Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Mejoras en la gestión de una consultoria especializada en asesorías y certificaciones en calidad de instituciones de educación básica regular en Perú y Latinoamérica

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Royner Alexis ZELADA SOTIL

ASESOR

Dr. Héctor Javier BENDEZÚ JIMÉNEZ

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Zelada, R. (2024). *Mejoras en la gestión de una consultoria especializada en asesorías y certificaciones en calidad de instituciones de educación básica regular en Perú y Latinoamérica*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Royner Alexis Zelada Sotil
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72746622
URL de ORCID	----------
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Héctor Javier Bendezú Jiménez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09547922
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-9530-6472
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jean Paul Suazo Zarate
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09727432
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Christiam Miguel Gonzales Chávez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09945021
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.5.2 GESTIÓN Y ECONOMÍA DE EMPRESA

Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Miraflores Dirección: Av República de Panamá 6025 Latitud: -12.123636 Longitud: -77.018078
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2024 – mayo 2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Economía **https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en EL Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas el día sábado 01 de junio de 2024 a las 18**:00** pm, ante el Jurado presidido por el catedrático **Mg. JEAN PAUL SUAZO ZARATE** e integrado por los catedráticos :**Dr. CHRISTIAM MIGUEL GONZALES CHÁVEZ y Dr. HÉCTOR JAVIER BENDEZÚ JIMÉNEZ .**

Se presenta el Bachiller **ROYNER ALEXIS ZELADA SOTIL** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional "**MEJORAS EN LA GESTIÓN DE UNA CONSULTORIA ESPECIALIZADA EN ASESORÍAS Y CERTIFICACIONES EN CALIDAD DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN PERÚ Y LATINOAMÉRICA"** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el acto público, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido aprobado por unanimidad con el calificativo de 16(Dieciseis)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado, a los 01 días del mes de junio de 2024.



Mg. JEAN PAUL SUAZO ZARATE
Presidente



Dr. CHRISTIAM MIGUEL GONZALES CHÁVEZ
Miembro



Dr. HÉCTOR JAVIER BENDEZÚ JIMÉNEZ
Asesor

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo HECTOR JAVIER BENDEZU JIMENEZ en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000552-2024-D-FCE/UNMSM de la tesis/monografía/informe de investigación/trabajo académico, cuyo título es MEJORAS EN LA GESTIÓN DE UNA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN ASESORIAS Y CERTIFICACIONES EN CALIDAD DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN PERÚ Y LATINOAMERICA presentado por el bachiller/magíster/egresado/licenciado/estudiante ROYNER ALEXIS ZELADA SOTIL para optar el grado/título/especialidad de TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 13 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Firma del Asesor

DNI: 09547922

Nombres y apellidos del asesor:
HECTOR JAVIER BENDEZU JIMENEZ



Huelladigital

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas por su infinito

amor y apoyo en la realización de este trabajo.

Agradecimientos

Agradecimiento especial a mi asesor, Dr. Héctor Bendezú Jiménez por su gran orientación académica para la realización de este trabajo y sus consejos de vida.

A la facultad de Economía de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por el programa de Trabajo de Suficiencia Profesional como alternativa para la obtención del título profesional.

A mi familia y amigos por hacer mi etapa universitaria una de las mejores épocas de mi vida.

Resumen

En este trabajo se presenta los procedimientos ejecutados por el autor para dar solución a las problemáticas detectadas en la empresa Sistema de Gestión de Calidad Educativa - SGCE, dedicada a asesorar e impulsar la calidad educativa en las escuelas de educación básica regular del Perú y América Latina; detallando las funciones del área administrativa en una empresa de servicios, abordando temas como procesos y control interno, gestión administrativa, contabilidad de costos y presupuestos, uso de softwares empresariales y gestión de ventas, así como recomendaciones a corto y largo plazo con el propósito de alcanzar la visión empresarial.

Palabras clave: Calidad educativa, certificación internacional, diagnostico situacional, gestión de procesos, Excel, servicios, auditorías, monitoreos.

Abstract:

This work presents the procedures executed by the author to provide solutions to the problems detected in the company Educational Quality Management System - SGCE, dedicated to advising and promoting educational quality in regular basic education schools in Peru and Latin America. ; detailing the functions of the administrative area in a service company, addressing topics such as processes and internal control, administrative management, cost and budget accounting, use of business software and sales management, as well as short and long-term recommendations for the purpose of achieve the business vision.

Keywords: Educational quality, international certification, situational diagnosis, process management, Excel, services, audits, monitoring.

Índice

Agradecimientos 3
Resumen 4
Abstract: 4
Índice de Figuras 7
Introducción 1
Descripción de la Entidad 10
Sobre la Consultoría del Sistema de Gestión de Calidad Educativa – Consultoría SGCE 10
Organigrama Institucional 14
Razón Social de la Empresa 16
Domicilio Fiscal 16
Información de Contacto 16
Actividad Económica de la Empresa 17
Servicios Ofrecidos 17
Principales Clientes 21
Reconocimientos 23
Competencia 24
Tendencias de Mercado 29
Actividades Realizadas 31
Detalle de las Funciones 31
Área Comercial. 31
Área Administrativa. 32
Dirección de Operaciones Académicas (de ahora en adelante DOA). 39
Funciones Realizadas 48
Elaboración de contratos. 48
Control diario de gastos. 50
Control de planilla y pagos fijos. 52
Control de ingresos y facturación. 54
Elaboración de presupuesto anual. 55
Costeo de proyectos. 56
Control de archivos. 58
Gestión de plataforma virtual. 59

Interacción con áreas. 60
Área comercial. 60
DOA. 61
Problemáticas Encontradas 61
Problemas en los procesos internos. 61
Problemas de control interno. 62
Problemas en los servicios. 64
Procedimiento Abordado Para Afrontar los Problemas 65
Solución a la falta de procesos internos 66
Solución al control interno 71
Solución a errores en los servicios 76
Aportes y Resultados 79
Recomendaciones a la Empresa 80
Restructuración del área comercial como departamento de ventas. 80
Mejor manejo de los ingresos. 80
Invertir en softwares empresariales. 81
Expansión del servicio y mercados. 81
Conclusiones 82
Metodología Aplicada 82
Descripción de la Implementación 82
Perspectivas Futuras 83
Bibliografía 84

Índice de Figuras

Figura 1 Estructura legal de la empresa 12
Figura 2 Cronología de SGCE 10
Figura 3 Organigrama institucional 12
Figura 4 Servicios ofrecidos 17
Figura 5 Reconocimiento a Aliados por la Educación 20
Figura 6 Estructura del Modelo EFQM 23
Figura 7 Modelo EFQM 2020 24
Figura 8 Gastos Mensuales 48
Figura 9 Pago de Planilla 50
Figura 10 Pagos Fijos Mensuales 51
Figura 11 Proceso de Pago 52
Figura 12 Plataforma Eduqualis 56
Figura 13 Plataforma iCRM 57
Figura 14 Flujograma COM01 - Nuevas Oportunidades 64
Figura 15 Flujograma ADM01 - Contratos de Clientes 65
Figura 16 Flujograma ADM02 - Requerimiento de personal 66
Figura 17 Carpetas de Drive 67
Figura 18 Control de Boletas y Facturas 69
Figura 19 Dashboard Versión Móvil 71
Figura 20 Presupuesto 2024 72
Figura 21 Encuesta Realizada a los Colegios 72
Figura 22 Perspectivas Futuras 80

SIGLAS

CEO: Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)

CNEB: Curriculum Nacional de Educación Básica

CORFEP: Cooperación de Fomento de la excelencia en el Perú

DNI: Documento Nacional de Identidad

DOA: Dirección de Operaciones Académicas

EBR: Educación Básica Regular

EFQM: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

EVA: Entornos Virtuales de Aprendizaje

IA: Inteligencia Artificial

IB: International Baccalaureate

IE: Institución Educativa

IGV: Impuesto General a las Ventas

ITF: Impuesto a las Transacciones Financieras

KPI: Key Performance Indicators

PAI: Programa de Años Intermedios

PEP: Programa de Escuela Primaria

PD: Programa del Diploma

POP: Programa de Orientación Profesional

RUC: Registro Único del Contribuyente

SGCE: Sistema de Gestión de Calidad Educativa

SICE: Sociedad Internacional de la Calidad Educativa

SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

TSP: Trabajo de Suficiencia Profesional

Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (en adelante TSP) describe las actividades que desempeña el autor en la empresa llamada Consultoría del Sistema de Gestión de la Calidad educativa – SGCE, empresa dedicada a las asesorías y certificaciones en calidad de instituciones educativas de educación básica regular del Perú y Latinoamérica.

El objetivo del TSP, es demostrar que el bachiller Zelada ha adquirido habilidades, conocimientos y competencias en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que han sido necesarias para desempeñarse en el ámbito laboral de manera eficiente, eficaz y ética en su campo profesional. La elaboración del presente informe tiene como fin la obtención del título profesional de economista.

El documento se divide en las siguientes partes. Se inicia con una descripción de la empresa donde lleva a cabo las actividades laborales, detallando su historia, organización, servicios que ofrece, principales clientes, entre otros aspectos relevantes de la empresa.

En una segunda parte, se explican las funciones que se desarrollan dentro de la empresa, detallando los problemas encontrados y las metodologías aplicadas para afrontarlas y resolverlas. También se exponen los aportes y resultados dentro de la empresa obtenidos a partir de las intervenciones del egresado.

Finalmente, se dan una serie de recomendaciones para que la empresa SGCE pueda mejorar sus procesos y su gestión, así como, conclusiones y perspectivas que tiene el autor en su futuro laboral y profesional.

Descripción de la Entidad

Sobre la Consultoría del Sistema de Gestión de Calidad Educativa – Consultoría SGCE

Consultoría SGCE es una entidad que impulsa internacionalmente sistemas de calidad educativa en diversas escuelas peruanas y de países de la región Latinoamérica bajo un enfoque que pretende generar una cultura de mejora continua en las instituciones de educación básica regular (en adelante EBR). Su visión al año 2025 es "consolidarse como una organización líder a nivel nacional e internacional en la implementación del sistema de gestión de calidad en instituciones educativas públicas y privadas del país y Latinoamérica pertenecientes a la básica regular".

La misión de la empresa es inculcar y promover una cultura de calidad en las instituciones educativas, alineados a las nuevas exigencias de la sociedad promoviendo el desarrollo sostenible.

La empresa fue fundada por Giovanni Arias Mori y otros socios en el año 2011. Empezó sus actividades asesorando a colegios con la intención de optimizar sus procesos y actualizar su documentación para la gestión institucional. Para el año 2015, elaboró estándares de calidad educativa que respondían a las exigencias del servicio educativo, ante ello, se implementó la Metodología de los Key Perfomance Indicators (KPI [1]), el cual ayudó a identificar exigencias claves con indicadores precisos. En el 2017, el modelo de calidad quedó listo para implementarse en los colegios que formaban parte de la red de SGCE.

[1] Los KPI son indicadores clave de rendimiento que miden el desempeño y progreso hacia los objetivos institucionales. De esta manera, se proporciona una medida cuantificable de como una institución o empresa está logrando sus objetivos estratégicos, identificando sus indicadores más relevantes y estableciendo metas claras y medibles. Esta metodología mejora el desempeño y ayuda a la toma de decisiones de las empresas.

Ante la coyuntura de la COVID 19[2], en el 2020 se creó la Certificación en Entornos Virtuales de Aprendizaje (en adelante EVA), el cual abarcó aspectos tecnológicos y pedagógicos, con el fin de mantener los estándares de calidad en la educación virtual. Para ello, implementaron la Metodología TE-DIRE-VALORES[3], que permitió que los EVA se alineen con el Currículo Nacional de Educación Básica (en adelante CNEB[4]) modelo educativo institucional y los indicadores de calidad.

Para este año se entregó dos tipos de certificaciones:

- Institucional y de desempeño profesional.
- Gestión de entornos virtuales.

En el 2023, se creó otra institución con la razón social SOCIEDAD INTERNACIONAL DE LA CALIDAD EDUCATIVA (en adelante SICE), la cual no es una Sociedad Anónima Cerrada - SAC[5] como SGCE, sino una asociación sin fines de lucro[6]. Sin embargo, se sigue utilizando el nombre de SGCE como marca registrada[7], y usando a SICE para la facturación. En

[2] El COVID-19 fue una enfermedad que apareció en diciembre de 2019. La enfermedad se caracteriza por síntomas respiratorios que puede llevar a complicaciones graves e incluso la muerte. La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la salud pública y la economía global

[3] Metodología creada por SGCE utilizada durante la pandemia de la Covid 19, la cual es el resumen de las palabras tecnología, didáctica y retroalimentación sobre la base de valores.

[4] El CNEB es el documento base de la Política Educativa Nacional ya que presenta los aprendizajes que se deben garantizar como Estado y sociedad, este contiene el Perfil de egreso de los estudiantes de la Educación Básica, los enfoques transversales, los conceptos claves y la progresión de los aprendizajes desde el inicio hasta el fin de la escolaridad. (Ministerio de Educación, 2021)

[5] Una empresa SAC está conformada por 2 a 20 accionistas. El capital de una empresa SAC se define por los aportes que da cada socio. (SYM Contadores, 2023)

[6] Las asociaciones sin fines de lucro son organizaciones estables de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persiguen un fin no lucrativo. Los fines de las asociaciones pueden ser: de beneficencia, asistencia social, educación, culturales, científicas, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, gremiales y/o de vivienda. (Cámara de Comercio de Lima, 2021)

7 Una marca registrada es un símbolo único que identifica productos o servicios de una empresa y los distingue de los de otras empresas. Al registrar una marca, otorga a su titular el derecho exclusivo de utilizarla en relación con los productos o servicios para los que está registrada, y permite protegerla contra el uso no autorizado por parte de terceros.

la actualidad, la empresa mejoró sus rúbricas de monitoreo[8], conforme al Currículo Nacional de educación básica y a las nuevas exigencias del Ministerio de Educación en su Resolución Ministerial n° 109-2022, las cuales exponen las nuevas disposiciones para el proceso de adecuación a las condiciones básicas de instituciones educativas de gestión privada de educación básica.

Figura 1

Estructura legal de la empresa



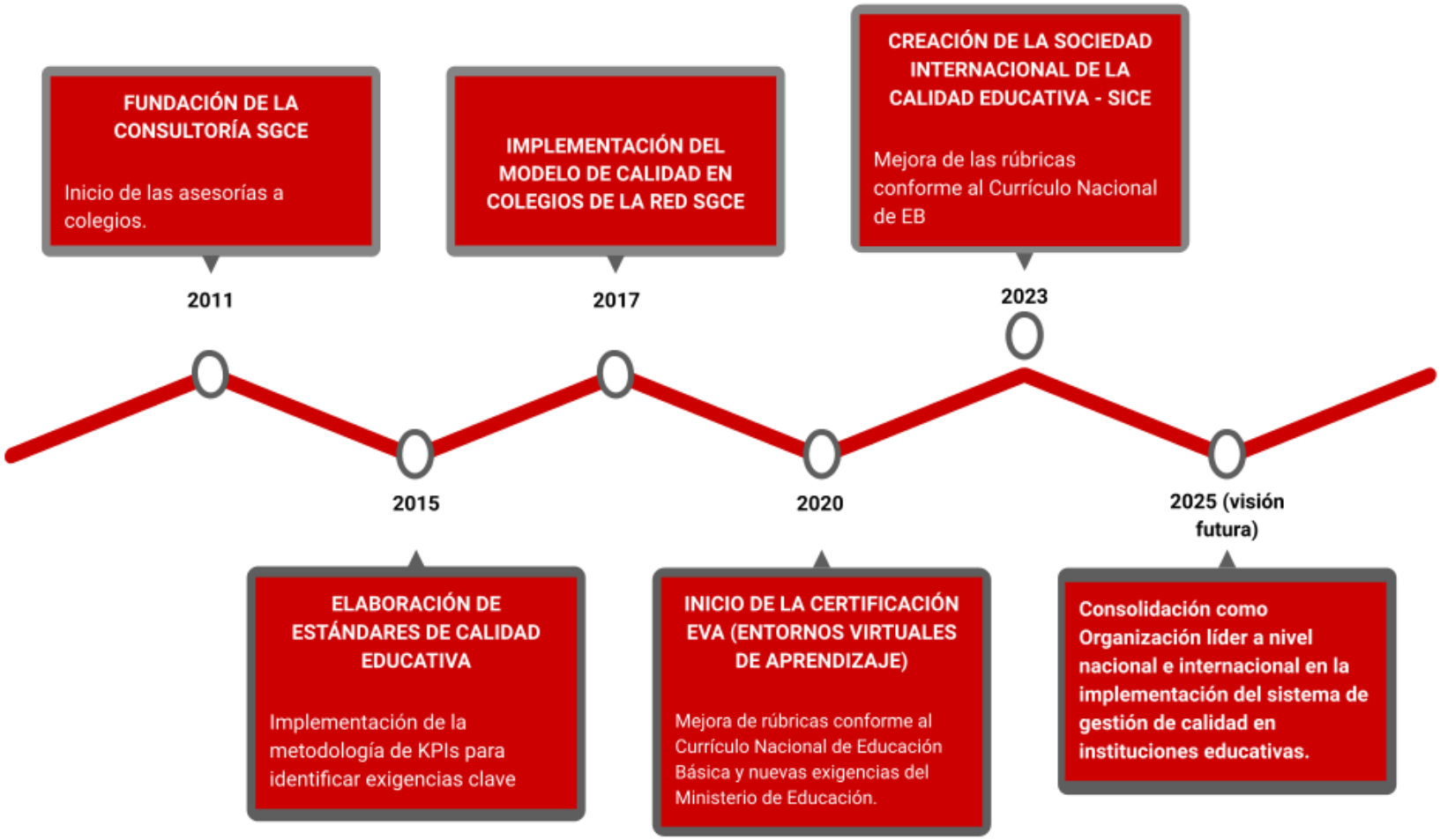
Nota. Información de la empresa. Elaboración propia

Para entender mejor la cronología de la empresa SGCE, se presenta el siguiente gráfico:

[8] Una rúbrica es una herramienta de evaluación que define criterios específicos para calificar o evaluar el trabajo con base en niveles de desempeño para cada criterio.

