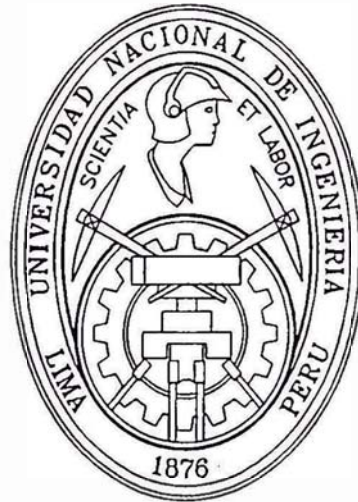


# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**“Optimización de Procesos de Negocios para  
Reducir la Deserción de Estudiantes en un  
CEOP – Lima Metropolitana”**

## **INFORME DE SUFICIENCIA**

**Para Optar el Título Profesional de:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Carmen Yeny Torres Sánchez**

**LIMA- PERU**

**2007**

## INDICE

Descriptores Temáticos .....	4
Resumen .....	5
Introducción .....	6
Capitulo I.....	8
Antecedentes.....	8
1.1 El Centro de Educación Ocupacional.....	8
1.1.1 Análisis Macro.....	8
1.1.2 Análisis Micro.....	10
1.2 Diagnóstico Estratégico .....	11
1.2.1 Misión .....	11
1.2.2 Visión .....	12
1.2.3 Valores Institucionales.....	12
1.2.4 Frente Interno (FD).....	12
1.2.5 Frente Externo (OA).....	13
1.2.6 Objetivos Estratégicos .....	14
1.3 Diagnóstico Funcional.....	19
1.3.1 Productos.....	19
1.3.2 Clientes.....	22
1.3.3 Organización de la Empresa.....	22
1.3.4 Clima Organizacional.....	25
1.3.5 Procesos.....	27
Capitulo II.....	32
Marco Teorico .....	32
2.1 Modelo de Gestión Basado en Procesos.....	32
Capitulo III.....	43
Proceso de Toma de Decisiones .....	43
3.1 Planteamiento del Problema.....	43
3.1.1 Del Comportamiento de los Clientes.....	43

3.1.2 De los Objetivos del CEOP.....	45
3.1.3 De los Indicadores de Calidad Educativa en el CEOP.....	46
3.1.4 Del Nivel de Satisfacción.....	51
3.2 Problema Central.....	52
3.2.1 Identificación.....	52
3.2.2 Causales de Deserción.....	53
3.2.3 Efectos de la Deserción.....	59
3.2.4 Análisis.....	60
3.3 Solución Propuesta.....	60
3.3.1 Análisis de Procesos de Negocio.....	61
3.4 Del Mejoramiento de los Procesos.....	86
3.5 Estrategias Adoptadas.....	105
Capitulo IV.....	107
Evaluacion de Resultados.....	107
4.1 Beneficios Cualitativos.....	107
4.2 Beneficios Cuantitativos.....	108
4.3 Análisis Costo Beneficio.....	112
Capitulo V.....	113
Conclusiones y Recomendaciones.....	113
5.1 Conclusiones.....	113
5.2 Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	116

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

1. Gestión por Procesos
2. Deserción
3. Procedimientos Académicos
4. Centro de Educación Ocupacional Privado
5. Optimización de Procedimientos
6. Indicadores

## RESUMEN

El Centro de Educación Ocupacional Privado– CEOP, caracterizado en formar, capacitar, perfeccionar y especializar a jóvenes en carreras de Telecomunicaciones, con una población actual de 1800 alumnos del sector media – baja, evidencia un alto porcentaje de deserción de educandos, existiendo una alta asociación con el factor económico y el factor académico- rendimiento entre otros.

El CEOP viene desarrollando la Gestión de la Calidad mediante la implementación de la Gestión por Procesos, modelo seleccionado porque permite que los procesos se ejecuten de manera integrada, mejorando el clima laboral, satisfaciendo las necesidades del alumnado “oportunidad laboral en corto tiempo”, satisfaciendo a la empresa que finalmente decida contratar a los egresados porque ellos poseerán las competencias laborales exigidas y finalmente permitirá al CEOP obtener una mejor rentabilidad.

Siendo los factores de deserción directamente relacionados con la insatisfacción de los resultados de los procesos de negocios, el CEOP deberá monitorear y optimizar los mismos mediante la simplificación y mejora continua a fin de que se logren cumplir con la misión y visión de la Institución.

## INTRODUCCIÓN

El Centro de Educación Ocupacional Privado– CEOP, cuenta con autorización de funcionamiento desde Agosto de 1995, se caracteriza en formar, perfeccionar y especializar a jóvenes en las carreras de Telecomunicaciones; las principales carreras son: Teleoperador y Técnico en Telecomunicaciones.

El CEOP en sus 12 años de vida, viene consolidando su modelo pedagógico y gerencial, incentivando un mejor desarrollo personal, académico y vocacional, mediante el cual busca propiciar la permanencia y motivación de la población estudiantil, promoviéndola con calidad, desde el inicio hasta la culminación de sus estudios.

Es por ello que el CEOP trabaja en base a las competencias laborales y empresariales como una perspectiva de desarrollo sostenible y competitivo de sus estudiantes, asegurando conseguir mejores resultados en su desempeño al egresar, su nivel de empleabilidad y su desarrollo personal.

El CEOP considera que, para lograr mantenerse y liderar en un mercado tan competitivo por la alta oferta de servicios educativos, debe desarrollar la Gestión de la Calidad, es por ello que la gestión por procesos constituye uno de sus objetivos estratégicos, debido a que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo mas eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

La implementación del modelo de gestión por procesos consta en dos fases, la primera es el ordenamiento de los procesos del CEOP, fase ya ejecutada por éste, y la segunda es el mantenimiento y mejora continua de los procesos.

El presente informe trata sobre la optimización de los procesos de negocios que están directamente relacionados con la insatisfacción de los alumnos, que se desarrollará mediante la identificación de oportunidades que se traduzcan en disminuir la deserción de estudiantes, contribuyendo así a mejorar la rentabilidad del CEOP.

Entre las posibles dificultades para la puesta en marcha del objetivo de este documento, se tiene la falta de compromiso del personal, la individualización y la falta de coordinación oportuna.

El primer capítulo, contiene la información estratégica y funcional del CEOP objeto de estudio.

En el segundo capítulo, se presenta la metodología de la gestión por procesos, en sus dos fases: el ordenamiento de procesos y el mantenimiento y mejora de procesos.

En el tercer capítulo, se analiza la problemática de la empresa mediante el diagnóstico del sistema de gestión del CEOP, relacionado con los índices de deserción, repitencia e inserción laboral; posteriormente, se identifica el problema central "alta deserción" y sus causales, culminando con la selección de aquellos procesos que tengan mayor impacto en la deserción del alumno.

En el cuarto capítulo, se detalla las alternativas de solución, para el mejoramiento de los procesos seleccionados, que permitirán disminuir la deserción del alumnado.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1 EL CENTRO DE EDUCACIÓN OCUPACIONAL**

##### **1.1.1 Análisis Macro**

La importancia que cobra el mundo de las Telecomunicaciones hace cada vez más rentable el campo técnico, científico y cibernético, y cuyos efectos se sienten al haber traspasado el umbral del nuevo siglo. Las Telecomunicaciones han logrado unir al mundo, borrar las fronteras y conseguir que, para efectos de las comunicaciones, estar en Perú y en África no sea un impedimento para entablar todo tipo de relaciones humanas, sociales, culturales y científicas.

Lima soporta una carga demográfica especialmente proveniente de provincias, además de los miles de jóvenes que concluyen su educación secundaria sin saber direccionar correctamente su carrera profesional

Le corresponde al estado satisfacer las necesidades urgentes de educación de esta creciente población; sin embargo, sabemos que presupuestalmente esto a veces resulta imposible.



Es por ello que el sector privado entra a participar, y ese es su propósito más eficiente y competitivo.

La demanda de personal calificado en el mercado laboral, posibilita la creación de un número considerable de Instituciones de formación profesional, en su mayoría particulares, con la finalidad de proporcionar capacitación a corto plazo para un puesto de trabajo.

Por eso, la oferta de la formación técnica debe responder a la demanda del sector productivo, la cual debe ser de calidad, actualizada en su nivel tecnológico, ser conocida y valorada por los empresarios, debe impulsar el emprendimiento de la microempresa y el autoempleo, fomentar la cultura de trabajo y vincularse con el sector productivo, de servicios y manufacturero. En plena era del conocimiento y del manejo de las tecnologías de información y comunicación, hoy se requiere profesionales polivalentes que se desempeñen en forma eficaz en un determinado puesto de trabajo.

Por estas razones, el Centro de Educación Ocupacional Privado (CEOP) surge como respuesta a las necesidades de la empresa, de la sociedad y del estado, formando personal capacitado y especializado que reúnen las competencias laborales para desempeñarse en el sector técnico - productivo, brindando soporte técnico y de telegestión en la empresa privada, como dependiente o bajo la modalidad de outsourcing; también como independientes, instalando su propio negocio de servicios y/o comercialización de equipos telefónicos, celulares y redes de computadoras (LAN).

### 1.1.2 Análisis Micro

Dentro de las características principales de la comunidad educativa del CEOP tenemos:

- El ingreso per cápita de las familias que envían a sus hijos al CEOP corresponden a la clase media y baja.
- Dentro del universo, los participantes cuentan con un: 70 % nivel secundario, 10 % nivel superior y 5 % profesionales.
- Los participantes provienen del sector norte y sur de Lima Metropolitana.
- El perfil del alumno :

Socio-Afectiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presenta baja autoestima</li><li>• El 70% desconoce la realidad peruana y no desarrolla su identidad.</li><li>• El 75% se encuentra desempleado.</li><li>• El 60% depende económicamente de sus padres.</li><li>• El 40% no tiene objetivos definidos</li></ul>
Cognoscitiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hábito de lectura deficiente.</li><li>• Tiene el 50% bajo nivel cultural, científico y tecnológico.</li></ul>
Psicomotora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene habilidades artísticas y de diseño.</li><li>• Posee bajo nivel en el dominio de manejo herramientas de digitación y office.</li></ul>

(Fuente CEOP)

- El perfil de los padres de familia:
  - Un buen porcentaje desconoce lo que aprende el participante.
  - Le preocupa más la inmediata inserción laboral que el aprendizaje en sí.

- Mide el rendimiento por las notas, no por el logro de destrezas y conocimientos.
- El nivel educativo de los padres de familia es, por lo general, educación secundaria.
- Preocupación por cumplir sólo con las obligaciones básicas (alimentación y vestido) en la familia.

• El perfil del docente:

Socio- Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de identificación con los objetivos estratégicos de de institución.</li> <li>• Personalismo y egocentrismo.</li> <li>• Relativa comunicación entre los docentes de uno u otro horario.</li> </ul>
Cognoscitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos desconocen los procedimientos de enseñanza-aprendizaje por competencia.</li> <li>• Falta de actualización en los nuevos software que aparecen en el mercado.</li> <li>• Falta de compromiso en cumplimiento de normativas de la Institución.</li> </ul>
Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de una actualización permanente.</li> <li>• Relativa iniciativa y creatividad frente a su labor profesional.</li> <li>• Escaso cambio de actitud en el desarrollo de su función, tomándolo un profesional rutinario.</li> </ul>

(Fuente CEOP)

## 1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.1 Misión

“Somos un centro de Estudios líder que forma, capacita, perfecciona y especializa en carrera de Telecomunicaciones especializados en voz, data, telegestión y telemarketing utilizando

el enfoque pedagógico por competencias laborales, para lograr la inserción laboral de nuestros egresados y contribuir con la competitividad de las empresas.”

### **1.2.2 Visión**

“Ser el primer Centro de Estudios Técnicos especializado en Telecomunicaciones de América Latina.”

### **1.2.3 Valores Institucionales**

#### **Innovación basada en tecnología**

Investigación

Capacitación

#### **Calidad de trabajo**

Orientación al cliente

Orientación a los resultados

#### **Integridad**

Honestidad

Compromiso

Respeto

### **1.2.4 Frente Interno (FD)**

#### **Fortalezas**

- Ubicación estratégica de la Institución educativa.
- Posee convenios de práctica laboral.
- Posee documentación de procedimientos.
- Cuenta con personal docente calificado con experiencia en Telecomunicaciones.
- Posee certificación a nombre del Ministerio de Educación.

- Se esta desarrollando un sentido de renovación y cambio en el equipo docente.
- Paulatino incremento de equipos y materiales educativos.
- Modificación de los métodos de enseñanza tradicional por el método de aprendizaje por competencias laborales.
- Plan curricular permanentemente actualizado.

#### **Debilidades.**

- Docentes con carencia de formación pedagógica por competencias laborales.
- Mediano compromiso de los docentes con los procesos de la institución haciendo su labor de manera rutinaria.
- Falencia en la programación académica.
- Escasez de bibliografía especializada.
- Falta de comunicación inmediata y simultánea entre el personal.
- Carencia de local propio.
- Alta deserción de participantes.
- Falta de sistema de captación de participantes.
- Altos costos de adquisición de material de prácticas.

#### **1.2.5 Frente Externo (OA)**

##### **Oportunidades**

- Alta demanda laboral de Teleoperadores y Técnicos.
- Surgimiento de nuevas tecnologías en sistemas de información y de gestión.
- Tecnología de comunicación en constante crecimiento.
- El sector empresarial reconoce al CEOP como institución educativa de capacitación en telecomunicaciones.

- Promulgación de dispositivos a favor de micro, pequeña y mediana empresa.

#### **Riesgos.**

- Surgimiento y crecimiento de la competencia.
- Sobre oferta educativa variada y más económica.
- Des actualización de los equipos por la innovación tecnológica.
- La falta de credibilidad de las instituciones informales.
- Falta de iniciativa por parte del participante en generar una micro-empresa propia (individual o en sociedad).

### **1.2.6 Objetivos Estratégicos**

**OE1. Implementar el Enfoque Pedagógico por Competencias en la formación de alumnos** de las carreras que brinda la institución logrando la inserción en el mercado laboral y mejorando su calidad de vida.

#### **Objetivos específicos:**

1. Desarrollar círculos de calidad que permitan una mejora significativa en las estrategias de aprendizaje.

#### **Estrategias:**

- Capacitar permanente a los docentes en metodologías de enseñanza técnica y formación pedagógica.
- Programar evaluaciones a los docentes buscando alcanzar nuestras metas de calidad en capacitación.

2. Aplicar una evaluación integral por competencias del personal docente, administrativo y estudiantes para determinar capacidades y deficiencias que permitan el mejoramiento continuo

**Estrategias:**

- Evaluar a los estudiantes y agruparlos por niveles, según objetivos alcanzados.
- Programar supervisiones a los docentes para retroalimentar el uso de la metodología de enseñanza técnica.
- Programar evaluaciones de desempeño por competencias al personal docente y administrativo.

3. Actualizar y evaluar permanentemente la malla curricular de los programas básicos y diseñar nuevos módulos y/o cursos, de acuerdo al perfil académico técnico, los requerimientos del mercado laboral y el equipamiento tecnológico disponible.

**Estrategias:**

- Elaborar un plan de investigación y desarrollo para crear nuevos productos educativos de acuerdo al avance tecnológico.
- Elaborar currículas por competencias, integrando en los cursos los conocimientos, actitudes y habilidades.
- Elaborar módulos de capacitación técnica de acuerdo a la infraestructura y equipamiento disponible.
- Elaborar un plan de evaluación y retroalimentación de las currículas diseñadas.

4. Establecer convenios con diversas empresas tanto para la inserción laboral de los estudiantes como para la capacitación de sus trabajadores.

**Estrategias:**

- Elaborar un plan de convenios para prácticas pre profesionales con empresas del rubro.
- Elaborar un plan de preselección y reclutamiento de estudiantes y egresados con elevado nivel de servicio e influencia

**OE2. Consolidar la marca del CEOP como centro de formación por competencias laborales.**

**Objetivos específicos:**

1. Implementar un sistema de Investigación de Mercado

**Estrategias:**

- Identificar nuevos segmentos del mercado.
  - Identificar nuevos productos educativos.
  - Elaborar un Plan de Imagen orientado a posicionar Marca y Productos dirigiéndose a los niveles socio económicos B y C sustentado en la excelencia académica y la demanda laboral.
2. Diseñar y ejecutar programas agresivos y eficaces de venta de las carreras de CEOP dirigiéndose a los niveles socioeconómicos B y C, sustentado en una excelencia académica de los servicios educativos que oferta.



**Estrategias:**

- Elaborar y ejecutar plan de captación de clientes potenciales.
- Elaborar y ejecutar un plan de post venta para nuestros egresados

3. Elaborar un plan de Promoción y Fidelización del cliente, mediante el mantenimiento de los estándares de satisfacción del servicio.

**Estrategias:**

- Participar activamente de eventos masivos de campañas de información y educación al público, recreacionales y culturales.
- Aplicar encuesta de satisfacción del cliente e implementar acciones de mejora.
- Establecer técnicas de Fidelización.

4. Potenciar la marca CEOP uniformizando los colores institucionales dentro y fuera de la institución.

**Estrategias:**

- Diseñar y difundir información, comunicados o boletines respecto a la imagen de la empresa.
- Realizar actividades de extensión y difusión dirigidas a la comunidad.
- Participar en concursos y eventos de acreditación y certificación.
- Aperturar puntos de venta en otras zonas.

### **OE3. Gestionar por procesos**

#### **Objetivos específicos:**

1. Diseñar el Sistema de Gestión por Procesos, orientado a elevar el nivel de la calidad educativa.

#### **Estrategias:**

- Elaborar manuales de procedimientos.
  - Capacitar permanente en normas y procedimientos vigentes
  - Actualizar en legislación educativa e informática.
  - Vivenciar una gestión eficaz y descentralizada, sustentada en una auténtica delegación de funciones.
2. Potenciar la operatividad de las instalaciones, equipos y herramientas para el mejoramiento del servicio educativo.

#### **Estrategias:**

- Establecer un plan de mantenimiento preventivo y de seguridad de instalaciones, equipos y herramientas.
3. Potenciar la operatividad de los sistemas informáticos, que soportaran la ejecución de procesos para el mejoramiento continuo del servicio educativo

#### **Estrategias:**

- Establecer un plan de mantenimiento preventivo y de seguridad de medios informáticos.

- Establecer un plan de desarrollo de redes.
- Diseñar un nuevo software de Gestión Educativa.

#### **OE4. Fortalecer la cultura organizacional del CEOP.**

##### **Objetivos específicos:**

1. Consolidar la cultura organizacional para alcanzar la Calidad del Servicio Educativo.

##### **Estrategias:**

- Diseñar un plan de capacitación en mejoramiento continuo para implementar el trabajo por objetivos y evaluación por resultados.
- Ejecutar actividades que fortalezcan la integración del personal con los alumnos y refuercen nuestros principios y valores institucionales.
- Elaborar proyectos de análisis y mejora de las competencias del personal.

### **1.3 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

#### **1.3.1 Productos**

El CEOP capta matrículas durante los 12 meses del año y sus principales carreras son Teleoperador y Técnico en Telecomunicaciones, ambas carreras con una duración de 1 año, desarrollados por módulos, cada modulo dura 3 meses, el alumno podrá llevar simultáneamente cursos del modulo, pero es pre requisito aprobar los cursos de un modulo para seguir con el siguiente.

El CEOP trabaja en dos horarios, lunes, miércoles y viernes y el segundo horario martes y jueves, con una duración de 2 y 3 horas respectivamente, durante el día se trabaja cuatro y tres turnos para la secuencia de martes y jueves.

Tiene tres locales con 8 aulas en promedio, las aulas y laboratorios están acondicionados para las sesiones de aprendizaje requerido, siendo mayor la inversión y mantenimiento en las aulas destinadas a partir del segundo modulo ya que dichos cursos son procedimentales.

### **Teleoperador (1 año)**

El Teleoperador tiene alta demanda en el mercado laboral, debido al desarrollo de la tecnología en Telecomunicaciones y a la búsqueda de la Calidad en el Servicio al Cliente.

Este producto se divide en cuatro módulos:

- **Módulo formativo:** el CEOP comprobó que el alumno egresado de secundaria, tiene falencias en el curso de lenguaje, es por ello que en este módulo se busca fortalecer estos conocimientos que son bases para el desarrollo de los siguientes módulos, y adicionalmente se fortalece el aspecto actitudinal donde se trabaja las competencias actitudinales características de un teleoperador.
- **Módulo profesional:** en el segundo modulo podrá facilitar conexiones y comunicaciones telefónicas, acogerá a los visitantes y apoyará en distintos procesos administrativos básicos de información, comunicación, trámites y otros inherentes a las necesidades del rubro empresarial.

- Módulo de cómputo: en el tercer módulo el alumno dominará los programas de computación digitación y base de datos, herramientas básicas para el manejo de datos de clientes con los que trabajará.
- Módulo de especialización: el alumno finalmente podrá brindar información y asesoramiento técnico comercial, de estadísticas y censos, de promoción y venta de productos y de servicios a través del canal telefónico y de sistemas informáticos.

### **Técnico en Telecomunicaciones (1 año)**

El Técnico en Telecomunicaciones, es un profesional competente en identificación de averías en la Red de Telecomunicaciones de Voz y Data, lee e interpreta documentación técnica (manuales y planos), brinda asesoría desde el presupuesto hasta la ejecución de proyectos de Telefonía Privada y Redes Lan para la pequeña y mediana empresa, maneja herramientas, materiales e instrumentos aplicando normas de Seguridad e Higiene, brindando al cliente un servicio técnico, caracterizado por un trato respetuoso, atención rápida y eficiente.

Al terminar cada módulo el alumno estará calificado para realizar instalaciones de equipos de telecomunicaciones como PBX de diversas empresas, instalaciones de abonado, instalaciones de TV cable, instalaciones de cableado estructurado interconectando a cada una de las PC que existen en la empresa. Asimismo, podrá realizar las configuraciones necesarias de los equipos de telecomunicaciones instalados anteriormente, teniendo como resultado una empresa con equipos en óptimas condiciones de trabajo.

### 1.3.2 Clientes

El CEOP cuenta con una población de 1800 alumnos, su población es predominantemente de los sectores económicos media – baja, de las cuales el 70 % tiene nivel secundario, 10 % nivel superior y 5 % son profesionales.

El motivo principal por la que el cliente decide estudiar en el CEOP, es porque la carrera tiene corta duración (1 año), es interesante y existe mayor posibilidad de obtener trabajo rápidamente.

No existe proceso de selección de clientes, el perfil del ingresante tiene como común denominador problemas sociales por el sector que provienen y las falencias en su formación secundaria, muchos de ellos sin conocimientos básicos de comunicación en el caso del Teleoperador y matemático en el caso del Técnico en Telefonía.

### 1.3.3 Organización de la empresa

#### **Órganos de Dirección**

**Promotoría**, es el órgano responsable de diseñar estrategias de negocio, definir las políticas de desarrollo institucional a mediano y largo plazo.

**Dirección**, es el órgano responsable de planificar, organizar y monitorear las acciones que tienen relación directa con la operatividad de la Institución.

## Órganos de Línea

**Marketing**, es el área encargada de definir los estudios y competencia del mercado, promocionar productos y captar a nuevos clientes.

**Académica**, es el área encargada de formar y especializar técnicos competentes y profesionales calificados en telecomunicaciones para asegurar su desarrollo personal y el de la organización para la que trabajan. Cuenta con un staff de 6 docentes con horario completo y 8 por turnos.

## Órganos de Apoyo - Administración

- **Potencial Humano**: es el área encargada de seleccionar un staff de personal con orientación a competencias.
- **Bolsa de Trabajo**: es el área encargada de gestionar la promoción de demanda de pasantías, prácticas pre profesionales y empleo para facilitar la inserción laboral de nuestros egresados.
- **Servicio de Atención al Cliente**: es el área encargada de asegurar la satisfacción de nuestros clientes para garantizar la sostenibilidad de la empresa.
- **Mantenimiento Eléctrico y Obras Civiles**: es el área encargada de mantener la infraestructura en óptimas condiciones de conservación para la eficiente y eficaz operatividad de la Empresa.
- **Logística**: es el área encargada de proporcionar oportunamente, con la especificación y características requeridas, los bienes y servicios a

clientes internos para la eficiente y eficaz operatividad de la Empresa.

