seguimiento a los padres de familia inscritos con llamadas telefónicas.
			Ofrecer descuentos del 25% en matriculas para los nuevos alumnos.
			Por cada niño matriculado, los centros de convenio recibirán un bono del 15% del precio de la matricula.
		Realizar charlas informativas y visitas guiadas a la institución.	Organizar charlas para los padres de familia donde se informe sobre la metodología de enseñanza y las actividades que se realizan durante el año escolar.
			Realizar visitas guiadas para que conozcan las instalaciones del colegio y los servicios que se ofrecen.
			Brindar todas las facilidades a los padres de familia para asegurar la matricula.
Descuentos para los hijos de los colaboradores.	Hacer seguimiento hasta concretar la venta.		
		Los hijos de los colaboradores acceden al descuento del 50% en matricula y pensiones de todo el año escolar.	
13	Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.	Hacer una alianza estratégica con el instituto de ingles Euroidiomas.	El convenio consiste en que los alumnos puedan recibir clases de inglés en los tres niveles básico, intermedio y avanzado (previa evaluación) con los profesores del instituto Euroidomas en la misma sede.
			Los alumnos tendrán la posibilidad de estudiar, pagando un monto de S/150.00 mensuales (Enero y Febrero), incluido el material de estudios.
			La apertura de los talleres dependerá de la cantidad de alumnos matriculados en cada nivel y grado.
			Cada sede tendrá la responsabilidad de captar a los alumnos para los talleres de verano.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
13	Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.	Hacer una alianza estratégica con el instituto de ingles Euroidiomas.	Se dará un bono económico a la sede que logre la matricula de alumnos nuevos y antiguos en los talleres de verano; para ello cada sede debe trabajar su plan de marketing.
		Hacer una alianza estratégica con la academia de futbol de Oscar Ibáñez.	El convenio consiste en que los alumnos puedan recibir clases de fútbol con los profesores de la academia de Oscar Ibáñez en la misma sede.
			Los alumnos tendrán la posibilidad de estudiar, pagando un monto de S/100.00 mensuales (Enero y Febrero). El precio no incliuye uniforme.
			La apertura de los talleres dependerá de la cantidad de alumnos matriculados en cada nivel y grado.
			Cada sede tendrá la responsabilidad de captar a los alumnos para los talleres de verano.
			Se dará un bono económico a la sede que logre la matricula de alumnos nuevos y antiguos en los talleres de verano; para ello cada sede debe trabajar su plan de marketing.
			El convenio consiste en que los alumnos puedan recibir talleres de robótica con los profesores del instituto IDAT en la misma sede.
		Hacer una alianza estratégica con el instituto IDAT.	Los alumnos tendrán la posibilidad de estudiar, pagando un monto de S/150.00 mensuales (Enero y Febrero), incluido los materiales.
			La apertura de los talleres dependerá de la cantidad de alumnos matriculados en cada nivel y grado.
			Cada sede tendrá la responsabilidad de captar a los alumnos para los talleres de verano.

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
13	Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.	Hacer una alianza estratégica con el instituto IDAT.	Se dará un bono económico a la sede que logre la matricula de alumnos nuevos y antiguos en los talleres de verano; para ello cada sede debe trabajar su plan de marketing.
		Hacer una alianza estratégica con el Museo de Arte de Lima (MALI).	El convenio consiste en que los alumnos puedan recibir talleres de artes plásticas, artes escénicas y ballet con los profesores del MALI en la misma sede.
			Los alumnos tendrán la posibilidad de estudiar, pagando un monto de S/100.00 mensuales (Enero y Febrero). No incluye el material de trabajo, ni vestimenta.
			La apertura de los talleres dependerá de la cantidad de alumnos matriculados en cada nivel y grado.
			Cada sede tendrá la responsabilidad de captar a los alumnos para los talleres de verano.
			Se dará un bono económico a la sede que logre la matricula de alumnos nuevos y antiguos en los talleres de verano; para ello cada sede debe trabajar su plan de marketing.

Elaboración propia.

7.2.1.3 Propuesta de Planificación del área organizacional y psicología educativa

El área organizacional y psicología educativa propone y desarrolla los siguientes objetivos:

1. Participar en el proceso de selección de personal.
2. Evaluar los perfiles de los colaboradores.
3. Generar retención del talento humano.
4. Mejorar el clima laboral.
5. Realizar evaluaciones psicológicas a los alumnos y padres de familia.
6. Acompañar y orientar a los padres de familia en la formación y desempeño de los alumnos.

Tabla 31. Propuesta de Planificación del área organizacional y psicología educativa

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
1	Participar en el proceso de selección de personal.	Realizar entrevistas personales a los nuevos postulantes.	De acuerdo a los perfiles requeridos, el psicólogo de cada sede se encargará de realizar las evaluaciones y entrevistas psicológicas a los nuevos postulantes.
			Se evaluará perfil psicológico e intereses del candidato para entrar al colegio, mediante evaluaciones técnicas y psicométricas que permitan conocer su personalidad y capacidad analítica.
			Se evaluará las experiencias y competencias profesionales.
2	Evaluar los perfiles de los colaboradores.	Aplicar el proceso de evaluación psicológica a los colaboradores que se encuentran laborando.	Realizar pruebas proyectivas al personal para examinar cómo ve, enfoca y maneja su mundo.
			Realizar una prueba de personalidad: Dibujo de figura humana bajo la lluvia.

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
2	Evaluar los perfiles de los colaboradores.	Aplicar el proceso de evaluación psicológica a los colaboradores que se encuentran laborando.	Realizar una historia sobre el dibujo. Realizar pruebas psicométricas para evaluar las aptitudes y comportamientos.
		Entrevista personal con el psicólogo.	El psicólogo tendrá la función de: • Evaluar el desenvolvimiento, seguridad y confianza del entrevistado. • Obtener información sobre sus metas dentro del colegio.
3	Generar retención del talento humano.	Brindar oportunidad de ascenso a los colaboradores que destaquen en sus áreas.	Monitorear el desarrollo del plan anual de trabajo profesional de todo el personal, mediante evaluaciones y feedback que ayuden a mejorar su desempeño.
			Brindar asesorías de coaching para reforzar sus técnicas de trabajo y proponer nuevos métodos.
			En el mes de Julio, se hará la convocatoria en todas las sedes, para el concurso de ascenso en las diferentes áreas de trabajo; dirección, coordinación académica, profesores, auxiliares y personal administrativo.
			El concurso estará dirigido a los colaboradores que tengan más de 1 año laborando en el colegio y que cumplan con los requisitos del perfil del puesto al que postulan.
			Los colaboradores que obtengan mayor puntaje en sus evaluaciones, monitoreos mensuales y en el concurso anual de conocimientos, podrán acceder a la plaza.

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
3	Generar retención del talento humano.	Otorgar beneficios para mejorar la calidad de vida del personal.	Se creará una cuponera de beneficios para todos los colaboradores donde podrán solicitar permisos para atención médica, trámites personales, fechas festivas, entre otros. Beneficios: -Salida más temprano por tu cumpleaños (12.30 pm). -Salida más temprano por el día del psicólogo (12.30 pm). -Salida más temprano por el día de la secretaria (12.30 pm). -Salida más temprano para el coordinador académico (12.30 pm). -Permiso de 3 horas para trámites personales. -Permiso de 3 horas libres para atención médica. -Permiso de 3 horas libres para actuaciones escolares de tus hijos.
			La aprobación de permisos de la cuponera será autorizado por la dirección con 72 horas de anticipación. El colaborador que haga uso del cupón, debe dejar todos los materiales necesarios para que las actividades del colegio continúen de manera regular.
		Generar sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores.	Fomentar la integración y participación de todos los colaboradores en las actividades que se realizan durante el año escolar. Considerar la participación de los colaboradores (ideas, opiniones, sugerencias) en la toma de decisiones de las diferentes actividades.

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
4	Mejorar el clima laboral.	Promover valores de puntualidad, respeto, trabajo en equipo y comunicación.	En el proceso de inducción y capacitaciones del año, el equipo directivo dará a conocer la cultura organizacional y de valores con las que trabaja la institución.
			El equipo directivo de cada sede será quien genere el cumplimiento de valores, enseñando con el ejemplo y realizando feedback a quienes considere necesiten fortalecer su identidad con el colegio.
			El equipo directivo se encargará de reconocer a los colaboradores que destaquen en el cumplimiento de valores. Se entregará un PIN de reconocimiento por cada valor del bimestre.
		Desarrollar programas de Coaching, liderazgo y trabajo en equipo.	Cada bimestre, se realizarán dinámicas de coaching, liderazgo y trabajo en equipo entre todos los colaboradores para potenciar sus habilidades y desarrollo personal.
		Motivar a los colaboradores a seguir trabajando con eficiencia y compromiso.	Al inicio de cada bimestre, los colaboradores recibirán un presente motivador: una tarjeta "Back to School" de bienvenida con frases motivadoras, más un dulce (bom & bom, chocolates, galletas, etc).
Reconocer el desempeño de los colaboradores en las actividades realizadas.	La dirección y coordinación académica, harán entrega de una tarjeta para felicitar la participación y buen desempeño de los colaboradores en las actividades realizadas.		

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
4	Mejorar el clima laboral.	Realizar un agasajo al colaborador que cumpla años durante el mes.	Crear un marco personalizado de cumpleaños con el nombre del colaborador.
			Ofrecer un pequeño desayuno.
			Entregar un cupcake personalizado.
			Obsequiar una tarjeta de cumpleaños firmada por los colaboradores.
		Preparar la bienvenida y despedida de los colaboradores.	Preparar un cartel de bienvenida para los nuevos colaboradores y un cartel de despedida para los que cesan del colegio, agradeciéndoles por haber sido parte del equipo.
			Para la bienvenida: Obsequiar una tarjeta con frases motivadoras.
			Para la despedida: Obsequiar una tarjeta de agradecimiento por su desempeño laboral y buenos deseos en su trayectoria profesional.
			Para ambas situaciones, organizar un compartir.
		Organizar actividades de integración entre los colaboradores.	Realizar una celebración por el día del maestro, en el que se reconozca las fortalezas y el buen desempeño de los colaboradores que han destacado.
			Realizar un compartir por la celebración del día de la madre y del padre a todos los colaboradores agasajados.
			Confraternizar e integrar a todo el equipo, participando en actividades deportivas y/o lúdicas (tardes divertidas).
			Organizar un paseo anual con todos los colaboradores del colegio.

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
5	Realizar evaluaciones psicológicas a los alumnos y padres de familia.	Diseñar un programa de evaluaciones psicológicas para conocer los perfiles de los alumnos.	Realizar test de familia, persona, casa y árbol para conocer la personalidad de los alumnos y su entorno familiar.
			Realizar pruebas de escala de inteligencia de Wechsler para niños y obtener diagnósticos de capacidades, retraso mental, transtornos de aprendizaje y disfunciones neuropsicológicas.
			Realizar entrevistas personales.
		Entrevistar a los padres de familia.	Evaluar a los padres de familia mediante entrevistas personales.
			Una vez obtenido los resultados de los alumnos, informar a los padres de familia para que tengan conocimiento y se realicen las acciones de apoyo.
Programar sesiones según corresponda para mejorar la calidad de vida de los alumnos.			
6	Acompañar y orientar a los padres de familia en la formación y desempeño de los alumnos.	Organizar la Escuela para Padres.	Proponer los temas a tratar para cada nivel, teniendo en cuenta los resultados obtenidos.
			Invitar a los padres a participar e informar sobre la importancia de su asistencia.
		Fomentar días de integración familiar.	Organizar actividades deportivas en el que participen los padres de familia y alumnos.

Elaboración Propia.

7.2.1.4 Propuesta de Planificación del área financiera

El área financiera propone y desarrolla los siguientes objetivos:

1. Asegurar el cumplimiento de pago de pensiones.
2. Facilitar el medio de pago de pensiones.
3. Administrar los recursos económicos de cada sede.

Tabla 32. Propuesta de Planificación del área financiera

ÁREA FINANCIERA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
1	Asegurar el cumplimiento de pago de pensiones.	Otorgar beneficios de pensiones.	Primer beneficio: otorgado a los alumnos que tengan dos o más hermanos estudiando en el colegio.
			Descuento del segundo hermano: 10% de la pensión.
			Descuento del tercer hermano: 15% de la pensión.
			El beneficio sólo se hará efectivo si el pago se realiza dentro del plazo establecido. (Desde el día 15 del mes en curso, hasta el día 7 del mes siguiente).
			Segundo beneficio: Descuento de S/10.00 en las pensiones de todos los alumnos.
			El beneficio sólo se hará efectivo si el pago se realiza dentro del plazo establecido. (Desde el día 15 hasta el ultimo día del mes en curso).
		Los alumnos que realicen el pago de pensiones de todo el año por adelantado, tendrán un descuento del 10% del monto total. Para ello deberán presentar la solicitud de pronto pago anual y realizar el pago en el BCP.	
		Fomentar el cumplimiento de pago de pensiones.	Crear un cronograma de pensiones informando todos los beneficios del pronto pago.
Realizar llamadas a los padres de familia para recordarles sus pagos pendientes y los beneficios.			

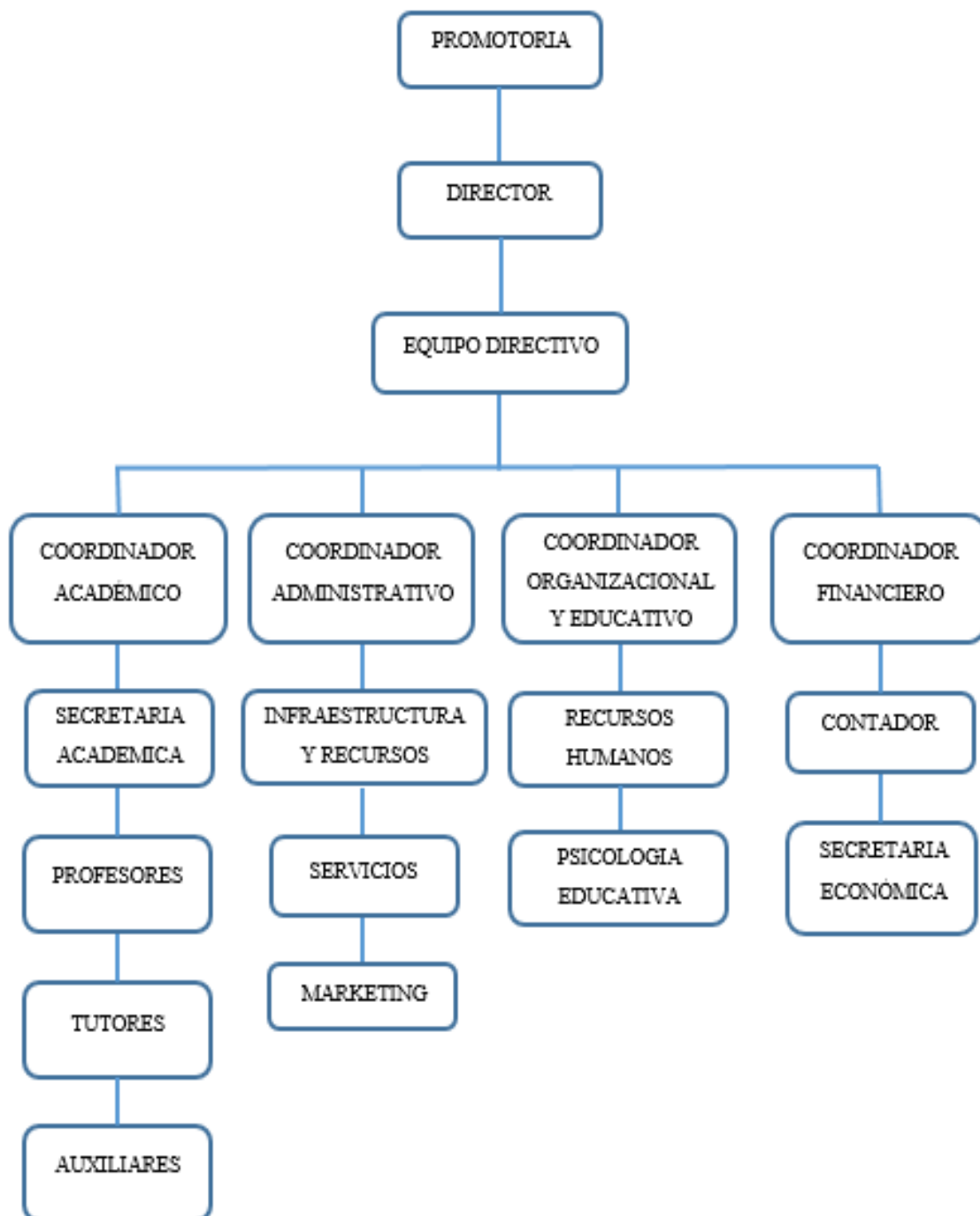
ÁREA FINANCIERA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
1	Asegurar el cumplimiento de pago de pensiones.	Manejar un cuadro de reporte de pago de pensiones.	Se creará un formato de registro de pago de pensiones, indicando los meses, fechas de pago y montos cancelados o a cuenta. Registro de pagos: <ul style="list-style-type: none"> • Color rojo: pagos pendientes. • Color amarillo: pagos a cuenta. • Color verde: pagos cancelados.
			Se hará entrega de una cartilla de control de pago de pensiones al padre de familia en el que se registrará un sello por cada pensión cancelada.
			La secretaria económica se encargará de registrar el pago de todas las pensiones, mes a mes, tanto en el sistema como en la cartilla de control de pagos de cada alumno.
2	Facilitar el medio de pago de pensiones.	Aperturar una cuenta en el Banco BCP.	Los padres de familia podrán realizar sus pagos de pensiones en cualquier banco o agente del BCP. De esta manera, podrán cancelar su deuda en cualquier momento y lugar.
			El voucher de pago debe ser enviado por correo electrónico o presentado en secretaria económica, con los datos completos del alumno, para registrar la pensión que corresponda previa validación en el sistema.
			Se entregará una boleta de pago de pensiones al padre de familia, una vez que el voucher se haya validado.
3	Administrar los recursos económicos de cada sede.	Administrar un presupuesto mensual para caja chica.	De acuerdo a las necesidades de cada sede, se otorgará un presupuesto de caja chica mensual, que debe ser rendida todos los meses.

ÁREA FINANCIERA			
	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
3	Administrar los recursos económicos de cada sede.	Administrar un presupuesto mensual para caja chica.	Los documentos que validarán los gastos realizados deben ser boleta o factura con el N° de RUC y datos completos del colegio.
			Los gastos que no presenten boleta o factura, deben ser registrados en un formato simple, indicando el ítem, cantidades y precio.
			Se presentará un documento formal detallando todos los gastos realizados, se anexarán las facturas y/o boletas, los formatos simples de registro y el área al que corresponde el gasto. El documento debe ser aprobado y firmado por la dirección.
			Los gastos son considerados para todas las áreas del colegio que no hayan sido atendidos por la administración general.
		Programar los gastos de acuerdo a las actividades que se van a realizar.	Se otorgará un presupuesto para las siguientes actividades escolares: <ul style="list-style-type: none"> • Actuación del día de la madre. • Actuación del día del Padre. • Celebración del día del maestro. • Celebración del día de la primavera. • Campeonato de deportes. • Feria empresarial.
			Todas las rendiciones deben estar sustentados. Si el monto entregado superó los gastos, el dinero debe ser devuelto.

Elaboración Propia.

7.2.2 Propuesta de la Organización

7.2.2.1 Propuesta del organigrama institucional



Elaboración propia.