Figura 2

Cronología de SGCE



Nota. Elaboración propia según historia de SGCE

Organigrama Institucional

SGCE está organizado por un directorio conformado por los 3 socios fundadores y un CEO[9]. Existen tres áreas donde se realizan todas las actividades de la empresa, estas son:

(i) área administrativa, separado en las subáreas de facturación y cobranza, logística y TI/procesos, de los cuales se encarga una sola persona.

(ii) área comercial, cuya función del gerente comercial es la captación de clientes, encargada por una sola persona.

(iii) la dirección de operaciones académicas, encargada por una gerente de operaciones, que organiza, planifica y ejecuta los servicios de SGCE.

También se cuenta con dos áreas de apoyo directo del directorio:

(i) la asistencia de gerencia, la cual ayuda a mantener una buena comunicación entre las áreas y el Gerente general.

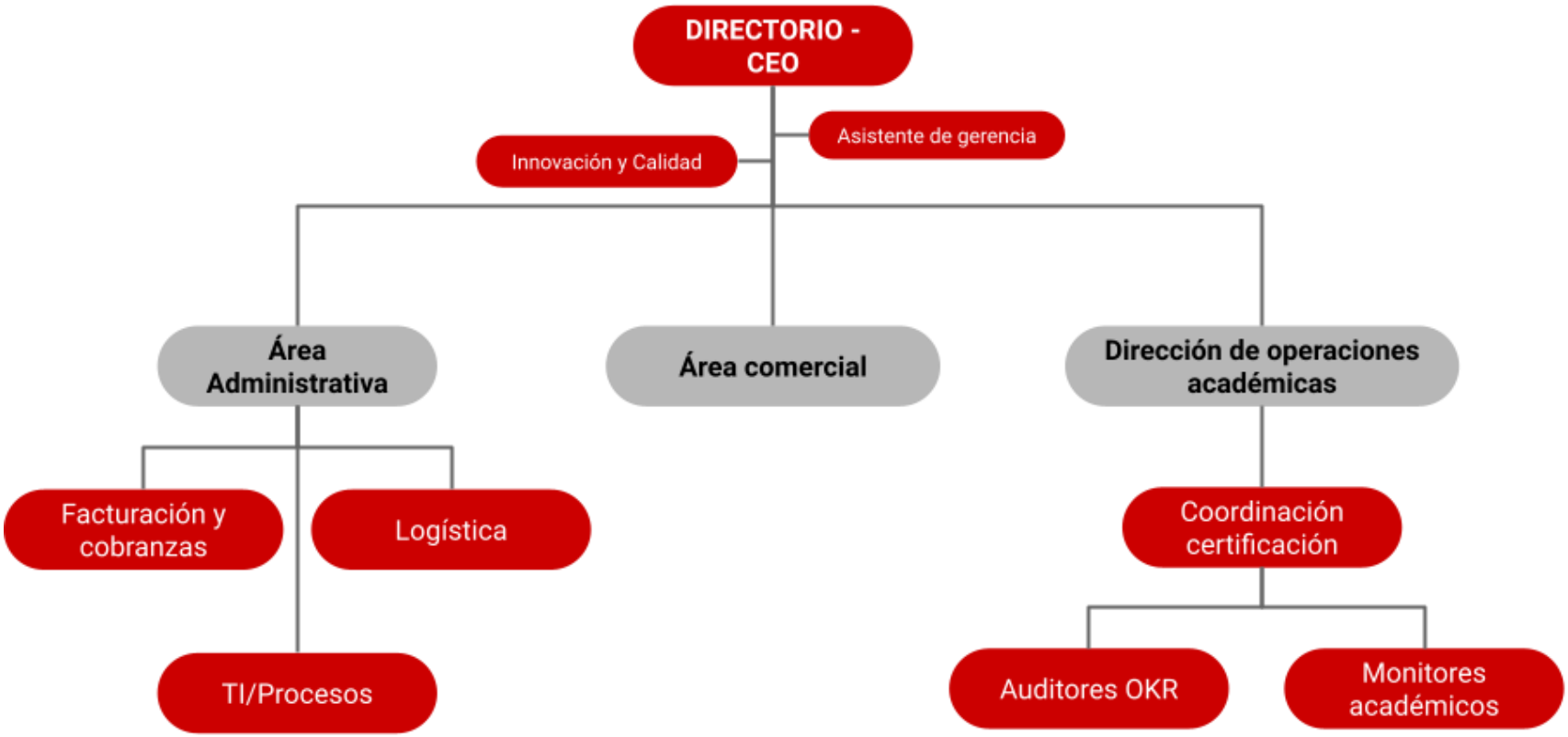
(ii) el área de innovación y calidad, un área donde el Gerente General casualmente convoca a reunión para evaluar si algún servicio necesitar mejoras.

Para mejor entendimiento se adjunta líneas abajo el organigrama de la empresa.

[9] CEO se refiere al director ejecutivo de una empresa u organización. Esta expresión proviene del inglés *Chief Executive Officer*, que se traduce como “oficial ejecutivo en jefe” y puede ser conocido también como director general, ejecutivo en jefe, presidente ejecutivo o gerente general.

Figura 3

Organigrama institucional



Nota. Información obtenida de la empresa. Elaboración propia

Razón Social de la Empresa

La Consultoría del Sistema de Gestión de Calidad Educativa – Consultoría SGCE es una Sociedad Anónima Cerrada, cuyo Registro Único del Contribuyente[10] ante SUNAT es 20600170172.

El Sistema Internacional de la Calidad Educativa – SICE es una asociación sin fines de lucro, cuyo Registro Único del Contribuyente ante SUNAT es 20609208644.

Domicilio Fiscal

Ambas empresas se encuentran ubicadas en la Calle Las Tortugas N° 197 de la Urbanización Villamar en el distrito de Chorrillos de la Provincia de Lima – Perú.

Información de Contacto

Toda la información de SGCE se puede encontrar en: *https://www.sgce-int.org/* .

También en sus redes sociales como:

LinkedIn: *https://www.linkedin.com/in/sgce-calidad-educativa-a9922321a/*

Instagram: *https://www.instagram.com/sgcecalidadeducativa/*

Facebook: *https://www.facebook.com/sgcecalidadeducativa*

[10] El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el padrón que contiene los datos de identificación de las actividades económicas y demás información relevante de los sujetos inscritos. El Número RUC es único y consta de once dígitos y es de uso obligatorio en toda declaración o trámite que se realice ante la SUNAT. (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2024)

Actividad Económica de la Empresa

SGCE opera en el sector de servicios de consultoría, proporcionando asistencias técnicas especializados, asesoramiento y soluciones personalizadas para la mejora de la gestión, calidad educativa y cumplimiento de normativas de los colegios de educación básica regular.

Servicios Ofrecidos

El servicio que ofrece en un primer contacto con el colegio es desarrollar un Diagnóstico Institucional (Letra “A” en la figura 4), proceso mediante el cual se identifican factores críticos que permiten generar planes de mejora para implementar un sistema de gestión de calidad en las instituciones educativas, tomando como base la realidad del colegio. SGCE emite un informe por cada norma dando cuenta del nivel de cumplimiento, en función a las evidencias encontradas.

Se evalúan los siguientes procesos:

- **Procesos estratégicos**: gestión de procesos, desarrollo de habilidades blandas, sistemas de gestión de calidad, etc.
- **Procesos claves:** Planificación, ejecución, evaluación y acciones de mejora de los procesos de aprendizaje, trazabilidad de la formación del estudiante, etc.
- **Procesos de soporte:** Logístico, administrativo, de Recursos Humanos, etc.

El servicio tiene una duración de 2 a 4 días de jornadas completas y está a cargo de 2 auditores nacionales de SGCE y 1 auditor internacional que forma parte de la red de auditores de la empresa.

El diagnóstico institucional es un servicio que ayuda al colegio para conocer la situación actual de sus áreas institucional, pedagógica y de logística, no es un paso obligatorio para obtener la certificación internacional.

El siguiente servicio que ofrece SGCE dentro del año académico de las escuelas (marzo – diciembre) es la Certificación Internacional de los Procesos para la Mejora Continua (letra B en la figura 4), la cual, responde a los estándares internacionales de la región a nivel de educación básica regular.

Este proceso garantiza la calidad en la enseñanza y aprendizaje con el objetivo de lograr el perfil de egreso del estudiante.

La Certificación Internacional implica el cumplimiento de las cuatro certificaciones, si es colegio confesional[11], caso contrario solo serían las tres primeras. Estas certificaciones son:

- **Certificación I:** Gestión educativa y liderazgo institucional
- **Certificación II:** Procesos de enseñanza y aprendizaje para el logro del perfil de egreso del estudiante
- **Certificación III**: Procesos de tutoría y convivencia
- **Certificación IV**: Gestión pastoral (aplicable solo a colegios confesionales)

Este proceso de certificación tiene una duración de 1 a 2 años como máximo para que la escuela cumpla con los requerimientos.

[11] Se refiere a un sistema educativo o de la parte de ellos en que la religión es determinante, en este caso la religión católica.

Cabe resaltar que el colegio está en la obligación de lograr las 4 certificaciones para que pueda aplicar a una Certificación Internacional, sin embargo, puede certificarse independientemente en cualquiera de las cuatro y mantenerla con una vigencia de 3 años.

El siguiente servicio que ofrece SGCE es Acompañamiento Docente (letra C en la figura 4), donde se monitorea y califica a los profesores bajo una serie de requerimientos (rúbricas) de SGCE. Está incluido dentro de la Certificación internacional. Las rúbricas a evaluar son las siguientes:

- **Factor organizativo**: 7 indicadores
- **Factor social:** 3 indicadores
- **Factor Pedagógico**: 8 indicadores
- **Factor Tecnológico**: 3 indicadores

La verificación de cumplimiento (letra D en la figura 4) es el último servicio que ofrece SGCE para que un colegio se certifique internacionalmente, siempre y cuando hayan logrado aprobar las 3 o 4 certificaciones.

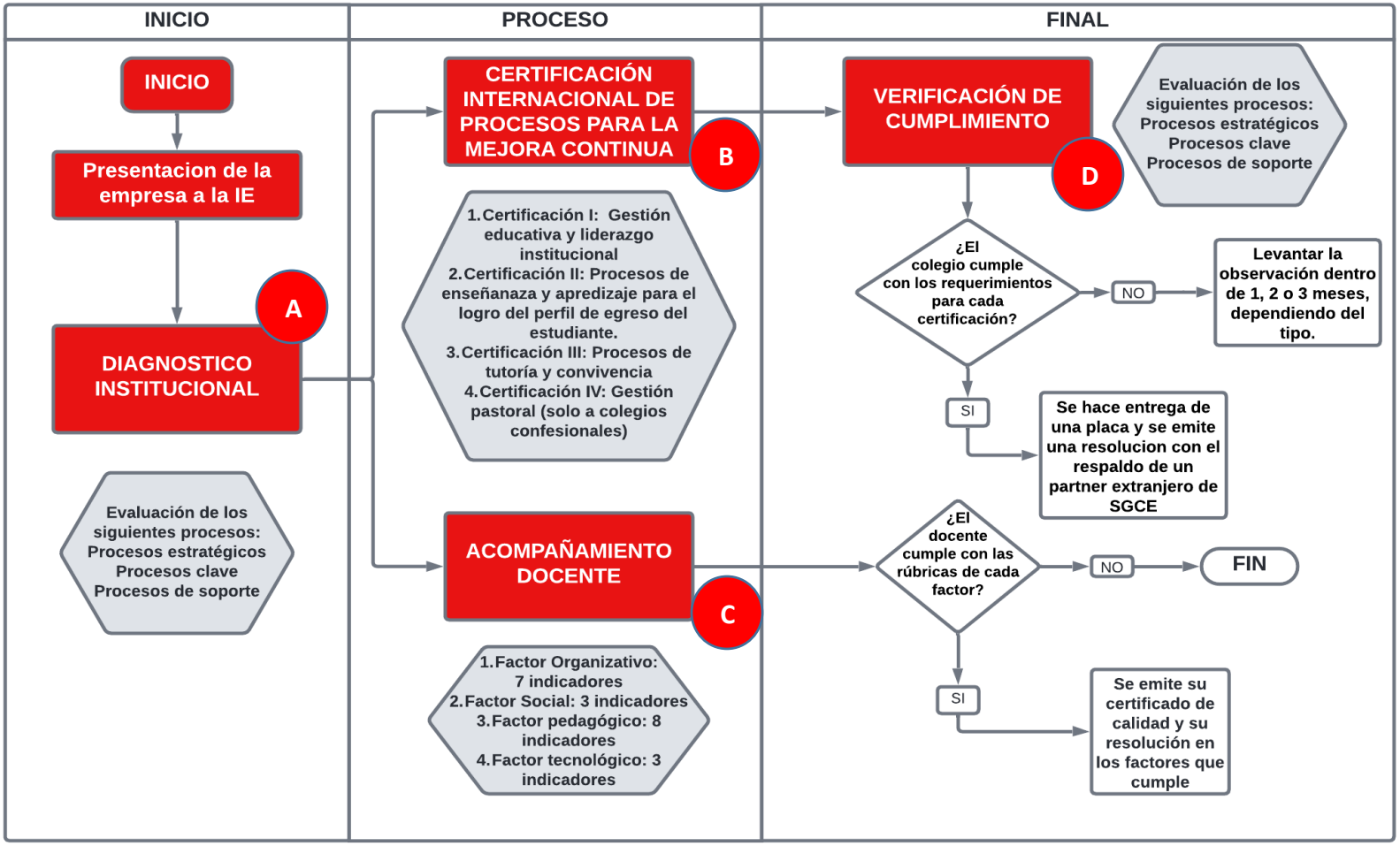
Para realizar este servicio, se contrata a 2 auditores nacionales y 1 auditor internacional, los cuales evalúan al colegio en base a los requerimientos pertinentes en calidad educativa.

La metodología del servicio de verificación de cumplimiento es igual al diagnóstico institucional, con la diferencia que son auditores externos los que evalúan al colegio.

Si el colegio logra aprobar las 3 o 4 certificaciones, se le hace entrega de la placa de reconocimiento y los certificados a los profesores que destacaron en los monitoreos docentes.

Figura 4

Servicios ofrecidos por SGCE (A,B,C, D)



Nota. Elaboración propia

SGCE ofrece anualmente los siguientes cursos dentro de un programa de capacitación externa:

- Curso de especialización e implementación de sistemas de gestión de la calidad en las escuelas del ejército del Perú
- Curso de Evaluación Formativa para Directivos
- Curso de aplicación del currículo por competencias

Así como Jornadas Pedagógicas Internacionales de una semana de duración, las cuales incluyen los siguientes temas:

- Planificación curricular desde el enfoque por competencias.
- Inteligencia artificial [12]en el aula.
- Estrategias para mejorar la convivencia escolar.
- Evaluación formativa de las competencias.
- Desarrollo de las competencias socioemocionales en el aula.

Principales Clientes

A lo largo de sus 14 años, SGCE ha construido y mantenido una buena relación con varios colegios confesionales, laicos y adventistas. Entre ellos se encuentran:

- UPS - Unión Peruana del Sur: diferentes colegios adventistas de la zona sur del Perú, los cuales se ubican en Lima, Puno, Ucayali, Arequipa, Cuzco, Huancayo.

[12] La inteligencia artificial es una rama de la ciencia informática que tiene como objetivo diseñar tecnología que emule la inteligencia humana.