- **Contabilidad y Finanzas:** es el área encargada de asegurar la sostenibilidad financiera, optimizando la gestión de cobranzas, presupuestal y costos.
- **TIC:** es el área encargada de asegurar y optimizar la operatividad de la plataforma de transferencia y administración de información de la Institución, Así como de mantener los equipos de telecom, herramientas y materiales en óptimas condiciones de uso, para el desarrollo eficiente y eficaz de sesiones de aprendizaje y de la operatividad de usuarios administrativos.

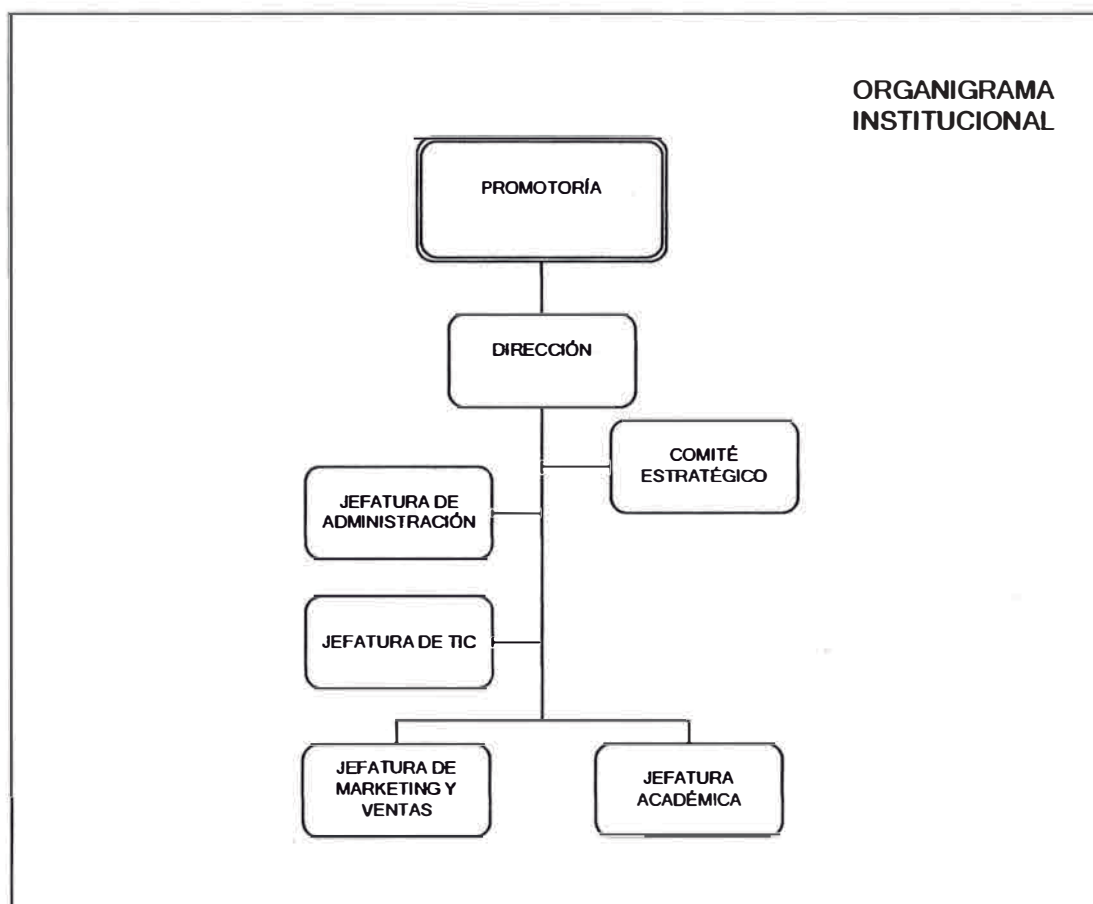


Figura N° 1



### 1.3.4 Clima organizacional

El análisis de clima organizacional se basa en cinco factores:

1. Autorrealización.- Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
2. Involucramiento Laboral.- Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
3. Supervisión.- Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
4. Comunicación.- Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
5. Condiciones Laborales.- Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

El resultado del análisis se considera favorable en la relación empresa – trabajador lo que ha permitido sentar bases sólidas entre el personal con respecto a la visión, misión y valores de la organización.

El siguiente análisis de clima organizacional se basa en las competencias laborales establecidas por la institución.

***Las competencias Generales son:***

1. Comunicación Eficaz
2. Liderazgo de Equipo
3. Calidad de Trabajo
4. Innovación
5. Integridad
6. Compromiso Organizacional
7. Trabajo en equipo
8. Orientación al cliente
9. Orientación al resultado
10. Flexibilidad
11. Adaptabilidad al cambio

***Las competencias específicas a nivel profesional son:***

1. Desarrollo del equipo
2. Pensamiento estratégico
3. Pensamiento Analítico
4. Impacto e influencia

***Las competencias específicas a nivel docente son:***

1. Colaboración
2. Aprendizaje continuo
3. Capacidad de entender a los demás
4. Desarrollo de las personas

***Las competencias específicas a nivel operativo son:***

1. Capacidad para aprender
2. Productividad

El resultado de este segundo análisis indica que existe el firme compromiso de la alta dirección de capacitar y fomentar entre su personal la práctica de éstas competencias laborales que son la

base fundamental para la consolidación de un clima organizacional óptimo que permita el crecimiento y desarrollo del Instituto, pero requiere de herramientas tales como capacitación y motivación para contar con un personal que posea o adquiera dichas competencias.

### **1.3.5 Procesos**

EL CEOP tiene documentado los procesos en las fichas de procesos y sus procedimientos en su manual de procedimientos.

Los procesos se han agrupado en: procesos de dirección, procesos de negocio y procesos de soporte.

# MAPA DE PROCESOS DEL CEOP

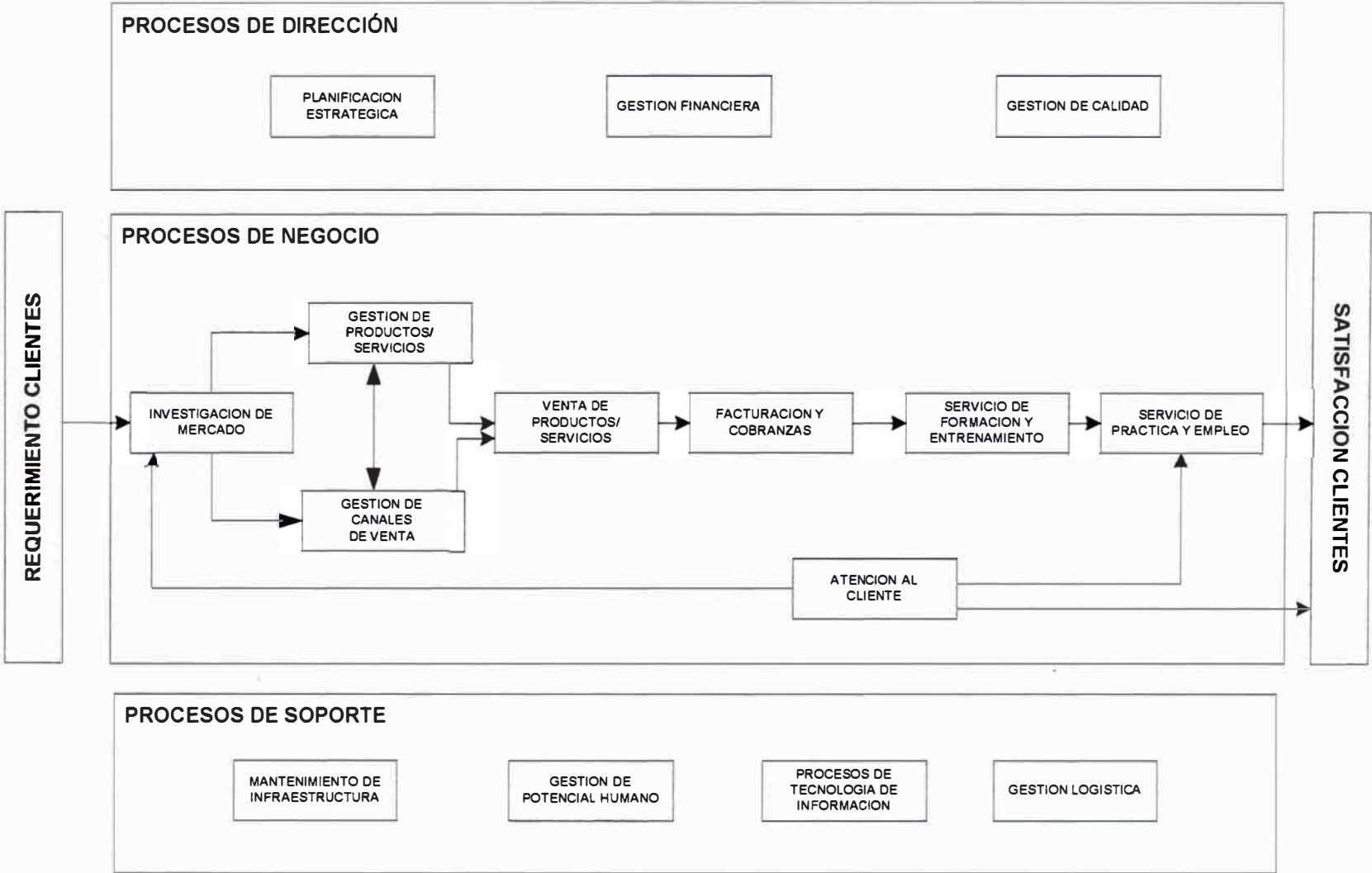


Figura Nº 1

**Proceso de Servicio de Formación y Entrenamiento:** Tiene por objetivo brindar un servicio de calidad bajo el enfoque de competencias laborales. El proceso abarca todas las fases de la enseñanza y evaluación basada en criterios de competencias laboral. La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a la norma técnica de competencia laboral.

**Proceso de Investigación de Mercados:** Tiene por objetivo obtener y analizar datos que permitan desarrollar productos a fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes y las exigencias del mercado laboral. Este proceso mide y pronostica de un mercado para luego segmentarla de acuerdo a las necesidades y enfoque de la empresa. Asociado a establecer estrategias de comercialización de la empresa, creación de nuevos productos y estudios de evaluación comercial y económica para determinar la factibilidad de la misma.

**Proceso de Gestión de Productos:** Tiene por objetivo diseñar productos bajo el enfoque de competencias laborales. Este proceso enfoca los problemas que abordarán los técnicos como eje para el diseño. Utiliza recursos que simulan la vida real, para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, apoyados por un tutor.

**Proceso de Gestión de Canales de Ventas:** Tiene por objetivo establecer los canales de venta para la oferta de los productos, Este procesos esta destinado a la ventas de los productos del CEOP directamente al público en general. Proyectado para su instalación en centros comerciales, locales anexos, etc.

**Proceso de Ventas de Productos:** Tiene por objeto el incremento de ingresos por la oferta de productos en los distintos rubros de empresas y público objetivo. El principal desafío es acercar soluciones de capacitación a empresas para lograr mayor eficiencia en sus operaciones de telemarketing y de telecomunicaciones.

**Proceso de Atención al Cliente:** Tiene por objetivo asegurar la permanencia y/o retorno de clientes. Define las formas y estrategias de retención y recuperación de clientes en abandono, monitorea la satisfacción del cliente a través de encuestas y atiende reclamos y quejas.

**Proceso de Servicio de Práctica y Empleo:** Tiene por objeto insertar a los estudiantes y egresados en el mercado laboral a fin de cumplir con la misión organizacional. Este proceso trata de la forma como el CEOP complementa la formación por competencias con el acercamiento de sus egresados a las necesidades de las empresas y de las actividades a desarrollar para gestionar la satisfacción laboral del egresado y el de las empresas.

**Proceso de Facturación y Cobranzas:** Tiene por objeto asegurar el pago del servicio a brindar con el fin de garantizar los ingresos considerados en el presupuesto general. Es la recaudación, custodia, control y distribución de los ingresos tanto ordinarios como extraordinarios que recibe el CEOP a fin de cumplir en forma oportuna con las obligaciones programados en el presupuesto garantizando el logro de los objetivos fundamentales.

Los procedimientos identificados y documentados por cada proceso de negocio son:

<b>PROCESOS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Investigación de Mercado</b>	Planificación de la investigación de Mercado
	Desarrollo de la investigación de mercado.
	Identificación y Actualización del perfil laboral
<b>Gestión de productos y servicios</b>	Formulación, Elaboración y Aprobación de productos y/o servicios
	Desarrollo de productos y/o servicios.
	Evaluación y actualización del productos y/o servicios
<b>Gestión de canales de venta</b>	Planificación de canales de venta, publicidad y promoción
	Despliegue de canales de Venta.
	Desarrollo de Publicidad, Promoción e Imagen Institucional.
	Control y mantenimiento de canales de Venta, Publicidad y Promoción
	Procedimiento de Ejecución de Ferias
<b>Venta de productos y servicios</b>	Elaboración y actualización de precios
	Planificación de campañas de venta
	Capacitación en nuevos productos y/o servicio.
	Ejecución de ventas
	Control de ventas
	Charlas Informativas
<b>Facturación y Cobranza</b>	Facturación y Cobranzas
	Seguimientos de Comportamiento de Pagos de Inicios
	Seguimientos de Deudores
	Devolución y Transferencia de Pensión
<b>Servicios FET</b>	Programación Académica
	Desarrollo, formación, monitoreo y evaluación de la Unidad de Aprendizaje /
	Supervisión de Productos
	Identificación del perfil ingresante y Seguimiento de perfil evolutivo
	Certificación de perfil modular y del Egresado
	Elaboración de publicaciones
	Desarrollo de evaluaciones extraordinarias
	Formación pedagógica a docentes
<b>Servicio de Práctica y Empleo</b>	Declaración de Convenios Laborales
	Selección y envío de alumnos y trainers.
	Control de colocación de trainers y alumnos.
<b>Servicio de Atención al Cliente</b>	Planificación de atención al cliente
	Recuperación de clientes en abandonos
	Matricula
	Inducción de clientes nuevos
	Atención de solicitud de información de clientes
	Tramitación y entrega de documentos
	Recepción de alumnos y Control de ASistencia
	Tramitación de evaluaciones extraordinarias
	Control de satisfacción al cliente
	Atención de quejas y reclamos
	Inducción a clientes nuevos
	Rematricula
	Organización de ceremonia de graduación
	Control del servicio de central telefónica

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS**

La gestión por procesos es una forma de organización diferente, implica que se tendrá definidos unos destinatarios (clientes o usuarios), que estarán dotados de unos recursos humanos y materiales para realizar con éxito las tareas encomendadas y que se habrá asignado una persona responsable de llevar a buen fin todo esto, dando como resultado la satisfacción del cliente.

Una de las ventajas al trabajar por procesos, es que al requerir un conjunto de entradas y componentes de actividades que van transformando estas entradas, cruzan por los límites funcionales repetidamente, formando la cooperación y creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Una adecuada gestión por procesos, implica una nueva percepción en la organización caracterizada por:

- Orientación de las actividades realizadas por la organización a la satisfacción de los implicados en su gestión.



- Organización y asignación de responsabilidades entre las personas de forma transversal. La asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos. Es una visión más plana y sencilla, no tan jerárquica y burocrática como a veces pudiera resultar según los enfoques más clásicos de organización del trabajo.
- Evaluación de la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos. De esta forma, el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas no se considera suficiente, es necesario obtener los resultados planificados en función de la finalidad perseguida con cada proceso.

La implementación de la gestión por procesos presenta dos fases de trabajo según el siguiente esquema de trabajo:





Figura N° 3

### 2.1.1 Ordenamiento de Procesos, consta de:

**Compromiso de la alta dirección:** Para el éxito en la implementación de la Gestión por Procesos es prioritario contar con el compromiso y participación de los directivos, sin cuyo liderazgo resultaría imposible la implantación con garantías de buenos resultados.

**Ordenamiento de procesos:** Esta etapa consta de 3 partes:

**Identificación de procesos:** Cuando se inicia la implementación se debe establecer el marco de referencia para seleccionar el modelo a aplicar y saber cuáles son los procesos que realiza utilizando los siguientes criterios:

- Definir la finalidad de la organización (Misión y Visión)
- Definir las políticas y los objetivos de la organización
- Determinar los procesos que se llevan a cabo en la organización.

- Determinar la secuencia de los procesos
- Designar los dueños de cada uno de los procesos
- Definir la documentación del proceso

Los procesos identificados se clasificaron en:

*Procesos Dirección:* son procesos cuya finalidad es determinar directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos de la organización. Generalmente sus elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión.

*Procesos de Negocio:* son procesos cuya finalidad es proporcionar servicios a los clientes externos.

- a) Están asociadas a los objetivos estratégicos de la organización y son los que facilitan la mejora continua que permite lograr la visión.
- b) Están orientadas a cumplir con los requisitos de los clientes, por lo tanto se inician con la detección de las expectativas de los clientes y finalizan con la entrega del producto o la prestación del servicio, incluyendo la retroalimentación relacionada con la satisfacción desde los clientes.
- c) Determinan la capacidad global que tiene la organización para cumplir con la demanda de sus clientes, establecer su oferta o para negociar un contrato.
- d) Involucra un alto contenido de los recursos de la organización, por lo cual, su eficiencia y su optimización son factores relevantes para lograr resultados competitivos.

*Procesos Soporte:* son los procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que el centro necesita para desarrollar su actividad educativa.

Una vez identificados y clasificados los procesos se debe diseñar el Mapa de Procesos que es la imagen mediante la cual la organización expresa su estructura de gestión de los procesos.

La siguiente etapa es el de documentar los procesos

Para los procesos se diseña una Ficha del Proceso, que contiene el objetivo, sus procedimientos y la sistemática de evaluación (indicadores) del mismo.

FICHA DE PROCESO					
PROCESO	OBJETIVO	DESCRIPCION			RESPONSABLE
					ALCANCE
DESCRIPCION DEL PROCESO					
PROVEEDORES	INPUTS	PROCEDIMIENTOS	OUTPUTS	CLIENTES	CONTROL
MECANISMOS DEL PROCESO		INDICADORES Y EVIDENCIA		INTERRELACIONES	
COMPETENCIAS	INFRAESTRUCTURA Y AMB. TRABAJO	DOCUMENTOS RELACIONADOS	INDICADORES	REGISTROS	PROCESOS RELACIONADOS

Figura N° 4

Para los procedimientos identificados en cada proceso se elabora un Manual de Procedimiento, que contiene de manera detallada la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se generan en el desarrollo de esta actividad permitiendo que una persona, con el grado de capacitación necesario (formación y/o

experiencia), pudiera repetir una actividad sin necesidad de supervisión y sin que se produzca una merma en la calidad de su ejecución.

Finalmente deben identificarse los indicadores mediante los cuáles se verificará el cumplimiento de los parámetros de eficacia de cada proceso, de esta manera se podrá localizar los puntos susceptibles de mejora. Para su identificación y selección se considero lo siguiente:

- Debe ser cuantificable.
- Se debe poder identificar fácilmente.
- Se deben comprender muy claramente
- No deben ser demasiados, sólo indicadores representativos.

Orientarlos a medir la satisfacción del cliente externo

**Alineamiento de procesos y estructura organizacional:** La organización funcional, especializada por campos y áreas de conocimiento, origina distorsiones de gestión parcializada de áreas incomunicadas, ocasionando el desarrollo de actividades sin coordinación.

**Implantación de la gestión por procesos:** esta etapa es la mas importante y difícil de realizar debido a la resistencia del personal, que debe concientizarse y comprometerse para trabajar bajo el enfoque por procesos, no solo cuando se realicen las auditorias sino que esta llegue a ser un habito de trabajo:

- Es prioritario el compromiso por parte de la Dirección de la organización. Esta es la primera en iniciar la implantación de

los diferentes procesos, ya que sin su ayuda las probabilidades de éxito pudieron disminuir de manera alarmante.

- Informar y capacitar al personal de la organización acerca de los objetivos perseguidos, los recursos disponibles, y los logros que se vayan alcanzando.
- Por último se designar un Coordinador, por parte de la Dirección, que haga un seguimiento efectivo al nivel de implantación de los diferentes procesos.

**2.1.2 Mantenimiento de procesos y mejora continua:** esta fase comprende de:

**Control de desempeño de los procesos:** para la gestión integrada de los indicadores se diseña la ficha de indicadores, que permitirá disponer de los resultados de los indicadores, y así facilitar el proceso de toma de decisiones para la mejora.

FICHA DE INDICADOR	
PROCESO:	
INDICADOR:	
INDICADOR BASE:	INDICADOR META:
FORMA DE CALCULO:	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	
SEGUIMIENTO:	

Figura Nº 5

A partir del análisis de la información registrada, los directivos de la organización deben evaluar el nivel de desempeño de los procesos, teniendo en cuenta que su valoración será positiva cuando:

- Los resultados cumplan los objetivos programados.
- Los resultados tengan tendencias en los últimos 3 ó 5 años significativamente positivas.
- Los resultados sean iguales o mejores que los de los competidores de del sector.

Para aquellos procesos que no tengan valoración positiva, la organización deberá plantear las mejoras operativas y estratégicas que considere oportunas.

**Acciones preventivas/correctivas:**

La organización debe realizar auditorias internas a fin de detectar no conformidades y determinar con las áreas involucradas las causas de las no conformidades, evaluará la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, determinará e implementará las acciones necesarias. Las acciones implementadas se registrarán y monitorearán para verificar su cumplimiento y resultado obtenido. Adicionalmente si el proceso no alcanza sus objetivos, se establecerá acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes.

**Optimización de procesos:** Como input se tendrá los resultados del seguimiento y medición de procesos, estos deberán ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se deberá obtener la información relevante para conocer:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Dónde existen oportunidades de mejora.

La mejora continua se basa en el continuo uso de las medidas, de los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

También puede ocurrir que aún cuando el proceso esté alcanzando los resultados planificados, se identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

Las oportunidades de mejora se logran al:

- Eliminar burocracia
- Eliminar duplicidad
- Analizar el valor añadido al cliente
- Simplificar los procesos
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso
- Revisión de las actividades de control
- Prueba de errores
- Promover la eficiencia de los recursos

Optimizar un proceso es hacerlo tan perfecto, efectivo y funcional como sea posible, la elección será la mejor alternativa disponible de un conjunto establecido de alternativas.

Para la certificación de procesos, la organización desarrollará certificaciones internas de las áreas en la gestión de sus procesos



con el fin de asegurar el compromiso del personal certificando a Supervisores de Área.

**Actualización de procesos:** Finalmente la actualización de procesos responderá a:

- Todo proceso es mejorable en si mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspecto de la productividad de las operaciones o la disminución de defectos.
- Los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

### **2.1.3 Desafíos de la Gestión Enfocada a Procesos**

Cuando se introduce la gestión por procesos, los directivos se enfrentan a una nueva situación. En una organización funcional tradicional, el directivo era usualmente un especialista en su propio campo y solía tener muy buen conocimiento de las actividades que se llevaban a cabo dentro de su función.

En una organización orientada a procesos muchos directivo se encontraran manejando procesos que cruzan diversas funciones, de las que no poseen conocimiento completos y detallados. En este caso, un estilo de gestión jerárquico tradicional, basado en el control detallado, no funciona.

Por el contrario, el directivo debe convertirse en una guía que delegar actividades y tareas en los participantes del proceso, establecer metas de trabajo claras, realizar el monitoreo de resultados y proveer apoyo cuando o donde sea necesario.