La propuesta del organigrama institucional ha sido diseñado en función a lo que rige la ley de los centros educativos privados, Ley N° 26549, artículo 8, en el que se menciona que el director es el responsable de la conducción y administración del centro educativo para lo que cuenta con facultades de dirección y de gestión; por consiguiente ha sido incluido como cargo principal después de Promotoría.

Se propone crear un equipo directivo que estaría conformado por los coordinadores académico, administrativo, organizacional - educativo y financiero, quienes serían el equipo de apoyo del director, responsables del manejo y de la toma de decisiones en cada una de sus áreas, de esta manera se llevaría a cabo la integración y el trabajo en equipo de los líderes.

El coordinador académico tiene a su cargo a la secretaria académica, profesores, tutores y auxiliares.

El coordinador administrativo se encarga de asegurar que la infraestructura cumpla con las normas de seguridad y estándares establecidos, vela por la buena administración de los recursos, servicios y es responsable del trabajo que se realiza en el área de marketing y ventas.

El coordinador organizacional y educativo estará a cargo del psicólogo de la sede. Sus principales funciones serán el área de recursos humanos, conformado por el personal que labora dentro de los colegios y el área de psicología educativa, cuya función principal será la de evaluar a los alumnos y brindar el soporte necesario para mejorar sus procesos de aprendizaje y formación personal.

El coordinador financiero tendrá a su cargo al contador y a la secretaria económica.

7.2.2.2 Propuesta del Manual de funciones

- **Promotoría**

Son funciones de la Promotoría

- a) Dirigir la organización y asegurar la buena administración de las sedes.
- b) Aprobar el Reglamento Interno del colegio, así como sus modificaciones, ampliaciones y correcciones, en coordinación con la dirección.
- c) Supervisar y aprobar el presupuesto anual para las actividades de las sedes.
- d) Participar en el proceso de selección de personal para los puestos de director y coordinadores de cada área.
- e) Determinar el régimen económico de pensiones.
- f) Establecer el régimen laboral de los colaboradores.

- **Director**

Son funciones del director:

- a) Ejercer la representación legal e institucional del colegio.
- b) Dirigir la organización y ejecución de las actividades escolares.
- c) Elaborar, ejecutar y evaluar los planes de trabajo y mejora en la institución.
- d) Supervisar, controlar e informar a Promotoría sobre la administración de los fondos económicos.
- e) Elaborar y dirigir el desarrollo del plan curricular del colegio.
- f) Aprobar la lista de los textos escolares.
- g) Elaborar y asegurar el cumplimiento del reglamento interno.
- h) Asegurar el cumplimiento de los trámites de proceso de matrícula en el Sistema SIAGIE y en la UGEL correspondiente.
- i) Preparar y enviar los boletines informativos con las actividades semanales programadas a cada área de trabajo.
- j) Presidir las reuniones de toda índole con el personal y padres de familia.
- k) Dirigir y supervisar las actividades pedagógicas, administrativas y extracurriculares del colegio.
- l) Asegurar el logro de las competencias programadas.
- m) Fomentar el crecimiento profesional y buen desempeño de los profesores.
- n) Organizar el trabajo de los profesores y coordinar sus acciones para el logro de los objetivos institucionales.

- o) Asegurar las condiciones óptimas de trabajo para el personal promoviendo el trabajo en equipo y respeto entre los colaboradores.
- p) Orientar a los docentes en la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje coherentes con la propuesta del Colegio, que sean efectivas e innovadoras.
- q) Informar a toda la organización sobre las estrategias y actividades de trabajo que se llevaran a cabo.
- r) Dar feedback a los profesores sobre su labor pedagógica con la finalidad de buscar mejoras en la educación.
- s) Firmar los comunicados y documentos oficiales que se emiten a los padres de familia.
- t) Evaluar y aprobar las justificaciones de inasistencias y tardanzas de los colaboradores y alumnos.
- u) Aplicar las sanciones por incumplimiento de funciones a los colaboradores de acuerdo con el reglamento interno.
- v) Dirigir las actividades de prevención de desastres y primeros auxilios participando activamente de los diversos simulacros.
- w) Promover la comunicación entre los colaboradores fomentando el espíritu de unidad, fraternidad y respeto en busca del bien común.
- x) Fomentar relaciones educativas e intercambio de experiencias con otras instituciones.
- y) Asegurar el cumplimiento de la seguridad y limpieza de la sede.

- **Coordinador académico**

Son funciones del coordinador académico:

- a) Colaborar en la elaboración del plan anual de trabajo y las propuestas de mejoras educativas de la institución.
- b) Colaborar con las actividades y el cumplimiento de los objetivos.
- c) Revisar, aprobar y llevar un control del formato de trabajo de las clases y metodologías de los docentes.
- d) Monitorear las clases y supervisar el cumplimiento de la programación curricular.
- e) Presentar a la dirección el informe del desarrollo de los cursos.
- f) Elaborar el horario escolar, asignar la carga docente y atender las necesidades que surgen por la ausencia de profesores.

- g) Evaluar y presentar a la dirección, el informe del desempeño y los resultados de las actividades del personal.
- h) Convocar la reunión de profesores y colaboradores.
- i) Supervisar y coordinar con el área de psicología educativa, la situación de los alumnos con problemas de conducta o académicos, derivando el informe al director.
- j) Elaborar el cronograma de actividades, visitas de estudios y proyectos educativos.
- k) Coordinar junto a los profesores, y presentar al director, la propuesta de libros que se van a trabajar.
- l) Elaborar junto a los profesores las pruebas de evaluación y el plan de actividades curriculares.
- m) Supervisar y coordinar la ambientación de las aulas y áreas de trabajo.
- n) Apoyar en las actividades de renovación de matrícula y captación de nuevos alumnos.

- **Coordinador administrativo**

Son funciones del coordinador administrativo:

- a) Coordinar y supervisar el buen funcionamiento y conservación de los servicios generales (mantenimiento correctivo y preventivo, reparaciones de infraestructura, equipos y mobiliarios).
- b) Organizar la distribución de las áreas de trabajo de cada sede.
- c) Supervisar el buen funcionamiento del concesionario de cafeterías.
- d) Formular el presupuesto anual de operaciones de las sedes.
- e) Supervisar y aprobar las solicitudes de requerimiento logístico.
- f) Organizar y tener al día la documentación legal de las sedes.
- g) Organizar y supervisar la base de datos actualizada de alumnos, padres de familia y colaboradores.
- h) Asesorar al personal que labora en la sede, sobre los trámites administrativos que les corresponde.
- i) Organizar y mantener actualizada la documentación personal de cada trabajador.
- j) Administrar la documentación del personal (contratos, reportes, justificaciones médicas, documentos que acrediten los méritos y faltas graves).
- k) Organizar y ejecutar las actividades comerciales en coordinación con el equipo directivo.

- l) Supervisar y controlar el proceso de renovación y nuevas matrículas durante el año escolar.
- m) Organizar las capacitaciones de todo el personal en coordinación con la Dirección y el equipo directivo.
- n) Administrar la página web y redes sociales.
- o) Supervisar y controlar los recursos del almacén, manteniendo los inventarios actualizados.
- p) Supervisar el trabajo del personal de limpieza.
- q) Realizar otras funciones afines y/o complementarias que asigne la Dirección.

• **Coordinador organizacional y educativo**

Son funciones del psicólogo:

- a) Recoger información acerca del medio social y familiar de los estudiantes.
- b) Apoyar y coordinar el trabajo educativo que se realiza con los docentes en aula y con los padres de familia.
- c) Realizar labores de orientación psicopedagógicas a estudiantes y padres de familia.
- d) Aplicar pruebas psicológicas y psicotécnicas a los alumnos para evaluar sus habilidades y fortalecer sus debilidades.
- e) Realizar la evaluación de orientación vocacional para los estudiantes de 4° y 5° de secundaria.
- f) Organizar y ejecutar el proceso de evaluación en la admisión de los estudiantes nuevos de acuerdo con los lineamientos establecidos por el colegio.
- g) Hacer seguimiento a estudiantes con necesidades a nivel emocional, académico o de otra naturaleza y guardar la debida discreción en lo que se refiere a los resultados encontrados en el desarrollo de su labor.
- h) Planificar y organizar las actividades de clima laboral.
- i) Velar por el bienestar emocional de los trabajadores y alumnos.
- j) Impartir talleres de liderazgo y autoestima a los trabajadores y alumnos.
- k) Organizar la Escuela para Padres de cada bimestre.
- l) Mantener los documentos a su cargo actualizados.
- m) Realizar la evaluación psicológica de los candidatos a un puesto laboral en el proceso de selección.
- n) Colaborar con el colegio en acciones que permitan el logro de los objetivos establecidos.

o) Informar oportunamente a la dirección sobre todas las actividades delegadas.

• **Coordinador financiero**

Son funciones del coordinador financiero:

- a) Supervisar el área económica de las sedes.
- b) Monitorear y asegurar el cumplimiento de pago de pensiones de los alumnos.
- c) Supervisar, aprobar y asegurar el pago de planilla del personal.
- d) Realizar los desembolsos económicos requeridos por las áreas que han sido aprobados por la Dirección.
- e) Realizar la rendición de caja chica de las sedes.
- f) Asegurar el cumplimiento de los pagos que debe realizar la institución.

• **Contador**

Son funciones del contador:

- a) Registrar las transacciones de las operaciones de cada sede.
- b) Elaboración, análisis y presentación de estados financieros.
- c) Revisión de los impuestos.
- d) Registro de Compras y Ventas.
- e) Conciliaciones Bancarias.
- f) Declaración de libros electrónicos.
- g) Elaborar la planilla de pagos del personal.
- h) Elaboración del PDT y Plame declaraciones mensuales.
- i) Supervisar y controlar los registros contables para la determinación de los costos y la rentabilidad del negocio.
- j) Responsable de atender las fiscalizaciones por parte de la administración tributaria SUNAT.

• **Secretaria académica**

Son funciones de la secretaria académica:

- a) Mantener los documentos organizados, asegurando su orden, actualización y fácil manejo.
- b) Elaborar documentos como certificados, constancias, informes y otros, previo conocimiento y visto bueno de la Dirección.

- c) Elaborar cartas y/u oficios designados por la Dirección y equipo Directivo.
- d) Mantener actualizados los datos de los estudiantes, profesores y personal administrativo de la sede.
- e) Realizar los trámites en las oficinas descentralizadas de Gestión Educativa u otros organismos colaboradores en el proceso educativo.
- f) Ingresar la información pertinente del proceso de matrícula en el Sistema SIAGIE, como actas, nóminas, etc. y hacerle el seguimiento en la UGEL correspondiente.
- g) Atender al público de manera acogedora y servicial.
- h) Asesorar a los padres de familia con información actualizada y veraz cuando lo soliciten.
- i) Apoyar en las actividades de matrícula, renovación y captación de nuevos alumnos.
- j) Coordinar los tramites de traslado y matricula de los alumnos durante el año escolar.
- k) Administrar de manera responsable las libretas de notas y actas oficiales, efectuando las revisiones correspondientes para cumplir con las normas establecidas.
- l) Reportar a la dirección y coordinación académica sobre la documentación que se encuentra pendiente y asegurarse de que se regularicen.
- m) Realizar otras funciones que le asignen la Dirección y Equipo Directivo.

• **Secretaria económica**

Son funciones de la secretaria económica:

- a) Administrar de manera adecuada la documentación de datos personales de los alumnos, asegurando su orden, actualización y fácil manejo.
- b) Realizar el cobro de matrículas, pensiones, libros, certificados, constancias y otros documentos.
- c) Realizar seguimiento al cobro de pensiones y otros conceptos de los alumnos.
- d) Atender al público de manera acogedora, servicial y brindar información veraz.
- e) Realizar otras funciones que le asignen la Dirección, contador y equipo directivo.

• **Profesores**

Son funciones del profesor:

- a) Ejercer su función docente, como parte del equipo pedagógico de la institución, con eficiencia, puntualidad, espíritu de colaboración y compromiso a la institución.

- b) Presentar oportunamente a la coordinación académica las programaciones, informes, exámenes, registros de evaluación, actas y otros documentos según las disposiciones vigentes, así como incorporar los aportes de trabajo que se establezcan.
- c) Participar puntualmente, con iniciativa y aporte profesional en las reuniones que convoque la coordinación académica y todo órgano competente.
- d) Constituir un equipo de trabajo con los demás docentes para unificar criterios en los objetivos planificados para el área y grado.
- e) Participar en las actividades previstas dentro del Plan anual de trabajo.
- f) Participar en las diferentes comisiones que el colegio establezca.
- g) Emitir los informes técnico-pedagógicos y de comportamiento que se le soliciten, y hacer las observaciones y sugerencias que juzgue oportunas.
- h) Responsabilizarse de la seguridad de los estudiantes en las diferentes actividades fuera del aula (hora de ingreso y de salida, recreos, etc.) o del colegio (excursiones, visitas, etc.), con una presencia activa, afectuosa y cercana a los estudiantes.
- i) Respetar y practicar permanentemente las normas de convivencia establecidas por la institución.
- j) Realizar acciones de innovación pedagógica, incorporando a su práctica profesional las nuevas propuestas de enseñanza y aprendizaje.
- k) Orientar a los estudiantes en su formación vocacional profesional.
- l) Participar en capacitaciones de actualización y desarrollo profesional organizado por el colegio y demás instituciones afines.
- m) Prevenir y detectar dificultades que afecten el desarrollo del educando y su aprendizaje, tomando las medidas adecuadas o derivándolo con un informe, al departamento de psicología y a la coordinación académica.
- n) Mantener comunicación continua con los padres de familia utilizando los diferentes canales establecidos por el colegio.
- o) Informar a los padres de familia, cuando sea necesario, y de acuerdo con la tutora, sobre los objetivos de las áreas curriculares, las metas que espera lograr con los estudiantes y el nivel de rendimiento observado.
- p) Orientar la participación de los padres de familia con la finalidad de obtener su apoyo en el logro de las metas de aprendizaje de sus hijos.
- q) Registrar las entrevistas o reuniones realizadas con los padres de familia.
- r) Velar por la limpieza, el orden y el mantenimiento y conservación de los bienes de la institución.

- s) Promover un ambiente agradable de trabajo cuidando las relaciones interpersonales con sus colegas de trabajo para lograr los aprendizajes.
- t) Atender a los padres de familia en los horarios establecidos por el colegio.
- u) Otras funciones encargadas por la dirección y coordinación académica.

- **Tutor**

Son funciones del tutor:

- a) Responsable del aula a su cargo.
- b) Propiciar un clima de cooperación, amistad y respeto entre los estudiantes, docentes y padres de familia.
- c) Guiar a los alumnos en su desarrollo personal, físico-conductual, intelectual, emocional, moral y espiritual.
- d) Supervisar la limpieza, higiene y adecuada presentación de los estudiantes.
- e) Incentivar, fomentar y mantener, conjuntamente con los alumnos, el orden y aseo del aula para la conservación del material educativo y el mobiliario de la institución.
- f) Fomentar en el estudiante la práctica de los valores institucionales.
- g) Organizar y motivar a los estudiantes en la participación de diversos eventos y actividades que la Institución desarrolla.
- h) Comunicar a la coordinación académica, profesores y auxiliares asistir a los estudiantes cuando requieran atención médica por enfermedad o cuando se susciten accidentes.

- **Auxiliar**

Son funciones del auxiliar:

- a) Asistir a la profesora del aula a mantener un clima organizado en beneficio del aprendizaje de los alumnos.
- b) Acompañar el trabajo que desarrollan los estudiantes, en especial de aquellos que necesitan mayor atención.
- c) Apoyar a los tutores y profesores a preparar el material didáctico, manualidades y ambientar las aulas.
- d) Apoyar a la coordinación académica en las actividades que se requieran desarrollar en el colegio.
- e) Elaborar los reportes de evaluaciones diarias de los alumnos.

- **Personal de limpieza y mantenimiento**

Son funciones del personal de limpieza:

- a) Realizar las labores de limpieza de todas las áreas del colegio.
- b) Mantener el orden y la limpieza de los equipos y mobiliarios.
- c) Realizar el pedido de los materiales de limpieza, así como ser responsable de su uso racional.
- d) Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento de los baños y áreas administrativas.
- e) Realizar las labores de reparación o trabajos de mantenimiento de las áreas.
- f) Realizar las labores de regadío de las áreas verdes.
- g) Informar al coordinador de la sede sobre alguna irregularidad detectada.

- **Seguridad**

Son funciones del vigilante:

- a) Comunicar al jefe inmediato, bomberos o a la policía de cualquier emergencia que se pueda presentar.
- b) Salvaguardar los equipos tecnológicos del colegio, haciendo un registro de todo lo que ingresa y todo lo que sale, previa autorización de la dirección.

7.2.2.3 Propuesta de Diseño de perfiles

La propuesta del diseño de perfiles ha sido elaborada de acuerdo a las responsabilidades y funciones establecidas en cada área de trabajo dentro de la institución educativa.

La evaluación de perfiles para cada puesto de trabajo estará a cargo del Director y coordinadores administrativo y organizacional. La administración se encargará de realizar el contacto y la primera evaluación de acuerdo a los lineamientos establecidos; el psicólogo se encargará de la evaluación psicológica y competencias del puesto; finalmente el Director realizará la última entrevista y será quien tome la decisión para contratar al nuevo personal.

Tabla 33. Propuesta del diseño del perfil de Promotoría

Puesto	Promotoría
Cargos bajo dependencia directa:	Director.
Misión del puesto:	Establecer los lineamientos pedagógicos y administrativos de la Institución en la búsqueda permanente de la calidad del servicio educativo.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la organización y administración de las sedes. • Diseñar el plan anual de trabajo. • Supervisar el cumplimiento de la gestión educativa. • Supervisar el cumplimiento de los servicios. • Supervisar el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos. • Administrar los fondos económicos.
Requisitos del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Administración de negocios. • Estudios de post grado en gestión educativa. • Experiencia mínima de 5 años como director de un centro educativo. • Experiencia en manejo y organización de equipos de trabajo. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) Nivel avanzado - indispensable. • Dominio del idioma Ingles (nivel intermedio - avanzado).

Competencias del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Visión prospectiva • Pensamiento ético. • Creatividad e innovación. • Comunicación efectiva. • Capacidad de trabajo en equipo. • Liderazgo • Toma de decisiones
---------------------------------	---

Elaboración Propia.

Tabla 34. Propuesta del diseño del perfil del Director

Puesto	Director
Cargo superior inmediato	Promotoría.
Cargos bajo dependencia directa	Coordinadores académico, administrativo, organizacional – educativo y financiero.
Misión del puesto	Organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades pedagógicas, administrativas y legales garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal e institucional del colegio. • Dirigir y asegurar el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos. • Elaborar junto al equipo directivo el plan anual de trabajo. • Asegurar el cumplimiento de las propuestas de mejora de la sede. • Dirigir y asegurar el proceso de la gestión educativa en coordinación con el equipo directivo. • Participar y supervisar el proceso de selección de personal. • Elaborar y supervisar el presupuesto mensual para las actividades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las actividades que se llevan a cabo para la renovación de matrículas y captación de nuevos alumnos.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación. • De preferencia con estudios de post grado en gestión educativa. • Experiencia mínima de 3 años como director de un centro educativo. • Experiencia manejando y organizando equipos de trabajo. • Experiencia en ventas y servicio al cliente. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) nivel avanzado - indispensable. • Dominio del idioma Ingles (nivel intermedio - avanzado).
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable • Actitud proactiva • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Visión prospectiva • Pensamiento ético • Creatividad e innovación

Elaboración Propia.