- CEGNE SANTA ANITA, ubicado en el distrito de Santa Anita - Lima.
- CEP HOSANNA, ubicado en el distrito de Miraflores - Lima.
- CEP MARIA INMACULADA, ubicado en Lambayeque - La libertad.
- IE DEL EJÉRCITO NIDO LA ESPERANZA, ubicado en Chorrillos - Lima
- COLEGIO ADVENTISTA PEDRO KALBERMATTER, ubicado en Juliaca - Puno
- NIDO BEGINNINGS AND BEYOND, ubicado en San Borja - Lima.
- FUNDACIÓN BIENESTAR NAVAL, de la Marina de Guerra del Perú, donde SGCE tiene por contrato monitorear 7 liceos navales, los cuales son: Liceo Naval "Capitán de Navío Germán Astete", Liceo Naval "Juan Fanning García", Liceo Naval "Almirante Guise", Liceo Naval "Capitán de Corbeta Manuel Clavero Muga", Liceo Naval "Contralmirante Montero", Liceo Naval "Francisco Carrasco" y Liceo Naval "Juan Noel Lastra".
- IEP BEATA IMELDA, ubicado en Lambayeque - La libertad
- IEP SANTA ROSA, ubicado en San Isidro - Lima
- IE PRIV ANDRÉS AVELINO CÁCERES - ubicado en Juliaca - Puno.
- FUND CENTROS EDUCATIVOS ADVENTISTAS DE HONDURAS
- IEPGP CRL JOSÉ JOAQUÍN INCLÁN, ubicado en Chorrillos - Lima
- CEP JESUS REPARADOR, ubicado en el Centro de Lima - Lima
- CEP LA REPARACIÓN, ubicado en Miraflores – Lima

Reconocimientos

En el año 2019, SGCE recibió un reconocimiento del Ministerio de Educación mediante la iniciativa "Aliados por la educación", una comunidad de colaboración público-privada para la mejora de los aprendizajes que el sector promueve para impulsar proyectos alineados con las políticas educativas públicas en beneficio de miles de estudiantes del país. La ministra de Educación Flor Pablo señaló lo siguiente: *"Si el Estado y el sector privado se unen por una mejor educación, tendremos como resultado mejores ciudadanos. Gracias a las empresas e instituciones que se han convertido en nuestros aliados y que nos permiten ampliar el potencial transformador de la educación"* (Ministerio de Educación, 2019)

SGCE fue reconocido por colaborar con la mejora de la calidad educativa del país, por impulsar sistemas de acreditación de la calidad educativa en diversas escuelas peruanas tanto privadas como públicas, bajo un enfoque que pretende generar una cultura de mejora continua en las escuelas; anhelo compartido para garantizar un servicio educativo acorde a las necesidades y expectativas de los padres de familia y estudiantes. (SGCE, 2019)

Figura 5

Reconocimiento a Aliados por la Educación



Nota. Minedu reconoce a Aliados por la Educación (Oficina de Prensa - Minedu, 2019)

Competencia

SGCE se encuentra en un mercado pequeño, solo cuenta con 2 competidores en el rubro de certificación internacional para la mejora continua de instituciones de educación básica regular, estos son:

- EFQM European Foundation for Quality Management – CORFEP

EFQM es una organización internacional sin fines de lucro, fundada en 1989 por 14 líderes de las empresas más importantes de Europa, con la misión de crecer la competitividad de las organizaciones de todo el mundo. (CORFEP, EFQM, 2023)

Utiliza el conocimiento basada en datos, el entendimiento y oportunidades de networking en beneficio de las organizaciones en todo el mundo. Apoya a líderes a mejorar el rendimiento y beneficios en sus grupos de interés, proporcionando un marco de acciones para el diagnóstico y evaluación del nivel de excelencia en las organizaciones. (CORFEP, Modelo EFQM, 2023)

El Modelo EFQM es una herramienta que las empresas pueden utilizar para evaluar y mejorar su desempeño en áreas como la gestión del liderazgo, la política y estrategia, las personas, los procesos y resultados para la sociedad en general. (Fernández, 2002)

El representante de EFQM en Perú es la Cooperación de Fomento de la excelencia en el Perú – CORFEP, cuya misión es “impulsar a las organizaciones del país a alcanzar la excelencia sostenible”. La entidad ayuda a implementar el Modelo EFQM, así como acompañamiento y apoyo en la formación, herramientas de evaluación oficiales, reconocimiento de EFQM y eventos especiales.

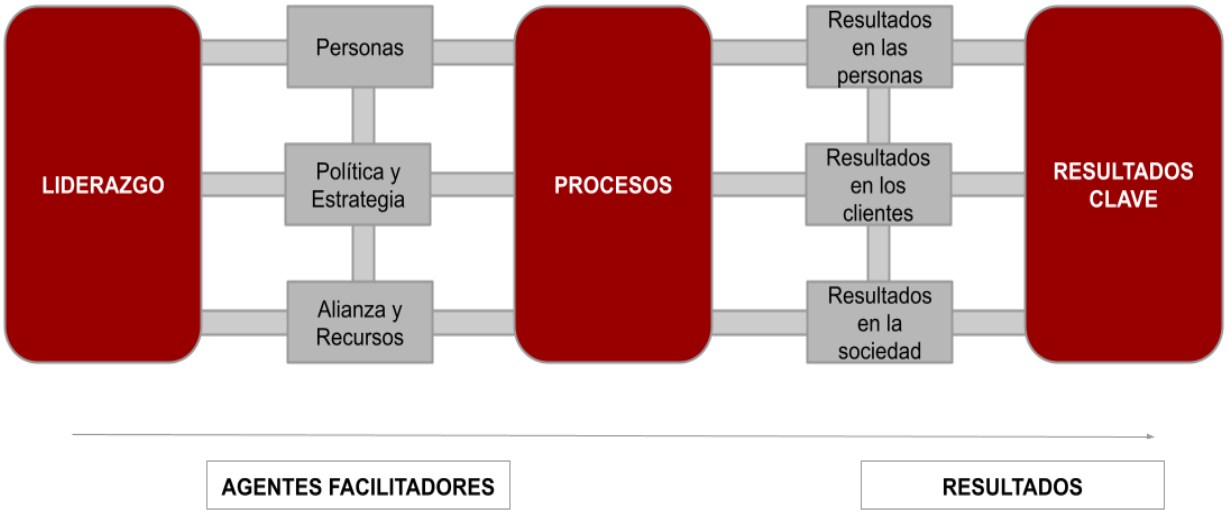
Este modelo se compone en 9 criterios divididos en dos grupos: “Agentes facilitadores” referido a lo que la hace organización y “Resultados”, quienes dan cuenta de los logros obtenidos respecto a los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad). Los Agentes facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados. Estos criterios son:

- Liderazgo: Responsabilidad de los directivos de conducir a la organización hacia la excelencia.
- Política y estrategia: Revisa los fundamentos de la información en relación a la visión, misión y valores de la organización
- Personas: Gestión de los recursos humanos de la organización y sus planes a futuro.
- Recursos y alianzas: Gestión de los recursos más importantes con excepción de los recursos humanos.
- Procesos: Gestión y diseño de los procesos de la organización
- Resultados relativos a los clientes: Percepción que tienen los clientes respecto a la organización, a través de encuestas.
- Resultados relativos al personal: Percepción de los profesionales con respecto a la organización donde laboran.
- Resultados relativos a la sociedad: Logros de la organización alcanzados en la sociedad.
- Resultados clave: Evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado.

La estructura del modelo EFQM se representa de la siguiente manera:

Figura 6

Estructura del Modelo EFQM

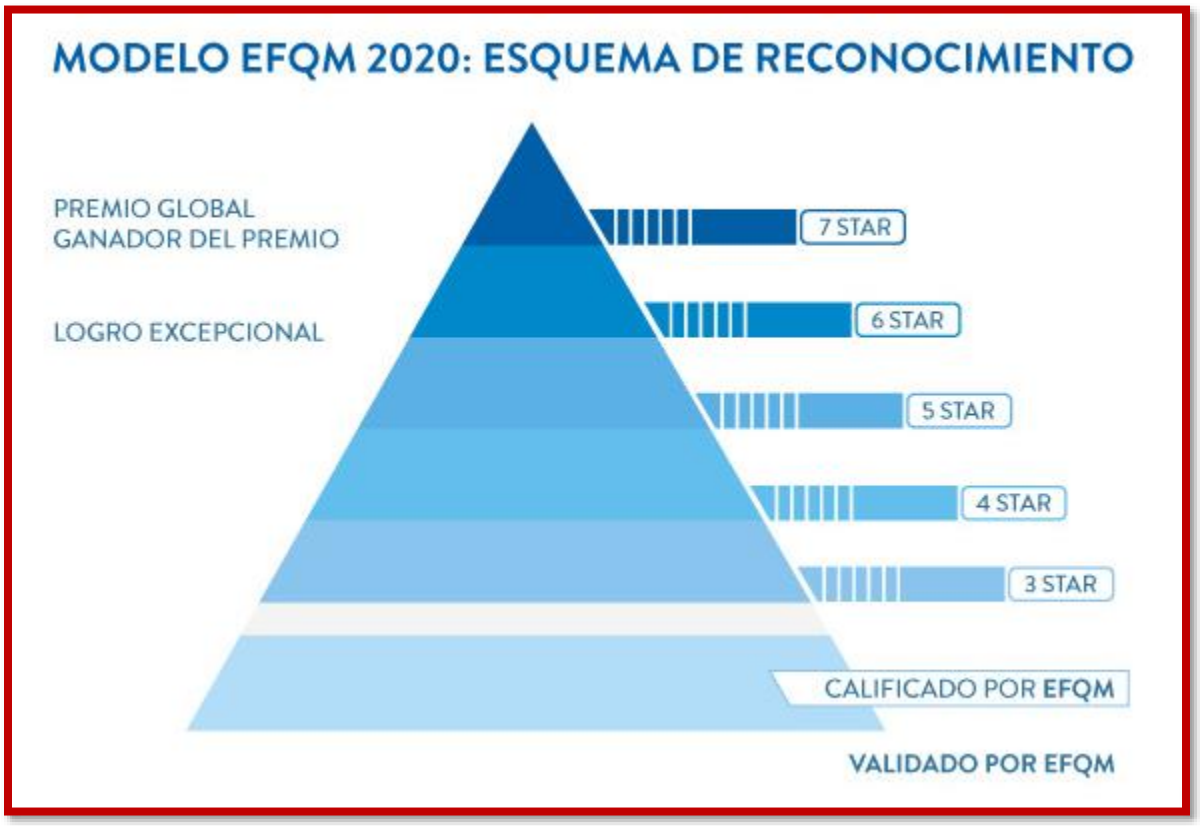


Nota. Imagen obtenida de efqm.es (EFQM, 2024)

EFQM cuenta con el siguiente sistema de reconocimiento para las organizaciones que apliquen a su modelo de calidad.

Figura 7

Modelo EFQM 2020



Nota. Imagen obtenida de la página de CORFEP

- Confederación Nacional de Escuelas Particulares CNEP México – Consorcio de Colegios Católicos

El CNEP es una red de escuelas particulares en México, que representa a casi tres mil instituciones educativas privadas de todos los niveles alrededor del país. Asesora y acompaña a sus organizaciones miembros en la mejora continua en la calidad de sus actividades educativas.

Como organización tienen la misión de “Representar a las escuelas particulares a nivel nacional para mejorar las condiciones en las que prestan su servicio educativo, impulsando una educación de calidad, integral y humanista.” La cual está apoyada en su visión de “Ser un

referente en el sector educativo del país y una organización institucional consolidada.” (CNEP, Misión y Visión, 2024)

Uno de los servicios del CNEP es el Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa (en adelante SACE), es un acompañamiento basado en un proceso de autoevaluación institucional, donde los colegios tienen el fin de implementar un modelo de gestión de calidad educativa basado en la mejora continua. (CNEP, SACE, 2024)

El SACE está dirigido a escuelas de educación básica, media y media superior, impactando directamente en el servicio, a través del impulso de sus procesos de mejora continua, de autoevaluación y coevaluación.

En el Perú, el Consorcio de Colegios Católicos es una asociación que agrupa a diferentes instituciones educativas católicas, donde su misión es promover una educación basada en valores cristianos y la doctrina de la Iglesia Católica, además de garantizar la calidad educativa.

El Consorcio y el CNEP comparten el interés en mejorar y defender la educación privada, por consiguiente, el Consorcio aplica la metodología del SACE para implementar la mejora continua en la calidad de los procesos de gestión de los colegios católicos del Perú.

Ambas instituciones velan por la calidad en la mejora de los procesos de las instituciones, sin embargo, la metodología de SACE está dirigido a instituciones educativas de educación básica y superior, mientras que la metodología de EFQM abarca organizaciones en general.

Ante ello, SGCE se destaca por su metodología en la mejora continua dirigido principalmente a instituciones de educación básica regular, la cual, a través de los años, alineó los requerimientos conforme a lo requerido por el Ministerio de Educación.

Tendencias de Mercado

Durante los últimos años 20 en el Perú, se ha registrado un incremento de los colegios que han optado por ser parte de la red del Programa de Bachillerato Internacional (en adelante IB). El IB es reconocido mundialmente por su excelencia, ofreciendo programas de aprendizaje para alumnos desde los 3 hasta los 19 años de edad.

Una de las razones clave para ser tendencia dentro de los colegios particulares y nacionales es su enfoque integral en el desarrollo intelectual, emocional y social de los estudiantes, preparándolos para conseguir el éxito en la educación superior, ya sea nacional e internacional. Al ser parte de los colegios IB se puede acceder a los siguientes programas y beneficios:

- **Para los colegios:**

- Programas educativos de alto nivel en formación de alumnos informados y deseosos de conocimiento.
- Actividades de desarrollo profesional donde el colegio cuenta con educadores competentes y comunidades de aprendizaje colaborativo.
- Los colegios IB trabajan conjuntamente para compartir las buenas prácticas de educación.

- **Para los alumnos:**

- Desarrollo en el pensamiento crítico, y resolución de problemas complejos.
- Autodidactas en su aprendizaje.
- Programas educativos con el fin de ingresar a una universidad internacional.

- Desarrollo de una segunda lengua.

- **Para los docentes:**

- Actividades de desarrollo profesional.

- Recursos pedagógicos y herramientas de evaluación, así como marcos educativos y planificador de unidades.

- Programas para la obtención de títulos y certificados a nombre de grandes universidades del mundo.

- Pedagogía exclusiva en formar alumnos deseosos de conocimiento y aprendizaje a lo largo de toda su vida.

El IB cuenta con 4 programas:

- **Programa de la escuela primaria (PEP):** de 3 a 12 años de edad. Permite desarrollar a los alumnos en el desenvolvimiento al dar sus opiniones, elecciones y asumir responsabilidades.

- **Programa de los años intermedios (PAI):** de 11 a 16 años de edad. Genera la conexión de los alumnos entre sus estudios y el mundo real. Los alumnos del PAI cuentan con la preparación suficiente para formar parte del Programa del Diploma (PD) o el Programa de Orientación Profesional (POP).

- **Programa del Diploma (PD):** de 16 a 19 años de edad. Fue el primer programa y es el principal del IB. Este programa forma a estudiantes en una excelente amplitud en sus conocimientos, obtienen un desarrollo físico, intelectual y emocional y destacan en las asignaturas tradicionales.

- **Programa de Orientación Profesional (POP):** de 16 a 19 años de edad. El programa ayuda a obtener estudios superiores, programas de aprendizaje profesional o en la obtención de un empleo.

Del mismo modo con SGCE, el IB se enfoca en el desarrollo de la mejora continua en el perfil de egreso del estudiante, ofreciendo programas que mejoren su rendimiento escolar con vista a su futuro profesional. Sin embargo, a diferencia de SGCE, el programa es auto gestionado por el colegio, ya que no cuenta con el acompañamiento continuo de un auditor y un monitor que apoye en el crecimiento y mejora de los procesos del colegio y del profesor respectivamente.

Actividades Realizadas

Detalle de las Funciones

Las tres áreas mencionadas en la figura 3, coordinan y planifican la implementación de los servicios que ofrece SGCE a los colegios que forman parte de la red, desempeñando un rol fundamental en el logro de los objetivos.

Área Comercial.

El cual realiza un trabajo de campo, visitando colegios para su captación o revisando que se cumpla el servicio en los colegios de la red de SGCE. Las siguientes actividades son:

Captación de Clientes. En esta actividad se emplean estrategias y métodos de control para atraer nuevas instituciones educativas. Los principales medios de captación de clientes son a través de Redes Sociales, página web, referidos, cartas y WhatsApp. En el último año se ha empleado el uso de cartas dirigidas a los directores de los colegios medianamente destacados de Lima y provincias.

Registro de Oportunidades. Una vez que el área comercial logra concertar una reunión con el cliente, se envía una ficha de registro, el cual es una plantilla de Excel que recoge la información necesaria para la elaboración de la propuesta. Los datos a recoger son: información de la institución educativa, principales contactos de la institución educativa, información necesaria para la elaboración de la propuesta: secciones, cantidad de alumnos, pensión mensual, cantidad de docentes, personal administrativo y de mantenimiento.

Elaboración de Propuestas. Dependiendo de las necesidades del colegio, se elabora un resumen ejecutivo del proyecto a realizar.

- Diagnóstico institucional si el colegio no cuenta con los requerimientos básicos o no tiene detectado deficiencias en las áreas de logística, pedagógicas e institucional.
- Certificación internacional, si el colegio está interesado en responder a los estándares internacionales de la región a nivel de educación básica regular.
- Monitoreo docente, para acompañar, mejorar y calificar a los docentes bajo las rúbricas de SGCE.