Los empleados tendrán áreas más amplias de responsabilidad y autoridad, pero al mismo tiempo más independencia. Esto implica que un aspecto importantísimo de la responsabilidad de los directivos es apoyar el aprendizaje de su gente y asegurar que cada uno de ellos sea entrenado y cuente con posibilidades de desarrollo. Esta situación, con un elevado nivel de autoridad individual y delegación de tareas, demanda nuevos tipos de sistemas de control.

En organizaciones orientadas a procesos, una forma importante de control es la que resulta de aplicar visiones, metas y valores, claros y difundidos a través de toda la organización, de forma que todos los individuos trabajen en procura de las mismas metas y tengan una comprensión del cuadro completo.

Una forma de control se logra, a través de la clarificación de los límites de las responsabilidades y las autoridades de cada individuo. La colaboración, el trabajo en equipo y la participación, también permiten asegurar que se logre la finalidad establecida en la misión del proceso y en el marco de referencia de la organización.

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **3.1.1 Del comportamiento de los clientes**

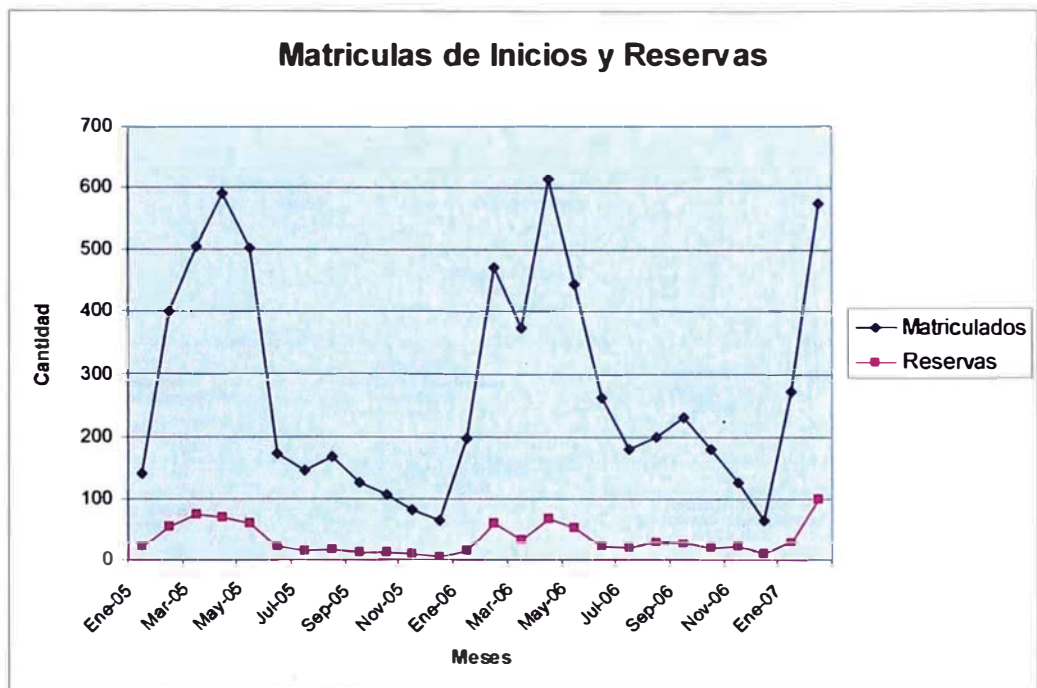
El comportamiento de ingreso de nuevos clientes muestra una tendencia de incremento desde enero del 2005 a enero del 2007 (ver figura 6), siendo el pico mas alto en el mes de abril, debido a que este periodo se realiza los exámenes de ingreso a reconocidas universidades, resultando clientes potenciales las personas que no obtuvieron un cupo y optan por una carrera técnica.

También se observa que a partir del mes de mayo la tendencia disminuye, siendo su punto mas bajo el mes de diciembre. En este periodo la empresa no invierte en publicidad, pero realiza campañas de promoción visitando colegios, específicamente a alumnos que están por culminar sus estudios.

En el gráfico también se puede observar que no todos los matriculados estudian la carrera, existe un 12% respecto al total de matriculados que permanece es estado de “reserva”, estos clientes son los que realizaron el pago de su matrícula mas no el de su pensión y no tienen asistencia.

Debido a este comportamiento, se considera los meses de campaña al periodo enero - mayo, donde el CEOP se esfuerza por conseguir el máximo de matriculados, responsabilidad que recae principalmente en el área de Marketing - en el empleo de estrategias de ventas para el cumplimiento de metas - y el área Académica – en la programación y uso eficiente de la capacidad y de los recursos (personal docente, y materiales académicos).

En el periodo junio – diciembre, los esfuerzos se centran en mantener a los clientes hasta la culminación de su carrera, esta responsabilidad recae en las áreas Académica – en el desarrollo de sesión de aprendizaje con calidad - y Servicio de Atención al Cliente – en emplear estrategias de fidelización y recuperación de clientes, además del monitoreo del control de satisfacción de clientes.



(Fuente CEOP)

Figura N° 6

### 3.1.2 De los objetivos del CEOP

Según el plan estratégico, el CEOP tiene como principal objetivo incrementar la rentabilidad de la empresa, a través del uso óptimo de los recursos, el incremento de ventas y la reducción de la deserción estudiantil.

## MAPA ESTRATEGICO

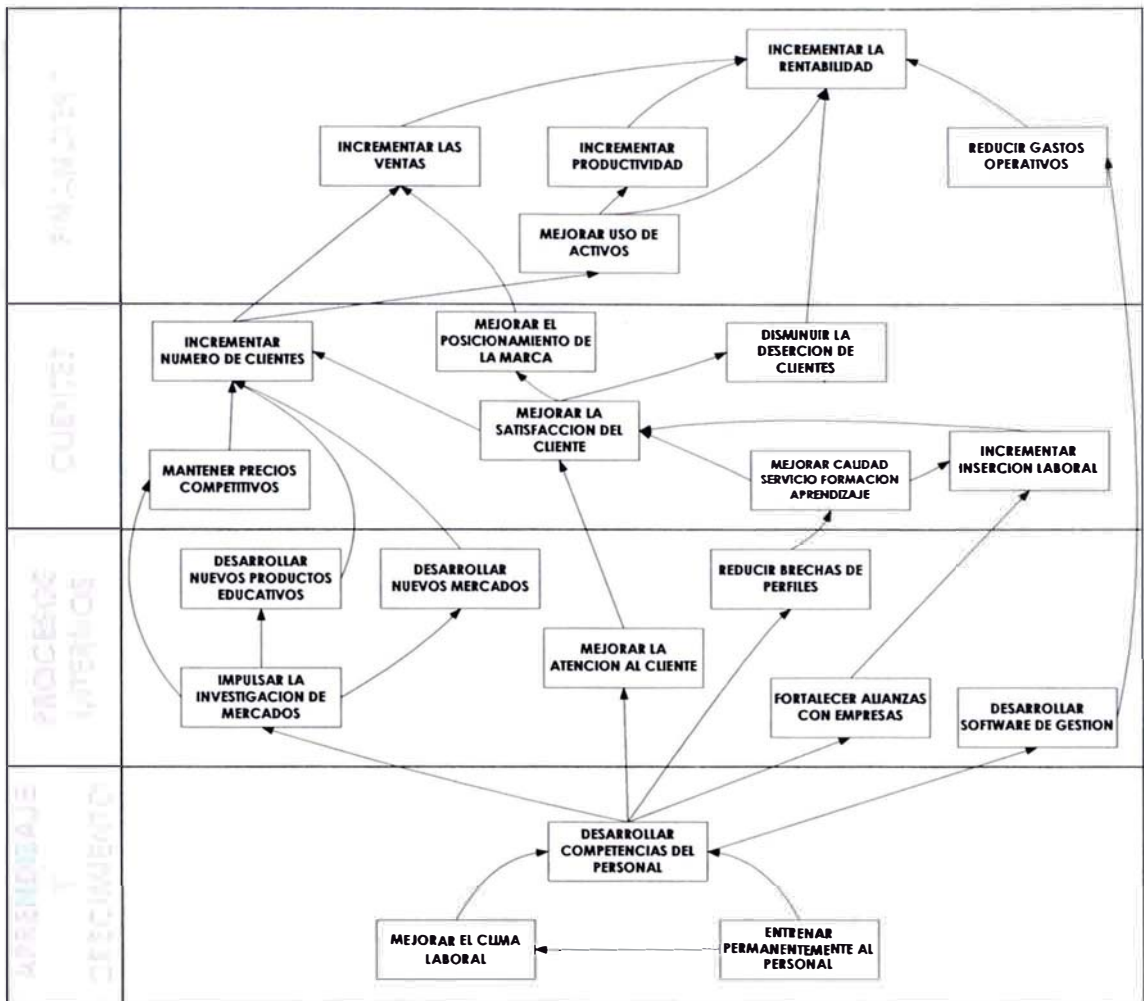


Figura N° 7

### 3.1.3 De los Indicadores de calidad educativa en el CEOP

Se analizaron tres indicadores: deserción estudiantil, repitencia e inserción laboral.

- Deserción estudiantil: es el hecho de que un número de alumnos matriculados no siga su trayectoria normal del programa académico, bien sea por retirarse de ella o por demorar más tiempo del previsto en finalizarla, por repetir cursos o retiros temporales. El abandono o la interrupción

pueden ser voluntarios o forzados. También puede presentar cambios de carreras.

Desde esta perspectiva, para el CEOP el fenómeno comprende a los alumnos que no siguieron la trayectoria normal de la carrera, bien sea por no realizar su matrícula o por no asistir a clases.

- Repitencia: es la acción de cursar reiterativamente el mismo curso, ya sea por mal entendimiento del alumno o causas ajenas al ámbito académico. La repitencia se refleja en el atraso académico o sea la prolongación de los estudios por sobre lo establecido formalmente para cada carrera.
- Inserción laboral: es una serie de actuaciones, dirigidas a la incorporación a un puesto de trabajo y al mantenimiento del mismo. El CEOP cuenta con personal dedicado a atender requerimientos de empresas, con la información proporcionada por el área académica envía data de alumnos a empresa.

El siguiente cuadro muestra la tendencia de repitencias desde enero del 2006 a enero del 2007.

### % DE ASISTENCIA Y REPITENCIA

MES	MATRICULADOS	REPITENCIAS	% de ASISTENCIA	% de REPITENCIA
Enero	1520	149	89%	10%
Febrero	1783	194	89%	11%
Marzo	1902	206	87%	11%
Abril	2090	170	87%	8%
Mayo	2137	208	89%	10%
Junio	2116	151	89%	7%
Julio	2025	143	89%	7%
Agosto	1976	118	88%	6%
Setiembre	2007	123	88%	6%
Octubre	1978	106	87%	5%
Noviembre	1915	169	86%	9%
Diciembre	1706	169	84%	10%
Enero-07	1813	171	97%	9%
				8%

El siguiente cuadro muestra el porcentaje de alumnos y egresados laborando bajo el sistema de bolsa de trabajo sobre el total de alumnado y egresado desde junio 2006 a febrero del 2007.

### % DE INSERCIÓN LABORAL

MES	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
% de egresados y alumnos laborando	46%	43%	35%	40%	55%	42%	50%	45%	48%



## % DE DESERCIÓN

Inicio	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	155				284				233				283				206				126				94				103				136			
Ingresantes																																				
Asistencia																																				
por mes	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención				
Asistentes Enero	1ro	147	5.16	94.84																																
Asistentes Febrero	2do	134	13.55	86.45	1ro	258	9.15	90.85																												
Asistentes Marzo	3ro	128	18.71	81.29	2do	228	17.72	82.28	1ro	204	12.45	87.55																								
Asistentes Abril	4to	118	23.87	76.13	3ro	218	23.94	76.06	2do	175	26.18	73.82	1ro	245	13.43	86.57																				
Asistentes Mayo	5to	118	23.87	76.13	4to	201	29.23	70.77	3ro	185	29.18	70.82	2do	223	21.2	78.8	1ro	185	10.19	89.81																
Asistentes Junio	6to	107	30.97	69.03	5to	191	32.75	67.25	4to	150	35.65	64.35	3ro	212	25.09	74.91	2do	157	23.79	76.21	1ro	107	17.05	82.95												
Asistentes Julio	7mo	103	33.55	66.45	6to	188	34.51	65.49	5to	140	39.91	60.09	4to	205	27.56	72.44	3ro	148	28.16	71.84	2do	97	24.81	75.19	1ro	85	9.57	90.43								
Asistentes Agosto	8vo	97	37.42	62.58	7mo	172	39.44	60.56	6to	138	45.63	54.37	5to	192	32.16	67.84	4to	137	33.5	66.5	3ro	88	31.78	68.22	2do	74	21.28	78.72	1ro	88	13.59	86.41				
Asistentes Septiembre	9no	108	30.32	69.68	8vo	189	40.49	59.51	7mo	119	48.93	51.07	6to	187	33.92	66.08	5to	127	38.35	61.65	4to	82	36.43	63.57	3ro	73	22.34	77.66	2do	74	28.16	71.84	1ro	117	13.97	86.03
Asistentes Octubre	10mo	81	47.74	52.26	9no	151	46.83	53.17	8vo	115	50.64	49.36	7mo	180	36.40	63.60	6to	125	39.32	60.68	5to	80	36.51	63.49	4to	71	24.47	75.53	3ro	70	32.04	67.96	2do	107	21.32	78.68
Asistentes Noviembre	11vo	75	51.61	48.39	10mo	132	53.52	46.48	9no	113	51.50	48.50	8vo	177	37.46	62.54	7mo	113	45.15	54.85	6to	78	38.10	61.90	5to	65	30.85	69.15	4to	65	36.89	63.11	3ro	98	27.21	72.79
Asistente Diciembre	12vo	57	63.23	36.77	11vo	112	60.56	39.44	10mo	102	56.22	43.78	9no	173	38.87	61.13	8vo	118	43.69	56.31	7mo	70	44.44	55.56	6to	65	30.85	69.15	5to	82	39.81	60.19	4to	66	30.15	69.85

Inicio	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	47				108				87				168				135				96				38				57				63			
Ingresantes																																				
Asistencia																																				
por mes	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención	Mes en curso	Nº Asistentes	% Deserción	% Retención				
Asistentes Enero	1ro	38	17.02	82.98																																
Asistentes Febrero	2do	38	19.15	80.85	1ro	101	6.48	93.52																												
Asistentes Marzo	3ro	32	31.91	68.09	2do	85	21.3	78.7	1ro	87	22.99	77.01																								
Asistentes Abril	4to	28	38.3	61.7	3ro	80	25.93	74.07	2do	65	25.29	74.71	1ro	134	20.24	79.76																				
Asistentes Mayo	5to	28	38.3	61.7	4to	72	33.33	66.67	3ro	57	34.46	65.54	2do	108	35.71	64.29	1ro	112	17.04	82.96																
Asistentes Junio	6to	28	44.68	55.32	5to	85	39.81	60.19	4to	48	44.83	55.17	3ro	99	41.07	58.93	2do	98	28.89	71.11	1ro	78	18.75	81.25												
Asistentes Julio	7mo	24	48.94	51.06	6to	59	45.37	54.63	5to	44	49.43	50.57	4to	92	45.24	54.76	3ro	88	34.07	65.93	2do	67	30.21	69.79	1ro	31	18.42	81.58								
Asistentes Agosto	8vo	24	48.94	51.06	7mo	58	46.3	53.7	6to	43	50.57	49.43	5to	80	52.38	47.62	4to	82	39.26	60.74	3ro	82	35.42	64.58	2do	25	34.21	65.79	1ro	45	21.05	78.95				
Asistentes Septiembre	9no	24	48.94	51.06	8vo	55	49.07	50.93	7mo	39	55.17	44.83	6to	81	51.79	48.21	5to	74	45.19	54.81	4to	58	41.67	58.33	3ro	20	47.37	52.63	2do	35	38.6	61.4	1ro	52	17.46	82.54
Asistentes Octubre	10mo	20	57.45	42.55	9no	53	50.93	49.07	8vo	38	56.32	43.68	7mo	78	54.76	45.24	6to	70	48.15	51.85	5to	52	45.83	54.17	4to	18	50.00	50.00	3ro	30	47.37	52.63	2do	50	20.63	79.37
Asistentes Noviembre	11vo	18	61.70	38.30	10mo	51	52.78	47.22	9no	35	59.77	40.23	8vo	75	55.36	44.64	7mo	68	49.63	50.37	6to	52	45.83	54.17	5to	18	50.00	50.00	4to	29	49.12	50.88	3ro	48	22.22	77.78
Asistente Diciembre	12vo	17	63.83	36.17	11vo	48	54.63	45.37	10mo	34	60.92	39.08	9no	72	57.14	42.86	8vo	65	51.85	48.15	7mo	50	47.92	52.08	6to	17	55.26	44.74	5to	25	56.14	43.86	4to	48	22.22	77.78

(Fuente CEOP)

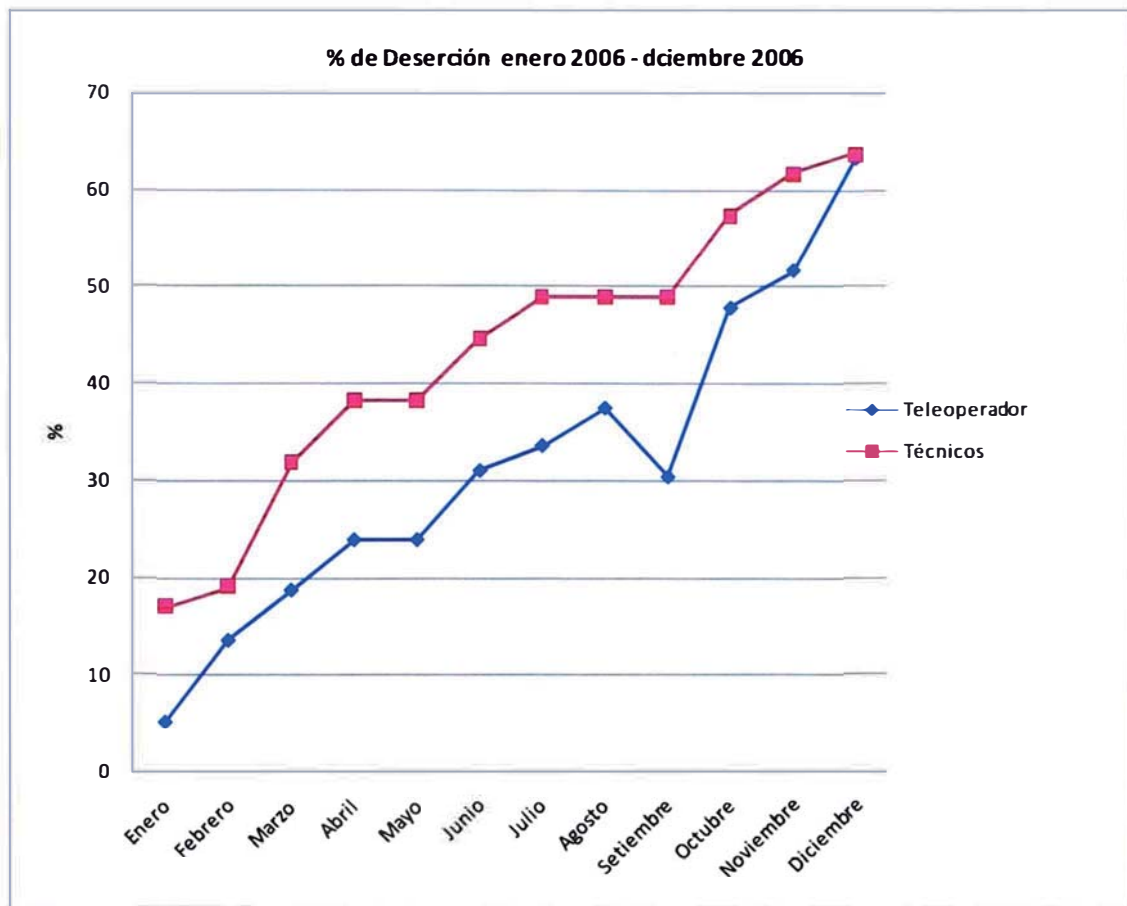


Figura N° 8

De los cuadros podemos concluir:

- El porcentaje de repitencia es relativamente bajo, sin embargo,
  - a) Se observa mayor incidencia en los primeros cursos debido a que el alumnado ingresa con bajo nivel de conocimiento en los cursos de lenguaje y matemática evidenciando así el bajo nivel con que el alumno de secundaria egresa del colegio.
  - b) También se presenta en los cursos de computación debido a que en la mayoría no cuenta con computadoras para realizar practicas.
  - c) Otra causa es que los alumnos al llegar tarde a las sesiones de aprendizaje pierden la oportunidad de ser evaluados.

- d) Finalmente no demuestran interés en el aprendizaje.
- El nivel de inserción laboral tiene en promedio el 45%, siendo su meta inicial 50%, se considera los resultados como favorable. Sin embargo presenta dificultades en la medición porque:
    - a) No se cuenta con información de situación del alumno o egresado con las empresas que las reclutan.
    - b) Algunos egresados constantemente cambian de empleo.
  - Se evidencia un alto porcentaje de deserción de alumnado, en la figura 8 se considera la data de enero – diciembre 2006, siendo el caso de Teleoperador el 63.23% y en el de Técnicos 63.83%, cabe resaltar que un alumno puede haber abandonado sus estudios temporalmente ya sea por aspectos económicos, laborales o personales, pero retorna a concluir sus estudios.

De los tres indicadores analizados, es la deserción de alumnado el mas crítico por ser elevado y con tendencia creciente, del total de alumnado que inicio el mes de enero solo el 36.77% concluirán sus estudios. Este fracaso prematuro es de gran decepción para el alumno, una frustración para el docente y además pérdida económica para el alumno y la institución.

#### **3.1.4 Del nivel de satisfacción**

Según los resultados obtenidos en la última encuesta a los alumnos de los servicios ofrecidos, se tiene que el servicio de formación, ventas, tesorería y atención al cliente tiene el puntaje mas bajo:

### NIVEL DE SATISFACCION

Servicios brindados por CEOP	Puntaje
Control de Asistencia	4.01
Soporte Técnico	3.76
Call Center /Línea Dedicada	3.41
Servicios Higiénicos	3.35
Infraestructura	3.32
Matrícula	3.30
Bolsa de Trabajo	3.23
Académica	3.08
Tesorería	3.07
Ventas	2.96
Atención al Cliente	2.89

Entre los motivos descritos por el alumnado indican que la atención no es personalizada, es muy burocrático, información errónea, falta de motivación, entre otros.

## 3.2 PROBLEMA CENTRAL

### 3.2.1 Identificación.

“ ALTO PORCENTAJE DE DESERCIÓN ESTUDIANTIL “

El problema radica en el alto porcentaje de deserción estudiantil, si bien es cierto la mayor parte es por factores económicos, pero existen otros factores que apuntan un servicio porcentualmente deficiente acusando: mala distribución de aulas, cambios en los horarios y aulas, baja calidad en las sesiones de aprendizaje, asignación de laboratorios no idóneos para la mayoría de los

cursos o no se cuenta con suficiente material para realizar las prácticas procedimentales, creando con esto un limitado desarrollo de sesiones, se programa a los docentes en asignaturas sin medir sus capacidades y limitaciones en la misma, entre otros.

Este problema afecta directamente la imagen del CEOP, aumentando el grado de insatisfacción de su población educativa, teniendo como consecuencia que los alumnos se retiren del CEOP buscando una mejor alternativa de desarrollo y aprendizaje.

### 3.2.2 Causales de Deserción

Para conocer las razones de la deserción, el CEOP realiza entrevistas telefónicas solicitando al alumno indique el motivo de su abandono al mes de inasistencia:

<b>Motivos</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Económico	185	31,52%
Académicos	103	17,55%
Trabajo	68	11,58%
Personales	55	9,37%
Administrativos	53	9,03%
Estudios	43	7,33%
Familiares	32	5,45%
Enfermedad	22	3,75%
Mala información del producto	19	3,24%
Viaje	7	1,19%
No precisa	40	6,81%
<b>TOTAL</b>	<b>587</b>	<b>100,00%</b>

Periodo Enero – Junio 2006

Otra de las formas de identificar las causales, es elaborando el diagrama causa y efecto (figura 9), de las cuales se pudo clasificar en tres grupos, las generadas por el alumno por motivos económicos o personales, el sistema del CEOP y el sistema académico.