Tabla 35. Propuesta del diseño del perfil del coordinador académico

Puesto	Coordinador académico
Cargo superior inmediato	Director.
Cargos bajo dependencia directa	Secretaria académica, profesores, tutores y auxiliares.
Misión del puesto	Colaborar con el cumplimiento de las directivas establecidas por la dirección. Ejecutar las actividades pedagógicas de la institución.
Funciones del	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la elaboración del plan anual de trabajo.

puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear las clases y asegurar el cumplimiento de la programación curricular. • Apoyar en el proceso de renovación de matrícula y logro de meta de nuevos alumnos. • Supervisar los informes presentados por la secretaria académica y secretaria económica. • Propiciar un buen clima laboral entre todos los colaboradores. • Organizar y controlar las entradas y salidas de los recursos del almacén. • Colaborar con la supervisión de los servicios generales de la sede.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación. • Experiencia mínima de 1 año como coordinador académico. • Experiencia manejando y organizando equipos de trabajo. • Experiencia en ventas y servicio al cliente. • Manejo de herramientas de computación (office e internet), nivel avanzado - indispensable. • Dominio del idioma Inglés (nivel intermedio - avanzado).
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable • Toma de decisiones • Pensamiento ético • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Comunicación efectiva • Creatividad e innovación • Capacidad de trabajo en equipo

Elaboración Propia.

Tabla 36. Propuesta del diseño del perfil del coordinador administrativo

Puesto	Coordinador administrativo
Cargo superior inmediato	Director.
Cargos bajo dependencia directa	Secretaria académica, auxiliares y personal de limpieza.
Misión del puesto	Administrar las instituciones y los recursos pedagógicos garantizando el buen funcionamiento de las sedes y el cumplimiento de los servicios ofrecidos.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Participar, supervisar y asegurar el cumplimiento del plan anual de servicios de todas las sedes. • Analizar los reportes recibidos por la dirección y el equipo directivo; proponer y ejecutar acciones correctivas. • Participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal. • Supervisar las actividades comerciales en coordinación con el equipo directivo y supervisión económica. • Administrar los documentos legales de las sedes. • Administrar la página web y redes sociales. • Supervisar la ejecución de procesos de admisión, renovación de matrículas y trámites académicos.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Administración de empresas. • Experiencia mínima de 2 años como administrador o supervisor, de preferencia en el sector educativo. • Experiencia manejando y organizando equipos de trabajo. • Experiencia en ventas y servicio al cliente. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) Nivel avanzado - indispensable. • Dominio del idioma Ingles (nivel intermedio – avanzado).
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable

	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud Proactiva • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Pensamiento ético • Creatividad e innovación • Liderazgo • Comunicación efectiva • Capacidad de trabajo en equipo • Pensamiento estratégico • Toma de decisiones
--	--

Elaboración Propia.

Tabla 37. Propuesta del diseño del perfil del coordinador organizacional y educativo

Puesto	Coordinador organizacional y educativo
Cargo superior inmediato	Director.
Misión del puesto	Brindar acompañamiento en la formación y el desarrollo de las capacidades educativas de los estudiantes. Realizar las actividades de clima y desarrollo organizacional del colegio que involucra al personal administrativo y plana docente.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar a los alumnos que postulan al colegio. • Efectuar evaluaciones periódicas a los alumnos para determinar su nivel intelectual y rasgos de personalidad. • Brindar asesoría a los padres de familia. • Coordinar con los tutores el apoyo de los casos que sean detectados. • Elaborar junto con el equipo directivo, el plan anual de trabajo y las propuestas de mejora de su área. • Planificar y organizar las actividades de clima laboral de la sede. • Participar en el proceso de selección de personal. • Organizar la escuela para padres. • Organizar programas de orientación vocacional, así como

	participar en ferias educativas.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Psicología. • Colegiatura habilitada. • Experiencia mínima de 1 año en instituciones educativas. • Experiencia en proceso de selección de personal. • Conocimiento de aplicación de pruebas proyectivas y psicométricas. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) • Experiencia manejando y organizando equipos de trabajo.
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis • Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de comunicación • Capacidad de conducir y motivar • Creatividad e innovación • Capacidad de manejo de conflictos

Elaboración Propia.

Tabla 38. Propuesta del diseño del perfil del coordinador financiero

Puesto	Coordinador financiero
Cargo superior inmediato	Director.
Cargos bajo dependencia directa	Contador y secretaria económica.
Misión del puesto	Asegurar la buena administración de los fondos económicos de las sedes.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el área económica de las sedes. • Supervisar y asegurar el pago de planilla del personal. • Realizar los desembolsos económicos requeridos por las sedes que han sido aprobados por la administración general. • Monitorear y asegurar el cumplimiento de pago de pensiones de

	<p>los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los pagos que debe realizar la institución.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en administración y/o contabilidad. • Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. • Experiencia manejando y organizando equipos de trabajo. • Experiencia en ventas y servicio al cliente. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) • Nivel avanzado - indispensable.
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable • Actitud proactiva • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Comunicación efectiva • Capacidad de trabajo en equipo

Elaboración Propia.

Tabla 39. Propuesta del diseño del perfil del contador

Puesto	Contador
Cargo superior inmediato	Coordinador financiero.
Cargos bajo dependencia directa	Secretaria económica.
Misión del puesto	Realizar la contabilidad general de las sedes y apoyar la administración de los fondos económicos.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad de todas las sedes. • Elaborar la planilla de pagos del personal. • Llevar el control de ingresos y gastos de las sedes. • Elaborar el balance general. • Realizar las declaraciones de impuestos y obligaciones

	<p>tributarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los reportes de cuentas por pagar, así como sus conciliaciones.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Contador público colegiado y habilitado. • Experiencia mínima de 2 años como responsable del área contable, de preferencia en el sector educativo. • Dominio en el área de finanzas. • Experiencia en análisis de cuentas, inventarios, PDT, flujo de caja, control de activos y depreciación. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) • Nivel avanzado - indispensable.
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Proactividad • Responsabilidad • Manejo adecuado de tiempos • Pensamiento ético • Comunicación efectiva • Capacidad de trabajo en equipo • Toma de decisiones

Elaboración Propia.

Tabla 40. Propuesta del diseño del perfil de la secretaria académica

Puesto	Secretaria académica
Cargo superior inmediato	Director y coordinador académico.
Misión del puesto	Coordina y realiza los trámites administrativos de los estudiantes y registros institucionales de la sede, asegurando su legalidad y cumplimiento.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la organización y administración de los documentos del colegio. • Apoyar en la ejecución de las actividades académicas

	<p>programadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites administrativos (redacción de documentos, organización de la base de datos de los alumnos, manejo del sistema SIAGIE, atención del teléfono, entre otros). • Brindar atención e información a los padres de familia. • Colaborar en las actividades de renovación de matrícula y captación de nuevos alumnos.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos y/o universitarios en contabilidad o administración. • Experiencia mínima de 1 año en labores administrativas, de preferencia en el sector educativo. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) Nivel avanzado - indispensable. • Conocimiento en manejo del sistema SIAGIE y trámites con la UGEL. • Excelente redacción de documentos. • Experiencia en ventas y servicio al cliente. • Dominio del idioma Inglés (nivel intermedio – avanzado).
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Comunicación efectiva • Capacidad de trabajo en equipo • Pensamiento ético

Elaboración Propia.

Tabla 41. Propuesta del diseño del perfil de la secretaria económica

Puesto	Secretaria económica
Cargo superior inmediato	Coordinador financiero y contador.
Misión del puesto	Coordina, gestiona y hace seguimiento al cobro de pensiones y realiza el pago de planilla.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la organización de los documentos contables y económicos de la sede. • Realizar el cobro de pensiones y otros conceptos a los padres de familia. • Brindar atención de manera acogedora y servicial. • Apoyar a la dirección, coordinación académica y secretaria académica en los trámites correspondientes a las actividades económicas de la sede.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos y/o universitarios en contabilidad o administración. • Experiencia mínima de un 1 año como auxiliar contable, de preferencia en el sector educativo. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) Nivel avanzado - indispensable. • Experiencia en manejo de caja chica y conciliaciones bancarias. • Excelente redacción de documentos. • Experiencia en ventas y servicio al cliente. • Dominio del idioma Ingles (nivel intermedio - avanzado).
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable • Puntual • Comunicación efectiva • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Capacidad de trabajo en equipo • Pensamiento ético

Elaboración Propia.

Tabla 42. Propuesta del diseño del perfil de los profesores

Puesto	Profesores
Cargo superior inmediato	Director y coordinador académico.
Cargos bajo dependencia directa	Auxiliares.
Misión del puesto	Realizar su labor pedagógica en colaboración con los demás miembros de la comunidad educativa, siendo su mayor responsabilidad el desarrollo y logro de las competencias de los estudiantes.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar la labor educativa con responsabilidad, compromiso y eficiencia profesional. • Participar en la elaboración y evaluación del plan anual de trabajo. • Preparar las sesiones de clases de acuerdo con el plan anual de trabajo establecido. • Proponer e implementar mejoras para el proceso de enseñanza y logro de aprendizajes. • Promover un ambiente que favorezca la educación. • Apoyar y hacer seguimiento al trabajo de los alumnos para potenciar sus capacidades y habilidades. • Promover la práctica de valores, colaboración y respeto con la sociedad.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título pedagógico, bachiller o titulado de la especialidad. • Tener experiencia mínima de 1 año en docencia. • Contar con una formación sólida y actuación moral. • Manejo de herramientas de computación (Office e internet) • Nivel avanzado - indispensable.
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable • Tolerante

	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e innovación • Entusiasta • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Liderazgo • Comunicación efectiva • Capacidad de trabajo en equipo
--	---

Elaboración Propia.

Tabla 43. Propuesta del diseño del perfil de los tutores

Puesto	Tutor
Cargo superior inmediato	Coordinador académico.
Misión del puesto	Orientar a los alumnos de su tutoría en los aspectos formativos de aprendizaje, integración y conducta. Trabajar de manera conjunta con los alumnos, padres de familia y profesores con el objetivo de monitorear sus avances y logros académicos.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del aula a su cargo. • Propiciar un clima de cooperación, amistad y respeto entre los estudiantes, docentes y padres de familia. • Guiar a los alumnos en su desarrollo personal, físico-conductual, intelectual, emocional, moral y espiritual. • Supervisar la limpieza, higiene y adecuada presentación de los estudiantes. • Incentivar, fomentar y mantener, conjuntamente con los alumnos, el orden y aseo del aula para la conservación del material educativo y el mobiliario de la institución. • Fomentar en el estudiante la práctica de los valores institucionales. • Organizar y motivar a los estudiantes en la participación de diversos eventos y actividades que la Institución desarrolla. • Comunicar a la coordinación académica, profesores y

	auxiliares asistir a los estudiantes cuando requieran atención médica por enfermedad o cuando se susciten accidentes.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Título pedagógico, bachiller o titulado de la especialidad. • Tener experiencia mínima de 1 año en docencia. • Contar con una formación sólida y actuación moral. • Manejo de herramientas de computación (office e internet) • Nivel avanzado - indispensable.
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable • Tolerante • Creatividad e innovación • Entusiasta • Capacidad de negociación y manejo de conflictos • Liderazgo • Comunicación efectiva • Capacidad de trabajo en equipo

Elaboración Propia.

Tabla 44. Propuesta del diseño del perfil de las auxiliares

Puesto	Auxiliar
Cargo superior inmediato	Coordinador académico, profesores y tutores.
Misión del puesto	Apoyar en el desarrollo de las actividades de los alumnos y el colegio.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la profesora del aula a mantener un clima organizado en beneficio del aprendizaje de los alumnos. • Acompañar el trabajo que desarrollan los estudiantes, en especial de aquellos que necesitan mayor atención. • Apoyar a los tutores y profesores a preparar el material didáctico, manualidades y ambientar las aulas. • Apoyar a la coordinación académica en las actividades que se

	<p>requieran desarrollar en el colegio.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Elaborar los reportes de evaluaciones diarias de los alumnos.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> •Técnica en educación inicial, primaria y secundaria y/o estudiantes de últimos ciclos o egresadas. •Manejo de herramientas de computación (Office e internet) •Experiencia mínima de 1 año como auxiliar.
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> •Organizado •Responsable •Tolerante •Creatividad e innovación •Comunicación efectiva •Capacidad de trabajo en equipo

Elaboración Propia.

Tabla 45. Propuesta del diseño del perfil del personal de limpieza y mantenimiento

Puesto	Personal de limpieza y mantenimiento
Cargo superior inmediato	Director y coordinador administrativo.
Misión del puesto	Realizar tareas de limpieza para garantizar la higiene y orden de la institución.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las labores de limpieza de todas las áreas del colegio. • Mantener el orden y la limpieza de los equipos y mobiliarios. • Realizar el pedido de los materiales de limpieza, así como ser responsable de su correcto uso. • Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento de los baños y áreas administrativas. • Realizar las labores de reparación o trabajos de mantenimiento de las áreas. • Realizar las labores de regadío de las áreas verdes. • Informar al supervisor general y coordinador de la sede sobre alguna irregularidad detectada.

Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en labores de limpieza, de preferencia en centros educativos • Experiencia en jardinería
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Puntual • Proactivo • Comprometido

Elaboración Propia.

Tabla 46. Propuesta del diseño del perfil del personal de seguridad

Puesto	Personal de seguridad
Cargo superior inmediato	Director y coordinador administrativo.
Misión del puesto	Velar por la seguridad del colegio.
Funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar al jefe inmediato, bomberos o a la policía de cualquier emergencia que se pueda presentar. • Salvaguardar los equipos tecnológicos del colegio, haciendo un registro de todo lo que ingresa y todo lo que sale, previa autorización de la dirección. • Otras labores que sean asignadas por las autoridades del colegio.
Requisitos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años como personal de seguridad.
Competencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Puntual • Proactivo • Comprometido

Elaboración Propia.

7.2.2.4 Propuesta de la Estructura del procedimiento de reclutamiento y selección de personal

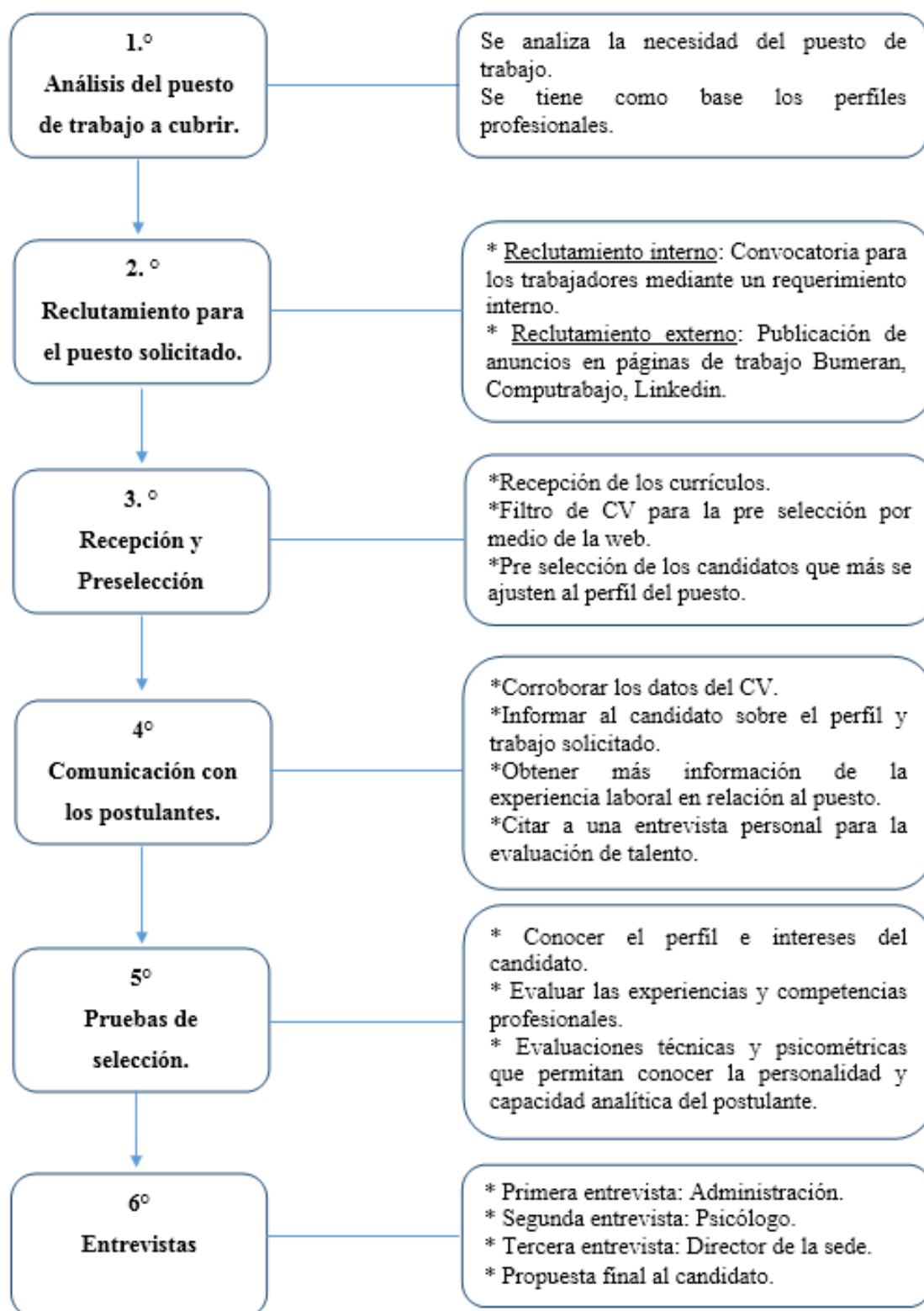


Figura 32. Propuesta de la estructura del procedimiento de reclutamiento y selección de personal
Elaboración Propia.

La propuesta de implementar una estructura para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, tiene como finalidad tener una herramienta de trabajo que sirva de apoyo a las áreas encargadas de dicha gestión y de esta manera se realice un trabajo estructurado y organizado que se alinee con los requerimientos establecidos en las políticas y normas de trabajo de la institución educativa.

7.2.3 Propuesta de la Dirección administrativa

A continuación se presenta la propuesta de la Dirección administrativa el cual desarrolla el cronograma de todas las actividades planificadas en las cuatro áreas de trabajo, se asigna a los responsables de cada gestión y se solicita presentar las evidencias de trabajo que nos permitirá llevar un control.

7.2.3.1 Propuesta de Dirección del área académica

Tabla 47. Propuesta de Dirección del área académica

ÁREA ACADÉMICA																	
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
1	Desarrollar actividades planificadas y organizadas durante el año escolar.	Plan anual de trabajo	x													Director	Archivo del plan anual de trabajo.
		Reuniones para organizar y preparar las actividades programadas.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director y equipo directivo	Acta de reuniones y control de asistencia.	
		Reuniones para evaluar los avances de trabajo de los alumnos y logros alcanzados.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador académico y profesores			
		Envío de formato de exámenes mensuales y bimestrales.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador académico y profesores	Formato de exámenes.		
2	Mejorar la calidad educativa.	Convenio con editoriales.											x	x	Director	Convenios realizados.	
		Entrega de cupón de descuento a los padres de familia.	x	x	x									x	Secretaria académica	Cupones.	
		Utilizar herramientas que refuercen el aprendizaje de los alumnos.			x	x	x	x	x	x	x	x	x		Profesores	Registro de control de materiales y salas utilizadas.	
		Activación de los registros de notas virtuales.			x		x			x		x			Director	Acta de entrega de registros firmados.	
3	Reconocer el rendimiento académico de los alumnos.	Destacar los puntajes más altos de notas de cada salón.			x	x	x	x	x	x	x	x	x		Profesores / tutores	Registro de las notas más altas del salón.	
		Entrega de tickets a los profesores.			x	x	x	x	x	x	x	x	x		Coordinador académico	Tickets.	