Una vez elegido el tipo de servicio, el área comercial se encarga de enviar al colegio la propuesta y registrarlo para su seguimiento. Se realiza la llamada para confirmar la aceptación a partir del 4 día enviado la propuesta.

Área Administrativa.

Esta área es el eje principal de las operaciones de la empresa, las gestiones y coordinaciones aseguran que los servicios que se ofrecen cumplan con los estándares de calidad esperados, jugando un rol importante en la experiencia del cliente y los procesos internos que conlleva la prestación del servicio.

El área administrativa se agrupa en las siguientes gestiones internas:

Gestión Administrativa. Las actividades realizadas en esta sub-área son las siguientes:

- Elaboración y control de contratos con los colegios, donde se asigna un código a cada institución que llega a aceptar la propuesta elaborada por el área comercial. Si no se llega a concretar la firma del contrato, se debe volver a contactar con el colegio y revisar si existe algún problema con la propuesta o las condiciones del contrato.

- Control de gastos diarios, donde usando un documento de Excel[13], se registra la salida de dinero, por los siguientes conceptos:

    - Consumo diario (catering, almuerzos especiales)

    - Compras de útiles de oficina

    - Transporte de personal

    - Gasto en gasolina del CEO

    - Compras de activos de oficina

    - Reconocimientos

    - Compra de pasajes

    - Viáticos de auditores en provincia

- Control de pagos fijos y planilla mensual, los cuales representan el mayor porcentaje en gasto mensual para la empresa.

[13] Excel es una aplicación creada por Microsoft, que es parte del paquete Office. Esta herramienta permite a los usuarios formatear, organizar y realizar cálculos en hojas de cálculo, facilitando así a analistas de datos y otros profesionales la visualización y actualización de la información.

A través de un Excel se controla los siguientes conceptos:

- Alquiler
- Pago de servicios (agua y luz)
- Mantenimiento oficina
- Plataforma Eduqualis[14]
- Pagos de celulares
- Página Web
- Plataforma Zoom[15]
- Remuneraciones de personal administrativo
- Remuneraciones de auditores y monitores

- Control de ingresos, a través de un documento de Excel se tiene detallado los ingresos respectivos de cada institución. El control de este documento permite conocer el pago mensual del IGV[16], el pago total de las detracciones[17] que por ley se deben realizar al

[14] Eduqualis es una plataforma chilena que apoya a organizaciones públicas y privadas que asesoran o acompañan a instituciones educativas en el fortalecimiento de la Gestión escolar, la Gestión curricular y el Desarrollo Profesional Docente, mediante la incorporación de soluciones tecnológicas de vanguardia, las que permiten facilitar y acelerar los procesos para el logro de la excelencia educativa.
[15] Zoom es el líder en comunicaciones de video empresariales modernas, con una plataforma en la nube fácil y confiable para videoconferencia y audio conferencia, colaboración, chat y seminarios web en dispositivos móviles, computadoras de escritorio, teléfonos y sistemas de sala.
[16] El Impuesto General a las Ventas (IGV) es un impuesto que pagamos todos los ciudadanos al realizar una adquisición, es decir se cobra en la compra final del bien o servicio. La tasa es del 18%, se aplica el 16% al IGV y un 2% al Impuesto de Promoción Municipal.
[17] Las detracciones son depósitos realizados por el comprador que ayudan al vendedor a generar fondos para cumplir con sus obligaciones tributarias. En este caso al prestar servicios sujetos al Sistema de Detracciones de la Sunat, se debe hacer el depósito a la cuenta corriente de detracciones del proveedor o prestador del servicio.

Banco de la Nación [18]y el total neto que se utilizará para el pago de planilla y las actividades diarias de la empresa. Si no se tiene un buen control de la cantidad de dinero disponible que tiene la empresa cada mes, se corre el riesgo de enfrentar problemas de liquidez afectando la estabilidad y crecimiento a largo plazo.

- Presupuesto anual, que se presenta a inicios de año como una proyección de ingresos y egresos conforme a lo registrado el año anterior. Debido al tamaño de la empresa se presenta un presupuesto anual como un estado de resultados simple con una proyección de crecimiento del 5% en los ingresos.

Gestión de Recursos Humanos. Aquí los procesos están enfocados en administrar de manera eficiente el capital humano, donde a través del personal contratado, reflejará la calidad y credibilidad del servicio ofrecido a las instituciones educativas.

Las siguientes actividades que se realiza son:

- Requerimiento de personal, donde se elabora el perfil profesional necesario para cubrir alguna plaza ya sea como auditor, monitor o personal administrativo.

Este requerimiento es enviado al grupo de auditores que alguna vez trabajaron con SGCE, o a personas que son referentes importantes en el área de gestión de calidad de la educación.

[18] El Banco de la Nación, creado en 1966, es la empresa pública a cargo de administrar las cuentas del Tesoro Público, así como de proporcionar al gobierno los servicios financieros para la administración de fondos públicos. Otorga préstamos a sus clientes, empleados y pensionistas del sector público con el objetivo de promover la bancarización, la inclusión financiera y fomentar el crecimiento descentralizado del país.

En el caso de requerir personal para el área administrativa, la oferta puede presentarse en las plataformas de LinkedIn[19] o Bumeran[20].

- Elaboración y trámites de contratos, en esta parte de la gestión de recursos humanos se pide lo siguiente a la persona a contratar:

    - Información personal, de contacto e información bancaria donde se realizará su depósito mensual. Para ello se comparte un link que contiene un formulario donde deberá llenar con la información correspondiente.

    Se completa la información de la persona en la plantilla de Contrato de Locación de Servicios[21] y se contacta a la persona para que se acerque a oficina a firmar.

    Luego de esto, se escanea el contrato y se guarda física y digitalmente.

Logística. En esta área gestionan los recursos limitados de la empresa para poder llevar a cabo las actividades del día a día, ya sea:

[19] LinkedIn es la mayor red profesional online a nivel mundial. Puedes utilizar LinkedIn para encontrar el trabajo o las prácticas perfectas, conectar y fortalecer las relaciones profesionales, y aprender las aptitudes necesarias para tener éxito en tu carrera profesional. Puedes acceder a LinkedIn desde un escritorio, una aplicación móvil de LinkedIn o una experiencia web móvil.
Un perfil de LinkedIn completo puede ayudar a conectar con oportunidades, ya que muestra tu historial profesional a través de la experiencia, las aptitudes y la educación.
También puedes usar LinkedIn para organizar eventos presenciales, unirte a grupos, escribir artículos, publicar fotos y vídeos, y mucho más.

[20] Bumeran es una bolsa de trabajo general, empresa de contratación y sitio de publicación de empleos para varios países de América Latina como Argentina, Chile, Ecuador, México, Panamá, Perú y Venezuela. Los empleadores pueden acceder a Bumeran para conectarse con personas que buscan empleo, internacional y localmente.

[21] El contrato de locación de servicios es un contrato civil donde el prestador tiene autonomía en la ejecución de sus servicios. El contrato de locación de servicios es un contrato civil donde el prestador tiene autonomía en la ejecución de sus servicios. No existe vinculación laboral, sin embargo, se debe cumplir con entregar el producto o servicio requerido y establecido en el contrato. Al haber autonomía no existe una relación laboral propiamente dicha, y por lo tanto no se generan derechos laborales. En ese sentido, la persona recibe por su trabajo honorarios o una retribución, mas no una remuneración

- Reuniones con directores, referentes en educación o auditores de la empresa, contratando el servicio catering [22] y el alquiler de una sala de reuniones o auditorios.
- Viajes a provincia de los auditores o directivos de la empresa, para la ejecución del servicio de Diagnostico situacional, gestionando la compra de pasajes de avión, estadía en hoteles, alimentación y transporte.
- Fabricación de la placa de certificación internacional, la cual mandan a fabricar en al Centro de Lima y la impresión de los certificados.

Gestión de Archivos. Se realiza el proceso de almacenamiento y control de la documentación de la empresa, estos son:

- Documentos de la empresa (certificados o licencias de funcionamiento).
- Contratos de prestación de servicio de las Instituciones educativas
- Contratos de prestación de servicio de los colaboradores
- Informes finales de los servicios prestados a los colegios
- Facturas mensuales de los clientes
- Facturas de compras de la empresa

[22] El término "catering" se refiere al servicio profesional de proveer alimentos y bebidas en eventos, reuniones, fiestas, bodas, y otros tipos de celebraciones. Este servicio puede incluir no solo la preparación y el suministro de la comida, sino también la presentación, la decoración de las mesas de comida, y a veces el servicio de meseros y personal adicional para atender a los invitados. El catering puede adaptarse a todo tipo de necesidades y preferencias, incluyendo menús específicos como vegetarianos, veganos, o adaptados a alergias alimentarias. En resumen, el catering es una solución completa para la gestión de la alimentación en eventos.

- Documentación de Sunat[23]
- Detracciones
- Impuestos mensuales
- Cartas o invitaciones

Estos documentos se guardan en archivadores de tamaño oficio con sus respectivos nombres y fechas.

TI/Procesos. Sub-área encargada de apoyar en el update de las rúbricas de monitoreo docente y requerimientos para el análisis de la institución educativa en la plataforma de Eduqualis.

De la misma manera, da soporte en la plataforma iCRM Educativo [24], que es utilizada por los participantes, en este caso profesores o directivos de colegios, para los cursos de especialización que ofrece la empresa. Este soporte comprende:

- Reporte de bugs[25] o problemas con la plataforma.
- Update de las presentaciones de cada expositor.
- Update del material de evaluación diaria.
- Generar las evaluaciones finales.

[23] La SUNAT es un ente recaudador de tributos internos, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, que permite financiar los gastos públicos del Estado. Por ejemplo, colegios, carreteras, comisarías y demás. También es el encargado de realizar los pagos de sueldos de los empleados públicos.
[24] Plataforma web utilizada como aula virtual donde se comparten material de clase, enlaces web, bibliografías y exámenes del curso.
[25] En términos informáticos se refiere a un error o defecto en el software que hace que un programa no funcione correctamente.

- Generar los informes de las notas finales de los cursos.

Agenda de Actividades. Sub- área encargada por una secretaria de gerencia, donde en coordinaciones con el área comercial, gestionan las reuniones y actividades de la empresa y del CEO. Sus funciones son:

- Uso de la plataforma Zoom para gestionar las reuniones virtuales.
- Gestión del correo electrónico institucional y Gmail[26] para la comunicación externa e interna de la empresa.
- Gestión de llamadas y redacción de documentos de comunicación.

Dirección de Operaciones Académicas (de ahora en adelante DOA).

Es el área principal de la empresa, ya que es la encargada de coordinar, planificar, organizar y gestionar los servicios que ofrece SGCE a los diferentes clientes nacionales e internacionales.

Como responsable se encuentra una coordinadora experta en gestión de procesos y gestión de la calidad educativa.

La coordinadora de DOA mantiene comunicación constante con las siguientes personas o responsables:

- Auditores de SGCE
- Monitores de SGCE

[26] Google Gmail es un servicio de correo electrónico desarrollado por la empresa Google. Este se caracteriza por ser totalmente gratuito y multidispositivo, de forma que podemos acceder a él desde cualquier dispositivo siempre que dispongamos de una conexión a Internet.

- Directores de las Instituciones educativas
- Jefes de calidad
- Psicólogos de la Institución
- Promotores
- Persona religiosa encargada del colegio (en el caso de ser confesional)

Las funciones de DOA pueden dividirse en los siguientes puntos:

Evaluación de Hojas de Servicio, la cual es enviada por el área comercial.

Aquí es donde la coordinadora de DOA define qué persona es la indicada para llevar a cabo el servicio, ya sea diagnóstico, certificación o monitoreo docente.

Según el perfil, las funciones de los encargados serían:

- Auditor:
    - Coordinar de manera permanente con el Coordinador Académico SGCE.
    - Elaborar el plan de trabajo de la IE (si la IE solicita la continuidad del servicio considerar considerando los informes de años anteriores).
    - Realizar la presentación del Monitor SGCE ante la comunidad educativa.
    - Solicitar al jefe de calidad de la IE información sobre los datos de la IE, personal directivo y personal docente.
    - Gestionar la información de horarios, cronograma de auditorías, planes de trabajo, informe de auditorías y fichas de registro de visita a la IE.

- Mantener actualizada la información de la IE en el drive correspondiente y dentro de los plazos establecidos.
- Realizar las visitas de auditoria respetando el cronograma establecido para el fin.
- Completar la información de los resultados de las visitas de auditoria en la plataforma SGCE.
- Elaborar los informes bimestrales del avance en el cumplimiento de las normas de certificación de la IE.
- Socializar los resultados de los informes del monitoreo al desempeño docente y del avance en el cumplimiento de las normas de certificación de la IE con el jefe de calidad de la IE.
- Asistir a las reuniones programadas con la IE (con énfasis a las reuniones donde se entregan resultados de monitoreo al desempeño docente) y con SGCE cuando se requiera.
- Gestionar las capacitaciones de la IE con el Coordinador Académico SGCE.

- Monitor:
  - Coordinar de manera permanente con el Auditor SGCE asignado a la IE.
  - Solicitar al Monitor Interno de la IE (Coordinador académico o el que haga sus veces) los horarios actualizados de los docentes.
  - Coordinar con el Monitor interno de la IE (Coordinador académico o el que haga sus veces) el cronograma de monitoreo docente.

- Gestionar la información de horarios, cronograma de monitoreo, planificaciones de sesiones de la IE, fichas de monitoreo y fichas de registro de visita a la IE con el Monitor interno de la IE y el Auditor SGCE.
- Mantener actualizada la información de la IE en el drive correspondiente y dentro de los plazos establecidos.
- Realizar las visitas de monitoreo al desempeño docente a la IE respetando el cronograma establecido para el fin.
- Completar la información de los resultados del monitoreo al desempeño docente en la plataforma SGCE.
- Elaborar los informes mensuales del monitoreo al desempeño docente de la IE.
- Socializar los resultados de los informes del monitoreo al desempeño docente con el Auditor SGCE asignado a la IE.
- Asistir a las reuniones programadas con la IE (con énfasis a las reuniones donde se entregan resultados de monitoreo al desempeño docente) y con SGCE cuando se requiera.

La coordinadora de DOA recibe la información de la oferta y coordina las horas de auditoria y/o monitoreo docente que cada auditor y monitor respectivamente darán en las instituciones educativas.

Reunión con Directivos de las Instituciones Educativas, a través de correos y llamadas se coordina en una reunión con el auditor, monitor y los responsables de la institución educativa los días que asistirán a realizar el servicio mensualmente, las fechas en las que impartirá las capacitaciones y la entrega del informe final. Estos puntos se detallan en el plan de trabajo.

Elaboración del Plan de Trabajo. En este documento se divide en los siguientes puntos:

- Objetivo del servicio, donde se vincula la misión de la empresa con el fin de implementarlo en la Institución educativa. Se divide en objetivo general y especifico.
- Alcance del servicio, detallando lo que el auditor evaluará en cada una de las cuatro certificaciones:
  - Área de gestión directiva
  - Proceso de enseñanza y aprendizaje
  - Área de tutoría
  - Área pastoral
- Plan de implementación, donde se explica paso a paso el proceso de certificación:
  - Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad: a partir del diagnóstico situacional, se implementa un sistema de gestión de calidad basado en el acompañamiento directivo y docente que permita mejorar la calidad educativa.
  - Procesos y herramientas para la mejora continua: incentivando la participación de toda la comunidad educativa en los procesos de evaluación y mejora.

- Monitoreo y evaluación: Se monitorea y acompaña al personal directivo y docente sobre el sistema de gestión de calidad, luego se analizan los resultados y se realizan las mejoras y ajustes.
- Certificación internacional: Se guía en la postulación a la Certificación Internacional de los procesos para la mejora continua.
- Comunicación y difusión: Se comunica y difunde la implementación del sistema de gestión de calidad y los logros obtenidos, con el fin de promover la cultura de mejora continua y compartir las mejores prácticas con otras instituciones educativas.

- Responsables en el proceso de Certificación Internacional.
  - Equipo técnico de SGCE, responsables de liderar la implementación del sistema de gestión de calidad según el modelo de certificación de SGCE
  - Personal Directivo y docente, responsables de aplicar y ejecutar el sistema de gestión de calidad.
  - Equipo de calidad, debe asegurar que se cumplan los objetivos establecidos en el plan de trabajo y que se alcancen los requerimientos de calidad establecidos en el modelo SGCE.

- Recursos
  - Recursos humanos, será necesario contar con personal directivo y docente capacitado y comprometido con el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad.

  - Recursos financieros, donde se necesita contar con un presupuesto para la implementación del sistema de gestión de calidad, que incluya los costos de capacitación, materiales y herramientas para la mejora continua, y los gastos asociados a la postulación a la certificación internacional.
  - Recursos materiales, será necesario contar con las herramientas y tecnologías necesarias para el monitoreo y evaluación del sistema de gestión de calidad
  - Participación de la comunidad educativa, contado con la participación de la comunidad educativa, incluyendo padres de familia, estudiantes y otros actores relevantes

- Evaluación y seguimiento

La evaluación se realizará mediante auditoría externa cuya finalidad es:

  - Verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficacia de los procesos implementados.
  - Realizar evaluaciones periódicas de la gestión por procesos para medir su eficacia y eficiencia.
  - Identificar áreas de mejora y establecer planes de acción para su corrección.