Se concluye entonces que la deserción es un fenómeno poli causal, debido a que intervienen varios factores, siendo el factor económico el de más alto porcentaje, esto debido a que el CEOP tiene en su mayoría clientes de sector media – baja; por otro lado también dentro de las causales existen procesos que están directamente relacionados a la insatisfacción del cliente ocasionando la deserción (figura 10).

# DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

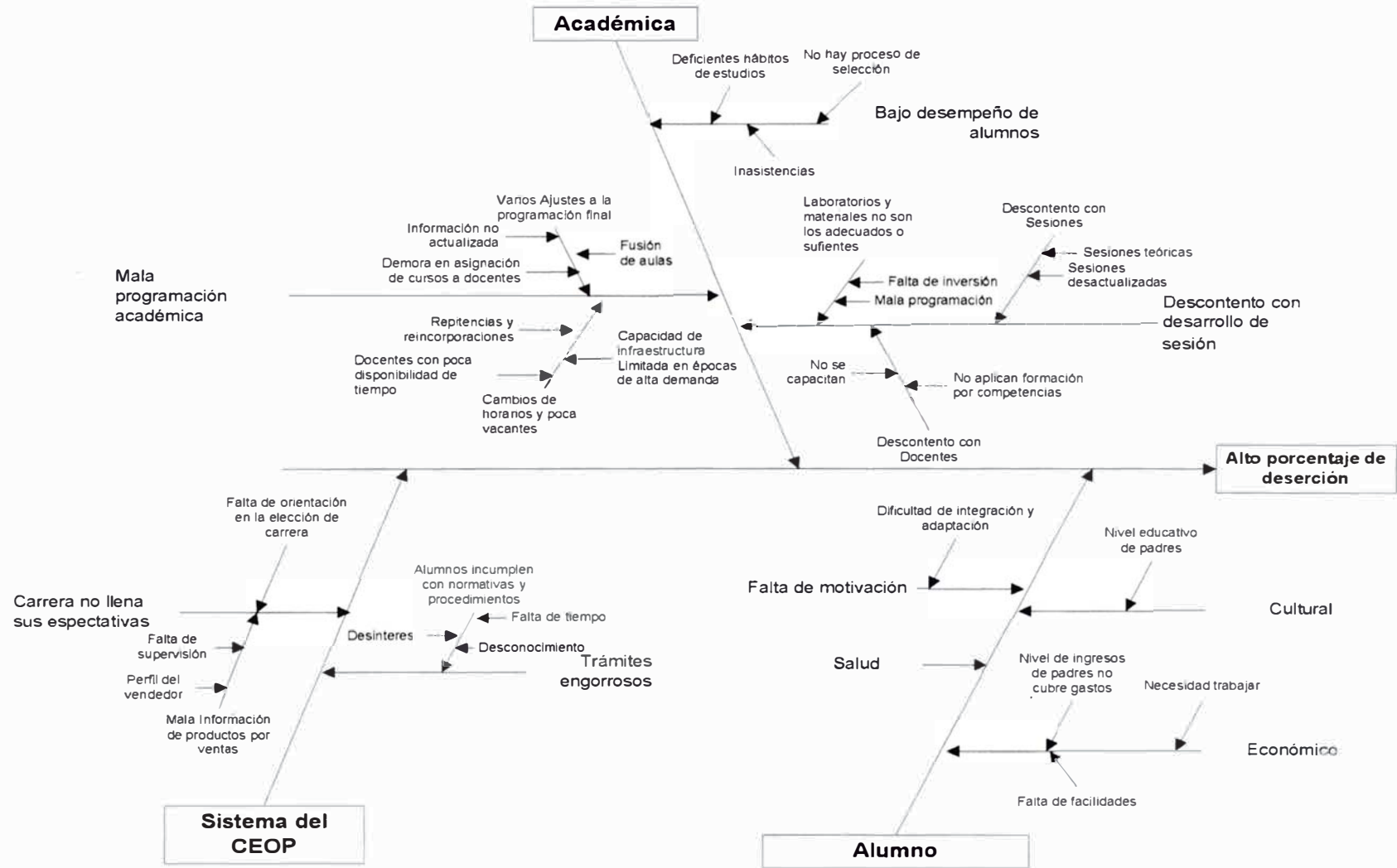


Figura N° 9





Las principales causas se pueden agrupar en:

- **Causas de origen Alumno:**

- a) La condición económica, es un factor preponderante que expresa la necesidad del alumno de contar con los medios indispensables para atender sus necesidades básicas; la insatisfacción de éstas, obliga a los alumnos a modificar/abandonar sus jornadas de estudio para acceder a un trabajo que genere ingresos.
- b) Otro sector de alumnos (15 – 18 años) obtienen sus ingresos de los familiares de quien dependen, sujetos a la incidencias de la misma; (reducción de ingresos, interfamiliares por lo estudios a otro lugar, desintegración familiar.)
- c) Los cambios de horario en el trabajo de los alumnos obligan a los mismos a dejar temporalmente los estudios.
- d) El alumno esta estudiando en otra institución.
- e) Autoestima baja y la falta de auto motivación.
- f) Por el embarazo, o atención de hijos, estas obligaciones son una dificultad para la continuidad o permanencia en los estudios.
- g) Salud

- **Causas propias del sistema del CEOP:**

- a) Reducida aplicación de los procesos de orientación vocacional. Existe casos de alumnos que cambian de carrera o se retiran ya que la carrera ofrecida no lleno sus expectativas.
- b) Cambio de horarios a grupo de alumnos. Al asignarse otro horario distinto al que se matricularon genera

malestar y en algunos casos el retiro del alumno por tener que trabajar en ese horario.

- c) Los trámites no son conocidos por los alumnos, ya sea para realizar el pago, matrícula, recuperación de clases o evaluación, postergación, etc.
- d) Los Docentes no trabajan a tiempo completo en el CEOP, se desarrollan laboralmente en el medio permitiendo que estén permanentemente actualizados, pero existe la dificultad de no contar con Docentes en los horarios demandados.

- **Causas del orden académico:**

- a) Hábitos de estudio deficientes causando la repitencia.
- b) No existe un examen de selección para ingresar, el alumnado presenta dificultades en conocimientos básicos de comunicación y matemáticas, no permite brindar un nivel de exigencia en las sesiones de aprendizaje.
- c) Los Docentes no dominan la metodología de formación por competencias laborales. Existe la necesidad de concretar la formación por competencias laborales que permitan hacer coherente el proceso formativo del alumno con la evaluación sin perder la medida y exigencia de extensión y profundidad de las asignaturas de estudio en sus diversos temas.
- d) Debido a la constante actualización de equipamiento de Telecomunicaciones, el CEOP no puede invertir en el mismo, como deseara, existe material que han perdido funcionalidad, sin embargo se siguen usando por falta de presupuesto, lo cual hace que no se cumplan los objetivos de las prácticas procedimentales.

e) Los docentes del CEOP, no cuentan con un servicio de capacitación y por falta de asesoramiento implementan una práctica pedagógica inadecuada lo que se traduce en un servicio de dictado en el aula no pertinente a los estándares de exigencia de calidad educativa, situación que también ocasiona una desmotivación profesional en los docentes.

### **3.2.3 Efectos de la Deserción**

Entre los efectos podemos distinguir:

- Entre las sociales está la frustración profesional con posible disminución del aporte intelectual y el potencial aumento del sub empleo. La deserción conduce en un 14% al desempleo y subempleo, es paradójico debido a que los egresados del colegio salen a buscar trabajo para incrementar los ingresos de sus familias y, dada su escasísima calificación y experiencia no lo encuentran o lo encuentran solo parcialmente o, en todo caso muy mal pagado.
- Entre las institucionales está la limitación para cumplir con la misión institucional y a un descenso en los índices de eficiencia y calidad. De igual manera tiene implicancias económicas debido a los menores ingresos y a los costos adicionales en la recuperación de alumnos.
- Entre las personales esta la frustración y la sensación de fracaso de los desertores con los efectos en su salud física y mental. Asimismo produce una pérdida de oportunidades laborales dadas las menores posibilidades de conseguir empleos satisfactorios, la postergación económica por salarios más bajos, con los consiguientes impactos en los costos en términos individuales y familiares.

### **3.2.4 Análisis**

- El bajo desempeño del alumnado, indica que se debe mejorar el proceso formación, de ahí la necesidad de modificar sustancialmente la manera de organizar, promover y evaluar las sesiones de aprendizaje, con el propósito de que el alumno pueda desarrollar plenamente sus potencialidades y destrezas.
- El malestar del alumno al realizar varias colas para hacer trámites o pagos, es otro indicador de cambio en los procesos administrativos, el cliente demanda que estos sean más ágiles.
- Otro indicador es el malestar del alumno al no contar con información real de la carrera, generando luego la deserción al no cumplir con las expectativas, debiendo tener medidas de control y mejoras en la comunicación en el proceso de ventas. Esta insatisfacción esta relacionado también con el servicio principal ofrecido, es decir con la carrera, que debe estar permanentemente actualizada debido a que el CEOP capacita en el uso de tecnología que esta en constante innovaciones.
- La programación académica es otro proceso que causa deserción al no asignar adecuadamente docentes e aulas con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, también las fusiones de aulas o cambios de horarios genera la salida de alumnado.

### **3.3 SOLUCIÓN PROPUESTA**

Del análisis anterior concluimos que las causas están relacionadas a los siguientes procesos de negocio:

- Gestión de Productos y Servicios
- Venta de Productos y Servicios

- Servicios de Formación y Entrenamiento
- Facturación y Cobranzas
- Atención al Cliente

Siendo indispensable su mejora realizaremos en primer lugar un diagnóstico de su situación actual.

### 3.3.1 Análisis de procesos de negocio

El CEOP identifico los siguientes indicadores, la cual analizaremos para identificar de los procesos de negocios seleccionados, que procedimientos requieren de mejora.

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	INDICADOR	META	REAL
<b>Gestión de Productos y Servicios</b>	Formulación, Elaboración y Aprobación de productos y/o servicios	Objetivos logrados/ planificados	95%	75%
	Desarrollo de productos y/o servicios.	Tiempo real de desarrollo / Tiempo estimado de desarrollo	95%	70%
	Evaluación y actualización del productos y/o servicios	Tiempo real de desarrollo / Tiempo estimado de desarrollo	95%	52%
<b>Venta de productos y servicios</b>	Planificación de la campaña de ventas	Ventas logradas/ Ventas proyectadas	95%	70%
	Capacitación en nuevos productos y/o servicio.	Personal con nivel lograda/ Total de personal capacitado	100%	85%
	Ejecución de ventas	Nº de matriculas / Total contactos	75%	40,3
	Control de ventas	Nº de supervisiones realizadas / total de supervisiones planificadas	100%	85%
<b>Facturación y Cobranza</b>	Facturación y Cobranzas	Nº de alumnos que pagan según cronograma / Total alumnos	95%	85
	Seguimientos de Comportamiento de Pagos de Inicios	Nº de compromisos vencidos/ Total compromisos generados	95%	85%
	Seguimientos de Deudores	Nº de alumnos que asisten a clase sin hacer su compromiso	0	15

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	INDICADOR	META	REAL
<b>Servicio de Atención al Cliente</b>	Recuperación de clientes en abandonos	(Nº de reactivados/ Nº de abandonos) por producto	50%	11,7%
	Matrícula	Nº de clientes que cancelan matricula / Nº de clientes registrados	100%	95,8%
	Inducción de clientes nuevos	Nº de asistentes / total convocados	90%	26,3%
	Atención de solicitud de información de clientes	Nº de quejas por información mal brindada	0	5
	Tramitación y entrega de documentos	Nº de documentos no entregados en la fecha indicada/Total documentos solicitados	0	83,5%
	Recepción de alumnos y Control de Asistencia	(Nº de asistentes/ Nº de matriculados) por producto	100%	90,5%
		% de deserción	10%	48%
	Tramitación de evaluaciones extraordinarias	Nº de trámites extemporáneos/ Total trámites	0%	11%
	Control de satisfacción al cliente	Nivel de calidad(1,2,3,4,5)	2	3,3
	Atención de quejas y reclamos	Nº de quejas	1	6
	Rematrícula	Nº de clientes rematriculados/ Total matriculados - Nº de alumnos que confirman matricula	80%	61,6%
	Organización de ceremonia de graduación	Nº de quejas por no conformidades	0	3
Control del servicio de central telefónica	Nº de llamadas atendidas en el tiempo establecido/Total de llamadas	95%	70,7%	

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	INDICADOR	META	REAL
<b>Servicios FET</b>	Programación Académica	Nº de veces que cambia la proyección inicial	Menor o igual a 2	5
		Nº de clientes confirmados/Nº de clientes promovidos	95	88.3%
	Desarrollo, formación, monitoreo y evaluación de la Unidad de Aprendizaje / enseñanza	Calidad de dictado y contenido(1,2,3,4,5)	2	3
		Nº de alumnos que alcanzaron competencias del curso/ Total de alumnos	85%	60%
		Nº de alumno repitentes/Total alumnos	3%	8%
	Supervisión de Productos	Nº de docentes con observaciones/ Total docentes	90%	50%
	Certificación de perfil modular y del Egresado	Nº de clientes que alcanzan la competencia del módulo ocupacional/ Nº total de clientes	90%	80%
	Elaboración de publicaciones	Nº de publicaciones validadas en el plazo estimado/ Total publicaciones recibidas	95%	85%
	Desarrollo de evaluaciones extraordinarias	Nº de clientes desarrollan evaluación extraordinaria / Total alumnado	0.01%	2.5%
	Formación pedagógica a docentes	Nº de docentes con perfil requerido	95%	75%

Los criterios para seleccionar los procedimientos a analizar son:

- Sus indicadores no cumplen con la meta establecida
- Presentan continuas quejas de clientes internos y externos.
- Están directamente relacionados con la atención al cliente.

En base a estos criterios los procedimientos seleccionados son:

- Evaluación y actualización de Productos.
- Ejecución de Ventas.

- Matriculas
- Recepción y Control de Asistencia.
- Facturación y Cobranzas.
- Desarrollo de Sesión de Aprendizaje.
- Programación Académica.
- Rematricula

**Procedimiento de Evaluación y actualización de Productos y Servicios:**

- a) Jefe Académico trimestralmente revisa y analiza informes y reportes emitidos en la supervisión de las sesiones de aprendizajes y en las encuestas de satisfacción de alumnos.
- b) Convoca a participantes para definir si se realiza evaluación, de ser afirmativo establecen parámetros y niveles de evaluación del producto, diseñan la ficha de evaluación, considerando el perfil a alcanzar del cliente, lo establecido en el plan curricular, lo impartido en la capacitación y el desempeño del Docente.
- c) Programan fechas y horarios de evaluación, la introducción del nuevo producto en línea a los ya programados según Reporte de Programación académica.
- d) Supervisor de Producto y Coordinador de Formación Pedagógica analizan resultados de evaluación. Si los niveles de respuesta no son los planificados o si se realiza ajustes debido a los informes presentados, realizan los cambios correspondientes en el producto y/o servicio y presentan al Comité Estratégico para su aprobación.
- e) Establecen el plan curricular elaborado como perfilados y entregan descripción del producto perfilado al Jefe Académico.



- f) Jefe Académico sintetiza y deriva características principales del producto y/o servicio a la Jefatura de Marketing y Ventas.

### **Dificultades en el procedimiento**

- La actualización no se realiza a tiempo, llegando inclusive a diseñarse en simultáneo al desarrollo de la sesión de aprendizaje.
- El Docente no domina la metodología para elaborar las sesiones de aprendizaje.
- Algunos cursos no se diseñan conforme a las necesidades del mercado laboral.
- Al no diseñarse a tiempo las sesiones de aprendizaje, tampoco se diseñan el material didáctico, que frecuentemente se solicita con carácter de urgencia al área de logística llegando en ocasiones trabajar con material no actualizado.

### **Procedimiento de Ejecución de Ventas:**

- a) Si venta es por plataforma, el cliente potencial solicita información a Ejecutiva de Ventas, quien inicia estrategia de ventas.
- b) Al cierre de ventas, Ejecutiva solicita datos del cliente y registra en formato manual.
- c) Si el cliente decide matricularse, deriva a Cliente con Gestor de Matrículas, caso contrario refuerza puntos de cierre de ventas.
- d) Si venta es por telemarketing, ejecutiva realiza llamada a cliente potencial y realiza guión.
- e) Si cliente esta interesado, solicita datos para el registro en base de datos.

- f) Indica a cliente código de pre matrícula.
- g) Cliente se acerca a plataforma e indica código a ejecutiva de ventas quien registra datos en ficha de matrícula y deriva a cliente con Gestor de Matrículas.

### **Dificultades en el procedimiento**

- La información proporcionada no es coherente con las normativas del CEOP, ocasionando el malestar en el cliente, insatisfacción por la carrera hasta una posible deserción al ofrecer opciones que no se le va a proporcionar.
- Otra dificultad es el error u omisión de datos del cliente en el registro manual, ocasionando malestar al cliente debido a que es a partir de esta información en que se emite sus documentos (carnet, fotocheck, boletas de ventas, etc), además de ocasionar roces laborales con el gestor de matrículas.
- El manejo de información no es oportuna, al no poseer sistema que permita conocer las capacidades, ofrecen horarios ya cerrados.
- La falta de supervisión y medidas de control no permite una mejora en los errores y quejas reportadas por los clientes internos.
- Las ejecutivas de ventas no usan el sistema educativo, toda información la registran en formatos manuales o archivos en Excel, debido a los continuos errores de registro.

### **Procedimiento de Facturación y Cobranzas:**

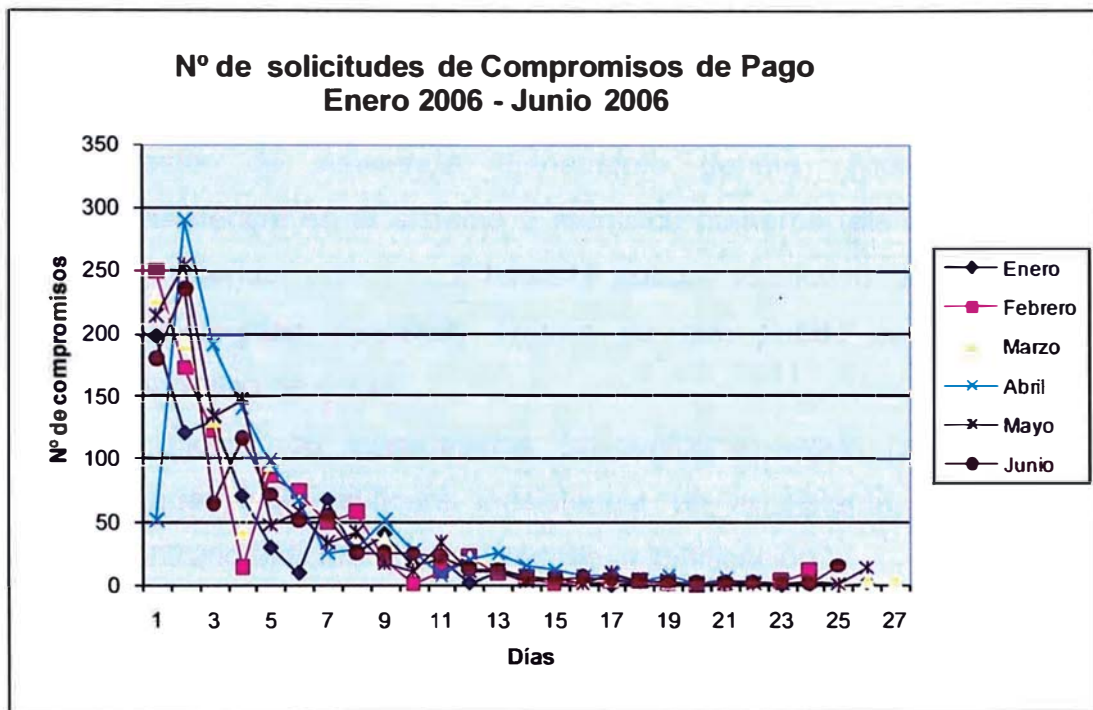
- a) Cliente se acerca a cancelar su matrícula, Cajero recibe efectivo y entrega carné de pago, guía de pagos y boleta de ventas.

- b) Supervisor de Contabilidad envía relación de alumnos promovidos al banco.
- c) Cajero solicita carné de pago y coloca sticker informando lugar de pago.
- d) Si Cliente efectúa pago de su pensión en el CEOP, Cajero emite boleta de venta.
- e) Si Cliente efectúa pago parcial de pensión o no puede cancelar el mismo, entrega solicitud de compromiso de pago al Cajero quien emite boleta de venta de ser el caso y registra compromiso en el sistema, este compromiso es válido por un día.
- f) Si Cliente efectúa pago en banco, espera relación de banco y genera boleta de ventas, solicita carné de pago, realiza el canje del voucher con la boleta de venta y sella carné de pago.
- g) El día 10 de cada mes, emite reporte de deudores y entrega a Cajera quien actualiza reporte en Excel para seguimiento de deudores.
- h) El día 23 o 24 de cada mes, Supervisor de Contabilidad genera reporte de truncamiento de deuda y realiza truncamiento en el SGE previo análisis de condición de alumnos.
- i) Cada fin de mes emite reporte de seguimiento de deudores del archivo en Excel y entrega a Jefe Administrativo y Gerente General, quien toma acciones correctivas.
- j) Si el cliente realiza pago por trámites o documentos, entrega efectivo a Cajero, quien registra pago en el sistema y entrega boleta de venta.

### **Dificultades en el procedimiento**

- El Sistema no genera información confiable, se requiere el uso de documentos adicionales para un mejor control de pagantes y deudores.
- Las políticas de pagos son estrictas, pero si el alumno asume y cumple su compromiso de pago se le brinda facilidades.
- Los alumnos esperan a última hora a efectuar su pago, generando colas en los primeros días de clases.
- Al no existir coherencia entre lo que se informa desde Ventas sobre la fecha de pago, los clientes muestran malestar cuando van a cancelar su pensión.
- Si el alumno no cumple con sus compromisos de pago, no se le permite el ingreso al CEOP, corriendo el riesgo de perder una evaluación que afecte a su promedio general.
- La cantidad de compromisos es considerablemente grande los primeros días del mes y se reducen notablemente recién la tercera semana de cada mes.
- El alumno que no cancela su pensión se le prohíbe el ingreso al CEOP hasta que regularice sus pagos, al no poder ingresar pierde varios días de clase y con ello evaluaciones, esta situación trae como consecuencia el agravamiento del problema ya que el alumno pierde el interés de seguir estudiando al pensar que no podrá recuperar el tiempo perdido.
- La falta de orientación para la emisión de la solicitud de compromiso de pago debido a que el alumno que llega a caja a solicitar prórroga recién se entere que debe presentar una solicitud escrita cuyo modelo se encuentra en un mural, ocasionando malestar por tener que hacer nuevamente cola

y amontonamiento en el mural para copiar modelo de solicitud.



### **Procedimiento de Recepción y Control de Asistencia:**

- a) Cliente asiste y entrega fotocheck y carné de pago a Gestor de Asistencia, si el alumno tiene deudas pendientes retiene carné de pagos y solicita alumno a regularizar su deuda, caso contrario registra asistencia.
- b) Gestor de Asistencia verifica en el sistema si clientes deudores regularizaron su deuda. De haber regularizado su deuda, registra su asistencia en el sistema, caso contrario ubica alumno en aula e invita a acercarse a Tesorería a regularizar situación.
- c) Gestor de Asistencia solicita a Docente el formato de registro de asistencia y entrega carné de pago. Verifica que información registrada en el formato registro de asistencia este conforme a lo registrado en el sistema. Si encuentra

que Cliente deudor ha ingresado a clases sin regularizar deuda se le invita acercarse a Tesorería en coordinación con el Docente.