ÁREA ACADÉMICA																		
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC				
4	Capacitación a todo el personal docente.	Realizar evaluaciones de desempeño profesional a la plana docente, tutores, auxiliares y detectar las áreas que necesitan reforzamiento.					x							x			Director	Evaluaciones realizadas.
		Programa de capacitaciones a la plana docente.		x						x							Director y coordinador académico	Registro de asistencia.
		Proponer a los profesores que capaciten.	x						x								Director	Resultados de las evaluaciones y revisión de Curriculums.
		Propuesta de capacitaciones entregadas por los docentes.	x						x								Director	Propuestas entregadas.
		Diploma de reconocimiento al profesor capacitador.															Director	Diplomas y fotos.
		Incentivo remunerativo al profesor capacitador.				x												Director
5	Evaluar el desempeño docente.	Presentación del plan bimestral de trabajo.		x	x	x	x	x	x	x	x	x				Profesores	Plan de trabajo entregados.	
		Evaluación de las clases diarias.			x	x	x	x	x	x	x	x	x			Director y coordinador académico	Registro de control de evaluaciones.	

ÁREA ACADÉMICA																	
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
6	Mejorar la comunicación entre las áreas internas.	Envío de boletines informativos a los coordinadores.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Director	Correo de boletines enviados.
7	Desarrollar talleres culturales, artísticos y deportivos durante el año escolar.	Talleres culturales, artísticos y deportivos.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Director y coordinador académico	Registro de talleres que se realizan y fotos.
8	Desarrollar talleres de educación financiera.	Talleres de educación financiera	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Director y coordinador académico	Registro de asistencia de alumnos y fotos.
		Feria empresarial		x											x	Profesor responsable del taller	Fotos y programa de trabajo.
9	Desarrollar talleres de verano de liderazgo y coaching personal.	Talleres de Coaching teatral para niños y adolescentes.	x	x												Profesor responsable del taller	
		Talleres de liderazgo para niños y adolescentes.	x	x												Profesor responsable del taller	
10	Establecer el uso del uniforme institucional.	Convenio con empresa textilera.												x		Director	Convenio firmado.
		Venta de uniformes.	x												x	Director	Lista de colaboradores con uniforme.
		Entrega de cupón de descuento.	x												x	Coordinación académica	Registro de cupones entregados.
		Reconocimiento al colaborador que destaca en su presentación y arreglo personal.						x		x				x	x	Coordinación académica	Lista de colaboradores reconocidos y fotos.

Elaboración Propia.

7.2.3.2 Propuesta de Dirección del área administrativa

Tabla 48. Propuesta de Dirección del área administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA																			
N°	Indicadores de seguimiento	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias			
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC					
1	Contratar personal calificado.	Diseño de perfiles de puestos de trabajo.												x			Coordinador administrativo	Guía de perfiles de puestos de trabajo.	
		Diseño del manual de procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.													x			Coordinador administrativo	Manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
		Convocatoria de puestos de trabajo en redes sociales y páginas de Bumeran, Laborum y Computrabajo.	x	x											x	x	x	x	Coordinador administrativo
2	Mejorar el nivel de compromiso y puntualidad de todo el personal.	Establecer horarios fijos de trabajo.	x														Director	Horario de trabajo.	
		Evaluación de asistencias y tardanzas del personal.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo	Registro de asistencias y tardanzas.	
		Acciones correctivas de asistencia y puntualidad.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo	Registro de evaluaciones a los docentes.	
		Evaluación de asistencias para renovación de contrato.														x	x	Coordinador administrativo	Informe de asistencia de los colaboradores.
		Evaluación de CV de postulantes.	x	x												x	x	Coordinador administrativo	Curriculum Vitae.
		Justificación de inasistencias: Presentación de constancia médica.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo	Constancias medicas.

ÁREA ADMINISTRATIVA																	
N°	Indicadores de seguimiento	Acciones	Cronograma											Responsable	Evidencias		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV			DIC	
3	Capacitar al personal administrativo.	Capacitaciones para el personal administrativo.	x					x								Coordinador administrativo	Registro de asistencia y fotos.
		Taller de liderazgo y trabajo en equipo.	x					x								Coordinador administrativo	Registro de asistencia, plan de trabajo y fotos.
4	Tener una adecuada administración de las áreas del colegio.	Propuesta de las áreas de trabajo que se requieren.										x			Coordinador administrativo	Lista de las áreas que se requieren	
		Propuesta del diseño de la organización interna de las áreas de trabajo.											x		Coordinador administrativo	Diseño de la estructura interna de cada área.	
		Implementación de almacenes.	x												Coordinador administrativo	Fotos.	
5	Brindar las herramientas de trabajo para llevar a cabo las actividades institucionales.	Evaluación de los equipos y materiales de trabajo que se requieren.										x			Coordinador administrativo	Formato de evaluación.	
		Presentación del informe de requerimiento para cada área de trabajo.											x		Coordinador administrativo	Informe de requerimiento.	
		Solicitud de aprobación de costos de inversión.												x		Director	Solicitud de aprobación.
		Instalación de Internet en todo el colegio.	x												Coordinador administrativo	Reporte de áreas que cuentan con internet.	
		Solicitud de pedido de materiales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo	Solicitud de pedido de materiales.	
		Entrega de materiales de trabajo.		x											Coordinador administrativo	Registro de entrega de materiales.	

ÁREA ADMINISTRATIVA																		
N°	Indicadores de seguimiento	Acciones	Cronograma											Responsable	Evidencias			
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV			DIC		
6	Garantizar el buen estado y funcionamiento de las instalaciones físicas.	Evaluación general de las instalaciones físicas del colegio.												x		Coordinador administrativo	Formato de evaluación.	
		Presentación del informe del estado de las instalaciones físicas.													x		Coordinador administrativo	Informe de requerimiento.
		Solicitud de aprobación de los gastos de reparación y mantenimiento.														x	Director	Solicitud de aprobación.
		Presentación de la evaluación de señalizaciones de seguridad.														x	Coordinador administrativo	Informe de evaluación.
		Solicitud de aprobación de los gastos de implementación.														x	Director	Solicitud de aprobación de gastos.
		Colocación de señalizaciones.	x														Coordinador administrativo	Fotos.
7	Garantizar el buen estado y funcionamiento del mobiliario.	Evaluación general del estado de los mobiliarios.						x							x	Coordinador administrativo	Formato de evaluación.	
		Presentación del informe del estado de los mobiliarios.						x							x	Coordinador administrativo	Informe de requerimiento.	
		Solicitud de aprobación de los gastos de reparación y mantenimiento.						x							x	Director	Solicitud de aprobación.	
		Concientizar a los alumnos sobre el cuidado de los mobiliarios.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos los trabajadores	Fotos.	
		Pegar afiches en todo el colegio.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo			

ÁREA ADMINISTRATIVA																
N°	Indicadores de seguimiento	Acciones	Cronograma											Responsable	Evidencias	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV			DIC
8	Garantizar el buen estado y funcionamiento de los equipos de trabajo.	Evaluación general de los equipos de trabajo.		x			x		x			x		x	Porfesores de computación	Formato de evaluación.
		Presentación del informe del estado de los equipos.		x			x		x			x		x	Porfesores de computación	Informe de requerimiento.
		Solicitud de aprobación de los gastos de reparación y mantenimiento.							x						Director	Solicitud de aprobación.
		Concientizar a los alumnos sobre el cuidado de los equipos.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos los trabajadores	Fotos.
		Pegar afiches en todo el colegio.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Todos los colaboradores	
9	Mejorar la limpieza y el mantenimiento de las áreas.	Pedido de materiales de limpieza a la empresa Daryza.	x		x		x		x		x		x	Coordinador administrativo	Formato de pedido de materiales.	
		Presentación de gastos de materiales de limpieza.	x		x		x		x		x		x	Coordinador administrativo	Informe de gastos.	
		Capacitación del personal de limpieza.	x						x					Enmpresa Daryza	Lista de asistencia y fotos.	
		Monitoreo al personal de limpieza.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo	Check list de limpieza.
		Actividades diarias de limpieza.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Personal de limpieza	Cronograma de actividades.
		Reuniones de trabajo con el personal de limpieza.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo	Informe de reunión y lista de asistencia.

ÁREA ADMINISTRATIVA																			
N°	Indicadores de seguimiento	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias			
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC					
10	Promocionar el servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.	Creación de la página web del colegio.													x		Coordinador administrativo	Página web.	
		Publicidad en páginas web, redes sociales y publicación de las actividades que desarrolla el colegio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Coordinador administrativo	Publicidad por internet y redes sociales.
		Publicidad por medio de volanteo y merchandising en los distritos aledaños.	x	x	x										x	x	x	Coordinador administrativo	Volantes y merchandising.
11	Trabajar en base a metas comerciales.	Envío de proyecciones y metas para cada sede.							x								Promotor	Cuadro de proyecciones.	
		Supervisión de trabajo de cada sede.	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x		Promotor	Registro de visita a la sede.	
		Cumplimiento de metas.	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x		Director	Número de alumnos matriculados.	
		Ejecución de actividades para el logro de metas mensuales.	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x		Coordinador administrativo y secretaria académica	Informe de actividades realizadas y fotos.	
		Premiación de bono económico por las metas alcanzadas.	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x		Promotor	Bono económico.	
12	Captar alumnos para la apertura del nuevo año escolar.	Participación en ferias organizadas por las municipalidades.	x	x				x					x	x	x	Coordinador administrativo	Fichas de inscripción y fotos.		
		Instalar módulos de información en zonas concurridas (paraderos, mercados, gimnasios, centros comerciales, etc).	x	x				x						x	x	x	Coordinador administrativo	Permisos municipales y fotos.	

ÁREA ADMINISTRATIVA																		
N°	Indicadores de seguimiento	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC				
12	Captar alumnos para la apertura del nuevo año escolar.	Alianzas estratégicas con otras instituciones.						x	x	x	x	x	x	x		Coordinador administrativo	Documento de acuerdo.	
		Participación en los diferentes eventos de las instituciones.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Coordinador administrativo	Programa de eventos y fotos.
		Registro de los nuevos prospectos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Coordinador administrativo y secretaria académica	Base de datos de registros.
		Seguimiento a los padres de familia inscritos con llamadas telefónicas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Coordinador administrativo y secretaria académica	Registro de nuevos prospectos y llamadas realizadas.
		Charlas informativas para los padres de familia de nuevos prospectos.	x	x							x				x		Director, coordinador académico y administrativo	Registro de asistencia.
13	Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.	Alianza estratégica con el instituto de inglés Euroidiomas.												x		Director	Firma de convenio.	
		Alianza estratégica con la academia de fútbol de Oscar Ibañez.												x		Director	Firma de convenio.	
		Alianza estratégica con el instituto IDAT en la misma sede.													x		Director	Firma de convenio.
		Alianza estratégica con el Museo de Arte de Lima - MALI.													x		Director	Firma de convenio.
		Promoción de los talleres de verano.													x	x	x	Coordinador académico

ÁREA ADMINISTRATIVA																	
N°	Indicadores de seguimiento	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
13	Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.	Desarrollo de talleres.	x	x												Coordinador académico	Mural de fotos y testimonios en cada sede y en redes sociales.
		Reconocimiento: Bono económico a la sede que logre la meta.			x												Promotor

Elaboración Propia.

7.2.3.3 Propuesta de Dirección del área organizacional y psicología educativa

Tabla 49. Propuesta de Dirección del área organizacional y psicología educativa

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA																				
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias				
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC						
1	Participar en el proceso de selección de personal.	Entrevistas personales a los nuevos postulantes.	x	x												x	Psicología	Hojas de evaluación.		
		Evaluaciones técnicas y psicométricas.	x	x													x		Psicología	
		Evaluación de experiencia y competencias profesionales.	x	x															x	Psicología
2	Evaluar los perfiles de los colaboradores.	Proceso de evaluación psicológica a los colaboradores que se encuentran laborando.	x	x													x	Psicología	Hojas de evaluación.	
		Entrevista personal con el psicólogo.	x	x														x		Psicología
3	Generar retención del talento humano.	Monitoreo del desarrollo del plan anual de trabajo profesional.						x		x					x		x	Psicología	Registro de evaluación del expediente de cada colaborador.	
		Asesorías de coaching para los colaboradores.						x		x					x		x	Psicología	Registro de control de asesorías.	
		Convocatoria para el concurso de ascenso en las diferentes áreas.									x								Dirección	Publicidad interna.
		Fomentar el uso de la cuponera de beneficios.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Equipo directivo	Registro de cuponeras aprobadas.

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA

N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC				
4	Mejorar el clima laboral.	Promover valores de puntualidad, respeto, trabajo en equipo y comunicación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Equipo directivo	Registro de asistencia, tarjetas entregadas.	
		Reconocimiento de valores.					x		x				x		x	Equipo directivo	PIN de reconocimiento, fotos (anexo)	
		Dinámicas de coaching, liderazgo y trabajo en equipo entre todos los colaboradores.		x				x		x				x			Equipo directivo	Propuesta de trabajo.
		Entrega de la tarjeta "back to school" de bienvenida.			x		x				x			x			Equipo directivo	Tarjetas de bienvenida y fotos.
		Entrega de tarjeta de felicitación por participar en el desarrollo de las actividades.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Equipo directivo	Tarjetas de bienvenida y fotos.
		Celebración de onomásticos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Psicología	Presentes y fotos.
		Celebración del día de la madre.					x										Equipo directivo	Programa de celebración y fotos.
		Celebración del día del maestro.							x								Equipo directivo	
		Celebración del día del padre.							x								Equipo directivo	
		Tardes divertidas.					x			x				x		x	Psicología	Propuesta de trabajo y fotos.
		Paseo de integración entre los colaboradores del colegio.												x			Equipo directivo	Mural de fotos y anécdotas.

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA																
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC		
5	Realizar evaluaciones psicológicas a los alumnos y padres de familia.	Realizar evaluaciones psicológicas a los alumnos.	x	x	x	x	x	x							Psicología	Registro de evaluaciones y expedientes de alumnos.
		Realizar entrevistas a los padres de familia.	x	x	x	x	x	x							Psicología	
		Sesiones de apoyo a los alumnos que necesitan mayor atención.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Psicología	Registro de control de sesiones.
6	Acompañar y orientar a los padres de familia en la formación y desempeño de los alumnos.	Desarrollar la Escuela para padres.			x		x			x				Psicología	Propuesta de temas y desarrollo de la ponencia.	
		Invitación a los padres de familia.				x		x			x			Equipo directivo	Comunicados físicos y en redes sociales.	
		Escuela para Padres.					x		x			x		Psicología	Fotos.	
		Actividades deportivas					x		x			x		Equipo directivo	Propuesta del programa de actividades, invitaciones, comunicados en redes sociales y fotos.	

Elaboración Propia.

7.2.3.3 Propuesta de Dirección del área financiera

Tabla 50. Propuesta de Dirección del área financiera

ÁREA FINANCIERA																		
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC				
1	Asegurar el cumplimiento de pago de pensiones.	Campaña de beneficio de pensiones: hermanos e hijos.	x	x										x	x	x	Dirección	Publicidad en la sede y en redes sociales.
		Presentación de solicitud de beneficio de pensiones.	x	x											x	x	Coordinador financiero	Solicitud de beneficio de pensiones.
		Presentación de solicitud de pronto pago anual.	x	x	x												Coordinador financiero	Solicitud de pronto pago anual.
		Establecer un cronograma de pago de pensiones.	x	x	x											x	Coordinador financiero	Cronograma de pago de pensiones.
		Realizar llamadas a los padres de familia para recordarles sus pagos pendientes y los beneficios.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Secretaria económica	Registro de llamadas.
		Entrega de cartilla de control de pago de pensiones.	x	x	x												Secretaria económica	Registro de entrega de cartillas.
		Registro de pensiones en el sistema.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Secretaria económica	Registro en el sistema de pagos.

ÁREA FINANCIERA																	
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
2	Facilitar el medio de pago de pensiones.	Pago de pensiones en el banco BCP.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Padres de familia.	Reporte de pagos del banco.
		Validación y registro de pago de pensiones.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Secretaria económica	Registro de pago de pensiones.
3	Administrar los recursos económicos de cada sede.	Entrega de caja chica.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador financiero	Constancia de depósito.	
		Rendición de caja chica.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinador administrativo	Informe de rendición.	
		Caja chica: actuación del día de la madre.					x								Coordinador financiero	Constancia de depósito.	
		Rendición caja chica: actuación del día de la madre.					x								Coordinador administrativo	Informe de rendición.	
		Caja chica: actuación del día del padre.						x							Coordinador financiero	Constancia de depósito.	
		Rendición caja chica: celebración del día del padre.						x							Coordinador administrativo	Informe de rendición.	
		Caja chica: celebración del día del maestro.							x						Coordinador financiero	Constancia de depósito.	
		Rendición caja chica: celebración del día del maestro.							x						Coordinador administrativo	Informe de rendición.	
		Caja chica: celebración del día de la primavera.										x			Coordinador financiero	Constancia de depósito.	

ÁREA FINANCIERA																			
N°	Objetivos	Acciones	Cronograma												Responsable	Evidencias			
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC					
3	Administrar los recursos económicos de cada sede.	Rendición caja chica: celebración del día de la primavera.												x				Coordinador administrativo	Informe de rendición.
		Caja chica: Campeonato de deportes.					x			x					x		x	Coordinador financiero	Constancia de depósito.
		Rendición caja chica: campeonato de deportes.					x			x					x		x	Coordinador administrativo	Informe de rendición.
		Caja chica: feria empresarial.															x	Coordinador financiero	Constancia de depósito.
		Rendición caja chica: feria empresarial.															x	Coordinador administrativo	Informe de rendición.

Elaboración Propia.

7.2.4 Propuesta del Control Administrativo

A continuación se presenta la propuesta del Control Administrativo, herramienta que mide la gestión que se viene realizando en base a porcentajes que se obtienen de los resultados entre el total de lo que se debe obtener. De igual manera que en la Dirección, se asigna un responsable por cada gestión realizada y se presenta la fuente de datos que se obtiene de las evidencias.