- Especificaciones del servicio, se toma como ejemplo un colegio con 6 monitoreos mensuales, el cual se está postulando a una Certificación Internacional de los procesos para la mejora continua.

Tabla 1

Especificaciones del servicio

ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
1. Certificación a la que se postula	**Norma I:** Gestión educativa y liderazgo institucional **Norma II**: Procesos de enseñanza y aprendizaje para el logro del perfil de egreso. **Norma III:** Tutoría y convivencia **Norma IV**: Gestión Pastoral
2. Temporalización	Fecha de inicio: 2024
3. Monitoreo docente	**Modalidad:** presencial **Meta mensual:** 6 docentes monitoreos **Tiempo de observación de clase:** 45 minutos (1 hora pedagógica) **Tiempo de feedback:** 20 minutos por docente
4. Reuniones de entrega de informe	**Modalidad:** Virtual **Número de reuniones mensual:** 1 **Tiempo para la reunión:** 1 hora
5. Reuniones de validación	**Modalidad:** Virtual **Número de reuniones mensual**: 2

	Tiempo para la reunión: 2 horas
6. Visitas de auditoría	**Modalidad:** Presencial **Meta:** 2 visitas al año (se sugiere que sean semestrales) **Tiempo:** Jornada de 6 horas
7. Horario de atención	Según acuerde el colegio

Nota. Ejemplo según información de la empresa. Elaboración propia

Después de la elaboración del plan de trabajo, preparan la sensibilización del sistema de calidad de SGCE a los directivos y personal de la Institución educativa, la sociabilización de la rúbrica a los docentes y la carga de información a la plataforma, donde se completará los puntajes conforme a lo evaluado por el auditor y monitor.

Elaboración de Informes y Certificados, se realizan 3 tipos de informes:

- Informes mensuales, los cuales comprenden los informes del monitoreo docente presentados en dos reuniones de 2 horas cada una por mes.
- Informe semestral, para presentar el avance de la certificación a los directivos de la institución educativa.
- Informe final, donde concluye todo el proceso de certificación internacional y se presenta los resultados y notas de cada requerimiento en el caso de la institución y rúbrica en el caso de los profesores.

A pesar de que el colegio no lograra certificarse en ninguna de las 4 certificaciones, no es impedimento para existan profesores que hayan destacado al momento de haber sido evaluados por el monitor. Ante ello, se verifica los datos del docente y se emite sus certificados.

Funciones Realizadas

En los últimos años post pandemia de la Covid 19, SGCE se vio afectado por una reducción en sus ingresos debido al cierre temporal de los colegios, por lo cual, redujo su personal administrativo. Esto llevó a que solo una persona se haga cargo de un área en específico, en este caso, se me fue asignado el área administrativa, llevando a cabo las siguientes funciones:

Elaboración de contratos.

Durante mi tiempo laborando en la empresa SGCE se me asignó el proceso de elaboración de contratos, ya sea para concretar un servicio o para adicionar una persona nueva al equipo, ya sea auditor, monitor o administrativo.

Elaborar contratos requiere comprender las necesidades de ambas partes involucradas, así como manejar una correcta redacción para evitar ambigüedades y problemas futuros. Por ello, para la redacción de un contrato con un colegio, se debe tener en cuenta los siguientes términos y condiciones:

- Información del colegio que comprende el nombre de la institución, RUC, dirección, Representante legal, DNI del representante legal.
- Antecedentes o información de las actividades económicas que realizan ambas partes
- El fin del contrato, donde se detalla el servicio ofrecido y las etapas para su implementación.

- Forma de prestar el servicio, especificando la obligación principal de ambas partes, en este caso, dar un buen servicio por parte de la prestadora y cancelar el precio acordado por parte de la usuaria.
- El costo del servicio y la forma de pago, proponiendo un cronograma de pagos futuros durante todo lo que dure el servicio.
- El plazo del contrato
- Causal de resolución del contrato
- Prohibición de transferir o ceder sus obligaciones a otra empresa o institución.
- Confidencialidad, ya que se maneja información sensible de la empresa SGCE y de los colegios.
- Competencia en caso de controversia.
- Firma de ambas partes

Para contratación de nuevo personal se debe redactar un documento de contratación por locación de servicios, detallando los siguientes términos y condiciones:

Información de la persona a contratar, los cuales son el nombres y apellidos, dirección y DNI o RUC

- Antecedentes o información de las actividades económicas que realizan ambas partes.
- El objeto de contratación, donde se especifican las funciones de la persona a contratar.

- Autonomía en la prestación de servicios, entregando responsabilidad a ambas partes para la ejecución del servicio.
- Confidencialidad, donde la persona contratada se compromete a guardar reserva de los secretos profesionales, procesos e información de la empresa.
- Resolución, detallando los puntos críticos que conllevarían el término del contrato.
- Honorarios y forma de pago, se detalla el cronograma de pago a la persona contratada según meta alcanzada.
- Jurisdicción y ley aplicable, sometiendo a ambas partes a los juzgados y tribunales de la ciudad de lima.
- Firma de ambas partes

Control diario de gastos.

Mi rol de administrador requiere tener un registro exacto de las salidas de dinero para poder controlar el balance mensual de la empresa y conocer el monto de IGV que amortiguaría el pago de impuestos de fin de mes. Los gastos que se realizan frecuentemente son los siguientes:

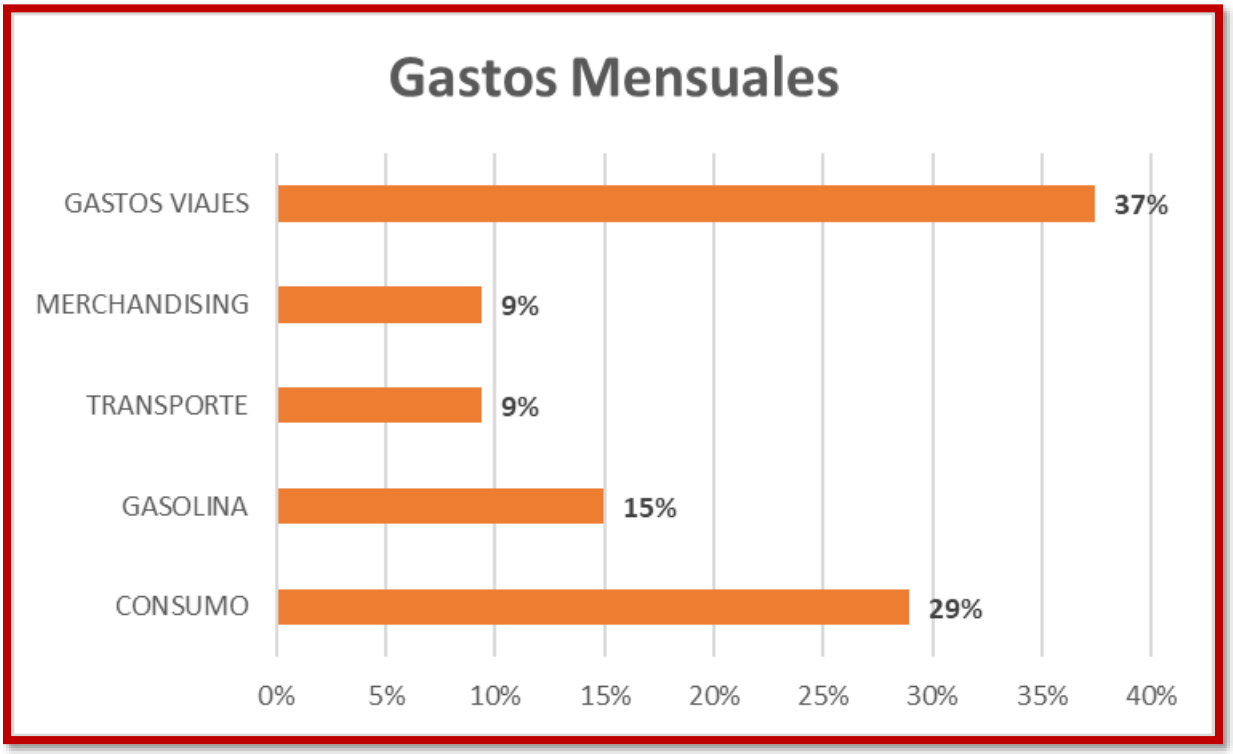
- Consumo
- Impresión de documentos
- Gasolina
- Transporte de personal
- Compras de activos

- Merchandising[27]
- Gastos de viajes

Los porcentajes en gastos mensuales aproximadamente son los siguientes:

Figura 8

Gastos Mensuales



Nota. Elaboración propia según promedio de gastos de los últimos 3 meses del año 2023

[27] Es una técnica de Marketing utilizada para promocionar y vender productos influyendo en el comportamiento del cliente y en la mejora de la percepción de la empresa.

Control de planilla y pagos fijos.

El planeamiento del pago mensual de los colaboradores de la empresa y los pagos fijos mensuales, garantiza su ejecución de manera precisa, evitando cruce de información y/o la omisión de algún concepto de pago.

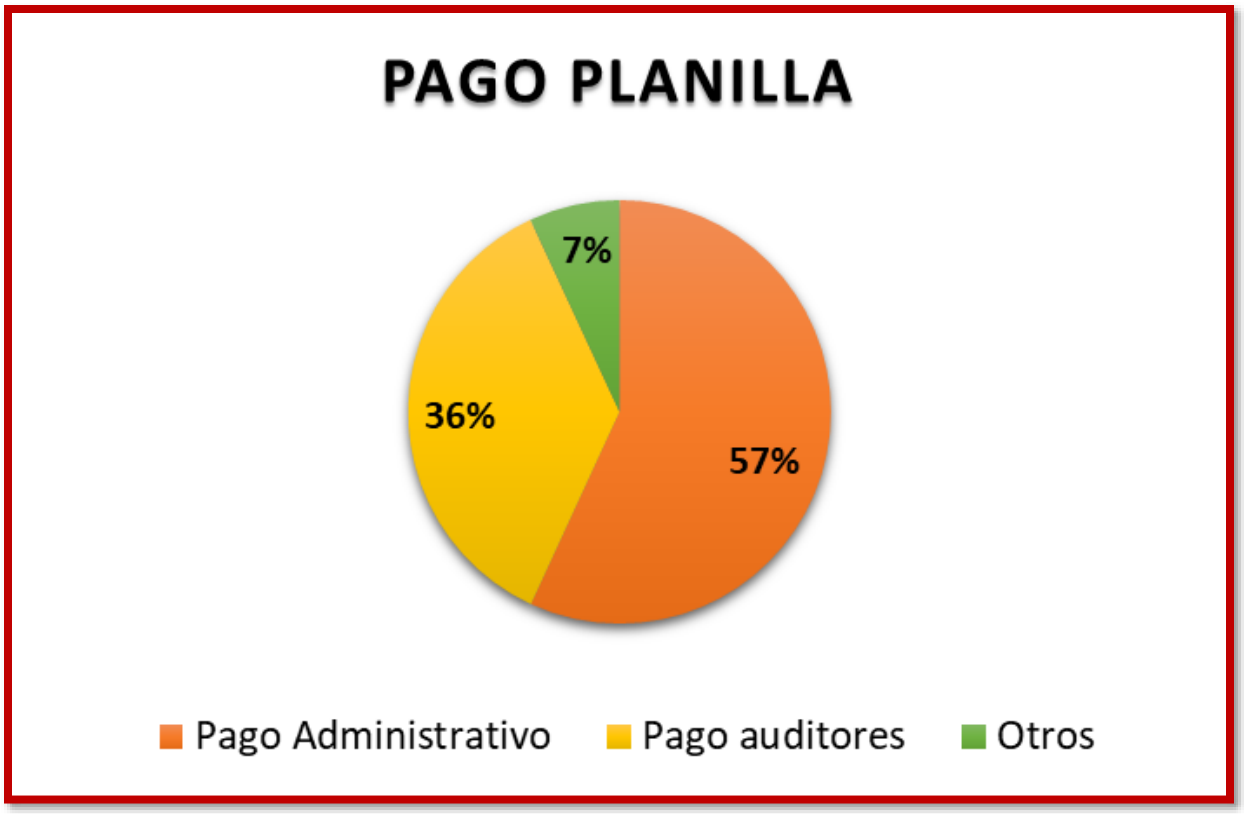
El pago de planilla se divide entre 3 grandes grupos:

- Administrativos
- Auditores y monitores permanentes
- Otros

Estos pagos tienen la siguiente distribución:

Figura 9

Pago de Planilla



Nota. Elaboración propia según información de la empresa.

Para los pagos fijos, los conceptos son los siguientes:

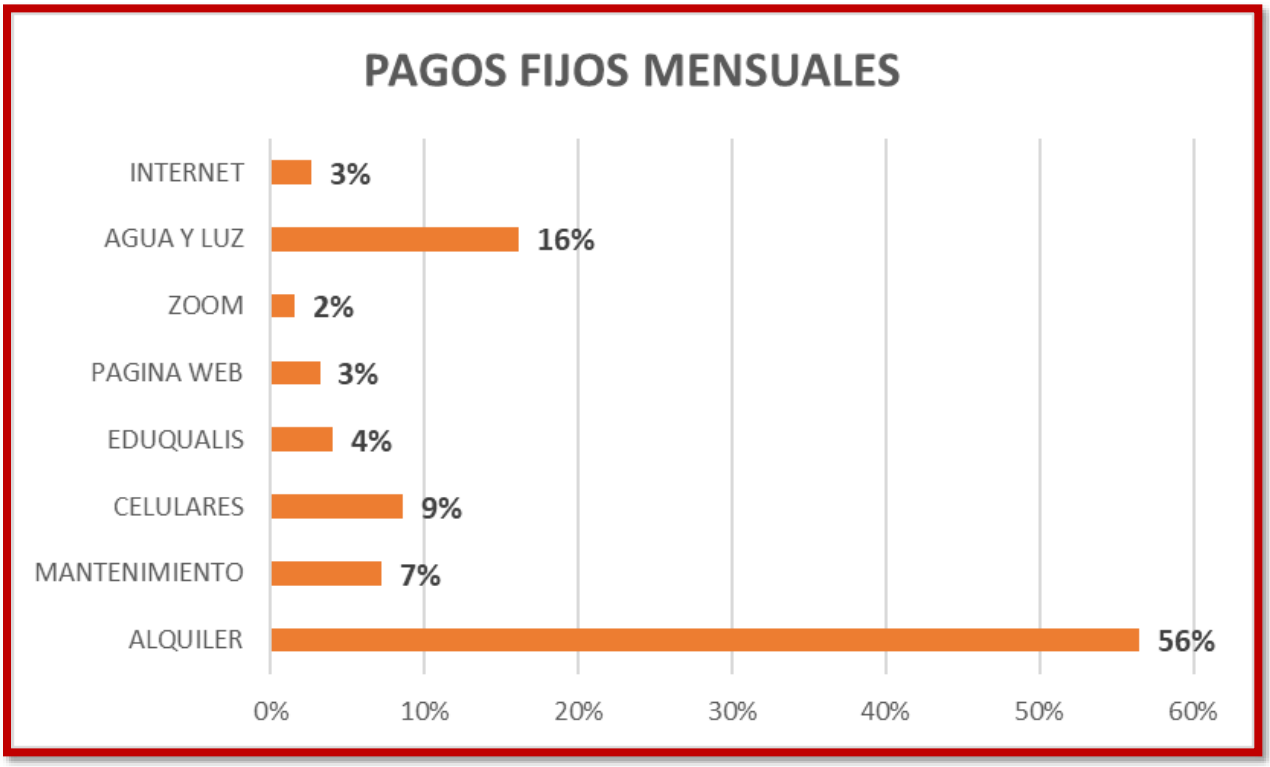
- Alquiler
- Mantenimiento
- Líneas de celulares
- Plataforma eduqualis
- Página Web
- Plataforma Zoom

- Pago de agua y luz
- Internet

Los porcentajes de los pagos fijos son los siguientes:

Figura 10

Pagos Fijos Mensuales



Nota. Elaboración propia.

Control de ingresos y facturación.

En esta función del área administrativa debo tener registrado la cantidad monetaria que la empresa recibirá por parte de los clientes según los contratos realizados.

Debo tener un control preciso de los montos, ya que gestionamos la emisión de las facturas correspondientes mes a mes.

Estas facturas son enviadas a cada institución educativa que, según sus cronogramas de pago, realizarán el depósito correspondiente y el envío de las constancias de pago a través de correo.

Figura 11

Proceso de Pago



Nota. Elaboración propia

Elaboración de presupuesto anual.

A inicios del año 2024, se elaboró un presupuesto simple en base al desempeño financiero del año 2023, con un incremento en el ingreso del 2.5%.