- d) De existir diferencias, identifica el motivo y corrige o actualiza registro de asistencia en el formato o en sistema.
- e) Gestor de Asistencia diariamente genera record de inasistencia en el sistema e identifica números telefónicos de Clientes con 1 ó 2 faltas y solicita el motivo de sus inasistencias, haciendo énfasis de que puede caer en abandono de curso.
- f) Si motivo de inasistencias es conforme según normas académicas justificará inasistencia en el sistema, caso contrario indicará que no procede la justificación.
- g) Emite vale de justificación y anexa al registro de asistencia del Docente que corresponda.
- h) Si Cliente solicita recuperar Gestor de Asistencia verifica en el sistema disponibilidad de vacantes e informa horarios disponibles.
- i) Si Cliente acepta, Gestor de Asistencia registra recuperación en el sistema, emite FUT y entrega desglosable de FUT a Cliente.
- j) Cliente al ingresar a sus clases entrega desglosable al Docente y anexa al registro de asistencia.

### **Dificultades en el procedimiento**

- Se generan largas colas en los primeros días de clases por control de deudores, el cliente manifiesta su incomodidad por la espera.
- No se informa al cliente cual es el local de estudio, ocasionando malestar por la pérdida de tiempo para el ingreso a clases.

- Se presenta incomodidad en el alumno que ingreso a sus aulas sin regularizar sus deudas, debiendo ser retirado del aula hasta que regularice situación en Tesorería.
- Docentes realizan cambios de aulas sin informar al Gestor de Asistencia quien es el encargado de orientar al alumno a su aula.
- Hay deudores que ingresan a sus aulas sin haber regularizado su deuda en Tesorería.
- Impuntualidad de alumnos es constante.

**Procedimiento de Desarrollo, Formación y Monitoreo de Sesión de Aprendizaje:**

- a) Jefe Académico solicita material didáctico y recursos de sesión según procedimiento definido, entrega a Docente material didáctico y otros recursos según programación académica.
- b) Docente registra asistencia de alumnos y solicita regularizar si encontrase alguna inasistencia o refuerza puntualidad.
- c) Presenta objetivos de la sesión de aprendizaje y explica casos reales aplicados a la sesión de aprendizaje, de ser el primer día indicará la forma de evaluación de dicho curso.
- d) Distribuye material didáctico correspondiente: separatas, guías, etc.
- e) A partir de segunda sesión, brinda un breve resumen de la clase anterior.
- f) Desarrolla sesión de acuerdo al plan de clase elaborado.
- g) Evalúa al cliente por competencias laborales según criterios y parámetros definidos en la carpeta curricular.
- h) Registra calificaciones en la ficha de evaluación por competencias.

- i) Según cronograma de actividades realiza primer registro de notas en el SGE.
- j) El último día de clases entrega notas de evaluaciones realizadas a clientes.
- k) Realiza evaluación final según proceso de formación del curso y registra calificación en ficha de evaluación por competencias.
- l) Según cronograma de actividades realiza segundo registro de notas en el SGE.

### **Dificultades en el procedimiento**

- En las prácticas procedimentales no se implementan las aulas y no se entregan materiales según requerimiento, esto genera insatisfacción al tener que esperar el material para iniciar sus prácticas o recibir material de baja calidad corriendo el riesgo de no cumplir con el objetivo del curso.
- No se tiene carpeta curricular preparado o actualizado antes del inicio de clases.
- Existe Docentes no enseñan ni evalúan bajo la formación por competencias laborales.
- Los recursos son limitados, ya sea equipos o el laboratorio, cuando es solicitado en dos cursos a la misma hora.
- No se cuenta con cuadernos de trabajos, los docentes un día antes de su sesión de aprendizaje sacan copias al material a desarrollar, ocasionando posibles retrasos y costos adicionales.
- No se cumple con el plazo estipulado para el ingreso de notas en el sistema, sobre todo para los Docentes que tienen su última clase en el último día del mes.
- Los docentes por limitaciones de tiempo para su formación dentro de la competencia profesional y debido a que



asumen actividades laborales complementarias dentro del proceso de exigencia en la empresa, descuidan su autoformación profesional, situación que se agrava dentro de las exigencias de innovación porque desconocen aspectos de pertinencia en programación, planeamiento, diversificación, estrategias metodológicas de proceso y evaluación, esto se debe a una variedad de factores debido a que los docentes no cuentan con un servicio de capacitación oportuno y por falta de asesoramiento implementan una práctica pedagógica inadecuada lo que se traduce en un servicio de dictado en el aula no pertinentes a los estándares de exigencia dentro de la filosofía educativa del cambio de la empresa situación que también ocasiona una desmotivación profesional en los docentes.

#### **Procedimiento de Programación Académica:**

- a) Asistente de Dirección ejecuta modulo de pre programación de cursos en el sistema y verifica el volumen de clientes de cada aula pre programada.
- b) Si el volumen de clientes por aula es menor al mínimo establecido, traslada a clientes a otras aulas considerando: el horario en el que se encontraba el cliente, el curso pre programado y el curso promovido según malla curricular.
- c) Verifica que el cliente no tenga cursos por nivelar para no promoverlo.
- d) Informa disposición de la pre programación de cursos a Servicio de Atención al Cliente, área Académica y al Supervisor de Contabilidad y Finanzas.
- e) Gestores de Fidelización en coordinación con Docentes solicita al cliente realice su confirmación de matrícula en los módulos asignados.

- f) Gestor de Fidelización indica cursos y horarios asignados al Cliente quien si acepta curso y horario programado, registra confirmación en el sistema.
- g) Si no acepta curso programado Cliente solicita cambio de horario y/o turno al Asistente de Dirección quien verifica posibilidades de modificación, si el Cliente acepta, registra cambio en el sistema, caso contrario espera fecha de rematrícula.
- h) Al término de la confirmación, Asistente de Dirección ejecuta módulo de programación de cursos y verifica volumen de clientes por aula.
- i) Si volumen de clientes es menor al mínimo establecido, identifica posibles traslados de curso u horario para los clientes y comunica a los mismos cambios realizados a través del área de Servicio de Atención al Cliente.
- j) Servicio de Atención al Cliente realiza el procedimiento predefinido de Rematrícula según cronograma de actividades, donde realiza confirmación de matrícula a los alumnos que se abstuvieron a realizarlo en la primera etapa, y alumnos que tiene que nivelarse.
- k) Culminado el procedimiento de Rematrícula genera y envía reporte de programación académica a Jefe Académico. Jefe de TIC y Supervisor de Mantenimiento, en donde se encuentra todos los cursos abiertos para el siguiente mes, con sus horarios, docentes y aulas asignadas.

#### **Dificultades en el procedimiento**

- El procedimiento implica varios días de análisis de situación del alumno y capacidad instalada, por no estar automatizado.

- Se genera malestar del cliente ante cambios de horarios o cuando no es promovido al siguiente curso por tener que repetir los cursos.
- Limitada capacidad de infraestructura, materiales y la disponibilidad de Docentes son factores que afectan a la elaboración de la programación académica.
- Al generar la programación académica no se cuenta con la data actualizada, quedando casos pendientes de regularización como estado de los alumnos.
- La repitencia y reincorporaciones obliga a modificar la proyección debiendo aperturar aulas y asignar docentes.
- La elaboración de la programación académica constantemente varia, debido a las repitencias y a la asignación de docentes considerándose su desempeño, experiencia y disponibilidad.
- Los cambios genera cambios en la habilitación de aulas, teniéndose que realizase a ultima hora, llegando incluso a realizarse en el horario de clases, dejando una mala impresión en los alumnos.
- La apertura de aulas para inicios de nuevos alumnos se realiza en base a las matriculas, pero al tener alumnos en reserva (alumnos matriculados que no han realizado el pago de su pensión), no permite tener con exactitud la cantidad de aulas a aperturar, ya que muchos hacen su pago los primeros días de clases y otros se matriculan en la primera semana, lo cual es permitido por el CEOP.

### **Procedimiento de Rematrícula**

- a) Cliente entrega fotochek y solicita cursos y horarios al Gestor de Fidelización quien verifica situación académica

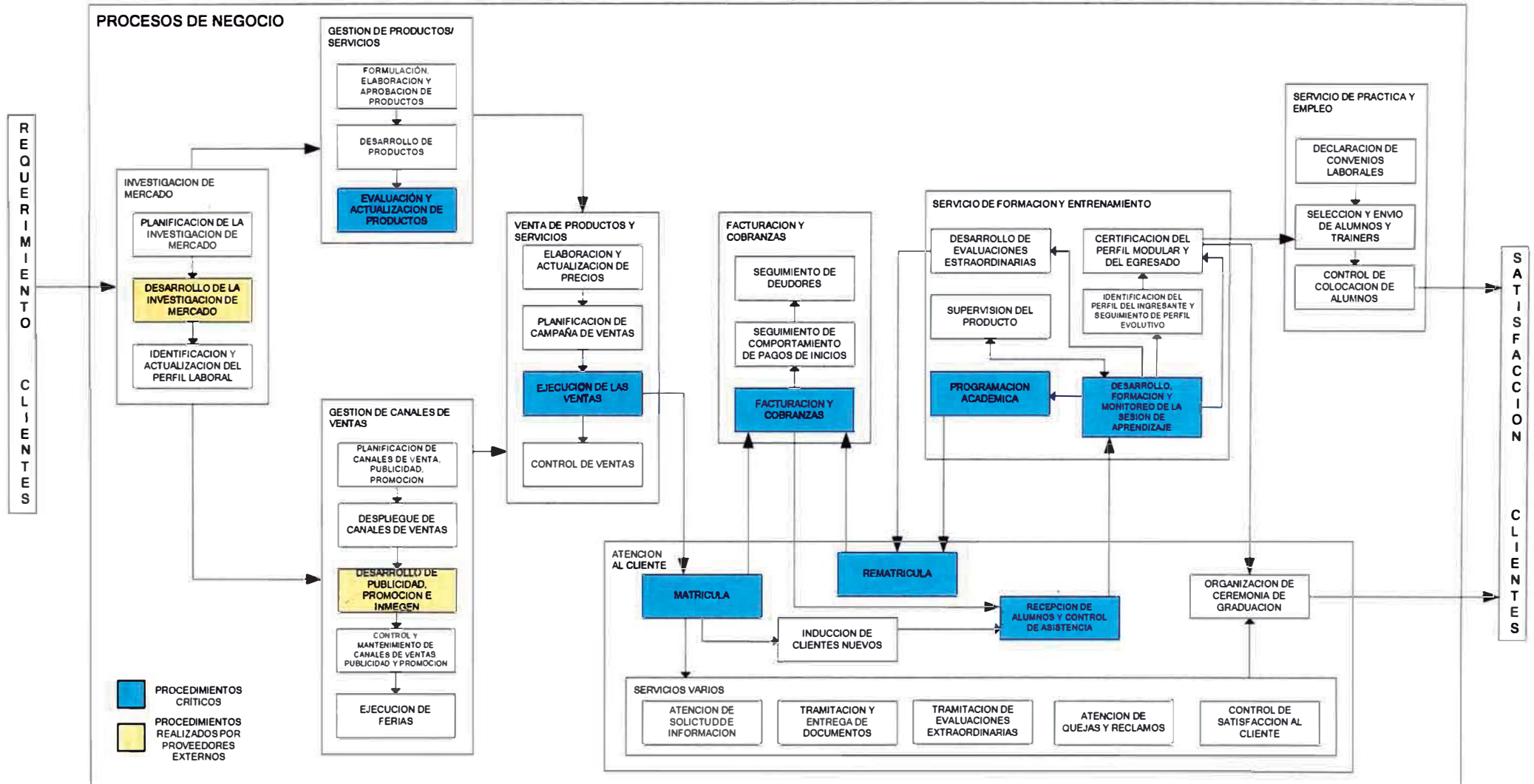
del cliente en el sistema e indica los cursos asignados y los horarios disponibles.

- b) Si Cliente no acepta, Gestor de Fidelización espera fecha programada para trámites extemporáneos, donde se realizará las rematriculas, postergaciones reingresos, etc., según normativas académicas,.
- c) Si Cliente acepta curso y horarios programados o alternativa registra aceptación de curso y horarios.
- d) Gestor de Fidelización emite FUT y entrega desglosable a Cliente para que efectúe el pago de ser el caso.

#### **Dificultades en el procedimiento**

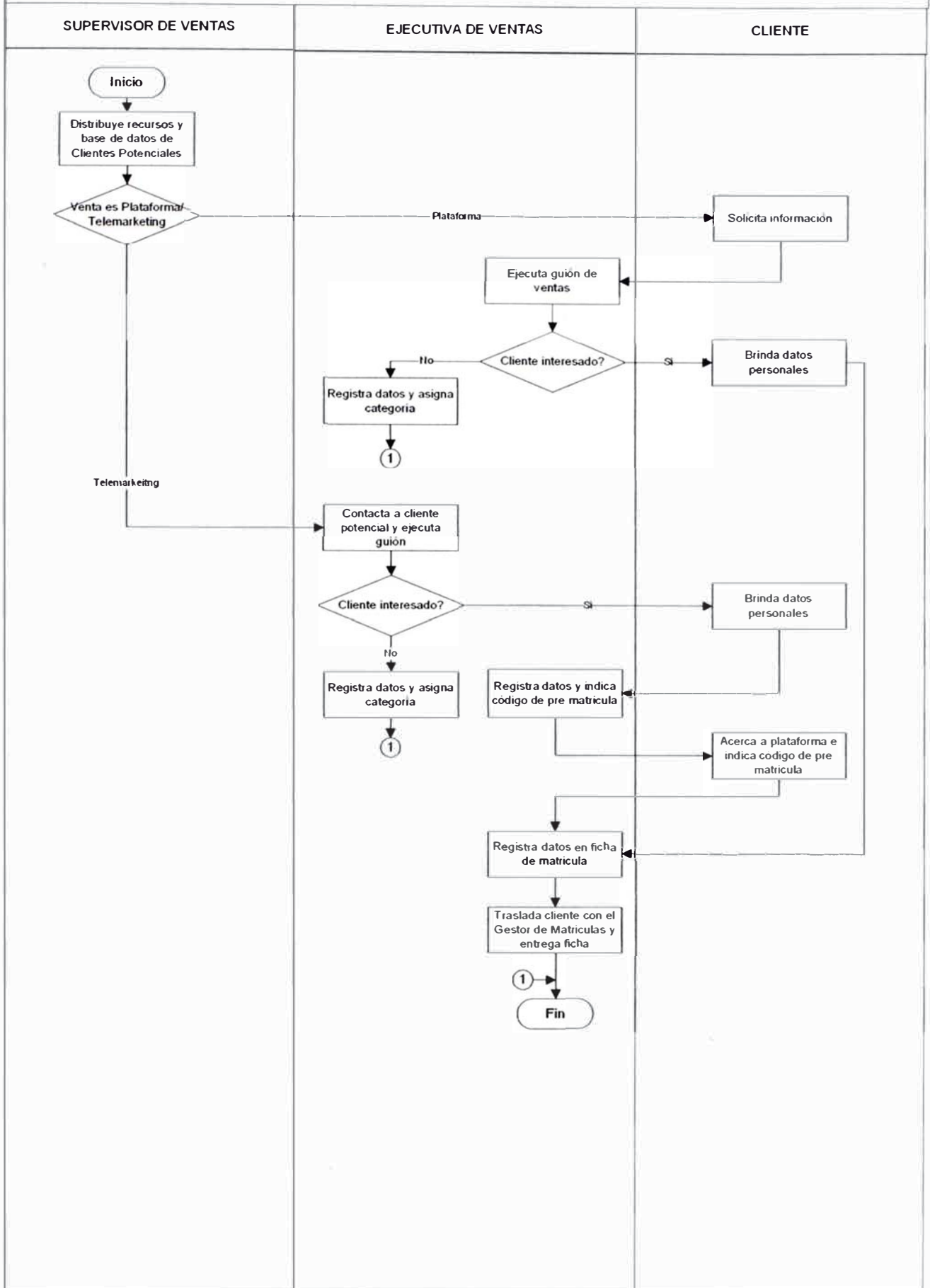
- Debido a las normativas (si desea retomar sus estudios, según el tiempo de abandono debe volver a llevar los mismos cursos porque se actualizan anualmente, etc.) o falta de cupo, no se permite matricular en el curso deseado por el alumno.
- No se tiene cuadro de equivalencias de cursos para realizar el tramite de reingreso en corto tiempo.
- Alumnado no realiza trámites en el plazo establecido.