7.2.4.1 Propuesta de Control del área académica

Tabla 51. Propuesta de Control del área académica

ÁREA ACADÉMICA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
1	Desarrollar actividades planificadas y organizadas durante el año escolar.	Porcentaje de presentación del plan anual de trabajo de cada área.	%	Anual	Menos del 50% del plan anual de trabajo han sido presentados.	Entre el 50% y 80% del plan anual de trabajo ha sido presentado.	Entre el 80% y 95% del plan anual de trabajo ha sido presentado.	$(\# \text{ de presentación del plan anual de trabajo de cada área} / \text{total de las actividades del plan anual de trabajo}) * 100$		Registro de entrega del plan anual de trabajo.	Promotor
		Porcentaje de reuniones que se realizan para preparar las actividades.	%	Mensual	Menos del 50% de reuniones realizadas.	Entre el 50% y 80% de reuniones realizadas.	Más del 80% de reuniones realizadas.	$(\# \text{ de reuniones que se realizan para preparar las actividades} / \text{total de reuniones programadas}) * 100$		Registro de reuniones.	Director
		Porcentaje de comités de trabajo que llevan a cabo las actividades.	%	Mensual	Menos del 50% de comités cumple con las actividades.	Entre el 50% y 80% de comités cumple con las actividades.	Más del 80% de los comités cumple con las actividades.	$(\# \text{ de comités de trabajo que llevan a cabo las actividades} / \text{total de comités establecidos}) * 100$		Registro de comités.	Director
		Porcentaje de profesores que participan en la elaboración y aprobación de temas a desarrollarse.	%	Anual	Menos del 50% de los profesores participan.	Entre el 50% y 80% de los profesores participan.	Más del 80% de los profesores participan.	$(\# \text{ de profesores que participan en la elaboración y aprobación de los temas a desarrollarse} / \text{total de profesores}) * 100$		Registro de participación de profesores.	Director
		Porcentaje de reuniones que se realizan para evaluar el avance de los alumnos.	%	Bimestral	Menos del 50% de reuniones realizadas.	Entre el 50% y 80% de reuniones realizadas.	Más del 80% de reuniones realizadas.	$(\# \text{ de reuniones que se realizan para evaluar los avances de los alumnos} / \text{total de reuniones programadas}) * 100$		Registro de reuniones.	Director
		Porcentaje de profesores que confirman la recepción de los formatos de exámenes.	%	Mensual	Menos del 50% de profesores confirman la recepción.	Entre el 50% y 80% de profesores confirman la recepción.	Más del 80% de profesores confirman la recepción.	$(\# \text{ de profesores que confirman la recepción} / \text{total de profesores}) * 100$		Número de correos electrónicos de confirmación.	Coordinador académico

ÁREA ACADÉMICA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
1	Desarrollar actividades planificadas y organizadas durante el año escolar.	Porcentaje de profesores que presentan los exámenes a tiempo.	%	Mensual	Menos del 50% de profesores presentan los exámenes a tiempo.	Entre el 50% y 80% de profesores presentan los exámenes a tiempo.	Más del 80% de profesores presentan los exámenes a tiempo.	(# de profesores que presentan los exámenes a tiempo / total de profesores)*100		Registro de profesores que entregan a tiempo sus exámenes.	Coordinador académico
		Porcentaje de profesores que presentan exámenes con observaciones.	%	Mensual	Más del 80% de profesores presentan exámenes con errores.	Entre el 50% y 80% de profesores presentan exámenes con errores.	Menos del 50% de profesores presentan exámenes con errores.	(# de profesores que presentan exámenes con observaciones / total de profesores)*100		Registro de profesores que tienen observaciones.	Coordinador académico
2	Mejorar la calidad educativa.	Porcentaje de convenios realizados.	%	Anual	Menos del 50% de convenios realizados.	Entre el 50% y 80% de convenios realizados.	Más del 80% de convenios realizados.	(# de convenios realizados / total de convenios programados)*100		Número de convenios realizados.	Promotoría
		Porcentaje de padres de familia que adquieren los cupones.	%	Anual	Menos del 50% de padres de familia adquieren los cupones.	Entre el 50% y 80% de padres de familia adquieren los cupones.	Más del 80% del padres de familia adquieren los cupones.	(# de padres de familia que adquieren los cupones / total de padres de familia)*100		Registro de cupones entregados.	Coordinador académico
		Porcentaje de profesores que utilizan el software educativo.	%	Mensual	Menos del 50% de profesores utilizan el software educativo.	Entre el 50% y 80% de profesores utilizan el software educativo.	Más del 80% de profesores utilizan el software educativo.	(# de profesores que utilizan el software educativo / total de profesores)*100		Registro de asistencia al laboratorio.	Coordinador académico
		Porcentaje de profesores que utilizan la sala multimedia de videos.	%	Mensual	Menos del 50% de profesores utilizan la sala multimedia.	Entre el 50% y 80% de profesores utilizan la sala multimedia.	Más del 80% de profesores utilizan la sala multimedia.	(# de profesores que utilizan la sala multimedia / total de profesores)*100		Registro de control de materiales utilizados.	Coordinador académico
		Porcentaje de profesores que utilizan el laboratorio de ciencias.	%	Mensual	Menos del 50% de profesores utilizan el laboratorio de ciencias.	Entre el 50% y 80% de profesores utilizan el laboratorio de ciencias.	Más del 80% de profesores utilizan el laboratorio de ciencias.	(# de profesores que utilizan el laboratorio de ciencias / total de profesores)*100		Registro de asistencia al laboratorio.	Coordinador académico

ÁREA ACADÉMICA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
2	Mejorar la calidad educativa.	Porcentaje de profesores que utilizan láminas educativas.	%	Mensual	Menos del 50% de profesores utilizan láminas educativas.	Entre el 50% y 80% de profesores utilizan láminas educativas.	Más del 80% de profesores utilizan láminas educativas.	(# de profesores que utilizan el láminas educativas / total de profesores)*100		Registro de control de materiales utilizados.	Coordinador académico
		Porcentaje de profesores que trabajan con maquetas.	%	Mensual	Menos del 50% de profesores que trabajan con maquetas.	Entre el 50% y 80% de profesores que trabajan con maquetas.	Más del 80% de profesores que trabajan con maquetas.	(# de profesores que trabajan con maquetas / total de profesores)*100		Registro de control de materiales utilizados.	Coordinador académico
3	Reconocer el rendimiento académico de los alumnos.	Porcentaje de alumnos que obtienen altas notas en su salón.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos obtienen altas notas.	Entre el 50% y 80% de alumnos obtienen altas notas.	Entre el 80% y 100% de alumnos obtienen altas notas.	(# de alumnos que obtienen altas notas / total de alumnos del salón)*100		Registro de las notas más altas del salón.	Coordinador académico
		Porcentaje de alumnos que reciben su diploma.	%	Anual	Menos del 50% de alumnos reciben su diploma.	Entre el 50% y 80% de alumnos reciben su diploma.	Más del 80% de alumnos reciben su diploma.	(# de alumnos que reciben su diploma / total de alumnos premiados)*100		Número de diplomas entregadas.	Coordinador académico
4	Capacitación a todo el personal docente.	Porcentaje de evaluaciones de desempeño laboral.	%	Semestral	Menos del 50% de las evaluaciones han sido realizadas.	Entre el 50% y 80% de las evaluaciones han sido realizadas.	Más del 80% de las evaluaciones han sido realizadas.	(# de evaluaciones realizadas / total de evaluaciones programadas)*100		Número de evaluaciones realizadas.	Director
		Porcentaje de áreas que necesitan reforzamiento.	%	Semestral	Más del 50% de las áreas necesitan reforzamiento.	Entre el 20% y 50% de las áreas necesitan reforzamiento.	Menos del 20% de las áreas necesitan reforzamiento.	(# de áreas que necesitan reforzamiento / total de áreas)*100		Número de evaluaciones realizadas.	Director
		Porcentaje de capacitaciones realizadas a los profesores.	%	Semestral	Menos del 50% de las capacitaciones han sido realizadas.	Entre el 50% y 80% de las capacitaciones han sido realizadas.	Más del 80% de las capacitaciones han sido realizadas.	(# de capacitaciones realizadas a los profesores / total de capacitaciones programadas)*100		Registro de asistencia a las capacitaciones.	Promotor
		Porcentaje de profesores capacitados.	%	Semestral	Menos del 50% de los profesores han sido capacitados.	Entre el 50% y 80% de los profesores han sido capacitados.	Más del 80% de los profesores han sido capacitados.	(# de profesores capacitados / total de profesores)*100		Registro de profesores capacitados.	Promotor

ÁREA ACADÉMICA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
4	Capacitación a todo el personal docente.	Porcentaje de propuestas entregadas a tiempo para capacitaciones.	%	Semestral	Menos del 50% de las propuestas han sido entregadas a tiempo.	Entre el 50% y 80% de las propuestas han sido entregadas a tiempo.	Más del 80% de las propuestas han sido entregadas a tiempo.	(# de propuestas entregadas a tiempo para capacitaciones / total de propuestas)*100		Registro de propuestas entregadas.	Director
		Porcentaje de docentes capacitadores reconocidos con diploma.	%	Semestral	Menos del 50% de los profesores capacitadores han sido reconocidos con diploma.	Entre el 50% y 80% de los profesores capacitadores han sido reconocidos con diploma.	Más del 80% de los profesores capacitadores han sido reconocidos con diploma.	(# de docentes reconocidos con diploma / total de docentes capacitadores)*100		Registro de docentes reconocidos.	Director
		Porcentaje de docentes capacitadores remunerados económicamente.	%	Semestral	Menos del 50% de los profesores capacitadores han sido remunerados económicamente.	Entre el 50% y 80% de los profesores capacitadores han sido remunerados económicamente.	Más del 80% de los profesores capacitadores han sido remunerados económicamente.	(# de docentes capacitadores remunerados económicamente / total de docentes capacitadores)*100		Registro de docentes reconocidos.	Director
5	Evaluar el desempeño docente.	Porcentaje de los planes de trabajo presentados.	%	Mensual	Menos del 50% de los planes de trabajo presentados.	Entre el 50% y 80% de los planes de trabajo presentados.	Más del 80% de los planes de trabajo presentados.	(# de planes de trabajo presentados / total de plan de trabajo)*100		Registro de control de trabajos entregados.	Director y coordinador académico
		Porcentaje de profesores evaluados en clase.	%	Mensual	Menos del 50% de los profesores han sido evaluados en clase.	Entre el 50% y 80% de los profesores han sido evaluados en clase.	Más del 80% de los profesores han sido evaluados en clase.	(# de docentes evaluados en clase / total de docentes)*100		Registro de control de evaluaciones.	Director
		Porcentaje de profesores que reciben feedback.	%	Bimestral	Menos del 50% de los profesores reciben feedback.	Entre el 50% y 80% de los profesores reciben feedback.	Más del 80% de los profesores reciben feedback.	(# de docentes que reciben feedback / total de docentes evaluados)*100			Director
6	Mejorar la comunicación entre las áreas internas.	Porcentaje de boletines que se envían.	%	Semanal	Menos del 50% de boletines enviados.	Entre el 50% y 80% de boletines enviados.	Más del 80% de boletines enviados.	(# de boletines enviados / total de boletines)*100		Número de correos enviados.	Promotor

ÁREA ACADÉMICA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
7	Desarrollar talleres culturales, artísticos y deportivos durante el año escolar.	Porcentaje de talleres que se desarrollan.	%	Bimestral	Menos del 50% de talleres se desarrollan.	Entre el 50% y 80% de talleres se desarrollan.	Más del 80% de talleres se desarrollan.	(# de talleres que se desarrollan / total de talleres programados)*100		Registro de talleres que se relajan.	Director
8	Desarrollar talleres de educación financiera.	Porcentaje de alumnos que participan en la feria.	%	Anual	Menos del 50% de alumnos participan en los talleres.	Entre el 50% y 80% de alumnos participan en los talleres.	Más del 80% de alumnos participan en los talleres.	(# de alumnos que participan en los talleres / total de alumnos)*100		Registro de asistencia de alumnos.	Director
9	Desarrollar talleres de verano de liderazgo y coaching personal.	Porcentaje de alumnos matriculados en el taller de coaching teatral.	%	Anual	Menos del 50% de alumnos matriculados.	Entre el 50% y 80% de alumnos matriculados.	Más del 1 80% de alumnos matriculados.	(# de alumnos matriculados / total de alumnos)*100		Registro de alumnos matriculados.	Director
		Porcentaje de alumnos matriculados en el taller de liderazgo.	%	Anual	Menos del 50% de alumnos matriculados.	Entre el 50% y 80% de alumnos matriculados.	Más del 1 80% de alumnos matriculados.	(# de alumnos matriculados / total de alumnos)*100		Registro de alumnos matriculados.	Director
10	Establecer el uso del uniforme institucional.	Porcentaje de colaboradores que tienen uniforme.	%	Anual	Menos del 50% de colaboradores que tienen uniforme.	Entre el 50% y el 80% de colaboradores que tienen uniforme.	Más del 80% de colaboradores que tienen uniforme.	(# de colaboradores que tienen uniforme / total de colaboradores)*100		Lista de colaboradores con uniforme.	Director
		Porcentaje de cupones entregados.	%	Anual	Menos del 50% de cupones entregados.	Entre el 50% y el 80% de cupones entregados.	Más del 80% de cupones entregados.	(# de cupones entregados / total de colaboradores)*100		Registro de cupones entregados.	Coordinador académico
		Porcentaje de colaboradores reconocidos por su presentación personal.	%	Bimestral	Menos del 50% de colaboradores reconocidos por su presentación personal.	Entre el 50% y el 80% de colaboradores reconocidos por su presentación personal.	Más del 80% de colaboradores reconocidos por su presentación personal.	(# de colaboradores reconocidos por su presentación personal / total de colaboradores)*100		Lista de colaboradores reconocidos y fotos.	Coordinador académico

Elaboración Propia.

7.2.4.2 Propuesta de Control del área administrativa

Tabla 52. Propuesta de Control del área administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
1	Contratar personal calificado.	Porcentaje de convocatorias realizadas.	%	Anual	Menos del 50% de convocatorias realizadas.	Entre el 50% y el 80% de convocatorias realizadas.	Más del 80% de convocatorias realizadas.	$(\# \text{ de convocatorias realizadas} / \text{total de convocatorias}) * 100$		Informe del número de convocatorias realizadas.	Promotor
2	Mejorar el nivel de compromiso y puntualidad de todo el personal.	Porcentaje de asistencia de los colaboradores.	%	Mensual	Menos del 50% de asistencia de los colaboradores.	Entre el 50% y el 80% de asistencia de los colaboradores.	Más del 80% de asistencia de los colaboradores.	$(\# \text{ de asistencia de los colaboradores} / \text{total de colaboradores}) * 100$		Registro de asistencias.	Dirección
		Porcentaje de tardanzas de los colaboradores.	%	Mensual	Más del 80% de tardanzas de los colaboradores.	Entre el 50% y el 80% de tardanzas de los colaboradores.	Menos del 50% de tardanzas de los colaboradores.	$(\# \text{ de tardanzas de los colaboradores} / \text{total de colaboradores que asisten}) * 100$		Registro de tardanzas.	
		Porcentaje de acciones correctivas realizadas.	%	Mensual	Menos del 50% de acciones correctivas realizadas.	Entre el 50% y el 80% de acciones correctivas realizadas.	Más del 80% de acciones correctivas realizadas.	$(\# \text{ de acciones correctivas realizadas} / \text{total de colaboradores con faltas}) * 100$		Registro de evaluaciones correctivas realizadas.	
		Porcentaje de colaboradores que renuevan contrato.	%	Anual	Menos del 50% de colaboradores renuevan contrato.	Entre el 50% y el 80% de colaboradores renuevan contrato.	Más del 80% de colaboradores renuevan contrato.	$(\# \text{ de colaboradores que renuevan contrato} / \text{total de colaboradores}) * 100$		Informe de asistencia de los colaboradores.	Administración general
		Porcentaje de Cv evaluados.	%	Anual	Menos del 50% de Cv evaluados.	Entre el 50% y el 80% de Cv evaluados.	Más del 80% de Cv evaluados.	$(\# \text{ de Cv evaluados} / \text{total de Cv presentados}) * 100$		Informe de Cv evaluados.	
		Porcentaje de justificaciones médicas presentadas.	%	Mensual	Menos del 50% de justificaciones médicas presentadas.	Entre el 50% y el 80% de justificaciones médicas presentadas.	Más del 80% de justificaciones médicas presentadas.	$(\# \text{ de justificaciones médicas presentadas} / \text{total de colaboradores}) * 100$		Informe del número de constancias médicas presentadas.	Dirección

ÁREA ADMINISTRATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
3	Capacitar al personal administrativo	Porcentaje de capacitaciones realizadas al personal administrativo.	%	Semestral	Menos del 50% de capacitaciones realizadas.	Entre el 50% y el 80% de capacitaciones realizadas.	Más del 80% de capacitaciones realizadas.	(# de capacitaciones realizadas / total de capacitaciones programadas)*100		Informe del número de capacitaciones realizadas.	Promotoría
		Porcentaje de talleres de liderazgo realizados al personal administrativo.	%	Semestral	Menos del 50% de talleres de liderazgo realizados.	Entre el 50% y el 80% de talleres de liderazgo realizados.	Más del 80% de talleres de liderazgo realizados.	(# de talleres de liderazgo realizados / total de talleres)*100		Informe del número de talleres realizados.	
4	Tener una adecuada administración de las áreas del colegio.	Porcentaje de áreas que se encuentran disponibles.	%	Anual	Menos del 70% de las áreas se encuentran disponibles.	Entre el 70% y 85% de las áreas se encuentran disponibles.	Más del 85% de las áreas se encuentran disponibles.	(# de áreas que se encuentran disponibles / total de áreas que se requieren)*100		Lista de las áreas que se requieren y planos de cada sede.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de áreas que cuentan con una estructura interna.	%	Anual	Menos del 50% de las áreas cuenta con una estructura interna.	Entre el 50% y el 80% de las áreas cuenta con una estructura interna.	Más del 80% de las áreas cuenta con una estructura interna.	(# de áreas que cuenta con una estructura interna / total de áreas)*100		Lista de las áreas que cuentan con una estructura interna.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de almacenes que se encuentran disponibles.	%	Anual	Menos del 50% de los almacenes se encuentran disponibles.	Entre el 50% y el 80% de los almacenes se encuentran disponibles.	Más del 80% de los almacenes se encuentran disponibles.	(# de almacenes que se encuentran disponibles / total de almacenes que se requieren)*100		Lista de todos los almacenes.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de almacenes que se encuentran equipados.	%	Anual	Menos del 50% de los almacenes se encuentran equipados.	Entre el 50% y el 80% de los almacenes se encuentran equipados.	Más del 80% de los almacenes se encuentran equipados.	(# de almacenes que se encuentran disponibles / total de almacenes que se requieren)*100		Lista de almacenes que se encuentran equipados.	Coordinador administrativo
5	Brindar las herramientas de trabajo para llevar a cabo las actividades institucionales.	Porcentaje de los equipos y materiales que se encuentran disponibles.	%	Anual	Menos del 50% de los equipos y materiales se encuentran disponibles.	Entre el 50% y el 80% de los equipos y materiales se encuentran disponibles.	Más del 80% de los equipos y materiales se encuentran disponibles.	(# de almacenes que se encuentran disponibles / total de almacenes que se requieren)*100		Informe de equipos que se encuentran disponibles.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de áreas que han sido equipadas.	%	Anual	Menos del 50% de las áreas han sido equipadas.	Entre el 50% y el 80% de las áreas han sido equipadas.	Más del 80% de las áreas han sido equipadas.	(# de áreas que han sido equipadas / total de áreas)*100		Informe de áreas que han sido equipadas.	Coordinador administrativo