Para plantear los egresos en el presupuesto se analizó los gastos administrativos y operativos, importante para que SGCE pueda ejecutar sus servicios. Aquí se incluyen planillas, gastos fijos, gastos por viajes, reconocimientos, gastos por operaciones, pago de detracciones e impuestos y seguros.

De esta forma, podemos tener una visión general mensual de los resultados de la operación de la empresa, pudiendo tomar decisiones para próximas inversiones, aumento de personal e incluso una mejora en los sueldos.

Costeo de proyectos.

Una de mis funciones es proveer del monto final que se le cobrará a la institución educativa por servicio prestado. Los precios varían dependiendo del servicio.

Para gestionar una propuesta de una certificación internacional se toma en consideración los siguientes puntos:

- Cantidad de profesores de la institución educativa, con ello calculamos la cantidad de monitoreos mensuales necesarios.
- Cantidad de alumnos y pensión mensual, tener mapeada estas cantidades es importante para la negociación final.

Con esos datos generales, podemos hacer el cálculo del precio final mensual:

- Costo operativo por proyecto (COP en fórmula), para saber cuánto corresponde de costo operativo al proyecto, tenemos la siguiente fórmula:

$$COP = \frac{(costos\ fijos\ totales)}{(total\ de\ horas\ de\ los\ proyectos)}\ x\ (horas\ mensuales\ del\ proyecto)$$

  - Costos fijos totales: monto fijo que incurre la empresa mensualmente fuera de operaciones.
  - Total de horas de los proyectos: es la suma de todas las horas mensuales de monitoreo y auditoria que destina SGCE a los colegios.

- Horas mensuales del proyecto: es la suma de horas mensuales de monitoreo y auditoria destinada al colegio.

El monto de COP disminuirá siempre y cuando aumente la cantidad de clientes.

- Costos fijos, entre ellos tenemos los pagos por plataforma eduqualis y la inducción del proyecto a la institución educativa.
- Costo por hora del auditor.
- Costo por hora del monitor.
- Costo por hora de capacitaciones, generalmente se ofrece 2 capacitaciones de 2 horas al año.
- Costo del corte semestral, donde un auditor diferente al asignado al colegio, se acerca para revisar los informes.

Teniendo en cuenta los costos fijos, variables mensuales y los costos anuales en el caso de capacitación y corte, el monto final mensual se multiplica por el número de meses que se realizará el proyecto y en la propuesta de certificación internacional se presenta el monto total por todo el servicio.

Ante ello, si el colegio no cuenta con el monto total, se les da facilidades de pago presentándoles un cronograma de pago, dividendo el pago en 3, 6 o 12 cuotas.

Para el costeo de monitoreo docente, no se considera los costos de auditoria, capacitaciones y corte semestral.

En el caso de diagnóstico institucional y verificación de cumplimiento, se calcula en base a las horas de auditoría prestadas a la institución, la cual son 8 a 10 horas diarias por tres días, el monto asignado al costo operativo según la fórmula presentada y los gastos en pasajes, viáticos, hospedaje y alimentación.

Para estos tres tipos de precios finales, se está considerando un porcentaje de ganancia por proyecto y un aumento del 18% por pago de IGV.

Control de archivos.

Durante el tiempo laborando en SGCE, todos los documentos que han ingresado pasan por un registro para llevar su control físico y digital.

Con respecto a los documentos en físico se utilizan archivadores de tamaño oficio, donde las etiquetas de los lomos llevan los siguientes registros para diferenciarlos:

- Contratos de colegios
- Contratos laborales
- Recibos por honorarios
- Facturas de ventas
- Facturas de compras
- Documentación Sunat
- Documentos de constitución de empresa
- Pago de detracciones
- Cartas o invitaciones

- Informes de colegios: se tiene un archivador por cada colegio.

Gestión de plataforma virtual.

Como ultima responsabilidad se me asignó el soporte en la plataforma virtual Eduqualis para los servicios de SGCE y el de iCRM educativo destinado a las capacitaciones.

En el caso de Eduqualis, la tarea es la de proporcionar la data necesaria para aplicación del servicio al colegio, estos dos documentos son:

- Información de la institución educativa
- Información de los horarios de los profesores.

Con esta informacion, el auditor y monitor pueden aplicar el servicio de manera más rápida y obtener un informe de manera automática.

Figura 12

Plataforma Eduqualis



Nota. La imagen fue obtenida de la página principal de Eduqualis

Para la plataforma iCRM educativo, mi tarea es enviar la relación de los participantes, exponentes, asi como el material a utilizar durante el curso, junto con la habilitación del examen final propuesto por el exponente.

Figura 13

Plataforma iCRM



Nota. La imagen fue obtenida de la plataforma iCRM Educativo.

Interacción con áreas.

Durante el tiempo que llevo laborando en la empresa, mis funciones principalmente han sido controlar el flujo de dinero y hacer viable las operaciones de la empresa calculando los costos para cada proyecto, sin embargo, debido a la falta de personal, se me asigno el apoyo en las otras áreas:

Área comercial.

En la redacción de los proyectos, gestionando los documentos necesarios para presentar la propuesta al colegio.

DOA.

Inducción a los auditores y monitores en el uso de la plataforma Eduqualis y iCRM educativo.

Problemáticas Encontradas

En el tiempo laborado, las problemáticas que se presentaron tuvo que ver con el manejo de la empresa en procesos internos, control interno y en los servicios ofrecidos.

A continuación, detallo las problemáticas encontradas en 3 grupos:

Problemas en los procesos internos.

Un proceso en términos de administración es cualquier actividad o conjunto de actividades que toma un insumo, agrega valor a él, y proporciona un resultado a un cliente interno o externo específico. (Drucker, 1954)

En los procesos internos encontré las siguientes deficiencias:

- **Poca o nula inducción en los procesos de cada área**

Al asignar a un nuevo colaborador al área de administración no se tenía en claro los procesos que realizará diariamente, esto conllevó a la ineficiencia operativa y una baja productividad en el área de administrativa con errores en la documentación y comunicación entre las áreas.

La poca claridad en los procesos generaba retrasos en la presentación de propuestas económicas, coordinaciones de los viajes a provincia y problemas en la comunicación con el cliente externo (colegios) e interno (auditores y monitores SGCE).

- **Problema de estandarización de documentos**

En el trabajo diario de oficina se requiere de documentación para llevar a cabo los servicios ofrecidos que van desde contratos hasta propuestas.

A pesar del tiempo de creación de la empresa, no existían plantillas de documentos, ni su debido control de las versiones, por ejemplo:

- Plantilla para los procesos de certificación, monitoreo y diagnóstico.
- Plantilla para los contratos de locación de servicios.
- Plantilla para contratos con los colegios.
- Plantilla para convenios con instituciones privadas o del estado.

- **Ineficiencia en el flujo de trabajo**

La no claridad en los procesos hacia que los colaboradores nuevos retrasen el trabajo de los responsables de las otras áreas que tenían más tiempo y experiencia, causando cuellos de botella en las operaciones administrativas.

Problemas de control interno.

En los procesos administrativos con respecto al flujo de dinero no existía documentación que registrara los siguientes puntos:

- **No control de gastos diarios, pagos fijos y planilla**

No existía una hoja de registros física o carpetas en la nube que guardaran las facturas de compras de las empresas, así como los pagos fijos y planilla.

Esto generó un desconocimiento sobre cuanto llegaba a ser el gasto mensual en las compras y pagos, por lo cual, no era posible hacer un comparativo con lo que estaba presupuestado para cada mes, sin embargo, los ingresos eran suficientes para que la empresa no enfrentara una crisis de liquidez a corto plazo.

- **Presupuesto anual no basado en la realidad**

Según Ruiz (2011), “el presupuesto es un instrumento esencial en la dirección de las organizaciones y es considerado como una expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos operativos de la organización, que se manifiesta en cantidades y valores monetarios.”

Se contaba con un presupuesto generado a finales del 2022, el cual presentaba resultados positivos en todos los meses. Sin embargo, al generar un balance al término del año 2023, basándonos en los ingresos reales de cada mes, se obtuvieron balances negativos con respecto a lo presupuestado.

Al no tener un control sobre los egresos de la empresa, el presupuesto proyectado no reflejaba la realidad en cada partida. Esto llevó a que la empresa a finales del 2023 no contara con un monto de emergencia para enero y febrero, meses en los cuales los colegios no cuentan con capacidad de pago.

- **No control de los clientes internos**

En el año 2023, en el área de Dirección de Operaciones académicas faltaba el recurso humano, ya que solo una persona estaba a cargo de generar los informes y llevar el control de los auditores y monitores para cada uno de los 64 colegios que tenía SGCE en ese tiempo.

No se tenía un control en las visitas de los monitores y auditores, en algunos casos, haciendo que quedaran pendientes para el próximo mes, de esta manera se acumulaban y no se llegaba a la meta mensual. En otros, los colegios no daban respuesta ante la coordinación con el auditor y/o monitor, no se les permitía su ingreso y no se lograba dar el servicio.

Estos problemas resaltaron en los informes de fin de año, generando un retraso en la presentación de los mismos.

Problemas en los servicios.

Al no existir una claridad en los procesos de la empresa, los servicios no contaban con una guía para tener una respuesta rápida ante problemas que pudieran existir, estos problemas son:

- **Costos mal planteados en los proyectos**

El presupuesto para cada proyecto fue realizado de manera empírica, guiándose solo de los costos por hora de los monitoreos y auditorias y en la poca experiencia del personal encargado de proponer el monto final.

No se consideraba el monto correspondiente al total de los costos fijos, el uso de una plataforma anterior a la de Eduqualis, el costo anual de las capacitaciones y tampoco los costos por visita semestral a los colegios.

Se incurrían en gastos adicionales por omisión del detalle en los contratos, por ejemplo, los gastos de traslado a provincias debían ser costeados por los colegios.

- **Errores en la plataforma**

Antes de asociarnos con la empresa Eduqualis de Chile, SGCE contaba con una plataforma que fue creada por un grupo de estudiantes, la cual no contaba con servidores dedicados a su mantenimiento y soporte.

Los problemas que presentaba eran los siguientes:

- Errores en los reportes finales.
- Carga de información lenta.
- Interacción poco amigable.
- Reseteo automatico, echando a perder el trabajo de cualquier auditor que decidiera subir informacion.
- No contaba con filtros especiales para los reportes, haciendo la obtención de información de manera manual.

- **Falta de cultura administrativa por parte del área de tesorería de los colegios**

Los servicios también se vieron afectados por la falta de coordinación de las áreas de tesorería con el área administrativa.

Los colegios al inicio de los procesos de certificación no cuentan con un protocolo para su manejo interno y externo, generando retrasos y errores en temas de cancelación de la cuota de pago, rechazos de facturas y falta en los pagos de detracciones, así como informar a la empresa sobre la cancelación de monitoreos por actividades que se realiza en el colegio.

Procedimiento Abordado Para Afrontar los Problemas

Para solucionar las problemáticas que descubrí durante el desarrollo de mis funciones, utilice hojas de cálculo en Excel para llevar el control de los ingresos y egresos de la empresa,

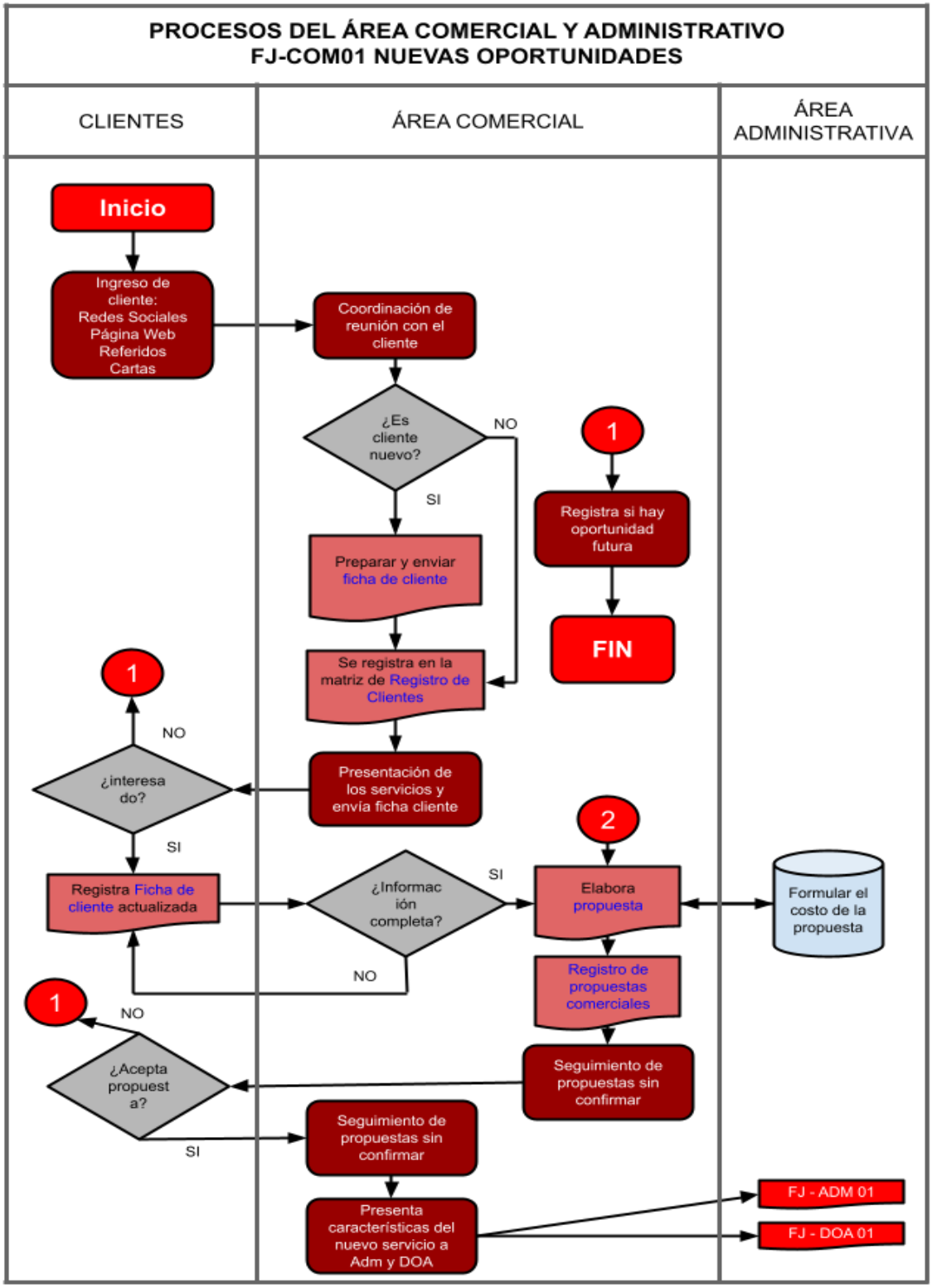
flujogramas que servirán como guía para perfeccionar los procesos internos, encuestas para detectar problemáticas internas y externas a la empresa.

Solución a la falta de procesos internos

El área administrativa y el área comercial comparten el mismo espacio en la oficina, ante ello, pudimos crear los siguientes flujogramas en base a mi experiencia por el tiempo en la empresa y con la asesoría del gerente general , asignando los procesos para ambas áreas:

Figura 14

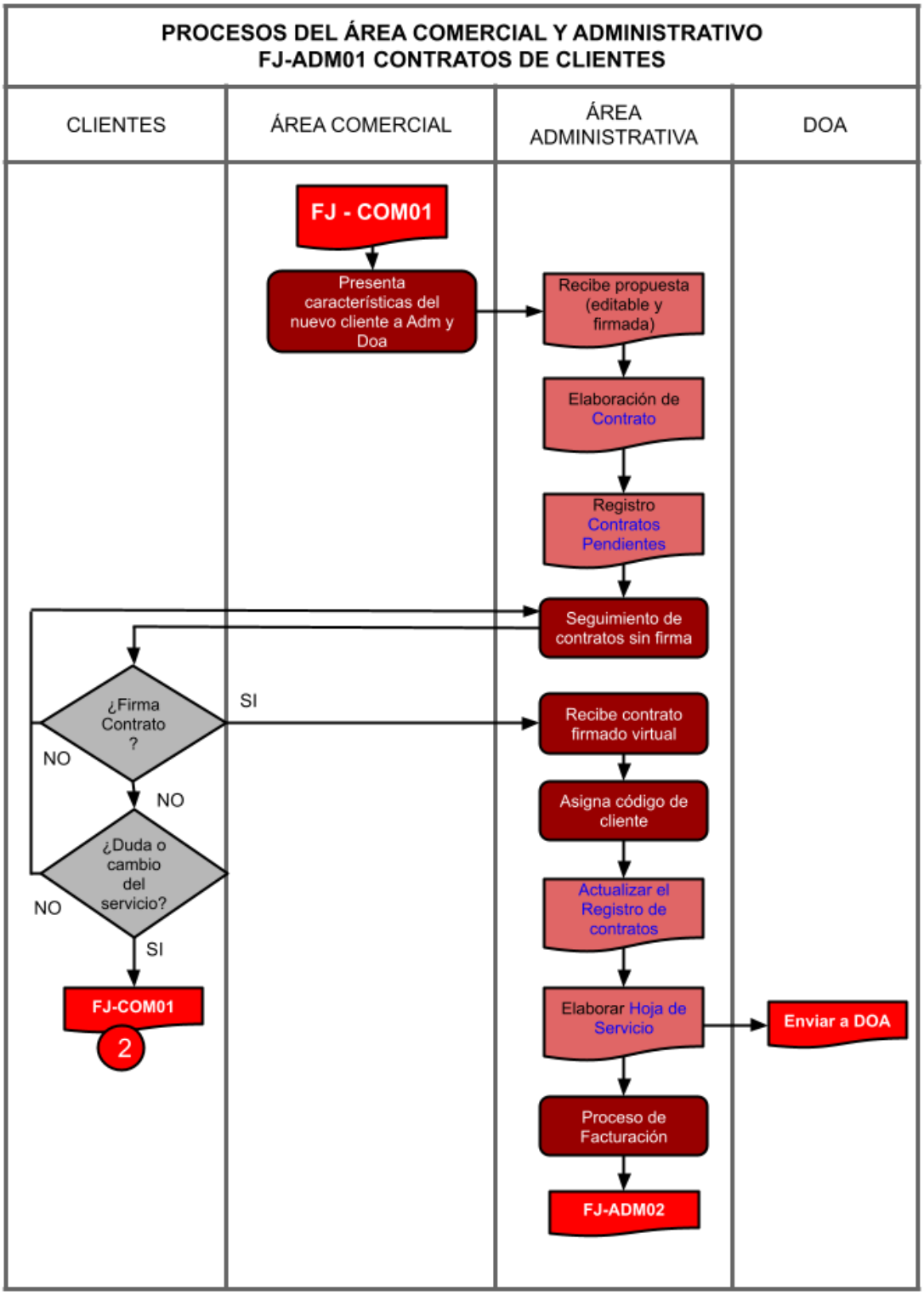
Flujograma COM01 - Nuevas Oportunidades



Nota. Procesos coordinados con el área comercial. Elaboración propia.

Figura 15

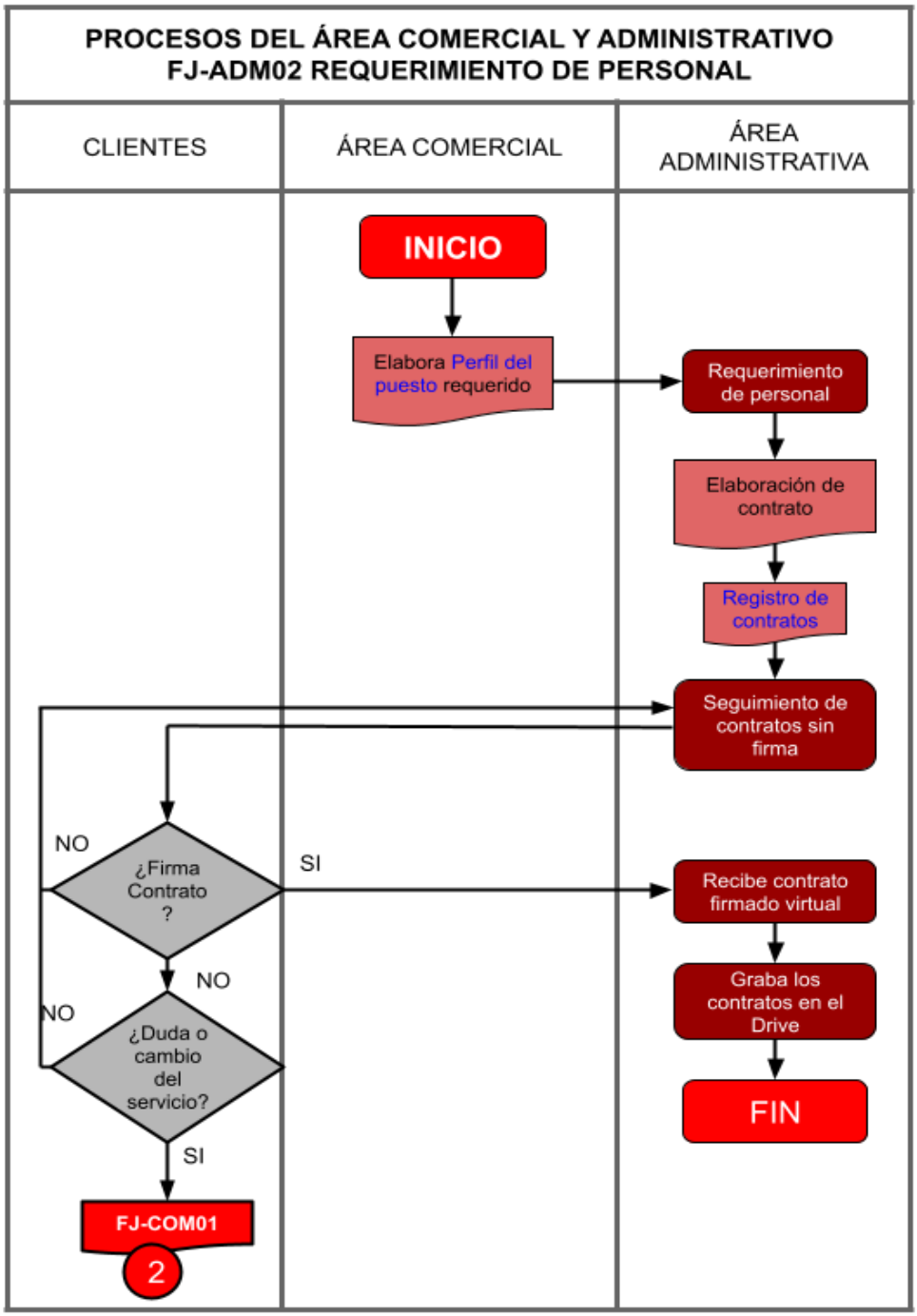
Flujograma ADM01 - Contratos de Clientes



Nota. Procesos coordinados con el área comercial. Elaboración propia.

Figura 16

Flujograma ADM02 - Requerimiento de personal



Nota. Procesos coordinados con el área comercial. Elaboración propia

A corto plazo se están coordinando reuniones con las áreas de DOA y la asistenta de gerencia para mejorar los procesos internos y la conexión con mi área administrativa, asignando responsabilidades y funciones específicas.

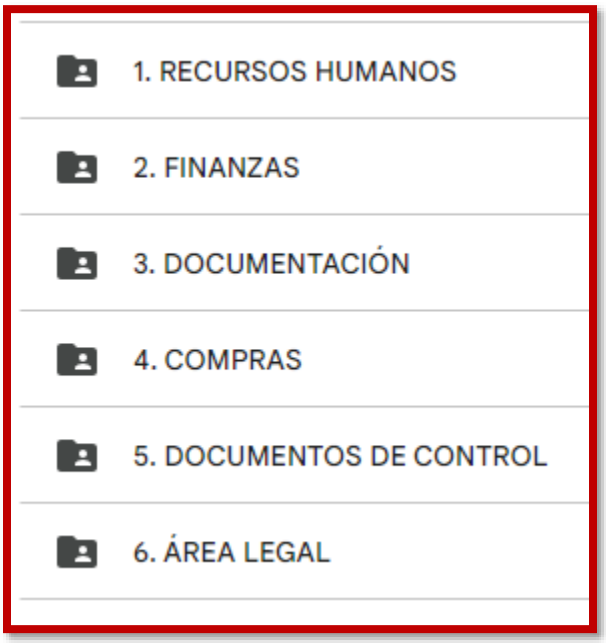
Con respecto a las platillas de documentos, cada documento emitido fue una copia de la anterior, editando los campos convenientes para su envío, sin tomar en cuenta acuerdos establecidos o cambios en algún punto de las propuestas o contratos.

No existían carpetas en la nube de Google Drive [28]conteniendo plantillas de propuestas económicas, contratos de colegios y personal, ni convenios con otras empresas, además que no se tenía una ruta para encontrar los documentos.

Ante ello, ordené la información de mi área administrativa en 6 grandes carpetas.

Figura 17

Carpetas de Drive



Nota. Imagen obtenida de la carpeta Drive del autor.

[28] Google Drive es un servicio de almacenamientos creado por Google. Con capacidad para almacenar documentos en diferentes formatos, videos y audios, con la capacidad de compartirlos a través del correo de google con otras personas.

Si bien he logrado generar plantillas de convenios y contratos de locación de servicios, se debe convocar a reunión con el área de DOA para poder estandarizar su documentación, entre ellos las plantillas de los servicios ofrecidos para lima y provincias y los contratos para clientes futuros.

Finalmente, se está promoviendo un uso mayor de los correos por parte de las áreas internas, desde comunicaciones simples hasta cierres de contratos con los colegios. Esto con el propósito de no tener malos entendidos o acatar órdenes erróneas de manera oral.

Solución al control interno

La primera función que realicé en la empresa fue organizar las facturas de compras de la empresa, ya que se deben enviar al contador externo para el trámite correspondiente. Ante ello, al no encontrar el documento para registrar las facturas, procedí a crear la base de datos llamada "control de boletas y facturas" con los siguientes campos a ingresar:

- **N° de boleta y/o factura**
- **Código en presupuesto**, cada partida del presupuesto fue identificada con un código único, esto con el fin de saber la totalidad del gasto de cada uno de manera automática.
- **Tipo**, es el nombre de la partida dentro del presupuesto.
- **Fecha**
- **Proveedor**, se detalla el nombre de la empresa o persona donde se hace la compra.
- **Descripción del documento**, detalles simples de la factura.
- **Monto sin IGV**

- **IGV**, esta columna tiene el fin de conocer la totalidad del IGV en compras del mes
- **Total**
- **Responsable del pago**, persona que realiza la compra.
- **Estado**, es cancelado o pendiente, siempre que no sea la empresa la que realice la compra.
- **N° de transferencia,** número ubicado en el estado de cuenta del banco.
- **Fecha de transferencia**
- **Cuenta de pago,** solo puede ser de la cuenta de banco de SGCE o caja chica de la empresa, que por lo general se encuentra en efectivo.

Figura 18

Control de Boletas y Facturas

BOLETA/FACTU	CODIGO PR	TIPO	FECHA	EMPRESA	DESCRIPCION	MONTO SIN	IGV	TOTAL	Responsable de Pago	Estado	N° TRANSFEREN
YAPE	MA006	Merchandising	05/02/2024	CENTRO DE LIMA	AGENDAS	S/.630.00	S/.0.00	S/.630.00	SGCE	CANCELADO	06046981
F001-337	GA004	ALQUILER	05/02/2024	MARCA	ALQUILER SALA 1	S/.40.00	S/.0.00	S/.40.00	SGCE	CANCELADO	efectivo
YAPE	MA006	Merchandising	05/02/2024	CENTRO DE LIMA	BOTIQUIN	S/.15.00	S/.0.00	S/.15.00	SGCE	CANCELADO	efectivo
F106-00140432	GA0072	Gasolina	05/02/2024		GASOLINA	S/.61.67	S/.11.10	S/.72.77	SGCE	CANCELADO	efectivo
-	GA017	GASTOS BANC	05/02/2024	BCP	ITF	S/.4.80	S/.0.00	S/.4.80	SGCE	CANCELADO	efectivo
F001-338	GA004	ALQUILER	06/02/2024	MARCA	ALQUILER SALA 1	S/.40.00	S/.0.00	S/.40.00	SGCE	CANCELADO	efectivo
F882-00089888	GA0072	Gasolina	08/02/2024		GASOLINA	S/.191.14	S/.34.40	S/.225.54	SGCE	CANCELADO	efectivo
F002-6761	CO0072	impresiones	09/02/2024	TCOPIAS	IMPRESIONES	S/.309.58	S/.55.72	S/.365.30	SGCE	CANCELADO	06011282

Nota. Elaboración propia

De la misma forma, elaboré un Excel para el control la planilla mensual con los siguientes campos:

- **Cargo,** dividido entre administrativos, auditores, monitores y otros.
- **Nombres y apellidos**
- **N° de cuenta de banco**
- **Banco**

- **Pago mensual,** monto acordado según servicio prestado.
- **Montos adicionales**
- **Descuentos,** si llegase a existir adelantos previa coordinación.
- **Pago total**
- **Fecha de depósito**
- **Estado**

Estas bases de datos serán utilizadas para generar reportes mensuales en forma de dashboards[29], utilizando el software Power Bi [30]y tomar acciones de corrección en cualquier partida del presupuesto, mejorando así la optimización de los recursos de la empresa.

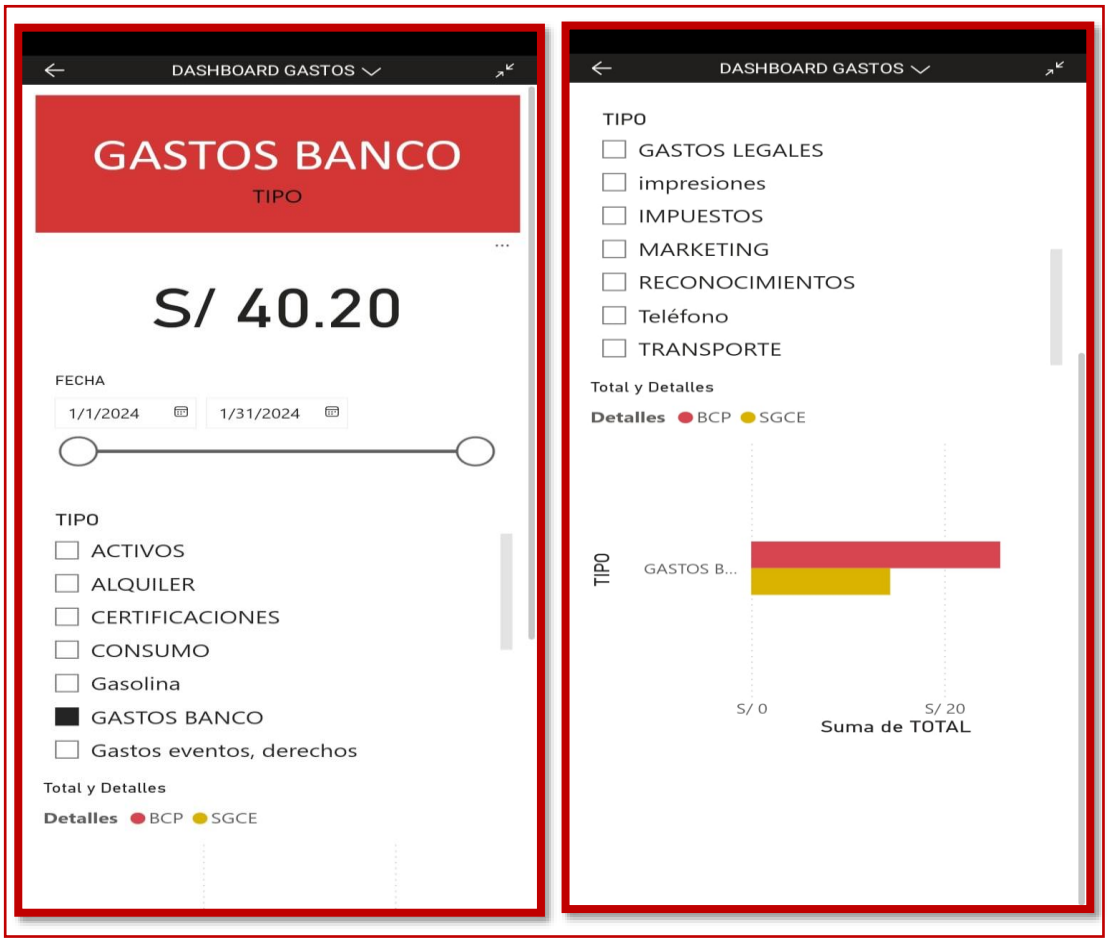
Elaboré un dashboard simple con el documento de Excel de Control de Boletas y facturas, para tener una visión general de los gastos mensuales. Con Power Bi tenemos la opción de hacer más interactiva la visualización de lo creado y por ello generé un dashboard en versión móvil, con el fin de poder dar una respuesta rápida ante consultas sobre los gastos por parte de gerencia.

[29] Llamado así a los paneles de visualización en forma gráfica y resumida de una base de datos con el fin de tomar decisiones en una empresa. Esta metodología se utiliza en el rubro de marketing, proyectos, recursos humanos, entre otros.

[30] Power Bi, desarrollada por Microsoft, es un software utilizado para el análisis de datos e inteligencia de negocios, con el fin de visualizar los datos y compartir la información a través de reportes y paneles interactivos.

Figura 19

Dashboard Versión Móvil



Nota. Elaboración propia. Creado con Power Bi.

Por otro lado, para solucionar el problema de los montos errados en las partidas de egresos del presupuesto del 2023, se ha tomado el promedio de los gastos reales de los últimos 6 meses del año de cada partida. Además de eso, se tiene en consideración que en julio y diciembre hay un aumento en la salida de dinero por las gratificaciones según planilla.

Fue necesario visualizar mensualmente qué porcentaje de cada partida del presupuesto proyectado estábamos utilizando, por ello, con la función de macros en Excel, se automatizó la suma de los gastos reales y se comparó con la proyectada, dando como resultado un porcentaje.

Este porcentaje se marcará de color verde si el monto real gastado está por debajo del 50% del proyectado, de amarillo si está entre el 50% y 75% y rojo si supera el 76%.

De esta manera podremos controlar el gasto en cada partida y poder tomar decisiones a corto plazo.

Figura 20

Presupuesto 2024

Ingreso Bruto	Costos Operativos	Gastos Administrativos	Ventas y Marketing
Certificacion 2023	Remuneraciones Monitoreos /auditoras	Remuneraciones administrativas	Remuneración Marketing
Certificacion 2024	Remuneracion Análisis situacional	Gratificaciones / navidad	Promoción videos
Acompañamiento	Remuneracion Verificacion de cumplimiento	AFP	Página Web (modificaciones)
Diagnostico Situacional	Remuneracion capacitaciones	Essalud	Gastos eventos, derechos
Cambridge	Remuneracion cursos de auditores	Alquiler	Activos Marketing
Verificación de cumplimiento	Eduqualis	Consumo	Merchandising
Verificacion de cumplimiento externo	Reconocimientos	Utiles oficina	
Cursos de auditores	Viajes a provincia / exterior	Transporte	
Capacitaciones		Teléfono	
		Capacitaciones /cursos	
		Página Web (Digital one)	
		Wondershare	
		Zoom	
		Gastos Legales	
		Gastos Banco (ITF)	
		Impuestos	
		Compras de Activos	

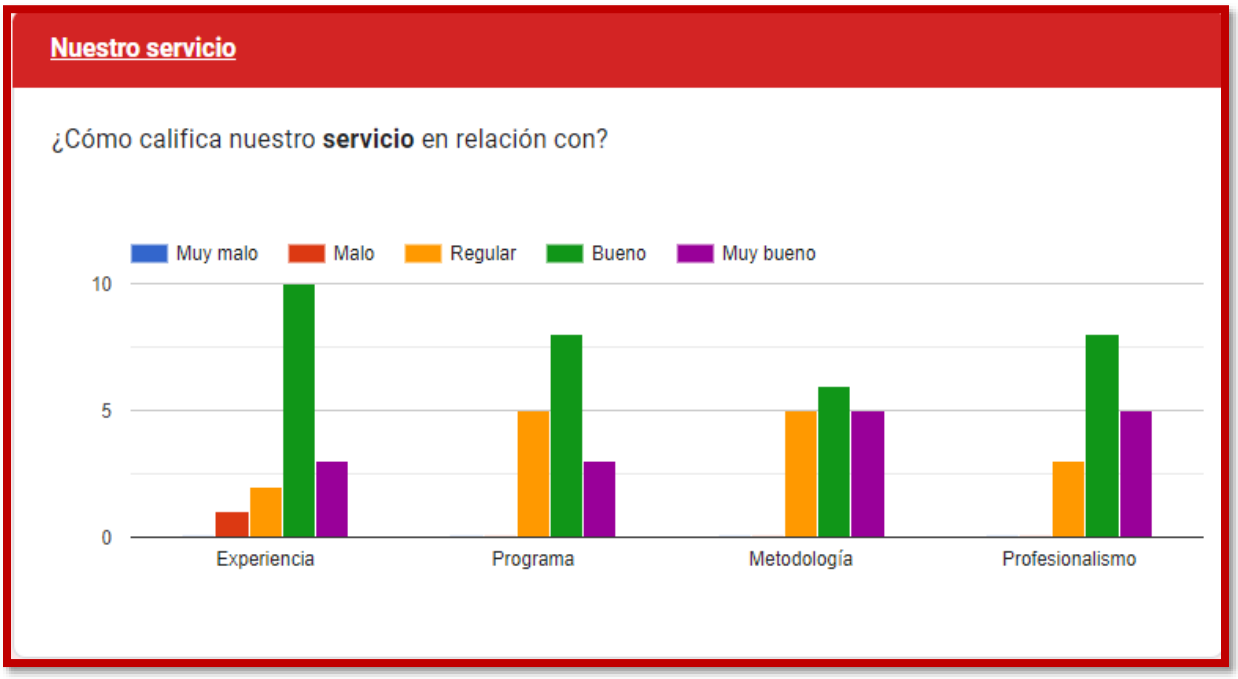
Nota. Elaboración propia

Para solucionar el problema del control en auditores y monitores, en conjunto con la Dirección de Operaciones Académicas, se buscó disminuir las faltas del monitor y errores en la comunicación entre el colegio y el auditor. Para ello, se utilizaron las siguientes acciones:

Se analizó la raíz de los problemas utilizando encuestas de satisfacción del servicio a todos los colegios de la red y encuestas anónimas a los auditores y monitores. Los resultados mostraron que unos colegios pertenecientes a un mismo promotor estaban disconformes con el

Figura 21

Encuesta Realizada a los Colegios



Nota. Resultados de una de las preguntas de la encuesta realizada a los colegios en setiembre del 2023

Se fomentó la comunicación abierta entre todos los auditores y monitores, con el fin de escuchar sus inquietudes y conocer sus requerimientos para un óptimo servicio. De esta manera, al tener un mayor sentido de pertenencia[31], mejoró notablemente el clima laboral.

Se realizaron charlas para reforzar la importancia de la calidad educativa enfatizando la cultura administrativa, mejorando las vías de comunicación colegio-auditor-DOA y la planificación de las sesiones.

Solución a errores en los servicios

Ante el problema de los costos mal planteados, analicé todos los costos involucrados en cada proyecto de manera individual.

[31] Sentido de conexión y compromiso de los empleados para la organización a la que pertenecen.

Como resultado del análisis, se desarrolló un cuadro en Excel llamado “Generador de Precios” que calcula de manera automática el costo total para cada proyecto, el cual incluye los costos omitidos en anteriores gestiones.

Las variables exógenas, según el proyecto, para generar el costo total son los siguientes:

- **Número profesores**: necesario para que la herramienta calcule el número de monitoreos totales.
- **Número de auditorías por mes**
- **Número de capacitaciones al año**
- **Número de cortes o visitas al año**

Cada una de ellas con excepción del número de profesores, cuenta con su precio por hora estándar según lo ofrecido por SGCE a los auditores y monitores. También se consideró la proporción de los costos fijos, plataforma Eduqualis, costos por sensibilización de las rúbricas de monitoreo y el porcentaje de rentabilidad del proyecto.

Esta herramienta ayudará a costear los proyectos de manera automática, evitando errores u omisiones en los pasos para formular el precio final.

Para solucionar los errores en la primera plataforma, se contactó a la empresa Eduqualis en Setiembre del 2023, con el fin de tener una plataforma que sea administrada por una empresa formal y que cuente con lo necesario para que nuestros auditores y monitores realicen un trabajo más simple y organizado.

Eduqualis nos ofrece dos espacios para nuestro servicio dentro de su plataforma:

- Análisis situacional de la Institución Educativa

- Análisis docente o Monitoreo docente

La plataforma cumple la función de generar reportes a partir de los datos ingresados, así como las gráficas para cada requerimiento de las normas y rúbricas de SGCE.

Si bien está administrada por una empresa externa, se requiere contratar a una persona dedicada 100% a la plataforma, la cual estaría encargada de realizar las siguientes actividades:

- Proporcionar a Eduqualis los datos de la institución educativa.
- Llenar y enviar las plantillas de horarios de los profesores a evaluar de cada institución.
- Realizar inducciones a nuevos auditores y monitores sobre el uso de la plataforma.
- Dar informe a Eduqualis sobre errores encontrados.
- Controlar y brindar información de los reportes diarios a los colegios.
- Enviar la información para la habilitación de usuarios en la plataforma.

Para solucionar los problemas de coordinación entre las áreas de tesorería de los colegios y mi área de administración se realizaron las siguientes acciones:

Implementar un protocolo estándar de comunicación: se le exigió a los tesoreros o encargados de hacer el pago de la cuota a SGCE mantener comunicaciones exclusivamente por correo electrónico, con el objetivo de asegurar que las coordinaciones o el envío de constancias

de pago se mantengan registradas en el tiempo. Esto se recomendó porque las comunicaciones se realizaban vía WhatsApp[32], llegando a perder información y contactos de varios clientes.

Cronograma de envío de facturas: Con el fin de optimizar el proceso de facturación y conocer la fecha exacta de pago del colegio, envié un documento con el cronograma de facturación previamente coordinado con el área de tesorería del colegio. De esta manera, se organizarán adecuadamente y me notificarán las fechas de depósito con sus respectivas constancias.

Aportes y Resultados

Durante mis labores en SGCE, utilicé el software Excel para generar hojas de registro de información que ayuden a la empresa a crecer a largo plazo, me apoyé del uso de formularios de Google para recopilar información cualitativa con el fin de comprender las percepciones y opiniones de nuestros clientes y auditores y apoyé en la estandarización de las funciones de mi área utilizando flujogramas que reflejen los procesos de interacción con el cliente y el área comercial.

Las hojas de cálculo en Excel creadas entre ellas, el control de gastos diarios y control de pagos fijos y planillas, proporciona una base de datos que será utilizada para el futuro de la empresa, permitiéndonos un seguimiento preciso de los flujos financieros, una toma de decisiones informada y una planificación más exacta en el presupuesto anual. Además, contar con información histórica detallada podrán realizar análisis comparativos a lo largo del tiempo, identificando las tendencias y patrones que ayuden a anticipar los desafíos futuros.

[32] Es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, a través de ella se pueden compartir mensajes, fotos, videos, audios y documentación.

Hacer uso de las encuestas periódicamente a través de formularios de google proporcionó al área comercial y al gerente general insights[33] significativos sobre la opinión y necesidades de los colegios y auditores. Esto ayudará a las tomas de decisiones futuras en los servicios y a mejorar la relación entre las áreas con nuestros clientes internos.

Crear flujogramas que visualicen los procesos internos ayudó a tener conciencia de nuestras actividades específicas, con el fin de mejorar la gestión administrativa, reflejándose en una mejora en el ambiente laboral, el control interno y ayudando a prevenir problemas.

Recomendaciones a la Empresa

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa SGCE:

Restructuración del área comercial como departamento de ventas.

Debido a que la empresa necesita expandir su cartera de clientes, es necesario fortalecer el área comercial convirtiéndola en un Departamento de ventas. Para ello, se propone contratar a dos ejecutivos de ventas, quienes desarrollarán las funciones diarias de retención y búsqueda de nuevos clientes. El área estaría presidida por el Gerente de ventas y sus dos ejecutivos, que se encargarán de la promoción y expansión de nuestros servicios en el mercado.

Mejor manejo de los ingresos.

Se requiere aperturar nuevas cuentas bancarias para las distintas operaciones de la empresa, gestionar mejor los ahorros en caso de emergencias o en momentos de inversión y separar los pagos de impuestos mensuales. De esta manera, evitaremos el mal uso de los fondos

[33] En el contexto de marketing, se refiere a la comprensión de los deseos, necesidades y comportamientos de los clientes, con el fin de desarrollar estrategias.

y tendremos una visión más detallada del saldo disponible para asumir las responsabilidades de la empresa.

Invertir en softwares empresariales.

Una vez que la empresa haya generado más ingresos a partir del aumento de clientes y reestructurado su gestión financiera, puede realizar inversiones en software para mejorar los procesos internos. Por ejemplo, adquiriendo un ERP[34] para gestionar todos sus procesos en una sola plataforma, teniendo una visión general de los estados de las otras áreas como la financiera, logística, documentación de recursos humanos, herramientas CRM[35] para el área de ventas y mejorar la toma de decisiones a través de los reportes.

Expansión del servicio y mercados.

Crear y seguir mejorando las rúbricas y requerimientos en los servicios, según los cambios y solicitudes del Ministerio de Educación para los colegios, por ejemplo, la Resolución 109 generó en los directivos de colegios privados la necesidad de buscar asesoría y poder responder ante una posible auditoría.

Por otro lado, organizando su base de datos correspondiente a las auditorias y asesorías a profesores, podría publicar una revistar sobre el análisis de la educación en el Perú, como producto adicional que agregaría valor a sus servicios y a la empresa en aras de la mejora de la educación.

[34] Enterprise Resource Planning (ERP) o Planificación de Recursos Empresariales es un sistema que gestiona las operaciones empresariales en una sola plataforma centralizada. Una de las más conocidas es la empresa alemana SAP.

[35] Customer Relationship Managemen (CRM), es un sistema que ayuda a gestionar las relaciones con los clientes, almacenando las interacciones y programando reuniones futuras, de esta forma se mejora la satisfacción y fidelización del cliente.

Conclusiones

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) muestra la importancia de los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, ante la necesidad de dar solución a las problemáticas encontradas en el desarrollo de las actividades laborales. Asimismo, ayudará en mejorar la gestión administrativa en pequeñas empresas de servicios, dando una visión específica en el control y registro de los ingresos y egresos y la importancia de perfeccionar los procesos definiendo las funciones de cada área.

El TSP ayudará a los estudiantes y egresados, que desean laborar en el área administrativa, a tener una visión previa de los problemas que pueden encontrar en una empresa de servicios y la forma en como darles solución.

Metodología Aplicada

En el presente trabajo se empleó una metodología descriptiva, la cual consistió en la recopilación de datos e información histórica de la empresa SGCE donde actualmente llevo a cabo mis labores, abordando las problemáticas presentadas con sus respetivos procedimientos para su solución, apoyándome en los conocimientos de gestión empresarial, ética profesional, planeamiento estratégico y gestión de proyectos adquiridos en mi etapa universitaria.

Descripción de la Implementación

La realización del TSP estuvo conforme a un plan de trabajo establecido por la universidad para un periodo de dos meses. Durante 8 sesiones se establecieron los objetivos y la estructura del trabajo, así como el monitoreo semanal y la revisión de los entregables.

Perspectivas Futuras

Mi visión a nivel profesional son las siguientes:

En primer lugar, obtener mi título profesional de economista y poder seguir desempeñándome en el área de la gestión administrativa. Para el 2026, buscar alternativas en donde poder llevar una maestría en administración de negocios (MBA) o una maestría en gestión de procesos de negocio (BPM) en el exterior. Con una duración de dos años de maestría, para el 2028 trabajar en grandes empresas donde seguiré desarrollándome profesionalmente. Para el año 2032, después de hacer buen uso de mi dinero en diferentes inversiones, poder crear una empresa ordenada y rentable especializada en las necesidades de la época.

Figura 22

Perspectivas Futuras



Nota. Elaboración propia

Bibliografía

Cámara de Comercio de Lima. (10 de mayo de 2021). *La Cámara*. Recuperado el 07 de abril de 2024, de Régimen tributario de las asociaciones y fundaciones: https://lacamara.pe/regimen-tributario-de-las-asociaciones-y-fundaciones/

CNEP. (01 de 05 de 2024). *Misión y Visión*.

CNEP. (12 de 01 de 2024). *SACE*. Obtenido de https://cnep.org.mx/sace.html

CORFEP. (01 de 01 de 2023). *EFQM*. Obtenido de Historia de EFQM: https://corfep.org/historia-efqm/

CORFEP. (01 de 01 de 2023). *Modelo EFQM*. Obtenido de Modelo EFQM: https://corfep.org/modelo-efqm/

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management.* Nueva York: Harper & Brothers.

EFQM. (01 de 01 de 2024). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*. Obtenido de https://www.efqm.es/

Fernández, J. A. (10 de 12 de 2002). *Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia.* Obtenido de https://www.efqm.es/preguntas/siglas-efqm.html

Ministerio de Educación. (12 de julio de 2019). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 04 de abril de 2014, de Minedu reconoce a "Aliados por la Educación": https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/45640-minedu-reconoce-a-aliados-por-la-educacion

Ministerio de Educación. (21 de julio de 2021). *Ministerio de Educación.* Recuperado el 07 de abril de 2024, de Resolución Viceministerial N° 222-2021-Minedu: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2014807/RVM%20N%C2%B0%20222-2021-MINEDU.pdf.pdf

Oficina de Prensa - Minedu. (12 de julio de 2019). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 04 de abril de 2024, de Minedu reconoce a "Aliados por la Educación": https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/45640-minedu-reconoce-a-aliados-por-la-educacion

Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos.* : McGraw-Hill.

SGCE. (09 de julio de 2019). *SGCE*. Recuperado el 04 de abril de 2024, de Sistema de Gestión de la Calidad Educativa SGCE: https://www.sgce-int.org/reconocimiento-del-ministerio-de-educacion-a-sgce-por-trabajar-en-la-mejora-de-la-educacion-de-nuestro-pais-aliados-por-la-educacion/

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (07 de abril de 2024). *SUNAT*. Obtenido de Inscripción al RUC: https://e-consulta.sunat.gob.pe/ol-ti-itinsrucsol/iruc001Alias

SYM Contadores. (16 de mayo de 2023). *SYM Contadores*. Recuperado el 07 de abril de 2024, de ¿Qué es una empresa SAC? Beneficios y caracteristicas: https://symcontadores.com/que-es-una-empresa-sac/