## MAPA DE INTERRELACION DE PROCESOS DE NEGOCIO

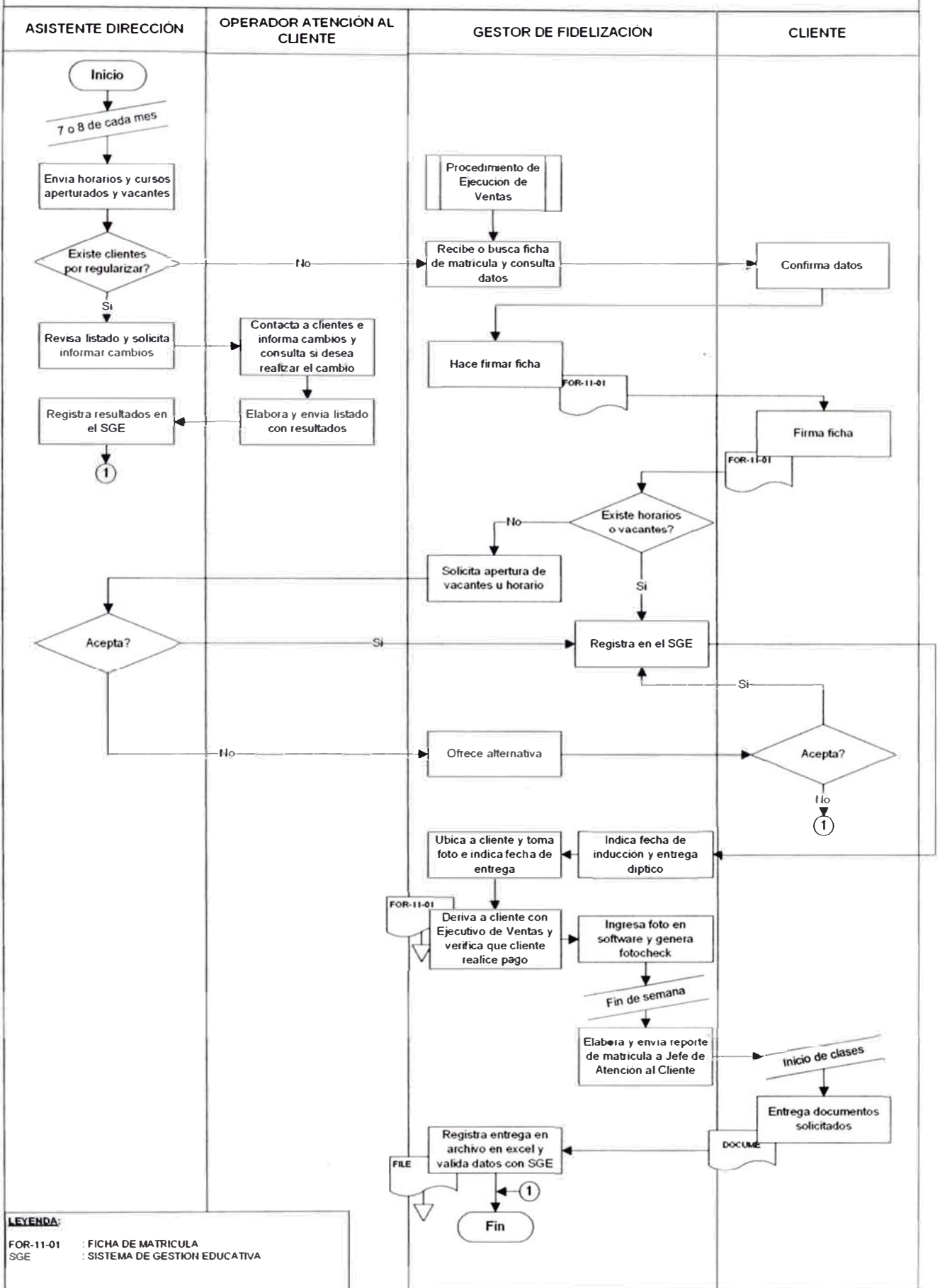




**EJECUCION DE VENTAS**



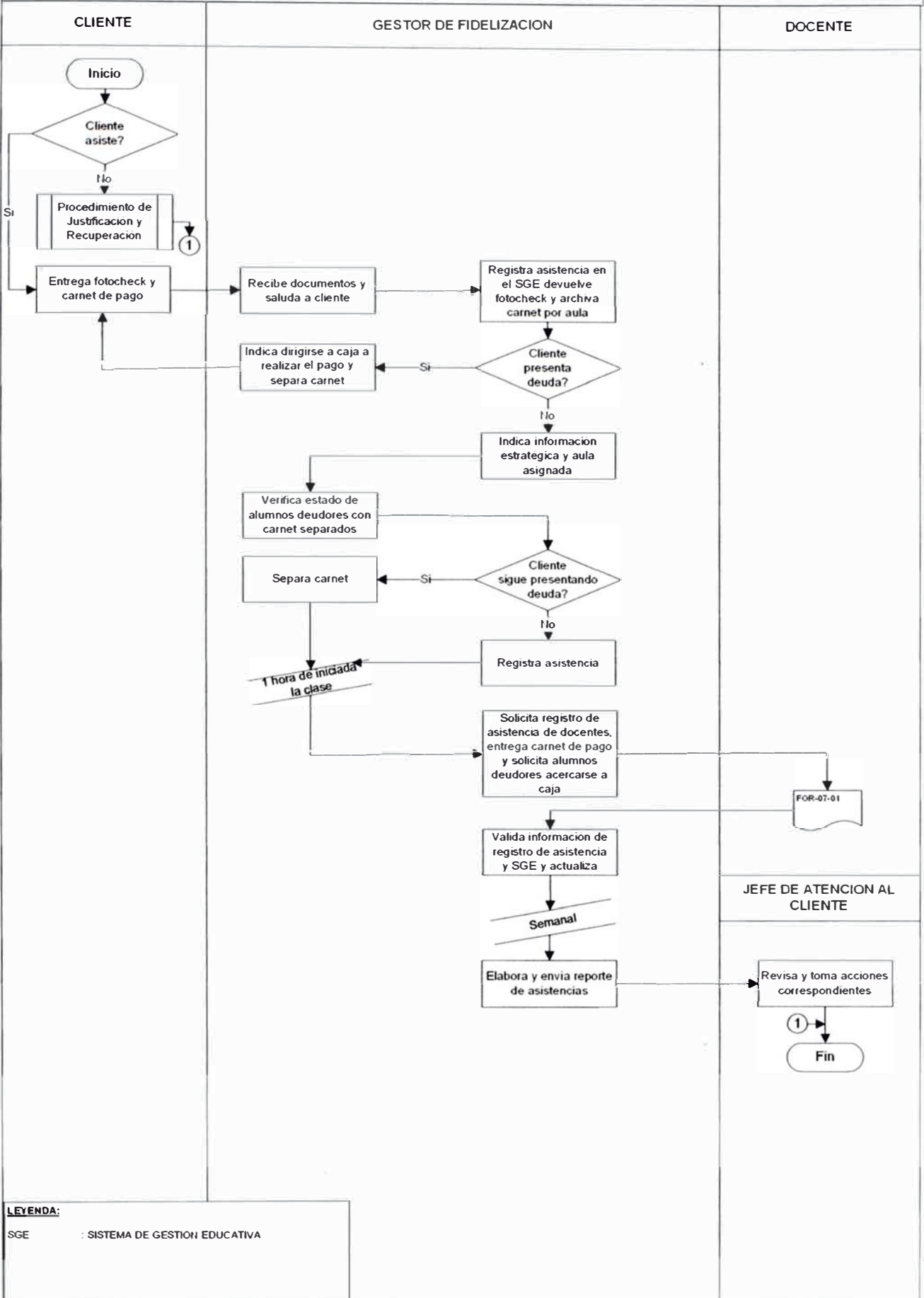
**MATRICULAS**



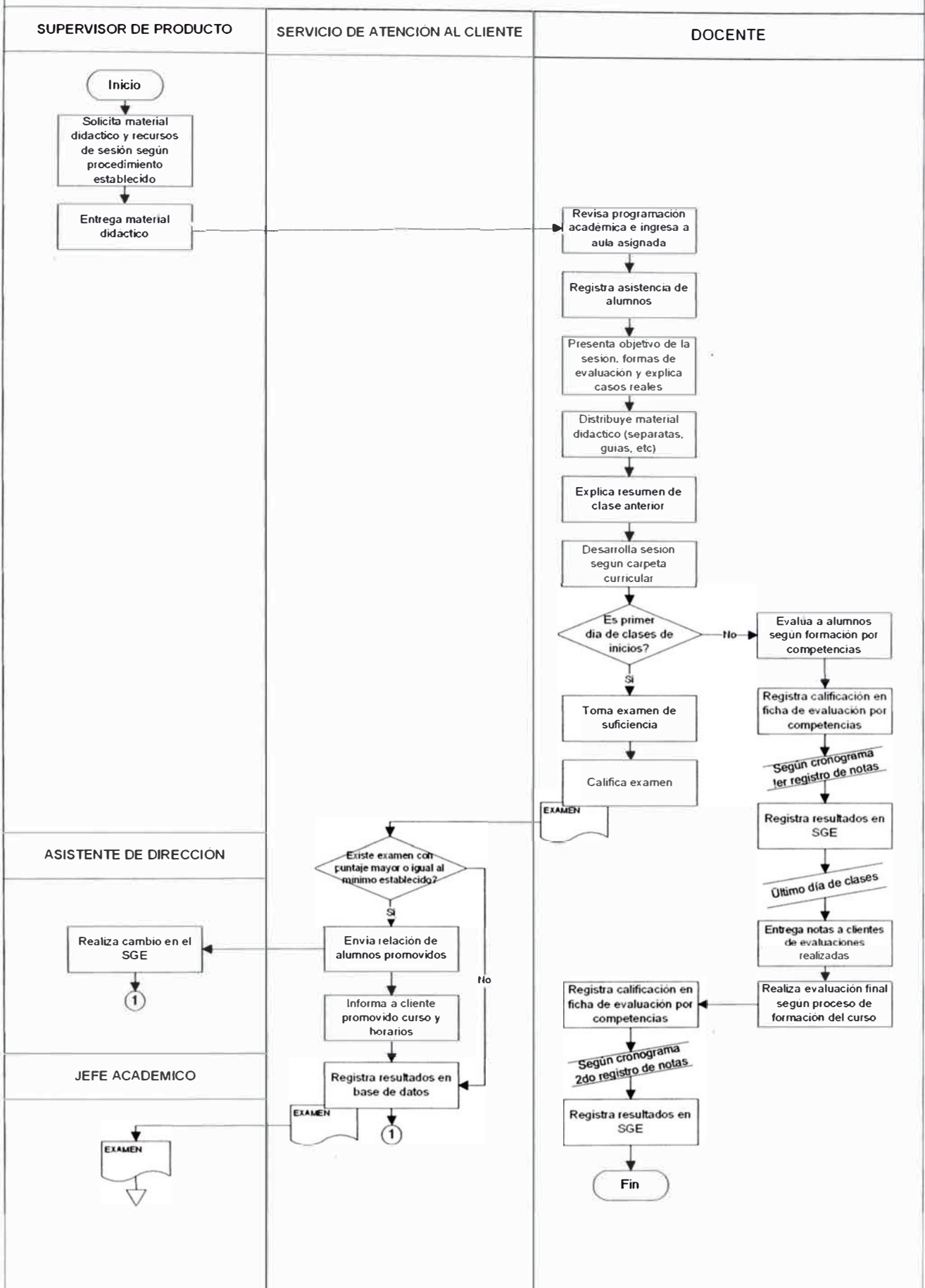




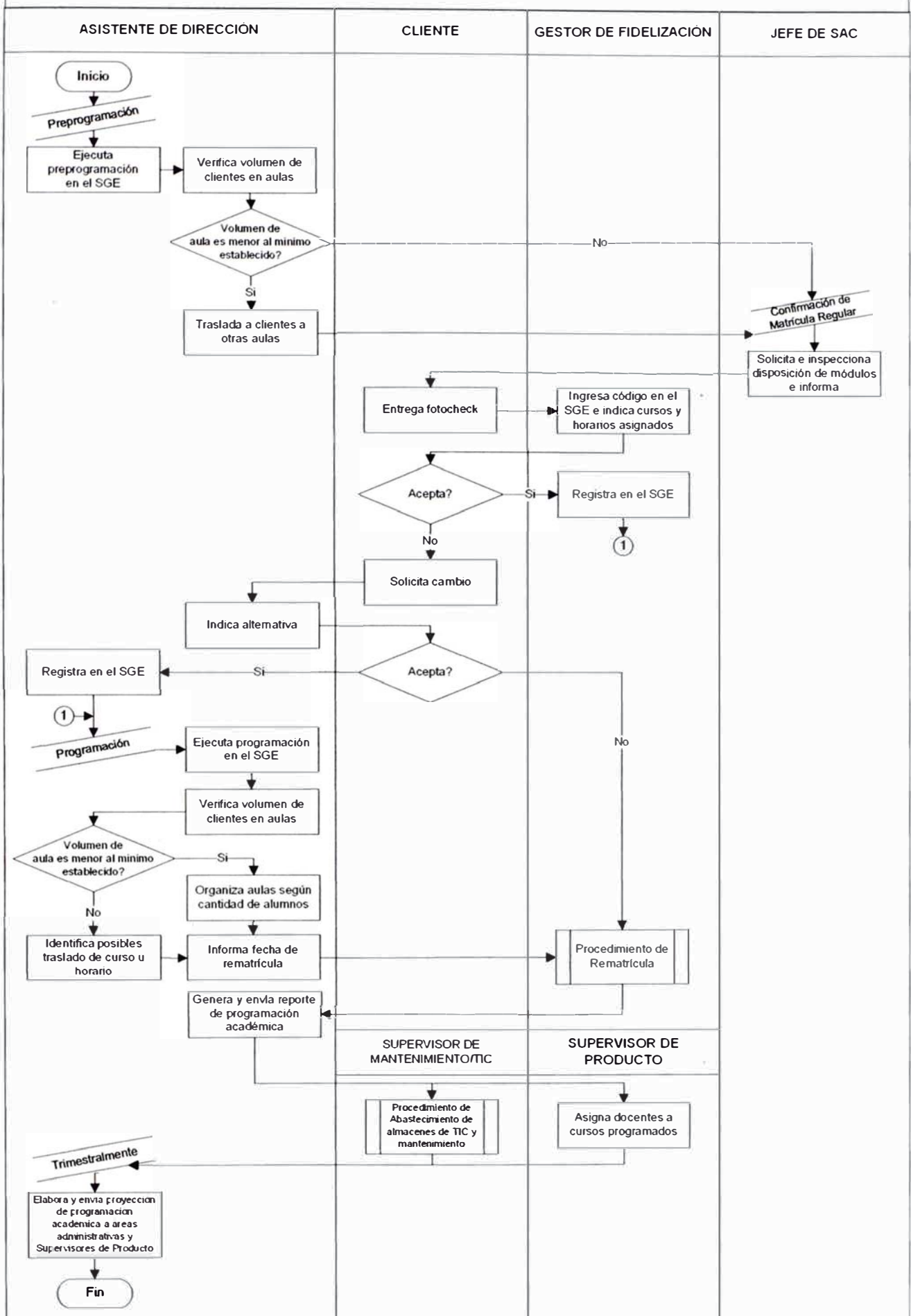
RECEPCION DE ALUMNOS Y CONTROL DE ASISTENCIA



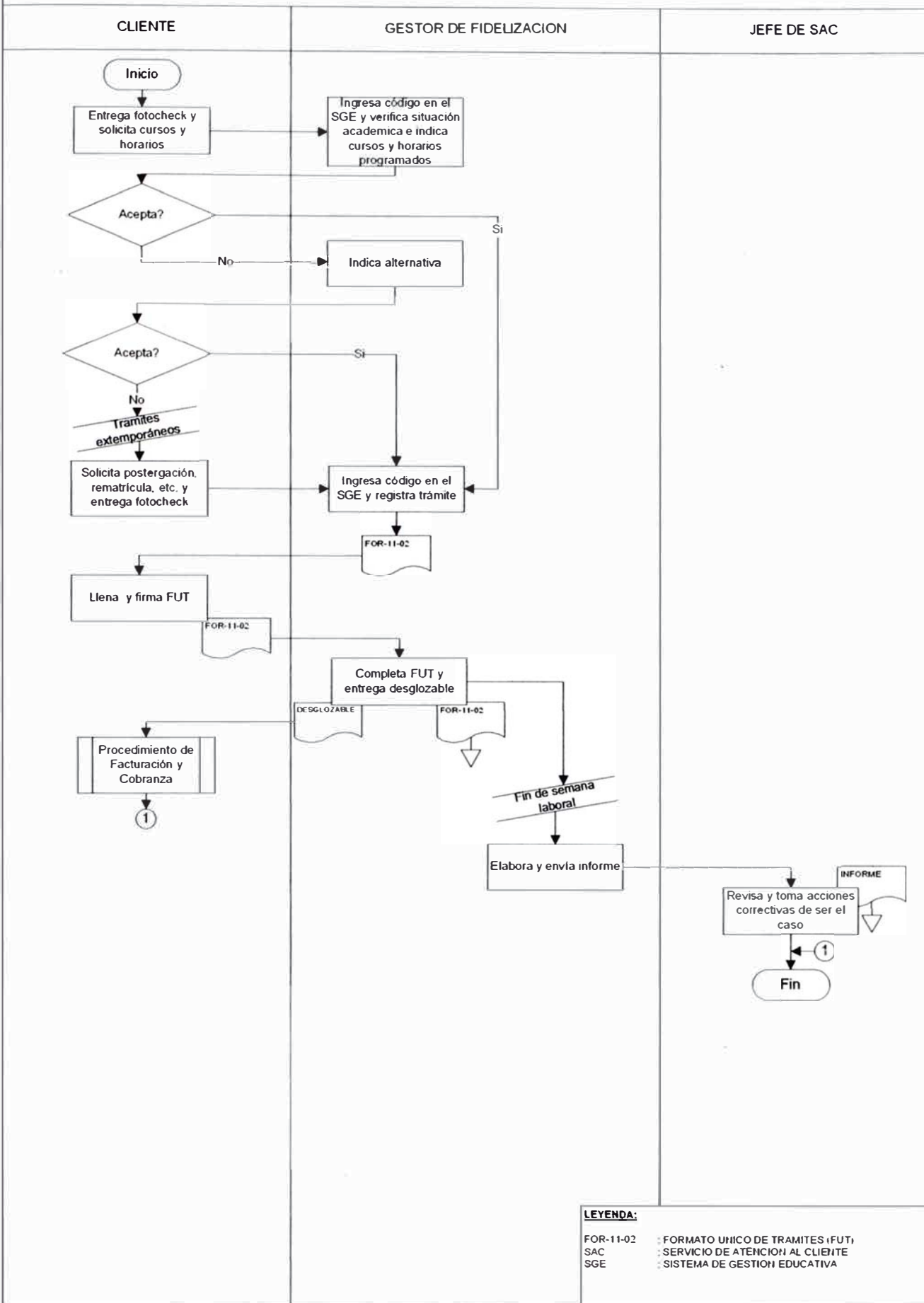
**DESARROLLO DE SESION DE APRENDIZAJE**



**PROGRAMACION ACADEMICA**



**REMATRICULA**



**LEYENDA:**

- FOR-11-02 : FORMATO UNICO DE TRAMITES (FUT)
- SAC : SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE
- SGE : SISTEMA DE GESTION EDUCATIVA

### **3.4 DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**

#### **Evaluación y Actualización de Productos**

- a. Jefe Académico en conjunto con Director y Supervisor de Producto, semestralmente analiza informes de supervisión de sesiones de aprendizaje, evaluación de bolsa de mercado, de satisfacción de clientes y de necesidades de mercado.
- b. Si niveles de respuesta no son los esperados, define y presenta propuesta de cambios en la curricula al Comité Estratégico, quien de aprobar, autoriza ejecución de cambios.
- c. Jefe Académico en conjunto con especialistas de módulos, actualiza plan curricular y entrega características principales del producto a Marketing.
- d. Docentes actualiza unidad de aprendizaje, sesión de aprendizaje, evaluaciones, indicadores, materiales y recursos académicos.

#### **Beneficios en el procedimiento**

- Se ofrecerá una curricula acorde a la oferta laboral, coherente con el entorno sociolaboral y los perfiles profesionales demandados, porque para su elaboración o actualización se analizará la demanda de las empresas que solicitan practicantes y el estudio de mercado que realice el área de marketing.
- Actualizar el producto trimestralmente no es real, es por ello que se plantea realizar cambios semestralmente, sin descuidar que el CEOP capacita en el uso de tecnología que permanentemente cambiante.
- Se incluirá de manera transversal en todos los cursos el aspecto actitudinal según los requerimientos de las empresas identificadas por la Bolsa de Trabajo, debiendo considerarlo el Docente como parte de la evaluación del

alumno además de las habilidades y conocimientos que exija el curso. Para ello es necesario incorporar la nueva filosofía educativa de competencias laborales dentro de la cultura organizacional del CEOP.

### **Ventas y Matriculas**

- a. Asistente de Dirección envía cada 7 u 8 de cada mes la programación académica con los horarios y cursos aperturados y sus respectivas vacantes.
- b. Si existen clientes en condición de reserva (cliente cuyos datos están registrados en el sistema educativo pero no inicio sus clases), Asistente de Dirección envía listado a ejecutiva de ventas de telemarketing.
- c. Ejecutiva de Ventas contacta al cliente en reserva y ejecuta guión para cambiar su estado de reserva a condición regular.
- d. Si cliente esta interesado en iniciar sus clases, Ejecutiva de Ventas realiza cambio de datos en el sistema educativo, indica fecha de inducción y solicita presentarse a Tesorería a realizar el pago respectivo. Caso contrario anula matricula en el sistema.
- e. Si no existe cliente por regularizar, y ventas es por telemarketing, Ejecutiva de Ventas contacta a cliente potencial, en caso sea por plataforma, Ejecutiva de ventas espera solicitud de información de cliente.
- f. Ejecuta guion de ventas, si cliente no esta interesado registra datos en archivo en Excel para posterior análisis.
- g. Si cliente esta interesado brinda horarios y solicita datos personales a cliente.
- h. Registra información en el sistema educativo e indica fecha de inducción especificando que ese día se realizara la toma de fotos y deberá entregar documentos.

- I. Si Ejecutiva de Ventas observa demanda en horarios o turnos ya cerrados por falta de vacantes, solicita la apertura con el debido sustento al Asistente de dirección, quien analiza la actual capacidad de instalación y docentes, e informa cambios en la programación académica.
- J. Semanalmente Ejecutivo elabora informa y presenta al Supervisor para tomar acciones correctivas.

### **Beneficios en el procedimiento**

- El objetivo de toda empresa es satisfacer al cliente, para ello lo primero que debe hacerse es no defraudar las expectativas del cliente explicando lo mejor posible en que consiste la oferta de servicios, es decir comunicar el interés y también las dificultades que van a encontrar en los estudios que pretenden cursar, así como el futuro profesional que les espera. Con ello se tratara que el estudiante tome su decisión, basándose en datos objetivos y no solamente deseos difusos, obteniendo un conocimiento más amplio y preciso de lo que le espera.
- Actualmente las Ejecutivas de Ventas son jóvenes con alguna experiencia en ventas y desenvueltas, si son ellas quienes registren información en el sistema y analicen la demanda de horarios se incrementaría los errores en el sistema y habría más enfrentamiento con el área de tesorería. Este perfil debe cambiar, siendo requisito adicional el manejo de office y excel.
- En el tema estratégico, las metas se han incrementado con el objeto de mantener la rentabilidad en los meses de baja demanda, considerando que la deserción en su gran mayoría depende de factores externos de las cuales no se



pueden evitar, debiendo el CEOP adecuarse a esta realidad.

- El realizar telemarketing a alumnos en estado de reserva, traería como resultado una mayor exactitud en la apertura de aulas para inicios, evitando la descoordinación en la habilitación de aulas.
- Se realizara ventas corporativas, es decir capacitar a grupo de empleados de empresas reconocidas en el rubro de telecomunicaciones.
- En el procedimiento propuesto se elimina el uso de la ficha de matricula manual por que la información es registrada en el sistema educativo por la Ejecutiva de Ventas cuando el cliente decide matricularse, reduciéndose el tiempo de atención al ya no tener que trasladar al cliente en tres ambientes para matricularlo, el riesgo de brindar al cliente distinta información se reduciría ya que el personal de ventas estará capacitado y conocerá las vacantes por horarios reales indicadas en el sistema educativo.
- El control debe ser mas exhaustivo, el área de ventas esta en conflicto con el área de producción, en este caso con el Asistente de Dirección quien genera la programación académica y con Tesorería porque el Ejecutivo de Ventas ofrece facilidades que no corresponde en horarios no aperturados o con vacantes copadas, y en montos y plazos de pagos con el fin de captar la mayor cantidad de clientes. Este problema se presente en parte porque sus incentivos están en función a las matriculas logradas, debiéndose incluir penalidades si se demuestra que el Ejecutivo cayo en error.

### **Facturación y Cobranzas**

- a. Para el pago de pensión, Supervisor de Contabilidad emite y envía listado de alumnos al banco.
- b. Si el alumno no cancela en el banco, Cajera recibe efectivo y entrega boleta de pago.
- c. Si el alumno cancela en el banco, Supervisor de Contabilidad recibe reporte de banco y entrega a Cajera quien registra pago en el sistema, genera y entrega boleta de venta.
- d. Si el alumno no cancela, solicita prorroga y entrega documento de sustento.
- e. Si es por tiempo extenso, Supervisor de Contabilidad imprime estado de cuenta para analizar situación. De ser afirmativo registra compromiso en el sistema.
- f. El día 10 de cada mes emite reporte de deudores y entrega Cajera quien solicita a SAC realizar el servicio de telecobranzas.
- g. El día 23 o 24 de cada mes genera reporte de truncamiento y realiza truncamiento de deuda previa análisis de condición del alumno.
- h. Cada fin de mes genera reporte de seguimiento de deudores y entrega en un informe al Jefe Administrativo y Gerente General para las acciones correctivas.
- i. Si el cliente realiza pago por trámites o documentos, entrega efectivo a Cajero, quien verifica si cliente posee deuda, de ser afirmativo solicita el pago de la deuda para atender el trámite u documento solicitado.

### **Beneficios en el procedimiento**

- Para evitar las colas se desarrollará campañas de concientización de pronto pago, en la cual participan el docente y los Gestores de Fidelización recordando a los clientes el cronograma de pagos, adicionalmente en la

inducción de alumnos desarrollada antes del inicio de sus clases participará el cajero quien explicará normativas de pagos de pensión.

- Se elimina la elaboración de reportes manuales para el seguimiento de deudores, este reporte es generado por el sistema.
- Se elimina el carne de pagos porque su control esta en el sistema, en los reporte del banco y en las boletas de ventas.
- El sistema requerirá de cambios para asegurar la confiabilidad, evitando la incomodidad del alumno cuando al registrar su asistencia figure como deudor.
- La telecobranzas instará a clientes que presenten deudas a partir de la segunda semana regularicen su situación.
- La no atención de clientes morosos que soliciten otros servicios (tramites, documentos), instara a los mismos a regularizar su condición de deudores.

### **Recepción de Alumnos y Control de Asistencia**

- a. Cliente asiste y presenta fotocheck a Gestor de Fidelización quien saluda y recibe fotocheck.
- b. Verifica en el sistema si el cliente tiene deudas. De ser negativo registra su asistencia en el sistema, devuelve fotocheck e indica información estratégica y aula.
- c. De poseer deuda, indica dirigirse a caja y registra en el sistema como alumno deudor asistente.
- d. A una hora de iniciada la sesión de aprendizaje, genera reporte de alumnos registrados como deudores asistentes y verifica si regularizaron su deuda.
- e. De continuar registrando deudas, solicita a alumnos dirigirse a caja.

- f. Semanalmente envía reporte de asistencia a Jefe de Atención al Cliente.

### **Beneficios en el procedimiento**

- Las colas para registrar asistencias disminuyen, ya que el alumno no debe regresar de caja al módulo de asistencia para registrar su asistencia, evitando que ingrese minutos después de iniciado la sesión de aprendizaje.
- Se agiliza el registro de asistencia, ya que no se solicita el carné de pagos que es utilizado como control de deudores, también se elimina el registro manual del docente que se utiliza con el mismo fin.

### **Desarrollo y Evaluación de Sesión de Aprendizaje**

- a. Supervisor de Producto solicita material didáctico y recursos según procedimiento establecido y entrega a Docentes.
- b. Si es primer día, Docente revisa programación académica e ingresa a aula asignada en la que presenta objetivo del curso, formas de evaluación y syllabus y distribuye material didáctico entre los alumnos.
- c. En todas las sesiones, realiza un resumen de la clase anterior y desarrolla sesión según carpeta curricular.
- d. Evalúa alumnos según carpeta curricular diseñada en base a la formación por competencias.
- e. Registra calificación en fecha de evaluación y indica resultado a alumno.
- f. Si observará que el nivel de alumnos no es el deseado y establecido, solicita autorización para desarrollo de sesión de reforzamiento a Jefe Académico quien de autorizar solicita habilitación de aula y de recursos a Mantenimiento y Soporte Técnico.
- g. Docente registra resultados de evaluaciones en el sistema.

- h. Si es último día de sesión, realiza evaluación final donde certificará que cumple con las competencias exigidas por el curso, y entrega notas obtenidas a alumnos.
- i. Registra calificación en la ficha y en el sistema.
- j. Genera brecha estudiantil y elabora informe de resultados obtenidos.
- k. Jefe Académico y Supervisor, monitorean las sesiones de aprendizaje, evaluando el cumplimiento del desarrollo de sesión de aprendizaje, metodología de enseñanza empleada, uso de recursos, desarrollo de evaluación, entre otros.
- l. A fin de mes Jefe Académico y Director, revisan informes de brecha estudiantil, monitoreo, satisfacción de docentes y reporte de asistencia y deserción, para determinar cambios en la sesión de aprendizaje, en la programación académica del mes posterior y en la evaluación de desempeño de Docentes.

### **Beneficios en el procedimiento**

- El monitoreo permite una retroalimentación inmediata de las dificultades que el Docente presenta en la formación por competencias.
- La entrega de material didáctico es únicamente en la primera sesión de aprendizaje, evitando retrasos en el área logística, reducción en costos. El registro de notas se realizará el antepenúltimo día de la sesión, siendo el último registro el último día de sesión.
- Se establecerá un procedimiento del seguimiento del proceso formativo, analizando los resultados académicos y acordando un tratamiento específico para abordar los resultados con alguna garantía de éxito.