ÁREA ADMINISTRATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
5	Brindar las herramientas de trabajo para llevar a cabo las actividades institucionales.	Porcentaje de áreas que cuentan con internet.	%	Bimestral	Menos del 50% de las áreas cuentan con internet.	Entre el 50% y el 80% de las áreas cuentan con internet.	Más del 80% de las áreas cuentan con internet.	(# de áreas que cuentan con internet / total de áreas)*100		Reporte de áreas que cuentan con internet.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de colaboradores que hacen pedido de materiales.	%	Mensual	Menos del 50% de colaboradores hacen pedido de materiales.	Entre el 50% y el 80% de colaboradores hacen pedido de materiales.	Más del 80% de colaboradores hacen pedido de materiales.	(# de colaboradores que hacen pedido de materiales / total de colaboradores)*100		Solicitud de pedido de materiales.	Coordinador administrativo
6	Garantizar el buen estado y funcionamiento de las instalaciones físicas.	Porcentaje de áreas que requieren mantenimiento.	%	Anual	Menos del 50% de las áreas requieren mantenimiento.	Entre el 50% y el 80% de las áreas requieren mantenimiento.	Más del 80% de las áreas requieren mantenimiento.	(# de áreas que requieren mantenimiento / total de áreas)*100		Informe de áreas que requieren mantenimiento.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de áreas que han sido refaccionadas.	%	Anual	Menos del 50% de las áreas han sido refaccionadas.	Entre el 50% y el 80% de las áreas han sido refaccionadas.	Más del 80% de las áreas han sido refaccionadas.	(# de áreas que han sido refaccionadas / total de áreas que requieren mantenimiento)*100		Informe de áreas que han sido refaccionadas.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de áreas que cuentan con señalizaciones.	%	Anual	Menos del 50% de las áreas cuentan con señalizaciones.	Entre el 50% y el 80% de las áreas cuentan con señalizaciones.	Más del 80% de las áreas cuentan con señalizaciones.	(# de áreas que cuentan con señalizaciones / total de áreas)*100		Reporte de áreas que cuentan con señalizaciones.	Coordinador administrativo
7	Garantizar el buen estado y funcionamiento del mobiliario.	Porcentaje de mobiliarios que requieren mantenimiento.	%	Semestral	Menos del 50% de los mobiliarios requieren mantenimiento.	Entre el 50% y el 80% de los mobiliarios requieren mantenimiento.	Más del 80% de los mobiliarios requieren mantenimiento.	(# de mobiliarios que requieren mantenimiento / total de mobiliarios)*100		Informe de mobiliarios que requieren mantenimiento.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de mobiliarios que han sido refaccionados.	%	Semestral	Menos del 50% de los mobiliarios han sido refaccionados.	Entre el 50% y el 80% de los mobiliarios han sido refaccionados.	Más del 80% de los mobiliarios han sido refaccionados.	(# de mobiliarios que han sido refaccionados / total de mobiliarios que requieren mantenimiento)*100		Informe de mobiliarios que han sido refaccionados.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de actividades que se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	%	Mensual	Menos del 50% de las actividades se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	Entre el 50% y el 80% de las actividades se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	Más del 80% de las actividades se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	(# de actividades que se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores / total de actividades programadas)*100		Informe de actividades que se realizan.	Coordinador administrativo

ÁREA ADMINISTRATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
8	Garantizar el buen estado y funcionamiento de los equipos de trabajo.	Porcentaje de equipos que requieren mantenimiento.	%	Bimestral	Menos del 50% de los equipos requieren mantenimiento.	Entre el 50% y el 80% de los equipos requieren mantenimiento.	Más del 80% de los equipos requieren mantenimiento.	(# de equipos que requieren mantenimiento / total de equipos)*100		Informe de mobiliarios que requieren mantenimiento.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de equipos que han sido refaccionados.	%	Bimestral	Menos del 50% de los equipos han sido refaccionados.	Entre el 50% y el 80% de los equipos han sido refaccionados.	Más del 80% de los equipos han sido refaccionados.	(# de equipos que han sido refaccionados / total de equipos que requieren mantenimiento)*100		Informe de mobiliarios que han sido refaccionados.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de actividades que se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	%	Mensual	Menos del 50% de las actividades se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	Entre el 50% y el 80% de las actividades se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	Más del 80% de las actividades se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores.	(# de actividades que se realizan para concientizar a los alumnos y colaboradores / total de actividades programadas)*100		Informe de actividades que se realizan.	Coordinador administrativo
9	Mejorar la limpieza y el mantenimiento de las áreas.	Porcentaje de sedes que hacen pedido de materiales de limpieza.	%	Mensual	Menos del 50% de las sedes hacen pedido de materiales.	Entre el 50% y 80% de las sedes hacen pedidos de materiales.	Más del 80% de las sedes hacen pedido de materiales.	(# de sedes que hacen pedido de materiales / total de sedes)*100		Reporte de pedido de materiales.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de capacitaciones realizadas.	%	Mensual	Menos del 50% de capacitaciones realizadas.	Entre el 50% y 80% de capacitaciones realizadas.	Más del 80% de capacitaciones realizadas.	(# de capacitaciones realizadas / total de capacitaciones)*100		Lista de asistencia de las capacitaciones programadas.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de rutinas que se realizan en cada sede.	%	Mensual	Menos del 50% de las rutinas se realizan.	Entre el 50% y 80% de las rutinas se realizan.	Más del 80% de las rutinas se realizan.	(# de rutinas que se realizan / total de rutinas)*100		Check list de limpieza mensual.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de reuniones de trabajo.	%	Bimestral	Menos del 50% de las reuniones se realizan.	Entre el 50% y 80% de las reuniones se realizan.	Más del 80% de las reuniones se realizan.	(# de reuniones que se realizan / total de reuniones)*100		Informe de reuniones.	Coordinador administrativo
10	Promocionar el servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.	Porcentaje de actualización de página web realizada.	%	Semestral	Menos del 50% de actualizaciones.	Entre el 50% y el 80% de actualizaciones.	Más del 80% de actualizaciones.	(# de actualizaciones realizadas / total de actualizaciones)*100		Registro de actualizaciones.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de publicidad por internet realizada.	%	Mensual	Menos del 50% de publicidad por internet realizada.	Entre el 50% y el 80% de publicidad por internet realizada.	Más del 80% de publicidad por internet realizada.	(# de publicaciones realizadas / total de publicaciones programadas) * 100		Registro de publicidad realizada.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de actividades de volanteo realizados.	%	Mensual	Menos del 50% de actividades de volanteo realizados.	Entre el 50% y el 80% de actividades de volanteo realizados.	Más del 80% de actividades de volanteo realizados.	(# de actividades de volanteo realizados / total de volanteos programados) * 100		Registro de actividades de volanteo.	Coordinador administrativo

ÁREA ADMINISTRATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
11	Trabajar en base a metas comerciales.	Porcentaje de envío de proyecciones y metas para cada sede.	%	Mensual	Menos del 50% de envío de proyecciones y metas.	Entre el 50% y el 80% de envío de proyecciones y metas.	Más del 80% de envío de proyecciones y metas.	(# de envío de proyecciones y metas / total de proyecciones y metas) * 100		Registro de envío por internet de proyecciones y metas.	Promotor
		Porcentaje de visitas realizadas a cada sede.	%	Mensual	Menos del 50% de visitas realizadas.	Entre el 50% y el 80% de visitas realizadas.	Más del 80% de visitas realizadas.	(# de visitas realizadas / total de visitas) * 100		Registro de visitas.	Promotor
		Porcentaje de metas cumplidas.	%	Mensual	Menos del 50% de metas cumplidas.	Entre el 50% y el 80% de metas cumplidas.	Más del 80% de metas cumplidas.	(# de metas cumplidas / total de metas) * 100		Informe de metas cumplidas.	Promotor
		Porcentaje de actividades realizadas.	%	Mensual	Menos del 50% de actividades realizadas.	Entre el 50% y el 80% de actividades realizadas.	Más del 80% de actividades realizadas.	(# actividades realizadas / total de actividades) * 100		Informe de las actividades realizadas.	Dirección
		Porcentaje de premiaciones realizadas.	%	Mensual	Menos del 50% de premiaciones realizadas.	Entre el 50% y el 80% de premiaciones realizadas.	Más del 80% de premiaciones realizadas.	(# de premiaciones realizadas / total de premiaciones) * 100		Informe de metas alcanzadas.	Promotor
12	Captar alumnos para la apertura del nuevo año escolar.	Porcentaje de participación en ferias.	%	Mensual	Menos del 50% de participación en ferias.	Entre el 50% y el 80% de participación en ferias.	Más del 80% de participación en ferias.	(# de participación en ferias / total de ferias realizadas) * 100		Informe de participaciones.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de módulos instalados en zonas concurridas.	%	Mensual	Menos del 50% de módulos instalados.	Entre el 50% y el 80% de módulos instalados.	Más del 80% de módulos instalados.	(# de módulos instalados / total de módulos programados) * 100		Informe de módulos instalados.	Coordinador administrativo
		Porcentaje de alianzas con otras instituciones realizadas.	%	Mensual	Menos del 50% de alianzas con otras instituciones realizadas.	Entre el 50% y el 80% de alianzas con otras instituciones realizadas.	Más del 80% de alianzas con otras instituciones realizadas.	(# de alianzas con otras instituciones realizadas / total de alianzas programadas) * 100		Informe de acuerdos realizados.	Director
13	Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.	Porcentaje de alumnos matriculados en el programa de Euroidiomas.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos matriculados en el programa de Euroidiomas.	Entre el 50% y el 80% de alumnos matriculados en el programa de Euroidiomas.	Más del 80% de alumnos matriculados en el programa de Euroidiomas.	(# de alumnos matriculados en el programa de Euroidiomas / total de alumnos) * 100		Registro de matriculas.	Promotor
		Porcentaje de alumnos matriculados en el programa de Oscar Ibáñez.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos matriculados en el programa de Oscar Ibáñez.	Entre el 50% y el 80% de alumnos matriculados en el programa de Oscar Ibáñez.	Más del 80% de alumnos matriculados en el programa de Oscar Ibáñez.	(# de alumnos matriculados en el programa de Oscar Ibáñez / total de alumnos) * 100		Registro de matriculas.	Promotor

ÁREA ADMINISTRATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
13	Establecer convenios corporativos con instituciones culturales reconocidas.	Porcentaje de alumnos matriculados en el programa de IDAT.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos matriculados en el programa de IDAT.	Entre el 50% y el 80% de alumnos matriculados en el programa de IDAT.	Más del 80% de alumnos matriculados en el programa de IDAT.	$(\# \text{ de alumnos matriculados en el programa de IDAT} / \text{total de alumnos}) * 100$		Registro de matriculas.	Promotor
		Porcentaje de alumnos matriculados en el programa de MALI.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos matriculados en el programa de MALI.	Entre el 50% y el 80% de alumnos matriculados en el programa de MALI.	Más del 80% de alumnos matriculados en el programa de MALI.	$(\# \text{ de alumnos matriculados en el programa de MALI} / \text{total de alumnos}) * 100$		Registro de matriculas.	Promotor
		Porcentaje de talleres realizados.	%	Mensual	Menos del 50% de talleres realizados.	Entre el 50% y el 80% de talleres realizados.	Más del 80% de talleres realizados.	$(\# \text{ de talleres realizados} / \text{total de talleres}) * 100$		Informe de talleres realizados.	Director
		Porcentaje de bonos económicos realizados.	%	Mensual	Menos del 50% de bonos económicos realizados.	Entre el 50% y el 80% de bonos económicos realizados.	Más del 80% de bonos económicos realizados.	$(\# \text{ de bonos económicos realizados} / \text{total de bonos económicos}) * 100$		Informe de metas alcanzadas.	Promotor

Elaboración Propia.

7.2.4 Propuesta del Control Administrativo

A continuación se presenta la propuesta del Control Administrativo, herramienta que mide la gestión que se viene realizando en base a porcentajes que se obtienen de los resultados entre el total de lo que se debe obtener. De igual manera que en la Dirección, se asigna un responsable por cada gestión realizada y se presenta la fuente de datos que se obtiene de las evidencias.

7.2.4.3 Propuesta de Control del área organizacional y psicología educativa

Tabla 53. Propuesta de Control del área organizacional y psicología educativa

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
1	Participar en el proceso de selección de personal.	Porcentaje de entrevistas personales realizadas a los nuevos postulantes.	%	Anual	Menos del 50% de entrevistas personales realizadas.	Entre el 50% y el 80% de entrevistas personales realizadas.	Más del 80% de entrevistas personales realizadas.	(# de entrevistas personales realizadas / total de postulantes)*100		Hojas de evaluaciones.	Dirección
		Porcentaje de evaluaciones técnicas y psicométricas realizadas.	%	Anual	Menos del 50% de evaluaciones realizadas.	Entre el 50% y el 80% de evaluaciones realizadas.	Más del 80% de evaluaciones realizadas.	(# de evaluaciones realizadas / total de postulantes)*100		Hojas de evaluaciones.	Dirección
		Porcentaje de evaluación de experiencia y competencias profesionales.	%	Anual	Menos del 50% de evaluaciones realizadas.	Entre el 50% y el 80% de evaluaciones realizadas.	Más del 80% de evaluaciones realizadas.	(# de evaluaciones realizadas / total de postulantes)*100		Hojas de evaluaciones.	Dirección
2	Evaluar los perfiles de los trabajadores	Porcentaje de evaluaciones psicológicas realizadas a trabajadores	%	Anual	Menos del 50% de evaluaciones psicológicas realizadas.	Entre el 50% y el 80% de evaluaciones psicológicas realizadas.	Más del 80% de evaluaciones psicológicas realizadas.	(# de evaluaciones psicológicas realizadas / total de trabajadores)*100		Hojas de evaluaciones.	Dirección
		Porcentaje de entrevistas personales realizadas a los trabajadores	%	Anual	Menos del 50% de entrevistas personales realizadas a los trabajadores.	Entre el 50% y el 80% de entrevistas personales realizadas a los trabajadores.	Más del 80% de entrevistas personales realizadas a los trabajadores.	(# de entrevistas personales realizadas a los trabajadores / total de trabajadores)*100		Hojas de evaluaciones.	Dirección
3	Generar retención del talento humano.	Porcentaje de profesores monitoreados (desarrollo del plan anual de trabajo profesional).	%	Semestral	Menos del 50% de profesores monitoreados.	Entre el 50% y el 80% de profesores monitoreados.	Más del 80% de profesores monitoreados.	(# de profesores monitoreados/ total de profesores)*100		Registro de evaluación del expediente de cada colaborador.	Dirección
		Porcentaje de profesores que reciben asesorías de coaching.	%	Bimestral	Menos del 50% de profesores reciben asesorías de coaching.	Entre el 50% y el 80% de profesores reciben asesorías de coaching.	Más del 80% de profesores reciben asesorías de coaching.	(# de asesorías de coaching realizadas / total de asesorías de coaching programadas)*100		Registro de control de asesorías de coaching.	Dirección

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
3	Generar retención del talento humano.	Porcentaje de profesores que ascienden.	%	Anual	El 5% de profesores ascienden.	El 10% de profesores ascienden.	El 15% de profesores ascienden.	(# de profesores que ascienden / total de profesores)*100		Registro de profesores que postulan.	Promotoría y administración general
		Porcentaje de trabajadores que utilizan la cuponera de beneficios.	%	Mensual	Menos del 50% de trabajadores utilizan la cuponera de beneficios.	Entre el 50% y el 80% de trabajadores utilizan la cuponera de beneficios.	Más del 80% de trabajadores utilizan la cuponera de beneficios.	(# de colaboradores que utilizan la cuponera de beneficios / total de trabajadores)*100		Registro de cuponeras aprobadas.	Dirección
4	Mejorar el clima laboral.	Porcentaje de reconocimientos realizados.	%	Bimestral	Menos del 50% de reconocimientos realizados.	Entre el 50% y el 80% de reconocimientos realizados.	Más del 80% de reconocimientos realizados.	(# de reconocimientos realizados / total de reconocimientos programados)*100		Registro de reconocimientos realizados.	Dirección
		Porcentaje de talleres de liderazgo, coaching y trabajo en equipo realizados.	%	Bimestral	Menos del 50% de talleres realizados.	Entre el 50% y el 80% de talleres realizados.	Más del 80% de talleres realizados.	(# de talleres realizados / total de talleres programados)*100		Registro de propuesta de talleres.	Dirección.
		Porcentaje de tarjetas de bienvenida "back to school" entregadas.	%	Bimestral	Menos del 50% de tarjetas entregadas.	Entre el 50% y el 80% de tarjetas entregadas.	Más del 80% de tarjetas entregadas.	(# de tarjetas entregadas / total de bimestres)*100		Registro control de entrega de tarjetas.	Dirección
		Porcentaje de tarjetas de felicitaciones entregadas.	%	Bimestral	Menos del 50% de tarjetas de felicitaciones entregadas.	Entre el 50% y el 80% de tarjetas de felicitaciones entregadas.	Más del 80% de tarjetas de felicitaciones entregadas.	(# de tarjetas de felicitaciones entregadas / total de actividades realizadas)*100		Registro control de entrega de tarjetas.	Dirección
		Porcentaje de onomásticos celebrados.	%	Mensual	Menos del 50% de cumpleaños celebrados.	Entre el 50% y el 80% de cumpleaños celebrados.	Más del 80% de cumpleaños celebrados.	(# de cumpleaños celebrados / total de cumpleaños)*100		Registro de control de onomásticos.	Dirección
		Porcentaje de fechas especiales celebradas.	%	Mensual	Menos del 50% de fechas especiales celebradas.	Entre el 50% y el 80% de fechas especiales celebradas.	Más del 80% de fechas especiales celebradas.	(# de fechas especiales celebradas / total de fechas especiales programadas)*100		Registro de control de fechas especiales celebradas.	Dirección
		Porcentaje de actividades realizadas - tardes divertidas.	%	Bimestral	Menos del 50% de actividades realizadas.	Entre el 50% y el 80% de actividades realizadas.	Más del 80% de actividades realizadas.	(# de actividades realizadas / total de actividades programadas)*100		Registro de control de actividades realizadas- tardes divertidas.	Dirección
		Número de paseos realizados.	paseos	Anual	Ningun paseo realizado.	Ningun paseo realizado.	1 paseo realizado.	(# de paseos realizados / total de paseos programados)*100		Programa de actividades del paseo.	Dirección

ÁREA ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGIA EDUCATIVA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
5	Realizar evaluaciones psicológicas a los alumnos y padres de familia.	Porcentaje de evaluaciones psicológicas realizadas a los alumnos.	%	Anual	Menos del 50% de evaluaciones psicológicas realizadas a los alumnos.	Entre el 50% y el 80% de evaluaciones psicológicas realizadas a los alumnos.	Más del 80% de evaluaciones psicológicas realizadas a los alumnos.	(# de evaluaciones psicológicas realizadas a los alumnos / total de alumnos)*100		Registro de evaluaciones y expedientes de alumnos.	Dirección
		Porcentaje de entrevistas realizadas a los padres de familia.	%	Anual	Menos del 50% de entrevistas personales realizadas a los colaboradores.	Entre el 50% y el 80% de entrevistas personales realizadas a los colaboradores.	Más del 80% de entrevistas personales realizadas a los colaboradores.	(# de entrevistas personales realizadas a los colaboradores / total de colaboradores)*100		Registro de evaluaciones y expedientes de alumnos.	Dirección
		Porcentaje de alumnos que requieren mayor atención.	%	Bimestral	Menos del 50% de alumnos requieren mayor atención.	Entre el 50% y el 80% de alumnos requieren mayor atención.	Más del 80% de alumnos requieren mayor atención.	(# de alumnos que requieren mayor atención / total de alumnos)*100		Registro de alumnos atendidos.	Dirección
		Porcentaje de alumnos a los que se les hace seguimiento y tienen sesiones de apoyo.	%	Bimestral	Menos del 50% de alumnos tienen sesiones de apoyo.	Entre el 50% y el 80% de alumnos tienen sesiones de apoyo.	Más del 80% de alumnos tienen sesiones de apoyo.	(# de alumnos que tienen sesiones de apoyo / total de alumnos que requieren apoyo)*100		Registro de control de sesiones de apoyo.	Dirección
6	Acompañar y orientar a los padres de familia en la formación y desempeño de los alumnos.	Porcentaje de escuelas para padres que se realizan.	%	Bimestral	Menos del 50% de las sesiones se realizan.	Entre el 50% y el 80% de las sesiones se realizan.	Más del 80% de las sesiones se realizan.	(# de escuelas para padres que se realizan / total de escuela para padres programadas)*100		Registro de control de propuestas.	Dirección
		Porcentaje de asistencia a la escuela para padres.	%	Bimestral	Menos del 50% asiste a la escuela para padres.	Entre el 50% y el 80% asiste a la escuela para padres.	Más del 80% asiste a la escuela para padres.	(# de asistencia a la escuela para padres / total de alumnos)*100		Registro de asistencia de padres de familia.	Dirección
		Porcentaje de actividades deportivas que se realizan.	%	Bimestral	Menos del 50% de actividades deportivas se realizan.	Entre el 50% y el 80% de actividades deportivas se realizan.	Más del 80% de actividades deportivas se realizan.	(# de actividades deportivas que se realizan / total de actividades deportivas programadas)*100		Registro de control de propuesta de actividades deportivas.	Dirección
		Porcentaje de asistencia a las actividades deportivas.	%	Bimestral	Menos del 50% asiste a las actividades deportivas.	Entre el 50% y el 80% asiste a las actividades deportivas.	Más del 80% asiste a las actividades deportivas.	(# de asistencia a las actividades deportivas / total de alumnos)*100		Registro de asistencia de alumnos.	Dirección

Elaboración Propia.