- La toma de decisiones sobre docentes tiene mayor fundamento al tener información proveniente de varios puntos.
- Las sesiones de refuerzo producirán un impacto en el rendimiento y resultados académicos cuyo indicador más grave viene expresado por la tasa de deserción.
- Este reforzamiento permitirá disminuir las repitencias, no solo mejorara el indicador de la eficiencia de las sesiones de aprendizaje, sino en la confiabilidad de la elaboración de la proyección académica al no tener que realizar cambios por aperturar aulas exclusivamente para estos alumnos.
- A través de la evaluación de la brecha se puede contrastar este progreso del estudiante, adicionalmente con los resultados de las encuestas de opinión de los alumnos con respecto a su profesorado y los servicios prestados por el CEOP. Las conclusiones promoverán a emprender acciones correctivas a corto y mediano plazo, tanto generales como personalizadas.
- Esta base formativa debe ser exigible y en consecuencia el alumno que no cumpla con estas condiciones estará obligado a seguir el programa de adaptación a mediada mediante clases de apoyo o asignaturas propedéuticas, para ello el CEOP en coordinación con el área de conocimiento afectada, habilitará una oferta de asignaturas propedéuticas de libre elección que pudieran ser obligatorias para determinados alumnos.
- Los Supervisores elaboran un informe de grado de adecuación/inadecuación y, en su caso, la confirmación del acierto en la elección de las enseñanzas exponiendo y razonando sus causas y los efectos, siendo el encargado de ser apoyo, guía y orientador de los estudios

complementarios y de refuerzo necesarios, así como del itinerario curricular óptimo para su perfil y características personales.

- Para reforzar el desarrollo actitudinal que se desarrolla en las sesiones de aprendizaje se establecerá Tutores que no solo orientaran al alumnado sino será un ente estratégico debido a que de las visitas realizadas a aulas identificará posibles alumnos desertores para un tratamiento preventivo con el Jefe Académico y áreas generadores de este problema.

### **Programación Académica y Rematrícula**

- a. Asistente de Dirección promueve alumnos en el sistema educativo, verifica si requiere movimiento de horario, unión o aperturas de aulas.
- b. Jefe Académico en base a la evaluación de desempeño, encuesta de satisfacción e informe de monitoreo, asigna docentes a cursos.
- c. Al día siguiente alumno ingresa a la página web, y observa curso(s) promovidos, selecciona y confirma matrícula.
- d. Sistema muestra lugar de pago y monto a abonar.
- e. Si al cliente desea realizar cambio de turnos u llevar otro curso, se acerca al Asistente de Dirección quien evalúa el caso.
- f. Si cliente no acepta alternativa, espera fecha de trámites extemporáneos y realiza su postergación o rematrícula extemporánea.
- g. Culminado plazo, Asistente de Dirección genera la programación académica verificando volumen de aulas. Genera programación académica y envía a Jefe Académico, Supervisor de Producto, Jefe de TIC y Supervisor de

Mantenimiento, para la distribución a los docentes y la habilitación de aulas.

### **Beneficios en el procedimiento**

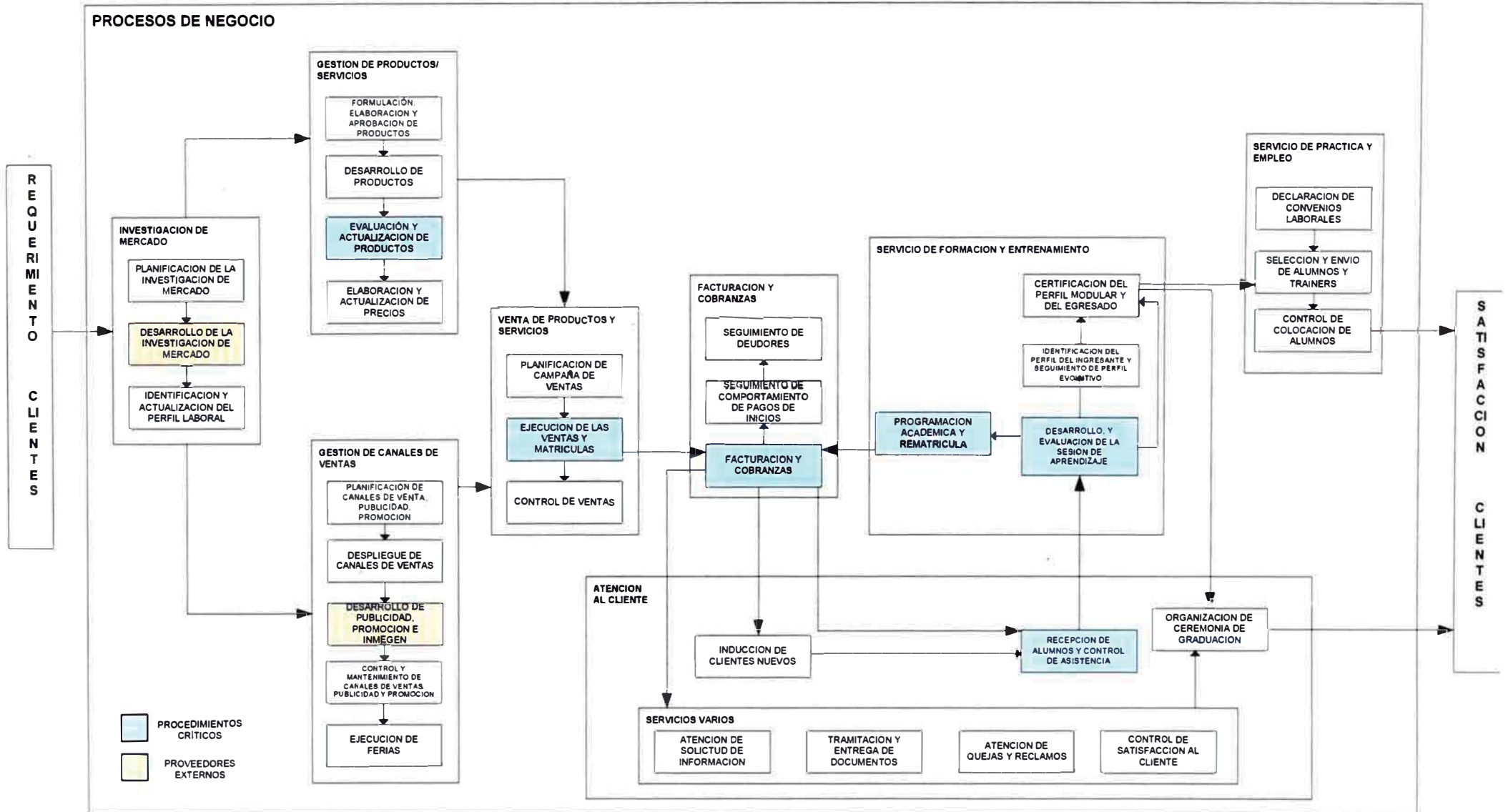
- Para el desarrollo de este procedimiento se requiere de una intranet para que el cliente y padres acceda a información de interés y pueda solicitar servicios adicionales a través del internet. También se requiere de mejoras en el actual sistema educativo que promueva alumnos según estructura curricular.
- La implementación de servicios a través de la página web permitirá no solo la mejora en el procedimiento de programación académica y rematricula al reducir el tiempo de atención por el personal del SAC (2 semanas), y tener que sacar a los alumnos de sus aulas para que confirmen su matricula, sino también en reducir el congestionamiento que se presenta en la oficina de atención al cliente y en el tráfico de llamadas por los tramites y consultas que se presentan en días críticos (a inicios y final de mes), siendo las mas frecuentes:
  - Fechas y horarios de cursos
  - Trámites (postergaciones, evaluaciones extraordinarias, justificaciones, recuperación de clases, rematriculas, etc)
  - Situación académica (notas, estado, etc.)
  - Control de Asistencia
  - Pagos
  - Uniformes
  - Atención de quejas
- La reducción de tiempo empleado en este proceso se reduciría notablemente, este proceso demora 2 semanas,



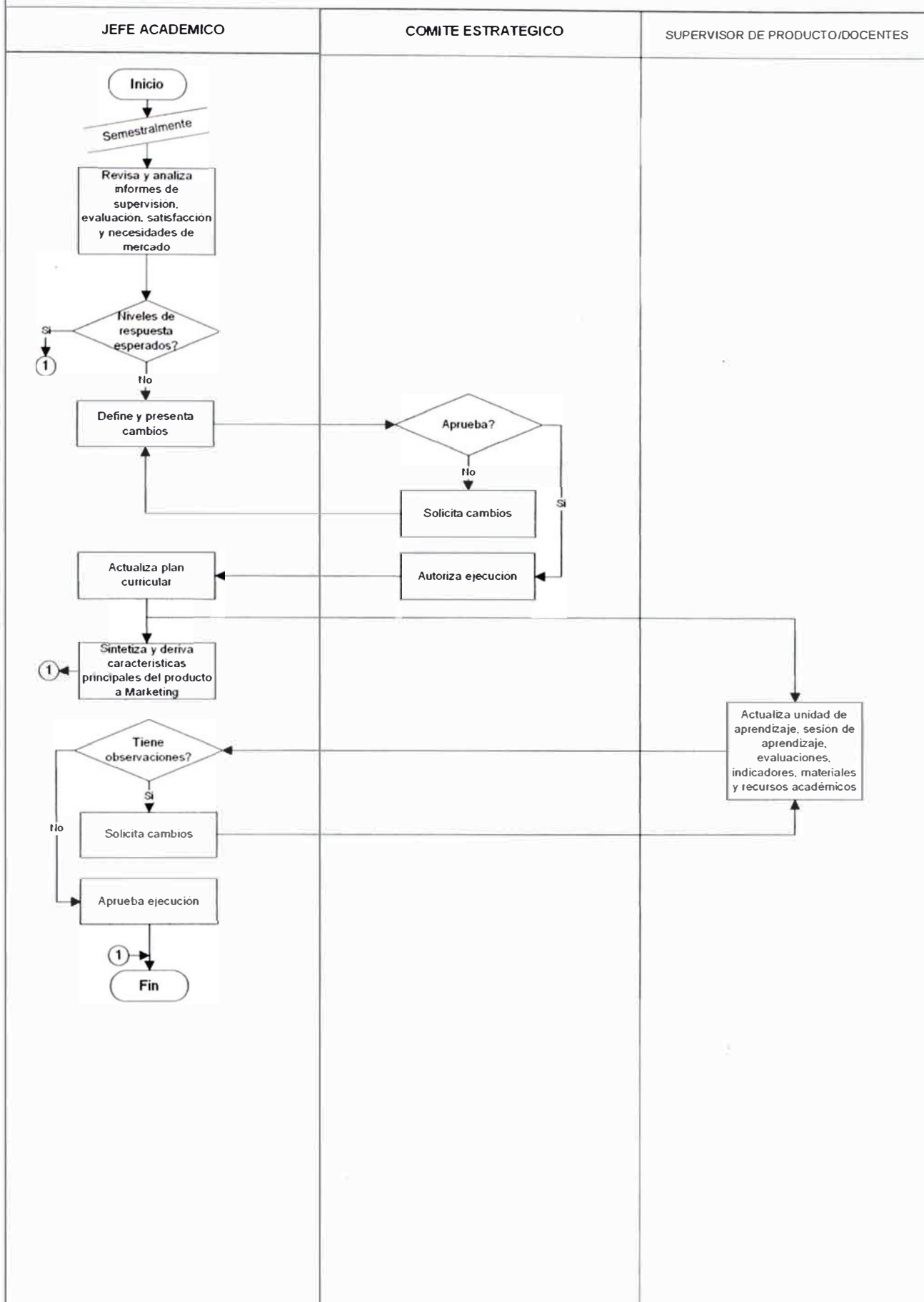
lográndose acortar a 1 semana y media al eliminar la confirmación de matrícula presencial.

- La asignación de docentes realizada por el Jefe Académico, asegura que se evite la insatisfacción del alumno en la metodología y conocimientos brindados por el Docente en las sesiones de aprendizaje.
- Paralelamente el área de Potencial Humano en conjunto con el Jefe Académico y Director debe seleccionar permanentemente Docentes y capacitarlos en la formación por competencias para poder atender las demandas imprevistas de clientes. La selección consistirá en una evaluación de conocimientos, y psicotécnica, además de clases modelos, luego se iniciará la inducción en la que el docente desarrollará sesiones de aprendizaje bajo la supervisión del supervisor de productos.
- Adicionalmente el Jefe Académico deberá formar a docentes a tiempo completo en otras especialidades.

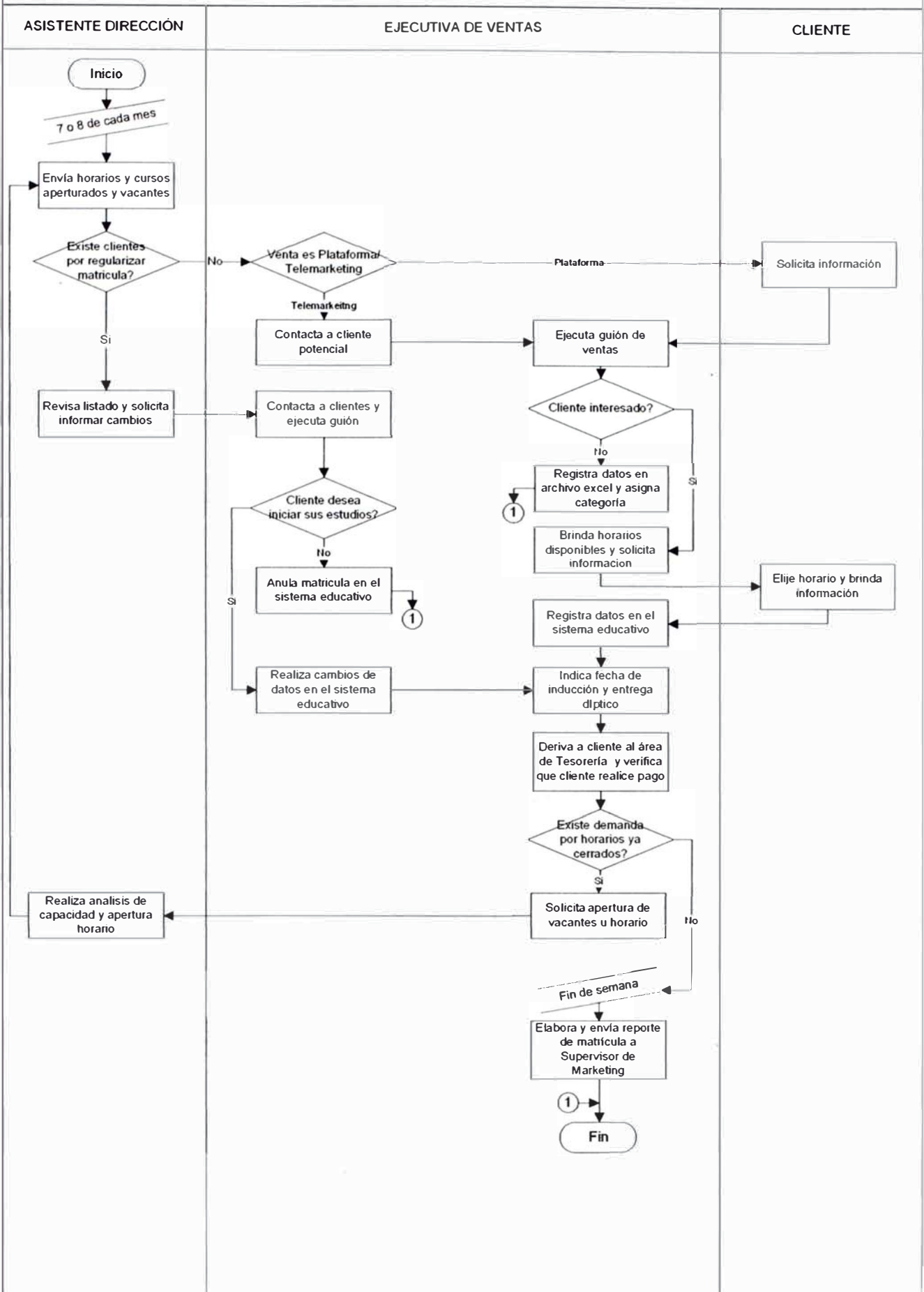
## MAPA DE INTERRELACION DE PROCESOS DE NEGOCIO PROPUESTO



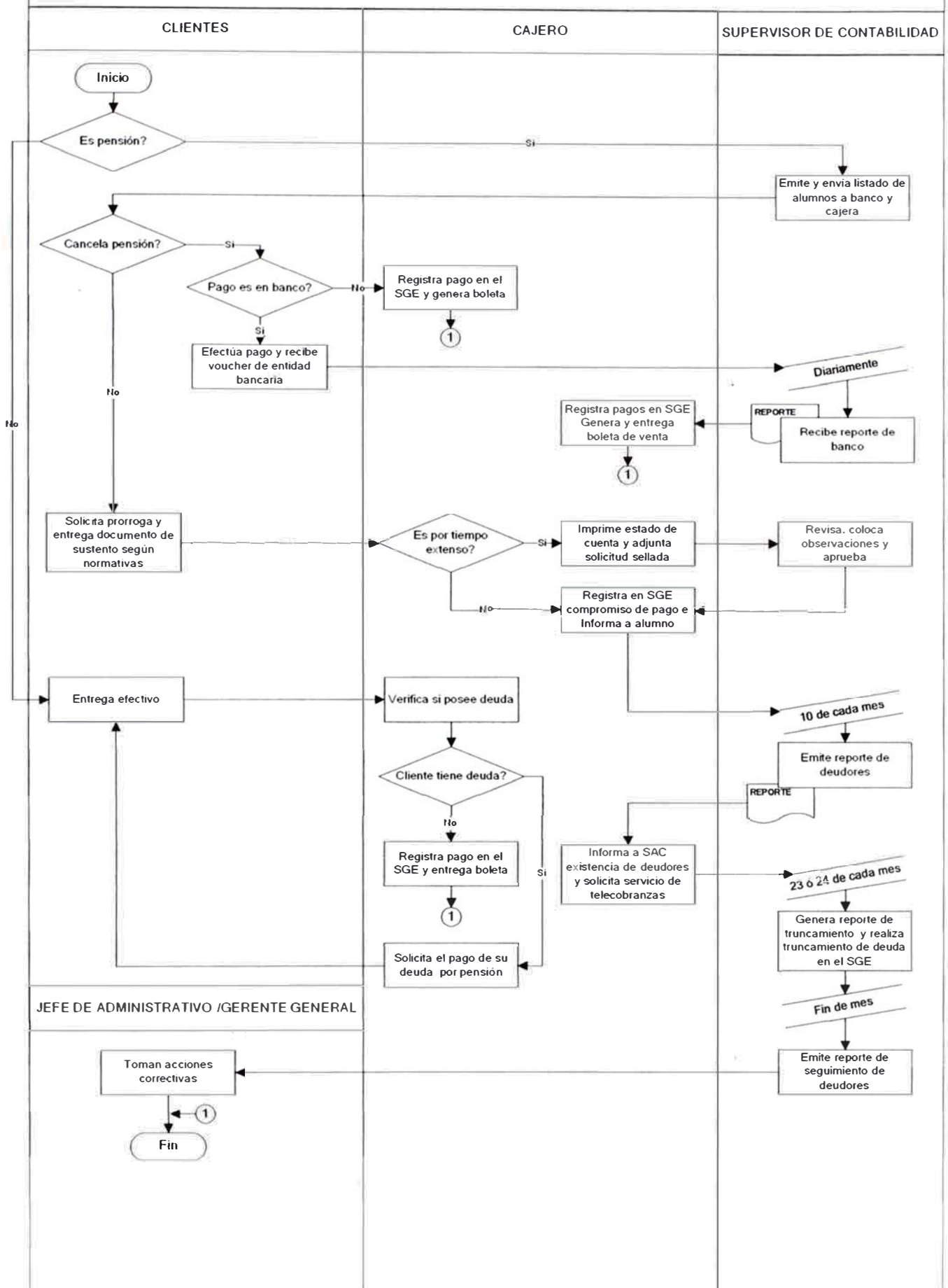
**EVALUACION Y ACTUALIZACION DE PRODUCTOS**