7.2.4.4 Propuesta de Control del área financiera

Tabla 54. Propuesta de Control del área financiera

ÁREA FINANCIERA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
1	Asegurar el cumplimiento de pago de pensiones.	Porcentaje de campañas de beneficio de pensiones realizadas.	%	Mensual	Menos del 50% de campañas de beneficio de pensiones realizadas.	Entre el 50% y el 80% de campañas de beneficio de pensiones realizadas.	Más del 80% de campañas de beneficio de pensiones realizadas.	$(\# \text{ de campañas de beneficio de pensiones realizadas} / \text{total de campañas programadas}) * 100$		Registro de campañas realizadas.	Dirección y coordinador financiero
		Porcentaje de solicitudes de beneficio de pensiones presentadas.	%	Mensual	Menos del 50% de solicitudes de beneficio de pensiones presentadas.	Entre el 50% y el 80% de solicitudes de beneficio de pensiones presentadas.	Más del 80% de solicitudes de beneficio de pensiones presentadas.	$(\# \text{ de solicitudes de beneficio de pensiones presentadas} / \text{total de alumnos con hermanos en edad escolar}) * 100$		Registro de solicitudes presentadas.	Coordinador financiero
		Porcentaje de solicitudes de pronto pago anual presentadas.	%	Mensual	Menos del 50% de solicitudes de pronto pago anual presentadas.	Entre el 50% y el 80% de solicitudes de pronto pago anual presentadas.	Más del 80% de solicitudes de pronto pago anual presentadas.	$(\# \text{ de solicitudes de pronto pago anual presentadas} / \text{total de alumnos matriculados}) * 100$			
		Porcentaje de llamadas realizadas a padres de familia con deuda.	%	Mensual	Menos del 50% de llamadas realizadas a padres de familia con deuda.	Entre el 50% y el 80% de llamadas realizadas a padres de familia con deuda.	Más del 80% de llamadas realizadas a padres de familia con deuda.	$(\# \text{ de llamadas realizadas a padres de familia con deuda} / \text{total de alumnos con deuda}) * 100$		Registro de llamadas realizadas.	
		Porcentaje de cartillas de control de pagos entregadas.	%	Mensual	Menos del 50% de cartillas de control de pagos entregadas.	Entre el 50% y el 80% de cartillas de control de pagos entregadas.	Más del 80% de cartillas de control de pagos entregadas.	$(\# \text{ de cartillas de control de pagos entregadas} / \text{total de alumnos matriculados}) * 100$		Registro de entrega de cartillas.	
		Porcentaje de alumnos registrados en el sistema de pagos.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos registrados en el sistema de pagos.	Entre el 50% y el 80% de alumnos registrados en el sistema de pagos.	Más del 80% de alumnos registrados en el sistema de pagos.	$(\# \text{ de alumnos registrados en el sistema de pagos} / \text{total de alumnos matriculados}) * 100$		Número de alumnos registrados en el sistema de pagos.	

ÁREA FINANCIERA											
N°	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valoración			Fórmula para hacer la medición	Resultado actual	Fuente de datos	Responsable
					Deficiente	Precaución	Excelente				
2	Facilitar el medio de pago de pensiones.	Porcentaje de alumnos que realizan sus pagos en el banco.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos que realizan sus pagos en el banco.	Entre el 50% y el 80% de alumnos que realizan sus pagos en el banco.	Más del 80% de alumnos que realizan sus pagos en el banco.	(# de alumnos que realizan sus pagos en el banco / total de alumnos)* 100		Registro de alumnos que pagan en el banco.	Coordinador financiero
		Porcentaje de alumnos que registran y validan su pago en la sede.	%	Mensual	Menos del 50% de alumnos que registran y validan su pago en la sede.	Entre el 50% y el 80% de alumnos que registran y validan su pago en la sede.	Más del 80% de alumnos que registran y validan su pago en la sede.	(# de alumnos que registran y validan su pago en la sede / total de alumnos que han pagado)*100		Registro de alumnos que validan sus pagos.	
3	Administrar los recursos económicos de cada sede.	Porcentaje de cajas chicas entregadas a las sedes.	%	Mensual	Menos del 50% de cajas chicas entregadas a las sedes.	Entre el 50% y el 80% de cajas chicas entregadas a las sedes.	Más del 80% de cajas chicas entregadas a las sedes.	(# de cajas chicas entregadas a las sedes / total de entrega de caja chica programado)*100		Informe de cajas chicas entregadas.	Coordinador financiero
		Porcentaje de cajas chicas rendidas.	%	Mensual	Menos del 50% de cajas chicas rendidas.	Entre el 50% y el 80% de cajas chicas rendidas.	Más del 80% de cajas chicas rendidas.	(# de cajas chicas rendidas / total de cajas chicas entregadas)*100		Reporte de rendición de cuentas.	
		Porcentaje de cajas chicas entregadas - otras celebraciones.	%	Mensual	Menos del 50% de cajas chicas entregadas - otras celebraciones..	Entre el 50% y el 80% de cajas chicas entregadas - otras celebraciones..	Más del 80% de cajas chicas entregadas - otras celebraciones..	(# de cajas chicas entregadas a las sedes / total de entrega de caja chica programado)*100		Informe de cajas chicas entregadas - otras celebraciones.	
		Porcentaje de cajas chicas rendidas - otras actividades	%	Mensual	Menos del 50% de cajas chicas rendidas - otras actividades	Entre el 50% y el 80% de cajas chicas rendidas - otras actividades	Más del 80% de cajas chicas rendidas - otras actividades	(# de cajas chicas rendidas / total de cajas chicas entregadas)*100		Reporte de rendición de cuentas - otras celebraciones.	

Elaboración Propia.

Conclusiones

El análisis de la presente investigación permitió concluir lo siguiente:

1. La propuesta de gestión administrativa es una herramienta útil de trabajo que permitirá a los colegios Cardano Vieta Ingenieros implementar los estándares internacionales de calidad, adecuándolos a la realidad actual, para cumplir con las bases que se requieren y mejorar la calidad de servicio educativo que se ofrece.
2. La propuesta de la planificación administrativa permitirá trabajar en base a objetivos claros y establecidos, de esta manera se podrán realizar las actividades planificadas y se asegurará el cumplimiento de estas para mejorar la calidad de servicio educativo que se brinda en los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
3. La propuesta de una estructura organizacional permitirá establecer los cargos y responsabilidades de trabajo que cada área requiere, se asignarán las funciones de cada trabajador teniendo en cuenta el liderazgo que ejercen el Promotor, director y coordinadores para el trabajo en equipo y el logro de la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
4. La propuesta de dirección administrativa permitirá programar las actividades que se deben de realizar delegando responsabilidades a los encargados de cada área. De esta manera se gestionará un trabajo planificado y detallado logrando que los trabajadores se involucren para lograr los resultados esperados y mejorar la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
5. El control administrativo permitirá medir los resultados obtenidos de los objetivos establecidos y realizados. De esta manera se logrará evaluar el alcance en cada área de trabajo y se evidenciará la mejora en la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

Recomendaciones

Después del análisis realizado y de los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la Propuesta de gestión administrativa desarrollada en base a estándares internacionales de calidad educativa para mejorar la calidad de servicio de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
2. Realizar un plan de trabajo estructurado que sirva como herramienta para llevar a cabo las actividades de manera ordenada y que sea implementado en todas las sedes de los colegios Cardano Vieta Ingenieros y de esta manera garantizar la calidad de servicio educativo.
3. Trabajar en base a una estructura organizacional que permita establecer las funciones de las áreas de trabajo y delegar responsabilidades asegurando el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos establecidos para mejorar calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.
4. Trabajar en base a un cronograma de actividades programadas que involucre el compromiso y responsabilidad de cada área de trabajo mediante la planificación, comunicación y trabajo en equipo para mejorar la calidad de servicio educativo.
5. Implementar un método de control que se trabaje en base a indicadores y permita medir los resultados obtenidos de las actividades programadas, de esta manera se puede evaluar el trabajo y tomar acción para mejorar la calidad del servicio educativo.

<p>c) ¿De qué manera la dirección administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo del consorcio Cardano Vieta Ingenieros?</p>	<p>c) Determinar de qué manera la dirección administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo del consorcio Cardano Vieta Ingenieros.</p>	<p>c) La dirección administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo del consorcio Cardano Vieta Ingenieros.</p>	<p><u>Variable Dependiente</u></p>	<p>a. Elementos tangibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones físicas y equipos • Personal • Materiales de comunicación 				
<p>d) ¿De qué manera el control administrativo mejoraría la calidad de servicio educativo del consorcio Cardano Vieta Ingenieros?</p>	<p>d) Determinar de qué manera el control administrativo mejoraría la calidad de servicio educativo del consorcio Cardano Vieta Ingenieros.</p>	<p>d) El control administrativo mejoraría la calidad de servicio educativo del consorcio Cardano Vieta Ingenieros.</p>	<p>Calidad de servicio</p>	<p>b. Fiabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los servicios ofrecidos 				
				<p>c. Capacidad de respuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido 				
				<p>d. Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad del personal • Atención y amabilidad • Credibilidad del servicio que se ofrece 				
				<p>e. Empatía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada a los clientes • Horario de atención conveniente • Comprensión de las necesidades del cliente 				

Elaboración Propia.

APÉNDICE B: ENCUESTA DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA)

Estimado encuestado, la presente investigación tiene por finalidad recabar información en relación a la gestión administrativa que se viene llevando a cabo en los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

La información que proporcione será confidencial y de uso exclusivo para la investigación objeto de estudio.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y marque con un aspa (x) las afirmaciones enunciadas.

La numeración corresponde a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Gracias por su colaboración.

Variable independiente: Gestión Administrativa

DIMENSIONES	ITEM	VALORACIÓN				
		Si			No	
PLANIFICACION	1. ¿Conoce Ud. los objetivos de la institución?					
	2. ¿Considera Ud. importante establecer estrategias para el logro de los objetivos?	1	2	3	4	5
	3. ¿Conoce Ud. el plan anual de trabajo?	1	2	3	4	5
	4. ¿Considera Ud. que la asignación de los recursos financieros, materiales y de personal son adecuados?	1	2	3	4	5

ORGANIZACIÓN	5. ¿Tiene Ud. conocimiento del organigrama de la institución y el manual de funciones?	1	2	3	4	5
	6. ¿Consideraría Ud. importante implementar un proceso de selección de personal basado en evaluación psicológica y perfil requerido de su puesto para mejorar la calidad de servicio?	1	2	3	4	5
	7. ¿Estaría Ud. de acuerdo con que se realice un monitoreo, acompañamiento y supervisión de su trabajo para evaluar y fortalecer su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
	8. ¿Considera Ud. importante implementar un programa de beneficios como servicio médico, vacaciones, gratificaciones y comisiones para mejorar su bienestar laboral?	1	2	3	4	5
	9. ¿Cree Ud. que la institución cuenta con capacitaciones que promueven su desarrollo profesional?	1	2	3	4	5
DIRECCIÓN	10. ¿Participaría Ud. de un comité de trabajo para las propuestas de mejora de la institución?	1	2	3	4	5
	11. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de motivación e integración entre los trabajadores?	1	2	3	4	5
	12. ¿Consideraría Ud. importante contar con actividades de reconocimiento al personal por su desempeño, puntualidad, presentación, innovación y creatividad?	1	2	3	4	5
	13. ¿Considera Ud. que existe una buena comunicación y trabajo en equipo entre las áreas?	1	2	3	4	5
CONTROL	14. ¿Conoce Ud. algún método que permita medir el rendimiento de las actividades y evaluar los resultados de la institución?	1	2	3	4	5
	15. ¿Conoce Ud. si existe un manejo oportuno de los problemas que se presentan en la institución?	1	2	3	4	5

Elaboración Propia.

APÉNDICE C: ENCUESTA DE LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA)

Estimado padre de familia, la presente investigación tiene por finalidad recabar información en relación a la calidad de servicio educativo que se viene ofreciendo en los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

La información que proporcione será confidencial y de uso exclusivo para la investigación objeto de estudio.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y marque con un aspa (x) las afirmaciones enunciadas.

La numeración corresponde a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Gracias por su colaboración.

Variable dependiente: Calidad de Servicio

DIMENSIONES	ITEM	VALORACIÓN				
ELEMENTOS TANGIBLES	1. ¿Considera Ud. que las instalaciones físicas (salones, patio, baños, almacén, oficinas y demás áreas) son atractivas, modernas, organizadas, limpias y aptas para el servicio que se ofrece?	1	2	3	4	5
	2. ¿Considera Ud. que los equipos de trabajo (computadoras, proyector, equipo de sonido, televisores y fotocopiadoras) son modernos y aptos para el servicio que se ofrece?	1	2	3	4	5

	3. ¿Considera Ud. que la presentación personal de los trabajadores de la institución es la adecuada?	1	2	3	4	5
FIABILIDAD	4. ¿Considera Ud. que la institución cumple con los servicios ofrecidos en el tiempo prometido?	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DE RESPUESTA	5. ¿Considera Ud. que la disposición para ayudar a los clientes, frente a los problemas o dudas que se presentan, es el adecuado?	1	2	3	4	5
SEGURIDAD	6. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda el personal administrativo y plana docente son adecuados?	1	2	3	4	5
	7. ¿Considera Ud. que la atención y amabilidad que brinda la plana docente es el adecuado?	1	2	3	4	5
	8. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con el personal calificado para brindar un buen servicio?	1	2	3	4	5
EMPATIA	9. ¿Considera Ud. que la institución brinda una atención personalizada a sus clientes?	1	2	3	4	5
	10. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con horarios de trabajo convenientes para sus clientes?	1	2	3	4	5
	11. ¿Considera Ud. que la institución se preocupa y comprende las necesidades de sus clientes?	1	2	3	4	5

Elaboración Propia.

APÉNDICE D: PROPUESTA DEL CODIGO DE VESTIMENTA

De acuerdo a la variable Calidad de Servicio, uno de sus indicadores desarrolla la presentación personal como parte de la imagen institucional que los trabajadores comunican; es por ello que se propone crear un código de vestimenta que sea de uso obligatorio para todo el personal de los colegios Cardano Vieta Ingenieros.

A continuación se presenta la propuesta del código de vestimenta:

CÓDIGO DE VESTIMENTA



Nuestro equipo institucional es la imagen del servicio educativo que refleja el compromiso, la seriedad y los valores que ofrecemos a los niños de nuestro país; por ende, el código de vestimenta y arreglo personal es una política OBLIGATORIA.

El código de vestimenta se aplica a los siguientes cargos:

- Director
- Coordinador académico
- Coordinador administrativo
- Coordinador organizacional y de psicología educativa
- Coordinador financiero
- Secretaria académica
- Secretaria económica
- Profesores
- Tutores
- Auxiliares

Damas:

- Conjunto clásico (pantalón, chaleco y saco) de color plomo.
- Blusa clásica de color rosado bebe.
- Zapatos o sandalias de vestir color negro.

Varones:

- Sastre clásico (pantalón y saco) de color plomo.
- Camisa clásica de color blanca.
- Zapatos de vestir color negro.

Profesores y auxiliares de educación inicial y profesores de educación física:

- Buzo de la institución (pantalón y casaca).
- Polo piqué con cuello de la institución.
- Zapatillas blancas o negras.

Profesores y auxiliares de inicial y 1° Grado:

- Mandil de la institución que se usará encima del uniforme.
Será otorgado por el consorcio educativo.

No está permitido:

- Usar sandalias de playa
- Leggings
- Prendas de jean
- Faldas por encima de la rodilla

Sobre la adquisición del uniforme:

Con el fin de brindar las facilidades a todos nuestros colaboradores, el consorcio otorgará un bono de descuento de S/ 50.00 (cincuenta nuevos soles) para que los docentes puedan adquirir el uniforme establecido dentro de nuestro reglamento.

La adquisición del uniforme es responsabilidad de cada colaborador y para ello, debe solicitar su vale de descuento en secretaria una vez firmado el contrato.

Recomendaciones sobre la higiene y arreglo personal:

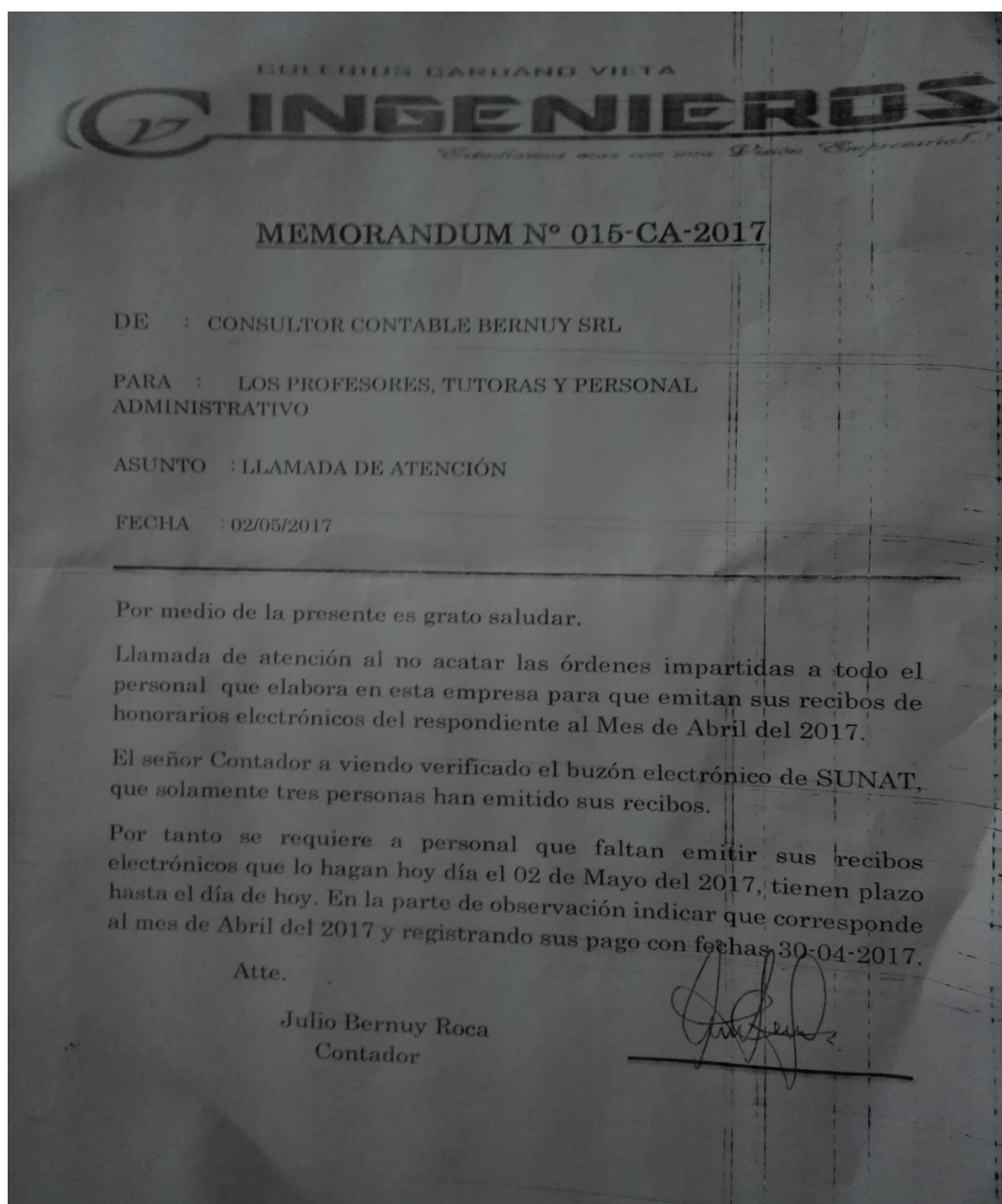
- El aseo corporal, bucal y uso de desodorante debe ser diaria.
- Los aromas de perfumes y desodorantes deben ser suaves.
- Los accesorios como aretes, pulseras, relojes, anillos y collares, no deben ser llamativos o distractores.
- Las damas deben tener el cabello limpio, ordenado, sujeto o recogido.
- La prenda interior debe ser de color neutro.
- Las uñas deben estar cortas y limpias. Si se usa esmalte, color natural.
- El maquillaje facial de tonalidad suave.

- Los caballeros deben tener el cabello corto, limpio y ordenado.
- Las uñas deben estar cortas y limpias.
- En el caso de uso de barbas o bigotes, se pide que estén acicalados.

**APÉNDICE E: MEMORANDUM EMITIDO POR EL CONTADOR DE LOS
COLEGIOS CARDANO VIETA INGENIEROS**

En el presente documento se pueden apreciar los errores ortográficos y la falta de coherencia en la redacción de un documento que el contador emite al personal de las instituciones.

Con este documento se puede evidenciar que el personal no cuenta con la adecuada preparación para realizar labores administrativas como por ejemplo redactar un documento simple, y a su vez, no existe un control interno por parte de los coordinadores quienes son los responsables de las sedes.



Fuente: Documento emitido por los colegios.

APÉNDICE F: FOTOS DE LOS ORGANIGRAMAS INSTITUCIONALES

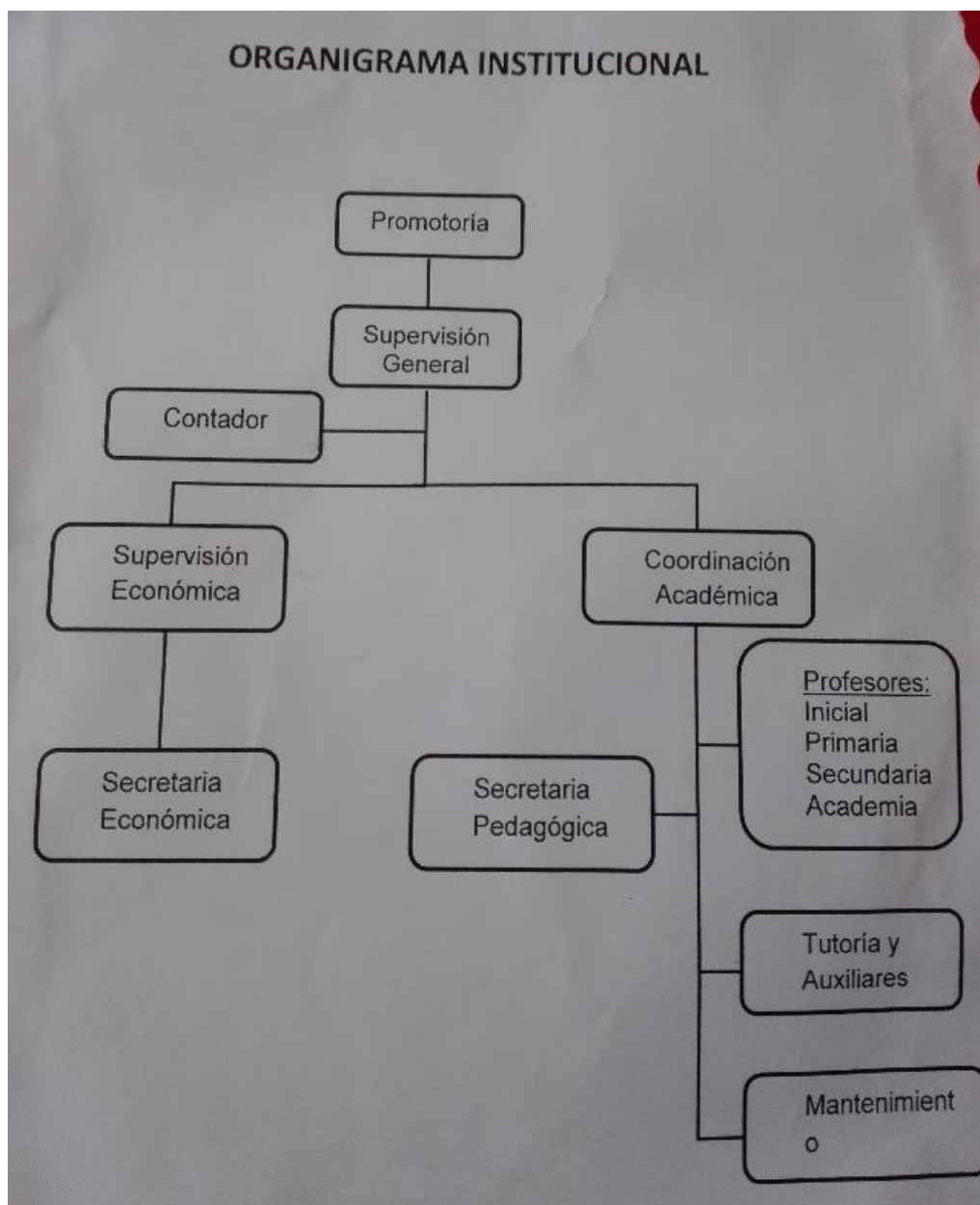
El presente organigrama corresponde a las sedes de San Martín de Porres y Tres Horizontes. A continuación se detallan las observaciones encontradas:

- Colegios Cardano Vieta Ingenieros es una red de colegios que es dirigido por un solo Promotor y busca que todas sus sedes se gestionen de la misma manera.
- Como se puede apreciar, cada colegio tiene un organigrama diferente el cual crea confusión a sus trabajadores que rotan en todas las sedes, pues cada una tiene un manejo de dirección diferente.
- Las funciones y responsabilidades de las áreas no son claras.
- El director no forma parte de la organización.
- El departamento psicológico no está incluido.
- Cada sede cuenta con una secretaria académica y una secretaria económica que cumplen diferentes funciones; en este caso solo se ha colocado el puesto de secretaria.



Fuente: Foto tomada de la oficina de los colegios.

El presente organigrama corresponde a la sede de Zárate.

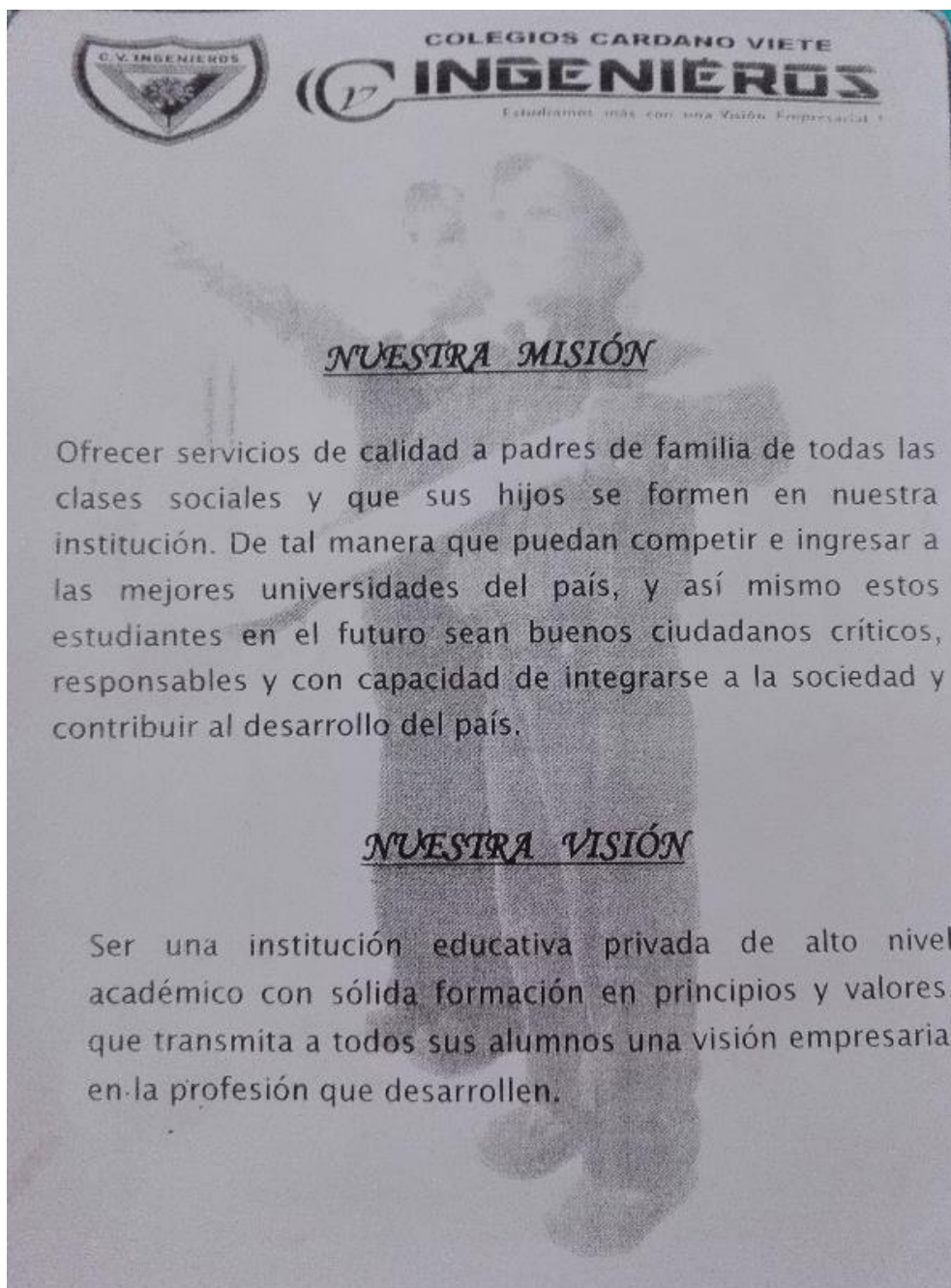


Fuente: Foto tomada de la oficina de los colegios.

APÉNDICE G: FOTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LOS COLEGIOS

Las siguientes imágenes evidencian la misión y visión de los colegios.

Como se puede visualizar cada sede tiene una misión y visión diferente; con esto se puede evidenciar que los colegios trabajan de manera independiente, cada uno con su razón de ser cuando la finalidad es que todos se enfoquen en la misma dirección.



Fuente: Foto tomada de la oficina de los colegios.

El presente documento corresponde a la sede de Zárate.

MISIÓN

Ofrecer servicios de calidad a padres de familia de todas las clases sociales trabajando en la formación de sus hijos en nuestra Institución, de tal manera que alcancen las metas del programa académico, puedan competir e ingresar a las mejores universidades del país, así también estos estudiantes sean ciudadanos críticos, independientes, responsables, conciliadores y con capacidad de integrarse a la sociedad y que contribuyan al desarrollo del país.

VISIÓN

Ser una institución educativa privada de alto nivel académico que beneficien a la comunidad en general, brindando herramientas que ayuden a desarrollar la autoestima, la autonomía con sólida formación en principios y valores, transmitiendo a todos sus alumnos, una visión empresarial, en la profesión que se desarrollen.

CULTURA

- 1.- Excelencia académica de toda nuestra plana docente.
- 2.- Todo trabajo del Consorcio debe poseer un Pensamiento Empresarial
- 3.- El cliente es el centro del negocio.
- 4.- Formar alumnos de calidad.
- 5.- El recurso humano es la organización.
- 6.- La educación no puede interrumpirse.
- 7.- Limpieza, Orden, Moral, Disciplina y Seguridad.
- 8.- Innovación, estar a la vanguardia de los cambios y avances tecnológicos.
- 9.- Unión, trabajo en equipo.

Fuente: Foto tomada de la oficina de los colegios.

APÉNDICE H: FOTOS DE LOS RECURSOS MATERIALES DE LAS AULAS - MOBILIARIOS

Las siguientes imágenes son la muestra de los pupitres que se encuentran en los salones de clases de las sedes. Como se puede evidenciar las carpetas se encuentra deterioradas, rotas e incompletas. En algunos casos, la carpeta está apoyada a la pared para que se pueda sostener. En otros, las carpetas están a punto de romperse y son dejadas en un rincón del salón evidenciando la falta de control por parte de los coordinadores y la falta de un almacén. Finalmente se evidencian carpetas rotas y con las tapas apoyadas encima.

Cabe señalar que esta carpeta es usada actualmente por una alumna.

1. La carpeta de se encuentra con la pata rota y está apoyada a la pared para que se pueda sostener.



2. La carpeta se encuentra con la pata rota y a punto de romperse.



3. Las carpetas son dejadas en un rincón del salón evidenciando la falta de control por parte de los coordinadores y la falta de un almacén.



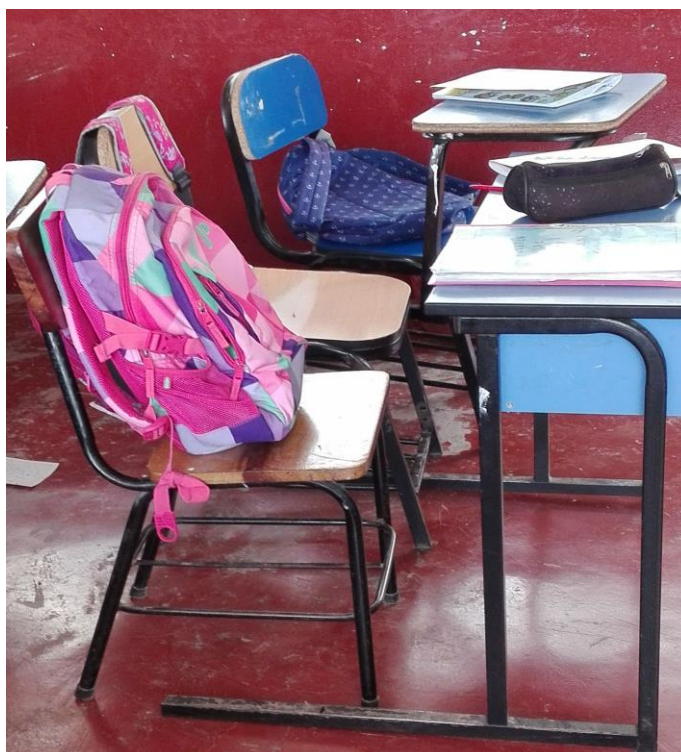
4. Finalmente se evidencian carpetas rotas y con las tapas apoyadas encima.



5. En esta imagen se puede apreciar que la carpeta no tiene una pata y está apoyada sobre una silla de madera para que pueda ser usada por los alumnos.



6. En esta imagen se puede apreciar que la carpeta se encuentra rota y no cuenta con asientos. Las sillas de madera son utilizadas para que los alumnos puedan sentarse y apoyarse.



APÉNDICE I: FOTOS DE LOS SERVICIOS HIGIENICOS DE LOS COLEGIOS

Las siguientes imágenes muestran los estados de los servicios higiénicos de las sedes. Como se puede evidenciar los inodoros se encuentran rotos y pegados con una cinta, el baño de los profesores solo es para uso urinario, y los baños de los alumnos no cuentan con un mantenimiento y servicios básicos.



Referencias bibliográficas

- Amaro Guzmán, R. (2012). *Introducción a la administración pública*. México DF: McGrawHill.
- Andrews, K. et al. (2010). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- Areche (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3.º, 4.º y 5.º de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Alarcón (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Baena del Alcázar, M. (2011). *Curso de Ciencia de la Administración*. Madrid: Technos.
- Buono, A. Y Bowditch, J. (1989). «The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people and organizations», Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Camizon C. y Cruz, S., Gonzales T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Ediciones Pearson, Prentice Hall
- Castelazo, J. (1977). *Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública* (1a ed.). México DF: Colegio de Licenciados en CP y AP.
- Córdova y Ávila (2009). *Gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Domínguez (2011). Caso. Estructura Organizacional de una Institución Educativa.
- Diez de Castro, E. et al. (2011). *Administración y Dirección*. Madrid: Ed. McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U.
- Feigenbaum, A.V. (2011). *Control total de la calidad*. México: CECSA.
- Fernández E S. (2010) *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Guerrero Orozco, O. (1986). *Teoría de la Administración Pública*. México: Harla
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional*. México, Vergara.
- Hernández Torres, M. (2011) *El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño*. La Habana: Ed. del ISPJAE.

- Lupano, M.L. y Castro, A. (2008). "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicología". En *Psicodebate. Psicología Cultura y Sociedad*. Vol. 6, diciembre de 2006 - noviembre de 2007, pp. 107-122.
- Juran, J. (1995) "A history of managing for quality. The evolution, trends and future directions of managing for quality". En *Wisconsin The Juran Foundation for quality*, ASQC Quality Press. Pp. 557-558
- Melinkoff, Ramón. (2012). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Milkovich, G. T y Boudreau, J. W. (2013). *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
- Montaudon C. (2010). *Studying quality control in the automobile industry. Approaches and illustrations*. Lincoln University PhD Thesis.
- Muñoz Amato, P. (2012). *Introducción al estudio de la administración pública*. México DF: FCE.
- Navas, J.E.; Guerras, L. A. (2012). *La Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ed. Civitas.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). "Reframing crisis management". En *Academy of Management Review*. 23:1, 59-76 pp.
- Porter, M. E. & Kramer, Mark (2011) "Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society". En *Harvard Business Review*, Jan. 2011.
- Sánchez, J. J. (2010). *La Administración Pública como ciencia: su objeto y su estudio* (1a ed.). Mexico DF: Plaza y Valdes-IAPEM.
- Oney-Yazic, E., Arditi, D. And Uwakweh, B. (2006). "Organizational Culture in U.S. Construction Company". In: *Proceedings of the British University in Dubai, Joint International Conference on Construction Culture, Innovation and Management: Sustainable*. Dubai, United Arab Emirates (UAE), 26-29 November. Dubai: The British University in Dubai, pp. 219-228.
- Roberto R. (2013). *Calidad estratégica total*. Ediciones Macchi, Argentina.
- Ruiz O. (2001). *Gestión de la calidad de servicio*. *5campus.com, Control de Gestión*
Recuperado de <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>>
- Serna, H. 2002. *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría - Metodología*. Bogotá, Colombia: 7ma. edición. 3R Editores.
- Thompson, A; Strickland, A.J. (2001). *Dirección y Administración Estratégicas Conceptos Casos y Lecturas*. Argentina: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

Wall, J. A. (Jr.) & Callister, R. R. (1995). *Conflict and its management. Journal of Management*, 21, 515-558. Doi:10.1080/001318893030350101

Vidal, E., (2004). *Diagnóstico organizacional*. 2da. ed. Bogotá (Colombia): ECOE Ediciones.

Referencias electrónicas

Minedu. Ministerio de educación. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/>

Minedu. Ministerio de educación. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_26549.php

Minedu. Ministerio de educación. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica Regular. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe>

AdvanceED Estándares de Calidad. Recuperado de <https://colegiobeatocmr.files.wordpress.com/2014/11/estandares-de-advanced.pdf>