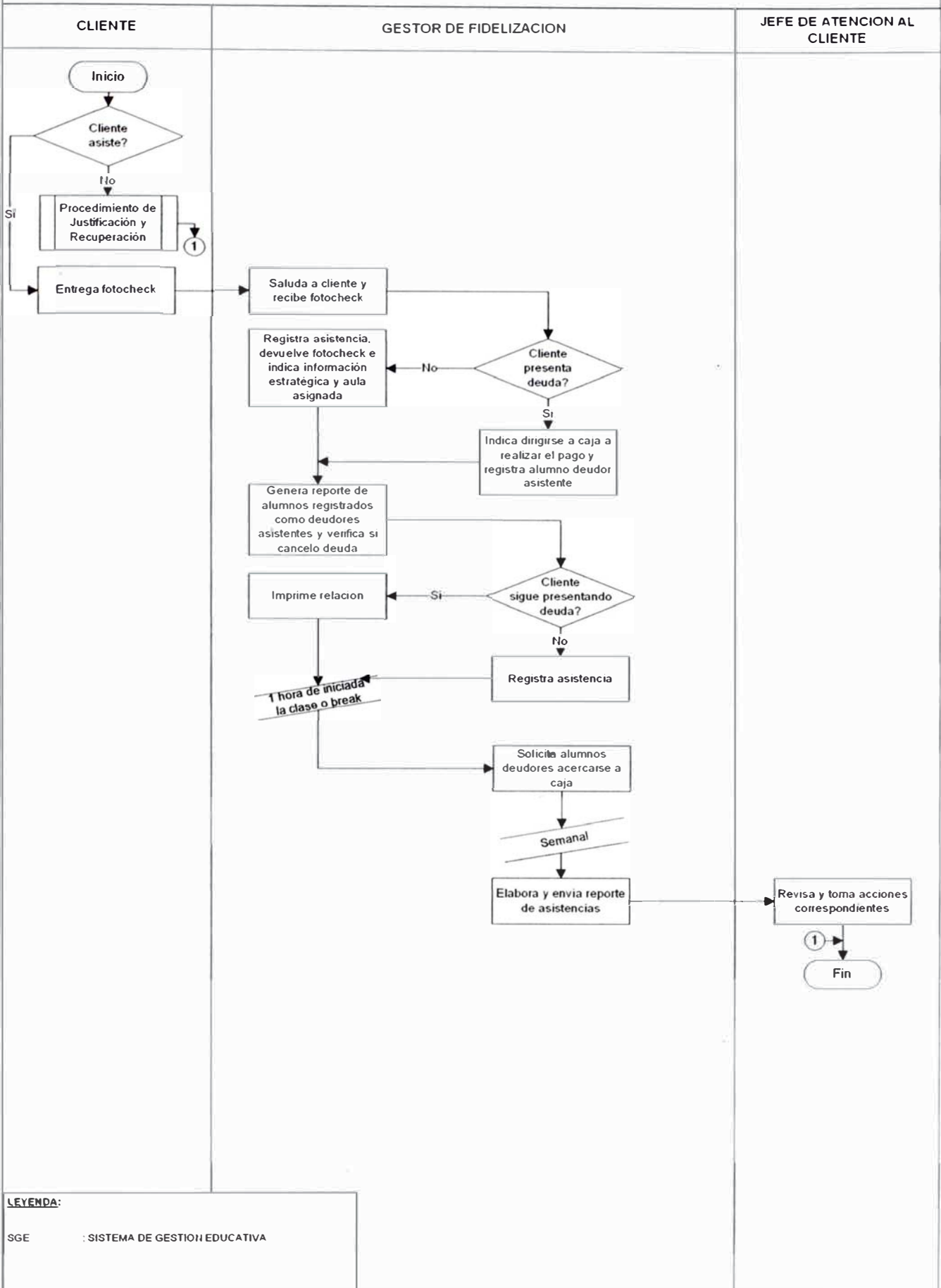
**VENTAS Y MATRICULAS**



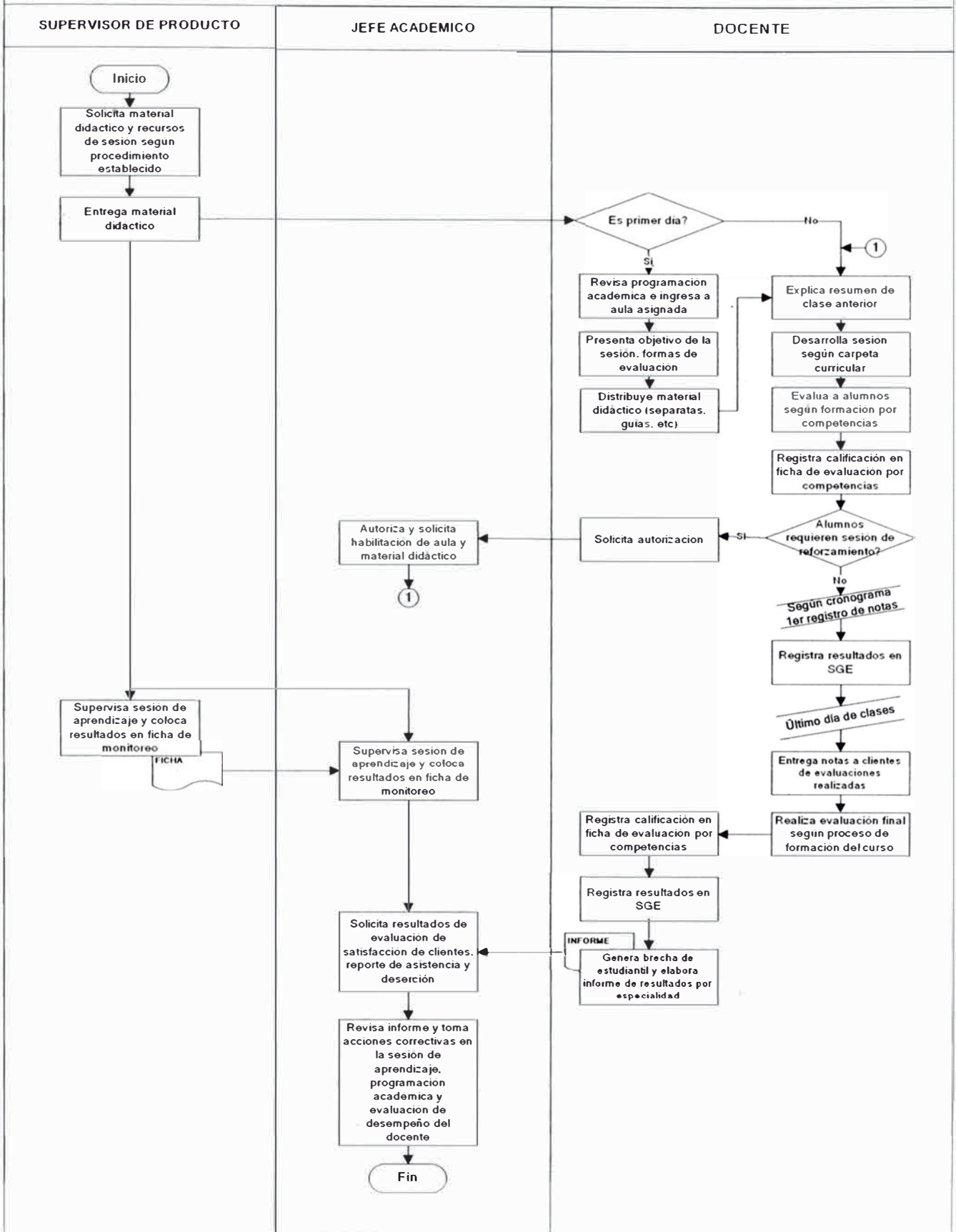
**FACTURACION Y COBRANZAS**



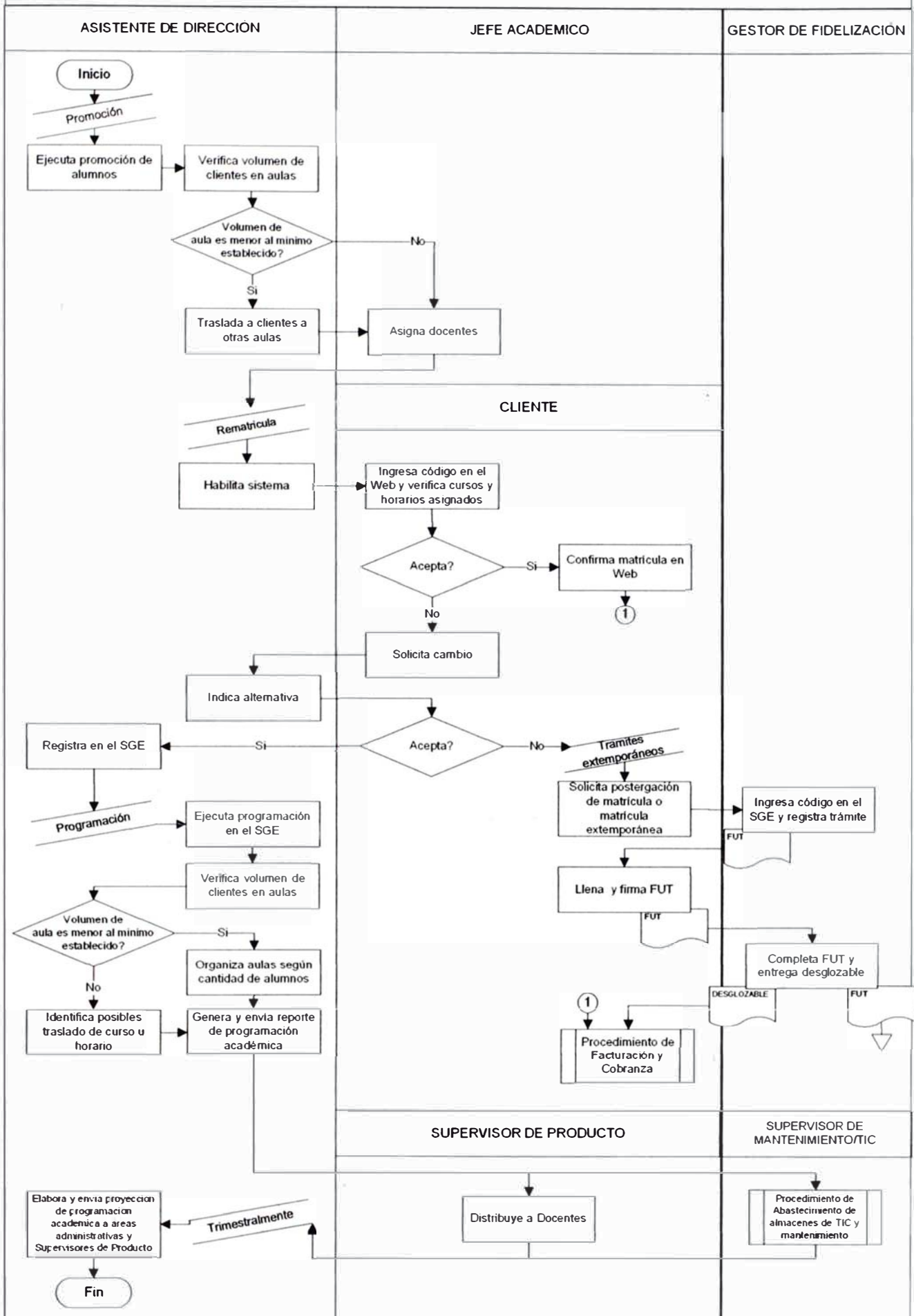
**RECEPCION DE ALUMNOS Y CONTROL DE ASISTENCIA**



**DESARROLLO Y SUPERVISION DE LA SESION DE APRENDIZAJE**



**PROGRAMACION ACADEMICA Y REMATRICULA**





### **3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS**

El CEOP tiene una alta población estudiantil 1800 estudiantes, pero también un alto porcentaje de deserción 63% por diversos factores, entre ellos el económico, académico, personales, son las causas mas frecuentes.

El detectar a los estudiantes con alto riesgo de deserción es una labor preventiva importante, hacer el seguimiento de los estudiantes con bajo rendimiento académico desde sus primeras evaluaciones será uno de los indicadores de posibles deserciones, al variar este indicador lejos de la meta deseada, permitirá estar alertar para adoptar medidas necesarias en los procedimientos académicos.

La fidelización reclama ser visto como un factor de eficiencia institucional y como tal las estrategias para afrontar la deserción deberían estar contemplados en los procesos de negocios, tales como el procesos académico, el proceso de satisfacción al cliente y el de facturación y cobranzas, estos procesos son los están directamente relacionados con los estudiantes y que son vistos por los estudiantes como servicios de baja calidad, engorrosos y no flexibles.

La estrategia a implementar es la optimización de los procesos de negocios, que es la segunda etapa de la implementación de la Gestión por Procesos.

Para la selección de los procesos se consideró los que están directamente relacionados con los factores de insatisfacción, siendo estos procesos calificados como críticos, el análisis de sus indicadores permitirá confirmar si los resultados de la implementación de mejoras son los esperados o requieren que los procedimientos sean nuevamente analizados y modificados, es decir optimizados.

El empleo de una intranet mejorará el servicio de consulta y ejecución de trámites, también el mejoramiento del sistema educativo permitirá eliminar reportes duplicados, documentos innecesarios y mejorar la confiabilidad de información.

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 BENEFICIOS CUALITATIVOS**

- 4.1.1 Los productos acordes a la demanda laboral permitirán tener egresados con un mejor nivel de desempeño no solo en sus conocimientos sino en habilidades y actitudes, mejorando la imagen institucional a nivel de empresas en el rubro de telecomunicaciones.
- 4.1.2 La atención será más ágil por el tiempo de espera reducido en el registro de asistencia, en la matricula y rematricula, y en los servicios adicionales al usar el intranet.
- 4.1.3 El cliente al estar mejor orientado en la carrera a estudiar y el tener docentes con nivel de calidad esperado, dará como resultado la eliminación del riesgo de deserción temprana, permitiendo mejores ingresos al cliente al estar más calificado para un puesto de trabajo.
- 4.1.4 Se mejorará la imagen con los padres de familia que podrán acceder a través del internet para supervisar el desempeño académico de sus hijos monitoreando sus asistencias, notas y eventos adicionales que programe el CEOP.
- 4.1.5 El desarrollo del aspecto actitudinal en las sesiones de aprendizaje mejorará la conducta de los alumnos conflictivos y motivará en su desempeño académico.

- 4.1.6 Se reduciría el tiempo de atención empleado por el personal de SAC (servicio de atención al cliente) en atención de consultas de información, confirmación de matrícula, permitiendo desarrollar con mayor eficiencia sus demás actividades.

## **4.2 BENEFICIOS CUANTITATIVOS**

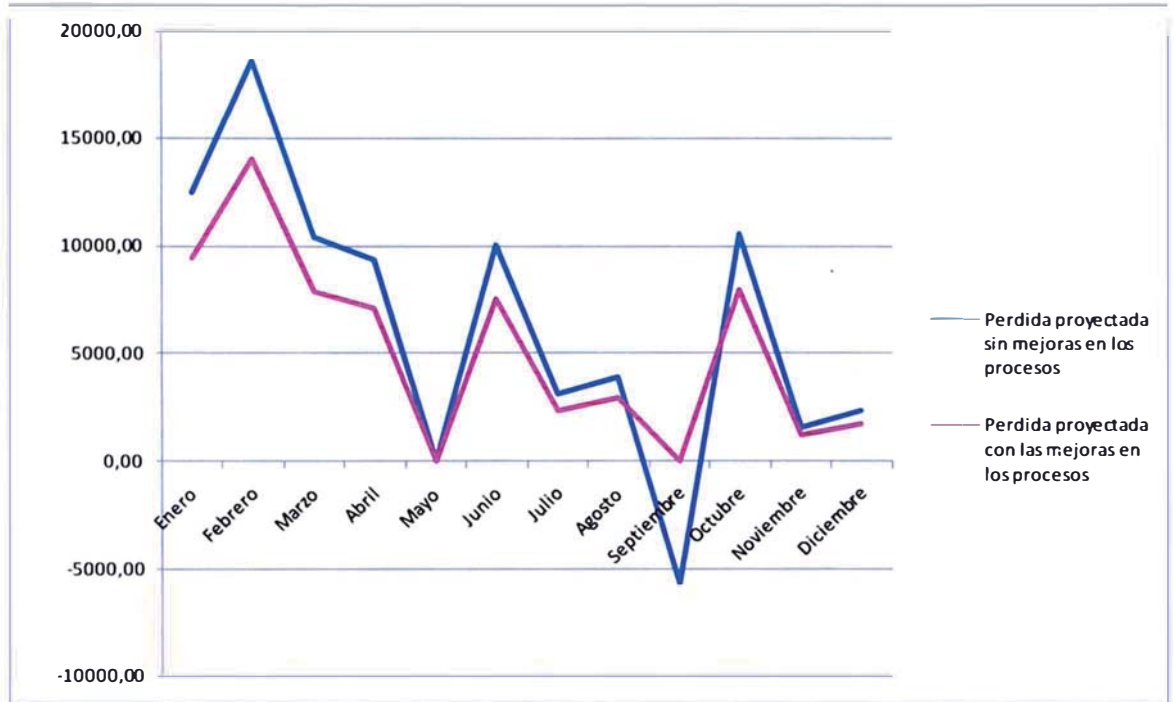
- 4.2.1 Reducción de documentos con información duplicada en el sistema (carnet de pago y ficha de matrículas), los ahorros son de S/. 5,320 anuales.
- 4.2.2 Reducción de personal en el área de atención al cliente ya que los trámites y consultas se realizaran en su mayoría en la página web, actualmente para el local central se tiene 5 gestores, lo que se reduciría en 2 gestores, uno en atención de la central telefónica y consultas en la oficina y otro gestor en el control de asistencia y seguimiento de asistencia.
- 4.2.3 En la siguiente tabla muestra el monto que el CEOP deja de cobrar, anualmente la suma es de S/. 109 510,00 por las deserciones en las carreras de Teleoperador y Técnico en Telefonía.

**MONTO DEJADO DE COBRAR POR DESERCIÓN**

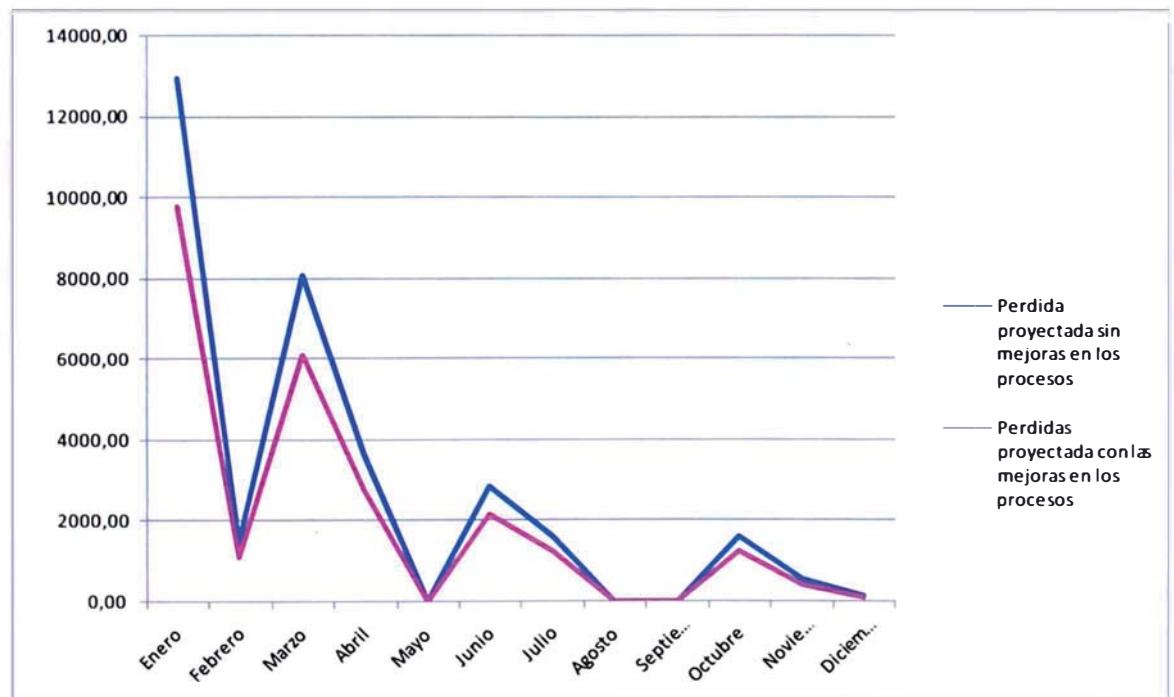
CARRERA	MESES	COSTO POR ALUMNO	Nº DE DESERTANTES	PERDIDAS/MES	Nº DE PAGOS AL AÑO	PERDIDA PROYECTADA ANUAL
TELEOPERADOR	Enero	130	8	1040,00	12	12480,00
	Febrero	130	13	1690,00	11	18590,00
	Marzo	130	8	1040,00	10	10400,00
	Abril	130	8	1040,00	9	9360,00
	Mayo	130	0	0,00	8	0,00
	Junio	130	11	1430,00	7	10010,00
	Julio	130	4	520,00	6	3120,00
	Agosto	130	6	780,00	5	3900,00
	Septiembre	130	-11	-1430,00	4	-5720,00
	Octubre	130	27	3510,00	3	10530,00
	Noviembre	130	6	780,00	2	1560,00
	Diciembre	130	18	2340,00	1	2340,00
			<b>TOTAL</b>	12740,00		76570,00
TECNICO EN TELEFONIA	Enero	135	8	1080,00	12	12960,00
	Febrero	135	1	135,00	11	1485,00
	Marzo	135	6	810,00	10	8100,00
	Abril	135	3	405,00	9	3645,00
	Mayo	135	0	0,00	8	0,00
	Junio	135	3	405,00	7	2835,00
	Julio	135	2	270,00	6	1620,00
	Agosto	135	0	0,00	5	0,00
	Septiembre	135	0	0,00	4	0,00
	Octubre	135	4	540,00	3	1620,00
	Noviembre	135	2	270,00	2	540,00
	Diciembre	135	1	135,00	1	135,00
			<b>TOTAL</b>	4050,00		32940,00
			<b>TOTAL</b>	<b>16790,00</b>		<b>109510,00</b>

- 4.2.4 El 31.52% de la deserción se debe a factores económicos, las mejoras propuestas en el procedimiento de facturación y cobranzas permitirá agilizar el servicio, pero no implica una mejora en la situación económica del alumno.
- 4.2.5 El 17.55% de la deserción se debe a factores académicos, con las mejoras aplicadas en los procedimientos académicos se espera reducir la deserción en un 85%, reduciéndose este factor a **2.63%**.
- 4.2.6 El 9.03% de la deserción se debe a factores administrativos, con las mejoras en facilitar la atención por la página web y, se espera reducir en un 75%, reduciéndose este factor a **2.23%**.
- 4.2.7 El 3.24% de la deserción se debe a factores de información errónea del producto, con una mejor capacitación y control de información de los Ejecutivos de Ventas, además capacitar a los docentes para el reforzamiento, se espera reducir en un 85%, reduciéndose este factor a **0.49%**.
- 4.2.8 En total se estaría reduciendo en un **24.47%** de la deserción, lo que significa un ingreso anual adicional de S/. 22, 476.78 que equivale a \$7517.32.
- 4.2.9 Comparando el monto perdido por las deserciones sin las mejoras en los procesos versus el monto perdido por las deserciones aplicando las mejoras en los procesos, se tiene en el caso de Teleoperadores la diferencia es positiva, es decir se generaría un incremento del 24.47% en los ingresos. En el caso del mes de setiembre las perdidas son negativas, es decir se presenta ingresos debido a que este mes no hay deserciones sino reingresos. Para el caso de Técnicos en Telefonía la diferencia resulta positiva y tal como en el caso de Teleoperadores en el mes de setiembre no existe deserciones ni reingresos.

### Pérdidas proyectadas con y sin mejoras de procesos Teleoperadores



### Pérdidas proyectadas con y sin mejoras de procesos Técnicos en Telefonía



### 4.3 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

4.3.1 El CEOP deberá invertir por el programa de interfaz web “intranet”, un costo de \$7,500 y por las mejoras en las aplicaciones en el sistema educativo un costo de \$3,680.

4.3.2 Los ahorros por materiales, personal y por la reducción de la deserción anual resulta de \$17,724.6.

Inversión		Ahorros	
Mejoras en el sistema educativo	3680	Materiales	5320
		Recursos Humanos	25200
Implementación de WEB	7500	Reducción de deserción	22476,78
		Total soles	52996,78
<b>Total dólares</b>	<b>11180</b>	<b>Total dólares</b>	<b>17724,68</b>



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Del análisis de la problemática y solución a la misma, podemos definir las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas. El CEOP deberá adecuar los procesos críticos a los cambios en la calidad, frecuencia y variaciones del mercado objetivo.
- La Deserción Estudiantil es causada los siguientes factores: Económico, Académico (metodología y conocimiento del curso por parte del docente), Servicios Administrativos. Siendo la deserción al culminar la carrera de Teleoperador un 63.23% y en Técnicos 63.83%.

- El tener un sistema no confiable obliga al personal a llevar su control adicional, lo que implica tiempo para su registro, también puede ocasionar malestar en el cliente al presentar un estado que no pertenece por no actualizar, por un mal registro o por fallas propias del sistema.
- Los docentes no aplican la formación por competencias por desconocimiento de esta filosofía de trabajo, no están involucrados con la metodología siendo el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje el tradicional.
- Los tramites administrativos son vistos por los clientes como engorrosos, indican desconocer las normas y rehúsan a pagar por tramites adicionales (matricula extemporánea, exámenes sustitorios, certificados, duplicado de documentos, etc.)

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar constante levantamiento de información en momentos diferentes y con objetivos orgánicos, permitirá a la empresa tomar decisiones oportunas que garanticen un mejor servicio a sus clientes.
- Se recomienda que la comunicación y retroalimentación de la Dirección con el personal docente se realice en forma fluida, de manera que permitan resolver prontamente los problemas académicos que pudieran presentarse. El monitoreo permitirá identificar falencias en el docente, y a través de reuniones con los delegados de aula se detectara nivel académico de alumnos y posibles dificultades que e presenten en el aula.
- Se recomienda la conservación y el oportuno mantenimiento de la infraestructura tecnológica, lo que permitirá la optimización del uso de estos recursos.

- Se recomienda la optimización del sistema educativo, permitiendo una mayor confiabilidad de información y facilitando el procedimiento de programación académica.
- Se recomienda inculcar el deseo de superación y entrenamiento al personal docente, de tal forma que se encuentren aptos en todo momento de asumir nuevos cursos.
- Se recomienda la formación de los Docentes en la formación por competencias, en la elaboración de las sesiones de aprendizaje así como en el buen dominio de otros cursos, como en aspectos administrativos y de supervisión.
- Se recomienda la prevención de la deserción, el plan tutorial incluido como procedimiento académico permitirá identificar los posibles desertores y sus causas para un tratamiento preventivo antes que correctivo que genera mas costos.

## **BIBLIOGRAFIA**

DESERCIÓN EN ESTUDIANTES DE ENFERMERIA EN CUATRO  
UNIVERSIDADES DEL PERÚ

Autor: Hernan Sanabria

REALIDAD EDUCATIVA PERUANA

Autor: Pedro P. Orihuela Orihuela

GESTIÓN POR PROCESOS: HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE  
CENTROS EDUCATIVOS

Autor: Manuel Portero Ortiz

GESTION DE LA FORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD: UN ENFOQUE EN  
LA GESTIÓN POR PROCESOS

Autor: Francisco Panera Mendieta ; Alfonso Davanillo Aurrecoechea; Eneko  
Lorete Bilbao

GUIA PARA UNA GESTION BASADA EN PROCESOS

Autor: Instituto Andaluz

MODELO DE IMPLANTACION Y GESTION DE LA CALIDAD PARA  
CENTROS EDUCATIVOS

<http://www.esemtia.com/demos/eduges/>

GESTION POR PROCESOS

Autor: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas