

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral en una escuela preparatoria particular en el municipio
de Tlaquepaque¹**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

César Antonio Juárez Morales. Comercio y Negocios Globales.

Mariana Estefanía Hernández Lozano. Contaduría y Gobierno Corporativo.

Astrid Erendira Peña Miranda. Ingeniería Industrial.

Joaquín Jordán García Luquín. Psicología.

Profesor PAP:

Mtra. Laura Tiburcio Silver.

Lic. Ernesto Guevara Pérez.

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2019

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP: juanjoya@iteso.mx

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	7
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DE LA ESCUELA	8
1.1. Historia de la escuela.....	8
1.3. Entendimiento del negocio.....	9
1.4. Fundamentos estratégicos de la escuela	15
1.5. Análisis del entorno	15
2. DIAGNÓSTICO.....	22
2.1. Metodología del diagnóstico	22
2.2. Proceso particular	23
2.3. Descripción de la situación de la escuela.....	25
2.4. Análisis e interpretación de resultados	34
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	34
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	35
3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	39
3.1. Misión, visión y valores	39
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	40
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	41
3.4. Mapa estratégico	45
4. PROPUESTA DE MEJORA	46

4.1. Nombre de la propuesta	46
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	46
4.3. Plan de acción detallado	49
5. IMPLEMENTACIÓN	50
5.1. Actividades realizadas y su justificación	50
5.2 Resultados obtenidos	74
5.3 Tablero de seguimiento de indicadores	77
6. RECOMENDACIONES FINALES (ESTRATÉGICAS)	83
II. REFLEXIONES DE CIERRE DE LOS ESTUDIANTES (APRENDIZAJES)..	85
III. CONCLUSIONES	99
IV. FUENTES CONSULTADAS.....	101
1. Bibliográficas	101
2. Electrónicas.....	102
V. ANEXOS.....	106

Resumen

El presente documento llamado Consultoría integral en una escuela preparatoria particular en el municipio de Tlaquepaque, fue elaborado por César Antonio Juárez Morales, Mariana Estefanía Hernández Lozano, Astrid Eréndira Peña Miranda y Joaquín Jordán García Luquín, bajo la conducción de la Mtra. Laura Tiburcio Silver y del Lic. Ernesto Guevara Pérez.

Este documento tiene dentro de su estructura cinco apartados: descripción del proyecto, reflexiones de cierre de los estudiantes, conclusiones, fuentes consultadas y anexos. El mismo fue realizado con la metodología de consultoría en MYPE y para su desarrollo se utilizaron fuentes primarias como documentos de la institución, entrevistas, encuestas y observaciones, entre otras; y secundarias como bases de datos gubernamentales y entrevistas a especialistas.

Los contenidos principales que se pueden encontrar son las generalidades y contexto de la empresa, el diagnóstico, el planteamiento estratégico, la propuesta de mejora, su implementación, y una serie de recomendaciones finales.

Como conclusión se observó que las MYPE siempre están buscando actualizarse para superarse y tener ventajas competitivas claras, que hacen muchos esfuerzos por formalizarse aunque sus recursos sean más limitados que en empresas grandes. Sin embargo, también se apreció que trabajar en el sector de educación es bastante complicado porque una gran parte de la población todavía no puede identificar los beneficios de invertir en educación.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

El informe que se presenta a continuación es el resultado de la intervención efectuada en la empresa. El documento consta de siete partes, la primera de ellas se centra en señalar las generalidades y el contexto de la empresa, con respecto a la ficha técnica, el perfil del empresario, la historia y el análisis del sector al que pertenece. La segunda presenta la manera en que se realizó el diagnóstico y los resultados que se obtuvieron de este ejercicio. La tercera plantea las propuestas de mejora a la problemática presentada en el apartado anterior. La cuarta describe las actividades implantadas por área funcional o de manera integral. La quinta señala algunas recomendaciones y comentarios a la empresa. La sexta incluye las reflexiones de los alumnos en relación a su proceso formativo durante el proyecto, y la última sección integra los anexos que dan cuenta de los productos concretos realizados en la intervención.

Metodología del proyecto

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las cinco etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del prediagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración y validación del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, dicho diagnóstico es validado por el empresario.
3. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.
4. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
5. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un docente consultor.

I. Descripción del proyecto

1. Generalidades y contexto de la escuela

1.1. Historia de la escuela

Fue fundada alrededor de los años 80 por un hombre con una visión altruista, con el sueño de que las y los jóvenes en situaciones vulnerables pudieran estudiar su preparatoria. A él le fue muy difícil estudiar y tuvo que hacer muchos sacrificios para poder completar sus estudios, por ejemplo, tenía que caminar horas hacia otro pueblo cerca de Santa María Tequepexpan para cursar sus estudios básicos y medio superiores. Fue el único de su familia (uno de 10 hermanos) que hizo ese tipo de sacrificios para concluir sus estudios medios superiores y proseguir a los superiores.

En sus inicios, esta escuela ofertaba la secundaria y no fue hasta los años 90 que se convirtió en una preparatoria. Al inicio de las labores de esta escuela solo se tenía un grupo de estudiantes y a la mayoría no se les cobraba, poco a poco fue aumentando su número de estudiantes, pero manteniendo un costo de colegiatura e inscripción accesible para la población.

Antes de fundar esta escuela, el director obtuvo una licenciatura en ingeniería química y después tuvo un puesto de delegado municipal del poblado de Santa María Tequepexpan. Por ende, se hizo de muchos contactos que lo ayudaron a financiar los primeros años de labores en la institución, junto con financiamientos, préstamos y donaciones que se consiguieron para el arranque de labores. Se desconoce la cantidad exacta y tipos de créditos que se emitieron ya que esa información sólo la conocía el dueño y no la compartió con nadie antes de su muerte el pasado noviembre de 2018.

Junto con su esposa, crearon un ambiente organizacional muy característico de una escuela familiar, involucraron familiares con el fin de hacer crecer el sueño del director. La fama y reputación de la escuela se hicieron presentes cuando la comunidad reconoció el papel del director como apoyo a la comunidad.

Al momento que la escuela se incorporó a la Universidad de Guadalajara U. de G. y se empieza a expandir, ésta universidad comienza a exigir más requisitos. La inversión inicial de la madre del fundador se vuelve impagable y se ponen en venta terrenos de la familia para solventar un nuevo salón de cómputo y una biblioteca.

En noviembre del año 2018, sucedió uno de los cambios más radicales que se han vivido en esta escuela, ya que falleció el fundador y director y, debido a este suceso su única hija quedó a cargo de la institución hasta la actualidad. La escuela contaba con un turno matutino, vespertino y nocturno, pero este año de 2019 se clausuró el turno nocturno debido a falta de estudiantes y altos costos operativos. Las instalaciones continúan estando ubicadas en el terreno original que se expandió verticalmente al añadir un tercer piso. Lamentablemente, al no cumplir con los requisitos de protección civil se comenzaron a derrumbar estas nuevas estructuras este año.

En estos momentos la escuela cuenta con aproximadamente 40 empleados divididos en las academias (23), servicios generales (8), administración (6) y contabilidad (3). Tienen planes a futuro de abrir una modalidad en línea, carreras técnicas e integrar más tecnología en el aprendizaje y la operación.

1.3. Entendimiento del negocio

Como datos generales del **área de gestión** de la escuela, ésta se dedica a ofrecer el servicio de educación a nivel preparatoria para personas en condiciones

vulnerables. La modalidad de la preparatoria es presencial y escolarizada, con incorporación a la U. de G. por sistema de créditos y con dos turnos. El turno matutino para los estudiantes es de 8:00am a 2:00pm y el vespertino es de 2:00pm a 7:30pm de lunes a viernes.

La escuela tiene la misión de generar estudiantes aptos para asumir con éxito cualquier carrera universitaria de nivel superior. Su visión es formar bachilleres sobresalientes en su desempeño académico, entusiastas y comprometidos con el entorno social, que a su vez adquieran los valores honorabilidad, transparencia, respeto, justicia, libertad, equidad, paz y responsabilidad. La escuela está en proceso de creación de políticas y sanciones por el incumplimiento de las mismas para todas las áreas. Entre otras complicaciones, el número de inscripciones de nuevos alumnos ha sido más bajo de lo normal, los colaboradores elegidos no alcanzan los objetivos planteados, se han salido alumnos por insatisfacción, entre otras motivos, lo cual afecta al buen funcionamiento de la preparatoria y que se busca cambiar y mejorar con la implementación de políticas y control de todos los sistemas internos.

En el **área de mercado**, la estrategia actual para las operaciones de mercadotecnia es esperar a que los alumnos lleguen por recomendaciones de conocidos y familiares, pero también existen esfuerzos publicitarios de volanteo presencial en secundarias de la zona y se suelen responder dudas a través de la página web y su perfil de Facebook, aunque la respuesta no sea inmediata. El segmento de mercado al cual está dirigido el servicio es medio-bajo y bajo.

La escuela cuenta con estacionalidad, la temporada alta es el ciclo escolar, en especial los meses de enero y en agosto porque se solicita que los alumnos paguen la inscripción, el seguro de vida y la primera mensualidad simultáneamente. La temporada baja son las vacaciones estipuladas por la U. de G. ya que, aunque los alumnos sí pagan la mensualidad correspondiente a este periodo vacacional, la

escuela sólo le puede pagar un sueldo al personal administrativo, pero no a los maestros (éstos suelen buscar una actividad de generación de ingresos alternativa). En total, se cobran 12 mensualidades al año.

En el **área de operaciones** los procesos clave que se llevan a cabo dentro de la preparatoria son el de la llegada de nuevos alumnos, la baja de alumnos y la reinscripción de éstos. La operación de la escuela se está mejorando al identificar al personal que se resiste el cambio y corrigiendo irregularidades.

El proceso de incorporación es clave en el funcionamiento académico y administrativo de la organización, ya que la dirección tiene que realizar la incorporación o baja de alumnos ante la Universidad de Guadalajara, este proceso en el área de inscripción pasa por dos filtros, que son la entrega de documentos y pago de inscripción y por la alta del alumnos ante la U de G, y el proceso de baja pasa actualmente por cuatro filtros: Pagos, Orientación psicológica, Control escolar y Dirección, todo con el fin de que no suceda dicho proceso y conservar al alumno. El pago de la incorporación a la U. de G. se realiza cada semestre y varía dependiendo la matrícula de los alumnos. En materia de proveedores, estos cuentan con una política de doble beneficio tanto para la organización como para los mismos proveedores, pues si desean laborar con la preparatoria tienen que estar de acuerdo con dar algún beneficio a la escuela.

En cuanto al **área de recursos humanos**, la nueva dirección decidió actualizar y modificar el organigrama anterior, en el cual se incluyeron dos puestos que serán indispensables para cubrir las necesidades de la escuela para que le ayuden ahora a la nueva directora, los cuales son el de administrador y el coordinador académico para crear objetivos y diseñar estrategias en función al logro de estos.

Con la actual administración se estandarizó un proceso en materia de recursos humanos, en el que se brinda un contrato de prestación de servicios para los

académicos que abarca el periodo escolar de un semestre, y se les ofrece un sueldo conforme a las horas programadas. El clima laboral es tenso ya que hay trabajadores que estaban acostumbrados a laborar con irregularidades en los procesos y con prácticas corruptas bajo el mandato anterior. La política actual es de cero tolerancia ante esto; ha habido reacciones de insubordinación y comunicación poco profesional.

Acerca del **área de finanzas**, la contabilidad se lleva de manera externa. Se han hecho inventarios de algunas de las áreas y se han realizado análisis para que no se otorguen más becas de las que se pueden conceder internamente, al igual que se ha ajustado el pago de la hora clase del docente, entre otras medidas. Llegaron a tener un alto porcentaje de cartera vencida (40%), pero desde que está la nueva dirección ha disminuido notablemente, aunque sigue siendo alto su valor y el 15% sigue siendo incobrable.

Se conocen algunos costos fijos como el de la incorporación a la U. de G. que es del 15% sobre cada mensualidad cobrada a cada alumno. No obstante, la escuela no tiene conocimiento total de todos sus costos, como resultado de la toma de decisiones reactiva que se ha tenido y un sistema de contabilidad interna poco claro. Debido a que no tienen un control inventario en todas las áreas, ha habido pérdidas sin explicación del material (se sospecha de robo interno). Se lleva un control de las mensualidades pagadas de los alumnos por medio de un tarjetón en físico y datos electrónicos internos, pero los alumnos y sus papás no cuentan con una plataforma virtual para visibilizar su progreso. Lo cual hace difícil el rastreo de los alumnos que tienen deudas de mensualidades o de egresos.

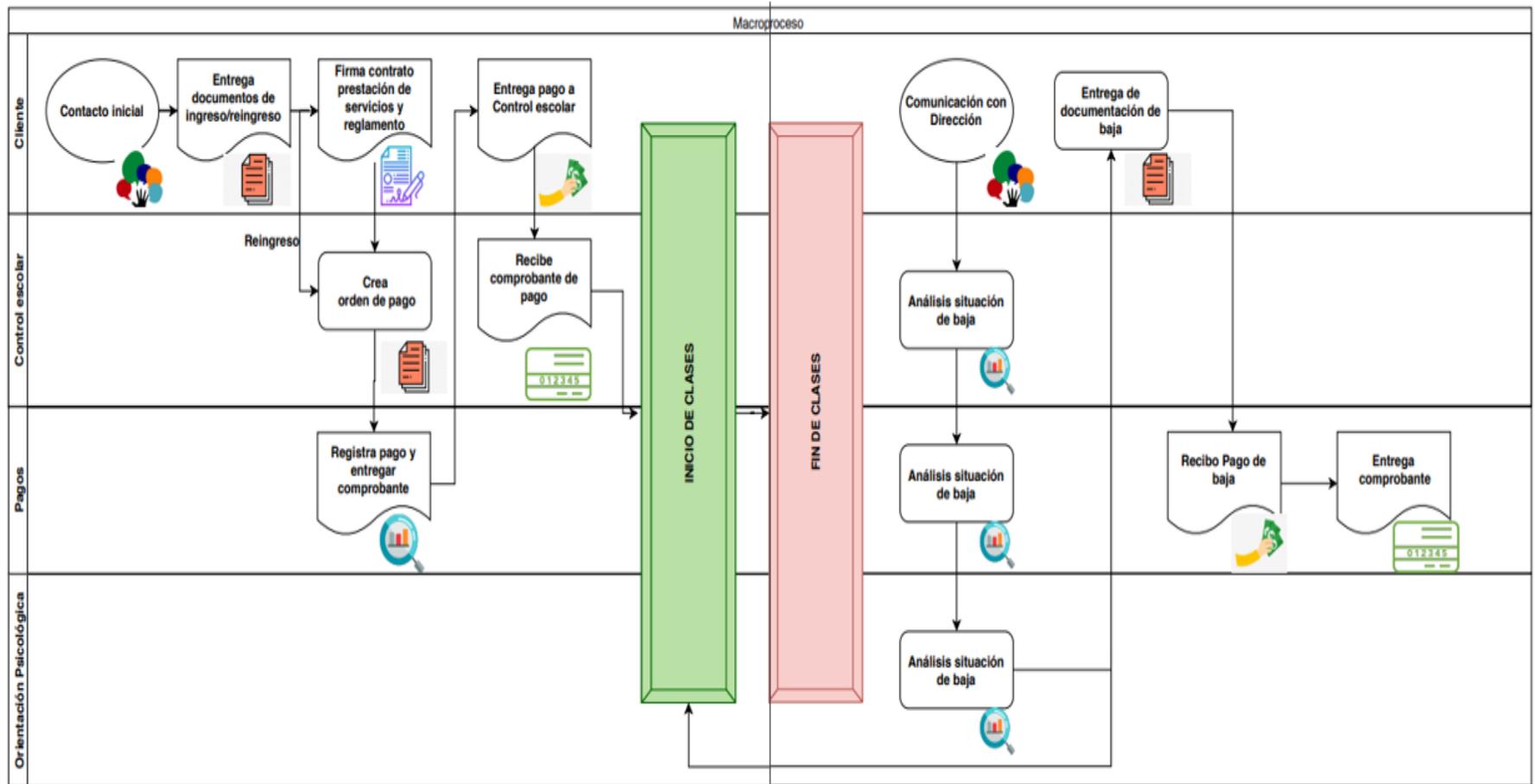
El pago a docentes y trabajadores se realiza en efectivo, haciéndoles firmar sus recibos de pagos, la organización considera que las desventajas de la forma de pago de nómina son el riesgo fiscal y la inconveniencia. Por el momento no se pueden realizar pagos de nómina vía interbancaria ya que todas las cuentas fiscales

de la escuela se encuentran congeladas debido a que la escuela se encuentra en un proceso de demanda por parte de INFONAVIT, hubo recargos excesivos por falta de pago durante varios años.

El macro proceso de la institución comienza desde el contacto inicial que tiene el cliente con la dirección de la preparatoria, ya sea el mismo alumno o los papás y se busca que termine con el egreso de los alumnos. Al ingresar un nuevo alumno debe haber en contacto con la escuela, ya sea a través de redes sociales, teléfono o recomendaciones. Después del contacto el alumno debe entregar la documentación requerida para su registro. Habiendo terminado ese paso el alumno debe firmar un contrato de prestación de servicios y el reglamento de la preparatoria. El área de control escolar se encarga de crear una orden de pago que posteriormente en el área de pagos se registrará el mismo y se entregará el comprobante al alumno. Este comprobante de pago debe ser entregado a control escolar para su inicio de clases. En muchas ocasiones, como se trata de población vulnerable, los alumnos pueden comenzar a ir a clases e ir pagando parcialmente las inscripciones y sus mensualidades.

Para la baja de los alumnos, ya sea debido a un egreso o una baja que interrumpa sus estudios se lleva el mismo proceso. El estudiante debe comunicarse con dirección explicando el motivo de su baja. Después, control escolar hace un análisis de la situación de baja del alumno, posteriormente pasa el alumno a orientación psicológica y después a pagos. En pagos se hace un análisis de esta situación para ver si se le pueden ofrecer modalidades de pago, en caso de que el dinero fuese el problema. Posteriormente se debe de entregar la documentación requerida para la baja de un alumno y el mismo debe de pagar la cuota de baja en el área de pagos. De no hacerse este pago, el alumno creará intereses que se le deberán cobrar.

Macro proceso de la escuela



1.4. Fundamentos estratégicos de la escuela

Propuesta de valor

El valor que se le otorga al cliente es la vinculación entre egresados que pertenecen a la misma comunidad y que a su vez recomiendan esta escuela, un precio accesible y una educación integral. Se ayuda a resolver la falta de oportunidades educativas y laborales del sector mediante semestres de preparación educativa media superior, charlas, conferencias, escuela de padres, tutorías, acompañamiento y orientación vocacional. Se satisface la necesidad del conocimiento y la de apertura de consciencia.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva actual de la institución radica en que es una escuela privada a comparación de todas las que se encuentran en el área. Además de esto, la institución ofrece un precio bastante accesible para la población con la que se relaciona.

Estrategia genérica

Se pudo observar que la escuela cuenta con una estrategia genérica de nicho de mercado, ya que existe un gran volumen de población vulnerable en los alrededores que busca opciones para superarse y obtener educación.

1.5. Análisis del entorno

Introducción

Antes de realizar el diagnóstico de la escuela, se considera de suma importancia hacer un análisis del entorno educativo a nivel local, estatal y nacional. El análisis del entorno permite comprender el contexto en que se desenvuelve la escuela, con sus particularidades, ventajas y desafíos. Al tener un acercamiento sistémico a la

comprensión del entorno, las variables que se tomaron en cuenta para el análisis fueron las siguientes: económicas, socioculturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y de competencia.

El análisis no sólo se limita a recabar datos del pasado, sino que también incluye datos proyectivos en las variables que fue posible para hacer una estimación fundamentada del futuro del giro educativo. Esta información, junto con la recabada durante la entrevista a la directora y a la experta permite identificar de manera más clara los aspectos contextuales que representan un potencial beneficio o peligro para la escuela.

Tabla resumen del análisis del entorno

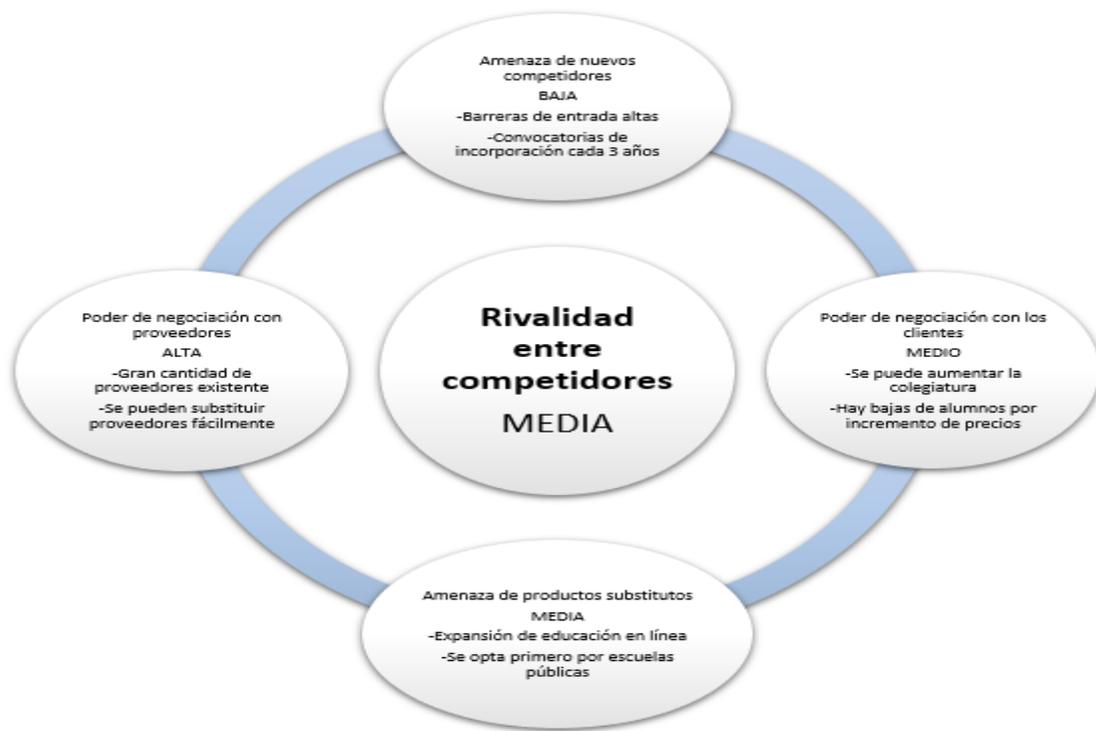
Variable	Oportunidad	Amenaza
Aspectos económicos:		
Unidades económicas	No hay tantas preparatorias con características similares.	
Ingresos y gastos de los hogares		El porcentaje del presupuesto del hogar destinado al servicio educativo es bajo.
Estructura económica de Jalisco	Jalisco es de los estados que tienen mejor economía en el país.	
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		
Tendencia Poblacional de 15 a 19 años		Se espera que a partir de 2024 haya una tendencia de decremento en esta cohorte poblacional, por lo que habrá menos clientes para la escuela

Nivel educativo en San Pedro Tlaquepaque	Hay un gran número de personas con un nivel de escolaridad medio superior, por lo que hay gran interés en obtener este nivel.	
Desplazamiento educativo	El porcentaje de estudiantes de nivel medio superior que deciden estudiar fuera del municipio es bajo, por lo que la competencia es menor y principalmente intermunicipal.	
Abandono	Existe una gran tendencia de deserción a la baja en nivel secundaria y media superior; más posibles clientes y más retención de clientes actuales.	
Cobertura		Va en incremento, por lo que la oferta educativa puede llegar a sobrepasar a la demanda.
Eficiencia terminal	A nivel secundaria va en incremento y esto genera un mayor número de potenciales clientes más rápidamente.	A nivel medio superior va en incremento. Es una amenaza porque libera más lugares en otras escuelas más rápidamente.
Aspectos políticos, legales y gubernamentales:		
La reforma integral de la educación media superior (RIEMS)	Mejora del sistema educativo para capacitación docente y estudiantil.	Adaptación al cambio y a las nuevas formas de educación.
Incorporación a sistema de educativo SEP	Mayor cobertura de clientes con necesidad de reconocimiento diferente.	Alta burocracia para ingresar y aplicación de políticas educativas constantes.
Incorporación a UDG	Beneficio de compartir el prestigio de la casa de estudios	Apertura de nuevos planteles, burocracia y corrupción dentro

	del estado, así como ser segunda opción de alumnos con interés de ingresar a la universidad.	de la universidad con intereses específicos.
Situación actual, de la educación en México	Interés de parte de la sociedad de superarse y tener mejor nivel, promoción del gobierno por una sociedad más y mejor preparada.	Cambios en la forma de enseñar, falta de inversión o creación de nuevas formas de enseñar que requieran una adaptabilidad mayor.
Aspectos tecnológicos:		
Tecnología e innovación en el mercado		Si se hace la inversión se debe tener un lineamiento de uso controlado para que no se preste a malos usos.
Registro de carreras técnicas ante la SEP	Acceso a la institución para ofrecer servicios post bachillerato con valor curricular, que es lo que muchos alumnos buscan.	
Certificación de la capacitación ante STPS	Facilidades para certificarse ante la STPS, esto le daría un valor agregado en los cursos que se impartan.	
Alianzas estratégicas con escuelas de idiomas y carreras técnicas	Podría crear alianzas estratégicas con estos centros para tener precios más competitivos por convenio.	
Aspectos de competencia:		
Rivalidad entre competidores		No hay un gran número de competidores, pero la mayoría cuenta con mejor infraestructura.
Barreras de entrada	Son altas ya que se requiere una gran inversión para abrir	

	una escuela y las convocatorias de incorporación se dan cada cierto número de años.	
Productos sustitutos		Hay una expansión de la educación en línea y se opta primero por escuelas públicas.
Poder de negociación de los clientes		Aunque se puede aumentar la colegiatura, hay quejas y bajas de alumnos como respuesta.
Poder de negociación de los proveedores	Existe una gran variedad de proveedores y se pueden reemplazar fácilmente.	

Diamante de Porter



Conclusiones

El giro en el cual se mueve la escuela es bastante común y tiene muchas décadas desde que se fundó. La ubicación geográfica de la escuela la posiciona como una de las opciones privadas más accesibles en cuestión de precio y también destaca un sentido de comunidad ya que hay muchas generaciones de la misma familia que egresan y su desarrollo ha ocurrido a la par con el pueblo en el que reside.

Las tendencias educativas que le son favorables son que son pocos los clientes locales que deciden estudiar en otro municipio, cada vez hay un menor porcentaje de deserción escolar y más personas desean completar este nivel educativo. Sin embargo, a largo plazo la población en edad para estudiar se reducirá y será mayor el número de adultos mayores. En cuestiones tecnológicas, las oportunidades principales son que se puede ampliar la captación de nuevos clientes incluyendo carreras técnicas y hay disponibilidad de convenios con otras escuelas para reducir costos.

Las políticas educativas recién aplicadas generan un impulso al nivel medio superior, lo que permite a la población tener la necesidad de cursar dicha etapa escolar, siendo ya de suma importancia para conseguir un empleo, hoy por hoy, existe una inestabilidad en el sistema educativo ya que no se define aun un sistema educativo formal y seguro. Pero la mira en el 2030 es el propósito del cambio en el país, siendo un aspecto benéfico para la escuela.

Realmente, es muy costoso y tardado para que nuevos competidores entren al sector, pero los competidores actuales cuentan con una ventaja de instalaciones más adecuadas a las necesidades de los clientes y con un mayor presupuesto al recibir apoyo de entidades estatales y federales. El poder de negociación con los clientes es moderado ya que los sondeos realizados confirman que sí existe cierta sensibilidad en torno al incremento de precios y algunos clientes no dudarán en

retirarse si esto ocurre. Se estima que el límite de incremento de precio no es más de un 5% semestralmente.

La relación con los proveedores resulta ser una gran oportunidad ya que hay una gran variedad y facilidad de reemplazarlos. Existe un compromiso de calidad de parte de los proveedores ya que éstos pueden obtener el beneficio de la exposición en el mercado después de trabajar con la escuela. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es un factor que no se puede ignorar. Por una parte, el uso en aumento del internet está posicionado a la educación en línea como una alternativa popular y por otra, las características del sector obligan a los clientes a considerar la educación gratuita (pública) como su primera opción.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra, principalmente, en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la escuela sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la escuela.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la escuela, sin embargo, esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

El entendimiento del negocio es la etapa inicial y para lo cual se realizaron varias visitas. La primera semana sirvió para conocer la ubicación de la escuela, así como sus instalaciones, al personal que labora en la misma, las generalidades y características específicas. También fue relatada la historia desde que era un sueño hasta que se logró hacer realidad y cómo ha sido su desarrollo hasta la actualidad. Por último, se hizo una entrevista a la directora para hacer un análisis competitivo. Con toda la información obtenida y el conocimiento de la infraestructura física se pudo realizar una ficha técnica, un resumen de los aspectos más importantes de las generalidades de la escuela y una representación del macro proceso con su explicación.

En la segunda semana se aplicó la herramienta DIE para el diagnóstico y se completaron la parte de gestión, mercado y procesos. Al contestar las preguntas de esa herramienta se extrajeron resultados importantes que fueron utilizados para realizar la descripción de la situación de la escuela. Mientras se contestaba la herramienta surgió una lista de documentación para respaldar el proceso que se lleva a cabo en la institución para distintas áreas, de esa lista se obtuvieron varias descripciones de procesos en la misma semana y otras quedaron pendientes. También se realizó una entrevista a una experta en el sector educativo que fue indispensable para hacer el análisis competitivo.

En la tercera semana se continuó con la herramienta DIE para las áreas faltantes que eran recursos humanos y finanzas. Además, se usó el tiempo para elegir las

variables que se iban a utilizar en el análisis del entorno por su impacto de los factores económicos, socioculturales, políticos y tecnológicos. El último día de la semana fue de suma importancia en el proceso de consultoría porque se modificaron la misión y visión de la escuela de tal manera que la directora se sintiera identificada con las mismas para transmitirla a sus clientes internos y externos, por último se aplicó una evaluación de habilidades gerenciales para hacer posible la medición del desempeño de la dirección.

La cuarta semana en este proceso se lograron definir los objetivos estratégicos a largo plazo en cada área y conforme a esos objetivos estratégicos se establecieron objetivos a corto y mediano plazo en dirección al cumplimiento de los de largo plazo. Se estuvieron analizando con detalle cada uno de ellos para que fueran específicos, medibles, alcanzables en el tiempo propuesto y que fueran de impacto de acuerdo con la situación de la escuela. También se analizó la información obtenida de manuales y procesos para saber cuáles hacen falta de documentar o cuáles deberían actualizarse. Por último, se logró elaborar un árbol de problemas que ayuda a la identificación del problema central de la institución, así como sus causas y efectos, con ese descubrimiento se podría facilitar la realización de estrategias para evitar repetir los mismos problemas y no tener el impacto negativo que puedan llegar a tener.

La quinta semana se realizó la presentación de pre-validación con la directora en la cual se le presentaron los resultados del diagnóstico, del análisis del entorno, de las encuestas del clima laboral y los valores de la escuela. Finalmente se dieron a conocer las propuestas en las cuales se trabajará a lo largo del proyecto siendo estas aprobadas en lo general.

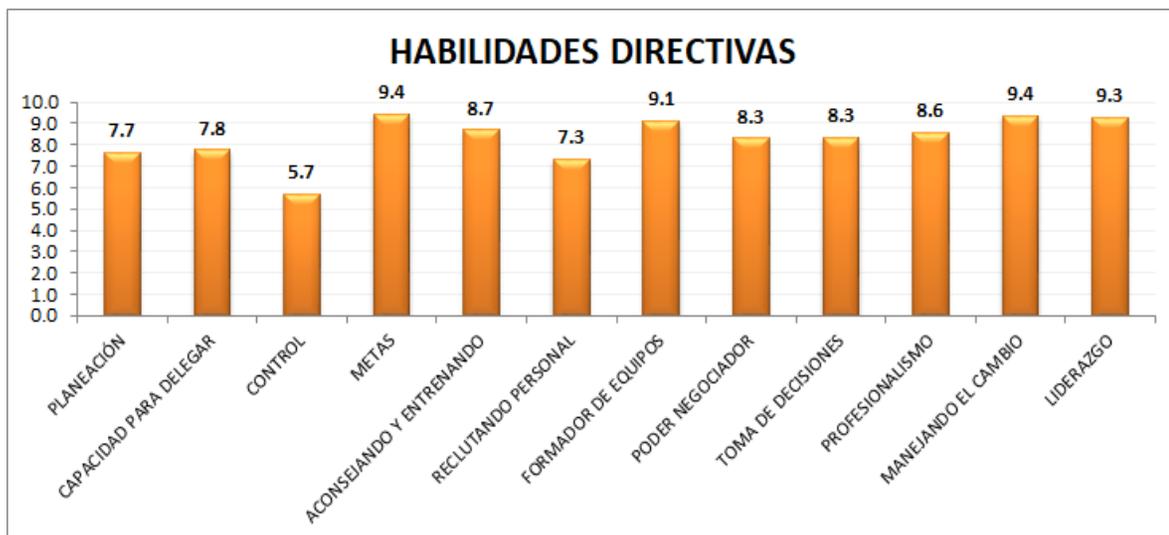
2.3. Descripción de la situación de la escuela

Gestión

En cuanto a la organización, aunque sí se cuenta con un organigrama, este no tiene una definición formal de los puestos de trabajo ni un listado con las facultades de los jefes de cada área. Por consiguiente, sólo a veces se respetan las líneas de autoridad y de trabajo entre las distintas áreas y la comunicación ocurre de manera descendente con algunas fallas en la eficiencia. Respecto a la toma de decisiones, en ocasiones variables la persona capacitada para ello decide y no siempre se cuenta con la información adecuada para respaldar las decisiones.

Actualmente se tiene un proceso de compra que incluye un calendario de compras, un diagrama de flujo detallando el proceso general e instrucciones específicas del manejo de requisiciones y órdenes de compra mediante el uso de una herramienta (software). También, se cuenta con evaluaciones en línea de identificación con la escuela, para el desempeño del personal administrativo y de la escuela en general.

De acuerdo con la autoevaluación de habilidades directivas aplicada a la directora (tabla que aparece inmediatamente), el resultado general arrojó un promedio de 8.3 en una escala de 10. Las habilidades con mayor puntuación fueron metas (9.4), manejo del cambio (9.4) y liderazgo (9.3). A su vez, las de menor puntuación fueron planeación (7.7), reclutamiento de personal (7.3) y control (5.7). La habilidad de control se refiere principalmente a poder controlar las operaciones efectivamente sin afectar la conducta o automotivación de los empleados, al igual que utilizar la información de reportes para buscar variaciones u oportunidades para mejorar. El estilo de liderazgo se podría definir como directivo.



Para la planeación, los objetivos que se fijan están basados en aspectos financieros sin tomar en cuenta otros aspectos como la demanda, la competencia, el entorno y las nuevas tecnologías. Las estrategias para el desarrollo organizacional cubren con los aspectos operativos sin tomar en cuenta la visión de la escuela a largo plazo. La escuela no se encuentra vinculada formalmente con entidades financieras, el gobierno o alguna asociación educativa. Sin embargo, recientemente se han empezado a crear alianzas con secundarias y la directora de forma individual, sí cuenta con vinculaciones que le sirven para su conocimiento y toma de decisiones, como la que tiene con la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias.

El análisis correspondiente con el uso de los sistemas de información demostró que de manera inconsistente cada área cuenta con la información que se necesita para sus actividades diarias y planeación, la información se guarda y recupera efectivamente y la información es de fácil acceso. Los recursos para el manejo de la información son apenas suficientes, pero como objetivo a mediano plazo se espera conseguir un servidor y correos institucionales. Actualmente, no se tiene un dominio avanzado y acceso a las tecnologías clave para la escuela y no hay una inversión fuerte para la mejora de éstas o de innovación.

Mercado

Dentro del diagnóstico del área de mercado de la escuela se analizaron diversos puntos que dan respuesta a la situación que afronta la organización en materia de conocimiento de mercado. En el área de gestión de la demanda se analizan los aspectos de conocimiento y estudio del mercado en el cual la escuela responde que no se estudia el mercado, ni los productos potenciales que existen o se pueden desarrollar, sin embargo, reconocen que el sector que recurre al servicio que ofrecen es de un sector socioeconómico medio bajo a bajo. El conocimiento de la demanda de servicio, así como su cobertura es amplia, y pronostican en base a su capacidad mínima y máxima.

En materia de precios, la organización desconoce el valor de sus servicios en relación con el mercado, y sus usuarios son reacios al aumento, igualmente desconocen cómo establecer un precio, y lo realizan en base a suma de egresos, desconociendo así un precio que permita obtener una utilidad justa para la escuela. Para la promoción no se cuenta con un presupuesto, y se realiza una promoción básica y esporádica, se tienen planeadas actividades de promoción en un futuro. En el último año se realizaron actividades e impulsos en dicha materia, pero no cuentan con un presupuesto establecido, pero si existe la intención de desarrollar un plan en la materia. Desconocen sus canales de distribución, y trabajan conforme a lo que histórica y tradicionalmente han hecho.

En ventas, el funcionamiento de esta área es inadecuado y prácticamente nulo, y tampoco se cuenta con alguna métrica para evaluar el desempeño de esta área por parte de la organización. En materia de cobranza y facturación, se tiene bien establecido el proceso, pero la recaudación de datos o pagos es inadecuada ya que es todo de forma física por el momento. La calidad del servicio es poca, no se cuenta con una política que permita al usuario conocer a qué tiene derecho y privilegio, así como las políticas de prestación de servicios.

El conocimiento del cliente es nulo, no se realizan evaluación de percepción de servicios, no se conocen las opiniones ni tampoco se ha desarrollado un estrategia o planeación. El conocimiento del competidor es escaso, y se conoce poco, hay un pleno conocimiento de los competidores directos, pero no del mercado en general, precios, características y organización se desconocen. Sobre las amenazas del mercado la directora es el único miembro de la organización que se informa de forma regular sobre los nuevos cambios del sector, sin embargo, no se valoran los impactos, y se desarrollan pocos planes de contingencia.

La escuela no conoce su posicionamiento en la zona, su participación, lo atractivo que es para el cliente, percepción en el mercado, ni su éxito real mediante una investigación, ni tampoco se efectúan búsquedas sistemáticas de clientes. Considera que por el nivel de demanda y tradición su participación es media, y no se tiene una perspectiva a futuro, ni tampoco con ninguna estrategia. En materia de información, el cliente puede acceder a ella y se mantiene una adecuada comunicación, en las ventas la información llega a variar y no es consistente, y la información en materia de tecnología no es tomada en consideración para la actualización de productos o trato al cliente.

Operaciones

De acuerdo a documentos obtenidos del área operativa de la escuela, se sabe que se cuenta con un archivo de procedimientos de limpieza, una evaluación digital de los estudiantes a los docentes que se realizó recientemente, un contrato de prestación de servicios y un reglamento que se firma al ingreso de cada alumno, un documento de plan estratégico de tutorías, un proceso de orientación educativa y formatos de rechazo, aceptación, registro, formato de resultados y un instructivo para el proceso de otorgamiento de becas.

Actualmente no se tiene un plan estratégico para la prestación de sus servicios, por lo tanto no se tiene tampoco un puesto de responsable para ello. El proceso de

planeación trata de mejorar la calidad del servicio y el ritmo ininterrumpido del servicio de educación. La escuela contempla bajar sus costos con sus diversas opciones de proveedores en la mayoría de los casos sin descuidar la calidad de sus servicios. No cuenta con la infraestructura y los servicios adecuados de la instalación eléctrica, falta reforzar la estructura de la escuela y no se cuenta con el número de baños necesarios para el número de personas que están en las instalaciones.

Se lleva el registro de la demanda cuando los alumnos llegan a pedir informes de ingreso pero son registros no actualizados. Tampoco se cuenta con el material y la capacidad para poderse comprometer con el cliente al cumplimiento de los servicios, por lo cual a veces se considera que no existe el cumplimiento de la calidad comprometida. En la mayoría de los casos existe disponibilidad de materia prima para la planeación de la prestación del servicio, las compras se hacen de acuerdo a esta planeación para no comprar material que no se vaya a utilizar. La comunicación con los proveedores es fluida la mayoría de las veces y con ello la misma escuela es la que establece los lineamientos y condiciones de compra con los proveedores, han sido muy pocas las veces en las que ha habido problemas con algún proveedor. Ser un proveedor de la escuela significa contar con un cliente que consume en grandes volúmenes por el tamaño de la institución y por eso es que la escuela contaba con criterios de evaluación para los proveedores. Se lleva un registro de las compras realizadas a proveedores de manera electrónica y actualizada.

Los almacenes no están totalmente organizados ni señalizados, solamente el área de servicios generales, el laboratorio y el mobiliario de la escuela (no en su totalidad) se encuentra contabilizado y registrado, más no se actualizan estos inventarios de manera regular. Se tiene un registro físico de los certificados de preparatoria entregados a los egresados. Existe interés de parte de la directora por analizar los niveles de productividad de las áreas operativas de su institución, más no se

realizan registros ni se tienen indicadores de ningún tipo. La institución cuenta con un registro físico de las ausencias de los profesores, lo cual hace que se entorpezca la prestación de sus servicios y merma en la calidad y percepción de sus clientes acerca de la institución.

No existen planes de mantenimiento preventivo, cuando existe alguna falla no se contratan escuelas de reparación, sino que se le asigna a algún empleado la tarea de reparación del equipo y esto genera mucha pérdida de tiempo. No se tienen procedimientos de registro y control de la calidad de sus servicios ni se tienen acuerdos de calidad del material que adquieren de sus proveedores, pero afortunadamente los proveedores se han hecho cargo de cualquier falla en las entregas de su material. La institución cuenta con un acceso de las tecnologías básicas del sector algo limitado debido a presupuesto y mucho de su material tecnológico se encuentra en malas condiciones. Un aspecto muy importante es que la escuela labora sin los permisos requeridos, algunos de ellos son: permisos de protección civil, licencia municipal, permiso de uso de suelos, etc. Esto le ha representado problemas de gran magnitud que podrían llevar incluso al cierre de la escuela.

Recursos humanos

Los documentos con los que se cuenta actualmente son un proceso de contratación, un proceso de pago de nóminas y un proceso de pago de honorarios asimilados a salarios. El proceso de contratación se resume en una entrevista directa con el departamento de recursos humanos, la impartición de una clase modelo y finalmente una entrevista con la directora de la escuela.

Al indagar sobre los reglamentos, se descubrió que no existe un reglamento formal de la escuela y tampoco uno sobre la seguridad en el trabajo. Por lo tanto, las reglas internas no son conocidas por todos los empleados y no son respetadas todo el tiempo. Adicionalmente, las reglas internas no siempre van de acorde con la

legislación aplicable. Lo que sí se monitorea y controla es el ausentismo ya que todos los empleados tienen que llenar un tarjetón en la entrada en el que se registra el horario de entrada y el horario de salida.

Todos los empleados nuevos pasan por un proceso de entrevista y firman un contrato, pero la inducción se lleva a cabo de forma inconsistente y se considera que resulta complicado identificar las habilidades del personal nuevo para poder explotarlas al máximo. En cuanto a la formación y desarrollo del personal, no hay capacitaciones formales establecidas y las que hay no promueven el desarrollo del personal. No hay reconocimientos ni un plan de carrera que incluya promociones internas.

No se conoce con total claridad el salario y sistema de compensaciones de la competencia. Internamente, una parte de la remuneración de los empleados se basa en su desempeño y en el cumplimiento de objetivos específicos. Continuamente, cuando las condiciones financieras de la escuela lo permiten, se busca aumentar el sueldo general de los empleados.

Respecto al clima laboral, existe una gran preocupación por parte de la directora por generar confianza en el personal al igual que mantenerlo motivado. En la mayoría de los casos se reconoce un desempeño sobresaliente y se toman en cuenta las opiniones del personal para la toma de decisiones. Se han hecho evaluaciones en las que se indaga sobre aspectos generales de la escuela y el nivel de identificación que se tiene con la misión, visión y valores, pero el porcentaje de respuesta no fue del 100% de los empleados. En la mayoría de los casos, hay una actitud de compromiso y cooperación con la escuela, además de que existe una preocupación predominante por la mejora continua de sus habilidades. A pesar de algunos problemas de comunicación, el trabajo en equipo sí resulta en una buena productividad. Actualmente se está reforzando el clima con actividades integradoras obligatorias y con espacios de convivencia fuera de la escuela.

Aunque sí se efectúan evaluaciones al personal administrativo y a los docentes, los resultados de éstas no están directamente ligados con la remuneración. Actualmente, los jefes no son evaluados por los empleados. Los sistemas de información son apenas suficientes para la gestión del personal y no se tiene un registro específico de las habilidades y talentos en un plan de desarrollo del personal.

Finanzas

Esta área es clave en todas las escuelas sin importar el giro, por lo que se hicieron algunas preguntas para saber con qué herramientas contaban. Rescatando lo más importante de la encuesta se obtuvo que con la información contable que se genera no se realiza una contabilidad de costos en donde se puedan distinguir los elementos de cada servicio o producto, los costos variables, fijos y mixtos, costos indirectos y directos, los rubros que tienen los costos más altos, los costos por actividad, entre otras variables que pudieron ayudar en la toma de decisiones que impactan en costos o utilidad por servicio o producto ofrecido. Para estimar el costo actualmente se toman en cuenta los materiales que se utilizan para dar la clase, el salario de los colaboradores, los costos indirectos y un seguro que deben tener los alumnos por una política que tienen que cumplir.

En el caso de la institución si se elaboran presupuestos de ingresos y egresos y en esos mismos se basan para soportar la planeación y la toma de decisiones y hacer informes de control. Sin embargo, la información utilizada es desconfiable porque la manera de recabar la misma es inconsistente, ya que no se realizan cierres contables ni estados financieros. Aunque la escuela no tiene todas las herramientas, cuenta con una aplicación informática para realizar ahí la facturación, pero esta no se vincula con el sistema contable.

En cuanto a las obligaciones, la preparatoria si está inscrita en el padrón de contribuyentes como corresponde y está dada de alta en el IMSS. En contraste, no cuenta con los permisos oficiales que corresponden a su tipo de escuela, no está al corriente con sus obligaciones fiscales, no cuenta con algún convenio fiscal, ni con las ventajas que da la Ley en el pago de impuestos y sólo cuenta con el seguro para alumnos y los profesores que lo tienen.

Sobre su estrategia de precios se comentó que la estrategia utilizada es tomar en cuenta el costo y sumarle el margen deseado, aunque falta información para la fijación de precios de acuerdo con la estrategia. La dirección tiene un conocimiento de la estimación de los márgenes de utilidad por cliente o tipo de mercado pero no se da seguimiento al logro de utilidades esperadas cada ejercicio de manera regular ni metódica. Además, la información no siempre es accesible, completa, confiable ni a tiempo, las utilidades se utilizan al final del periodo y el punto de equilibrio si se logra de manera trimestral.

La escuela cuida respetar los precios y acuerdos comerciales pactados con los clientes en la mayoría de los casos, pero si se llegan a hacer ajustes en caso de no lograr márgenes proyectados y nunca se baja la calidad con el fin de lograr las utilidades. No es común que acudan a fuentes de financiamiento porque los antecedentes de crédito de la escuela representan un obstáculo para la obtención de estos, su nivel de endeudamiento no es saludable, ni su nivel de riesgo financiero y su apalancamiento financiero no es positivo ni neutro. Tampoco se solicitan créditos comerciales ni préstamos.

Tienen mucho inventario y activo fijo pero del cual no se tiene registro ni valuación, por lo tanto no se lleva control de las depreciaciones. No se hace una planeación de inversiones en activo fijo y no se presupuesta el capital. Se han hecho inversiones importantes en el pasado y también se requieren inversiones

importantes a futuro. Finalmente, se señaló que no se cuenta con una estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la escuela.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

Herramienta DIE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la escuela, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la escuela en intervención.

Análisis FODA

“La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos que se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.”²

Árbol de problemas

“Un árbol de problemas consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el

² García López Teresa. (2013). EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. México. Consultado el 29 de junio del 2019 en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento.”³

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	57.0	135.0	<u>4.2</u>	<u>BÁSICA</u>
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	36.0	120.0	<u>3.0</u>	SOBREVIVENCIA
AF3.	OPERACIONES	55.0	141.0	<u>3.9</u>	<u>BÁSICA</u>
AF4.	RECURSOS HUMANOS	78.0	177.0	<u>4.4</u>	<u>BÁSICA</u>
AF5.	FINANZAS	59.0	144.0	<u>4.1</u>	<u>BÁSICA</u>
TOTAL DE LA EMPRESA		<u>285.0</u>	717.0	3.9	BÁSICA

³ Hernández Hernández Nancy. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. Aguascalientes, México. Consultado el 29 de junio de 2019 en: <https://www.redalyc.org/pdf/944/944443423006.pdf>

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:

BÁSICA

Áreas transversales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	64.0	190.0	3.4	BÁSICA
PT2.	CALIDAD	242.0	684.0	3.5	BÁSICA
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	135.0	348.0	3.9	BÁSICA
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	23.0	60.0	3.8	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		464.0	1282.0	3.7	BÁSICA

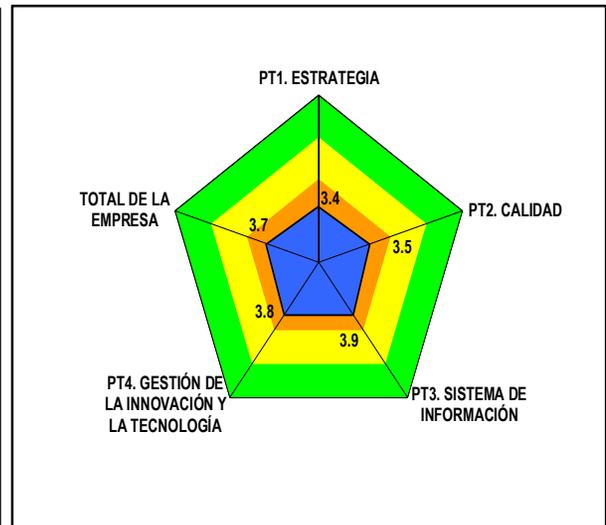
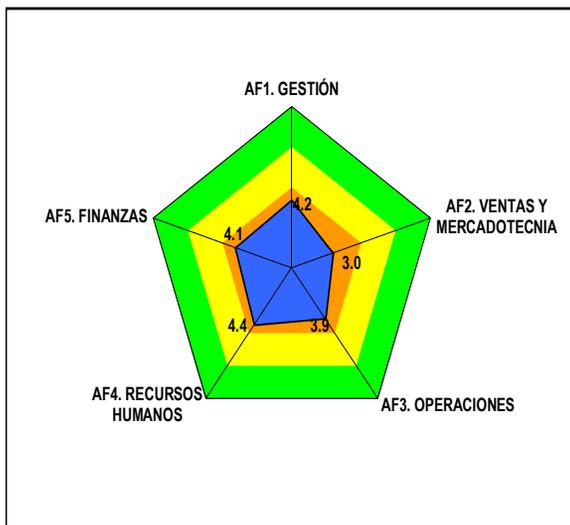
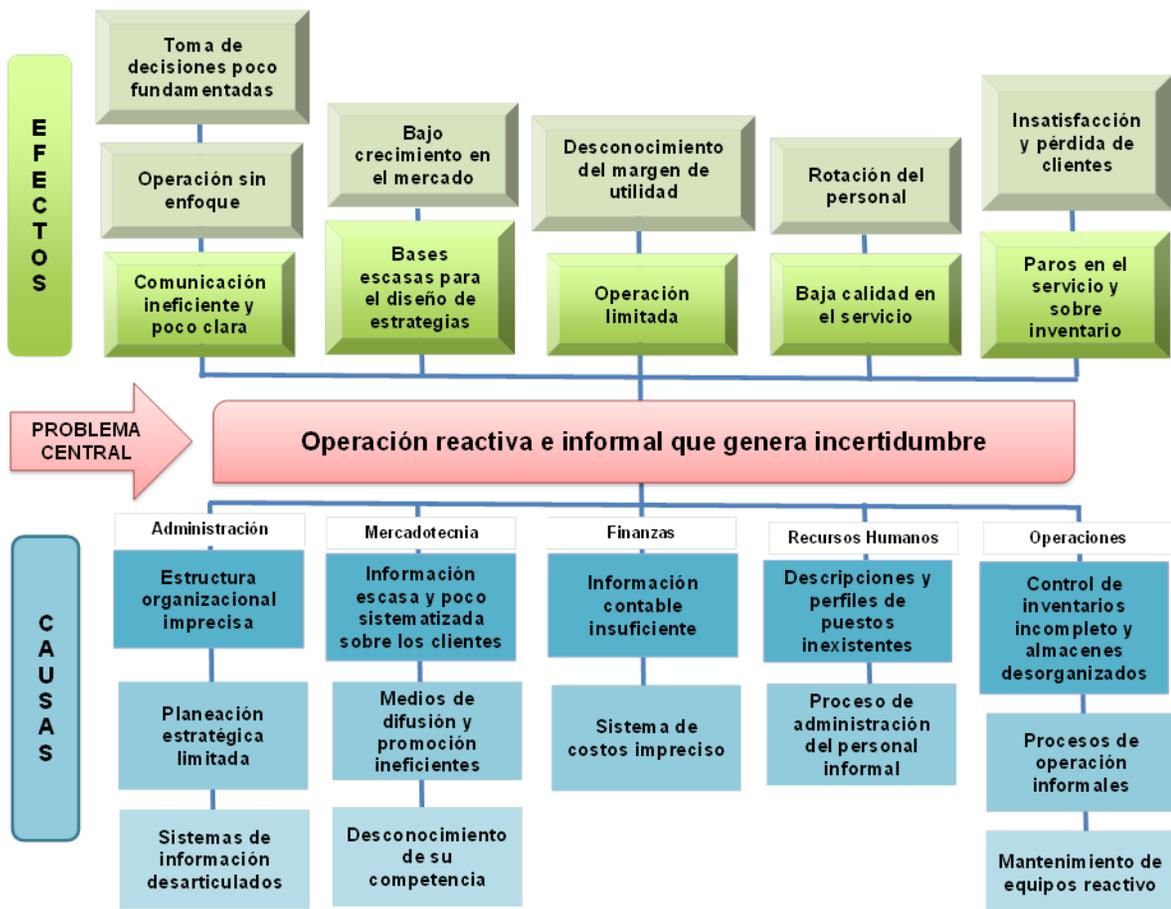


Tabla de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Gestión/Administración	
Liderazgo participativo con aspectos de mejora.	Estructura organizacional imprecisa.
Generación de nuevas alianzas estratégicas.	Planeación estratégica limitada.
Existencia de algunos procesos de control administrativo documentados.	Sistemas de información desarticulados.
Mercado	
Definición de estrategias de precios informada.	Información escasa y poco sistematizada sobre los clientes
Reconocimiento de los clientes.	Medios de difusión y promoción ineficientes.
	Desconocimiento de su competencia.
Operación	
Proceso de tutorías documentado.	Control de inventarios incompleto y almacenes desorganizados.
Registro de control de alumnos actualizado.	Procesos de operación informales.
	Mantenimiento de equipos reactivo.
Recursos humanos	
Proceso de contratación de docentes definido.	Descripciones y perfiles de puestos inexistentes.
Existen evaluaciones al personal docente	Proceso de administración del personal informal.

Relaciones interpersonales satisfactorias	
Finanzas	
Registros de control de ingresos y egresos.	Información contable insuficiente.
Método de cobranza efectivo.	Planeación financiera indefinida.
	Sistema de costos impreciso.

Árbol de problemas



3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, visión y valores

Misión

Somos una institución privada que brinda educación humanista uniendo a la comunidad como red de apoyo para desarrollar mentes brillantes e impulsar el cumplimiento de sus sueños y aspiraciones.

Visión

Ser quienes transforman con pasión a la comunidad, para contribuir a la creación de una sociedad igualitaria a través del trabajo multidisciplinario.

Valores

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Ética
- Mejora continua
- Honestidad

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un manual de servicio al cliente que permita diferenciar las ventajas de la escuela -Crear alianzas con instituciones de educación previa a la media superior y brindar una opción de estudio -Desarrollar un plan de retención, así como un plan de acompañamiento a clientes vulnerables 	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formular planes de difusión en secundarias con incorporación a la SEP o UDG -Diseñar y usar bitácoras de compras a proveedores -Iniciar talleres para conocer más a su mercado -Crear un proceso de contratación con los requisitos para docentes establecido por la UDG
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generar información contable completa, integrada y consistente -Revisar la precisión de los costos para confirmar que la estrategia que se basa en los mismos sea correcta -Analizar el proceso de cobranza y ver estrategias dentro de las posibilidades financieras para aumentar la utilidad 	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir y establecer la estructura organizacional -Desarrollar la planeación estratégica -Documentar los procesos para la operación eficiente de la institución

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos (Metas) Estratégicos para el 2022
Económico / Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Tener contabilidad transparente y sin deudas - Cerrar el año con 40% sobre las ventas del año anterior
Cliente / Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener grupos de 30 alumnos en promedio - Obtener alianzas estratégicas con 10 secundarias - Disponer de examen diagnóstico de conocimiento en el ingreso - Desarrollar cursos de regularización (sábado y veranos)
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la compra de espacio adicional - Renovar el mobiliario
Personal / Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con tabuladores salariales acordes al mercado
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar la decisión de quien asume la dirección

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

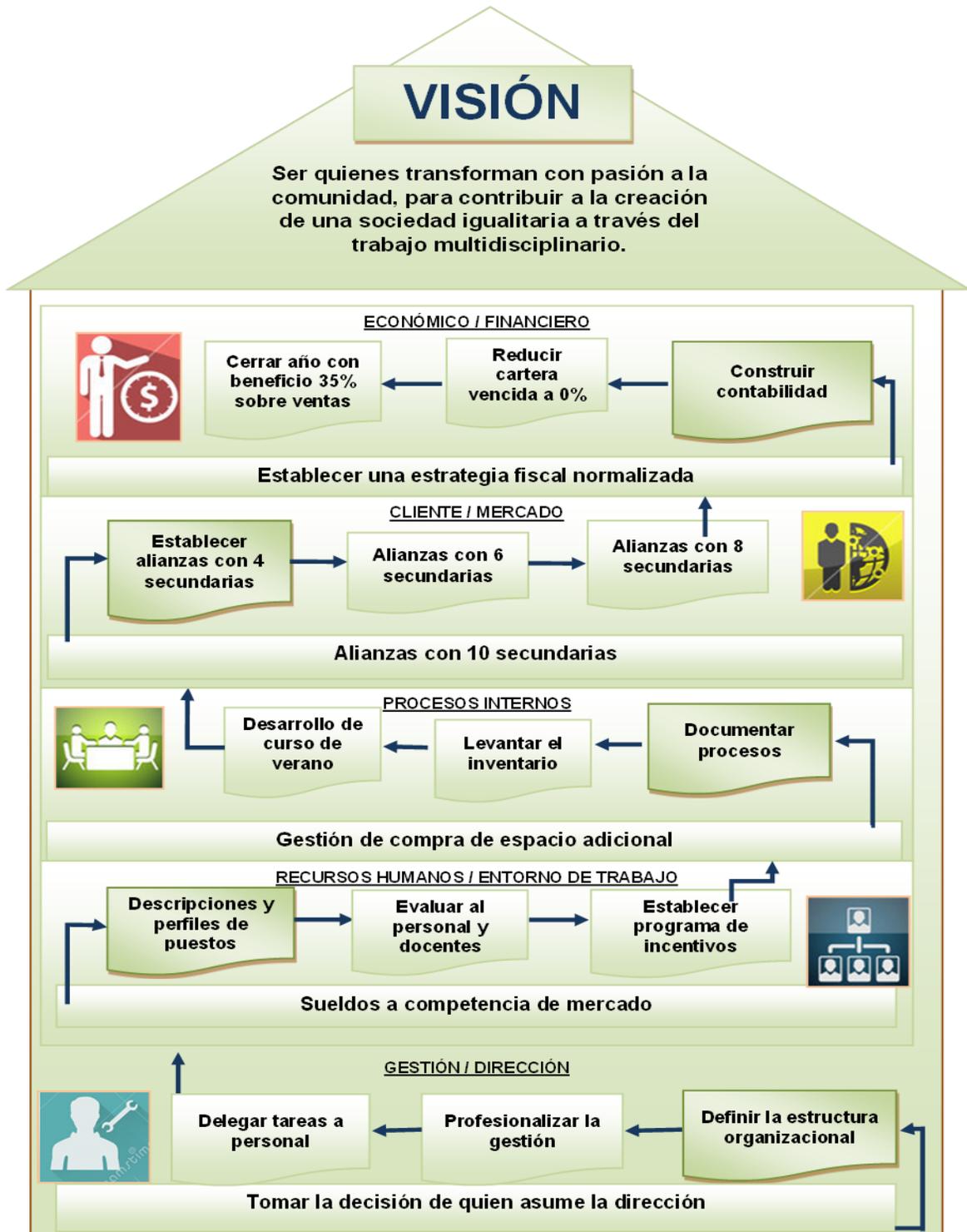
Perspectiva	Objetivo Operativo 2019	Objetivo Operativo 2020	Objetivo Operativo 2021	Objetivo (meta) Estratégico 2022
Económica / Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Descongelar cuentas fiscales - Construir contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar de alta 2% sobre nómina 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener escuela regularizada fiscalmente 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener contabilidad transparente y sin deudas

	<ul style="list-style-type: none"> - Cerrar el año con beneficio 25% sobre ventas - Tener 2% de cartera vencida 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer movimientos en cuentas fiscales - Comenzar con pago de deuda 2% - Cerrar el año con beneficio 30% sobre ventas - Reducir cartera vencida al 0% - Estimado de gastos y egresos para destinarlos a cosas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con contabilidad saludable - Cerrar el año con beneficio 35% sobre ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerrar el año con beneficio 40% sobre las ventas
<p>Cliente / Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar la marca - Reactivar uso de redes sociales y página web. - Establecer procesos de alianzas con 4 secundarias. - Recabar información para desarrollo de indicadores mercadológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos de atracción de clientes. - Establecer y actualizar procesos de alianzas con 6 secundarias. - Desarrollar lineamientos de examen diagnóstico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y actualizar procesos de alianzas con 8 secundarias. - Desarrollar cursos de regularización (sábado y veranos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener grupos de 30 alumnos en promedio - Obtener alianzas estratégicas con 10 secundarias - Tener examen diagnóstico de conocimiento en el ingreso - Desarrollar cursos de regularización

		- Desarrollar herramienta de indicadores		(sábado y veranos)
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar o diseñar herramienta para el control de inventario - Revisar manuales existentes - Elaborar procesos por áreas específicas - Derrumbar en su totalidad el tercer piso - Adecuar salones de TAE 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar estructura - Levantar el inventario - Elaborar manual de sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar la instalación eléctrica. - Desarrollar curso de verano 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la compra de espacio adicional - Renovar el mobiliario
Personal / Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y establecer descripciones y perfiles de puestos - Iniciar proceso de reclutamiento, selección y contratación 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminar de dar de alta ante el IMSS a administrativos - Evaluar al personal y docentes - Implementar procedimientos de promociones 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar el tipo de contrato a docentes - Diseñar un programa de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con tabuladores salariales acordes al mercado

	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar instrumentos de evaluación - Valorar la ejecución de las estrategias del clima laboral - Actualizar el reglamento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> y de control administrativo de personal - Formular el plan de capacitación 		
Gestión / Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y establecer la estructura organizacional - Averiguar sobre convocatoria para incorporación a SEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalizar la gestión - Buscar sistema ERP - Preparar incorporación a la SEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar proceso de delegación de tareas a personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar la decisión de quien asume la dirección

3.4. Mapa estratégico



4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Formalización de la gestión de las operaciones

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico

Matriz de priorización de propuestas

Alto impacto	3		Sistema de control financiero	Reactivación de cuentas fiscales	Planeación estratégica		
	2		Estrategia de MKT	Estructura organizacional definida	Regularizar la situación del IMSS	Adquirir un ERP	
	1	Proceso de administración del personal	Rediseño de marca	Documentación de procesos	Cursos de regularización a alumnos	Expansión	
Bajo impacto	-1		Adecuación de aulas	Control de inventarios	Desarrollo de examen diagnóstico (ingreso)	Remodelación de instalaciones	
	-2		Manual de sustentabilidad				
	-3						
		-3	-2	-1	1	2	3
		Mínimo costo y tiempo			Máximo costo y tiempo		

Corto plazo	Menor a un año	En el cuadrante, ilumina el fondo de la celda de cada propuesta dependiendo del plazo en que es conveniente que se ejecute.
Mediano plazo	De uno a dos años	
Largo plazo	Mayor a dos años	

Justificación

Estructura organizacional formalizada

Actualmente, la escuela carece de una organización estructurada y de descripciones y perfiles de puestos de trabajo. Al definir estos elementos, se

establecerá un organigrama realista con relaciones que reflejen el verdadero funcionamiento de la escuela, así mismo, los colaboradores podrán identificar sus responsabilidades; actividades diarias, semanales y/o mensuales; jefes inmediatos; condiciones de trabajo y relaciones con otras áreas. Los beneficios esperados son que habrá un desempeño organizacional eficiente, mayor satisfacción del personal (reflejado en índice de clima laboral) y una mejor calidad del servicio a los clientes.

Estrategia mercadológica

Los medios de promoción y difusión que no generan un impacto adecuado en el cliente meta, provocan un desconocimiento del cliente, viendo a la escuela como última opción. Para atacar dicho problema se propone desarrollar plan de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, que alberguen alumnos próximos a entrar a la educación media superior, conociendo a las instituciones de interés, así como las ventajas que busca el mercado al entrar en una institución educativa privada ya que la continuidad escolar es un tema que toma por sorpresa a los jóvenes que quieren seguir adquiriendo conocimiento y su único plan es el ingreso a las escuelas de gobierno, desconociendo así las opciones que existen en dado caso de que su primera opción no cumpla con satisfacer su necesidad de estudio. Establecer una estrategia de marketing adecuada permitirá a la organización aumentar su cartera de clientes manteniendo una ocupación optima, así como conocer mejor a su cliente meta, imponer una imagen y reputación en el mercado.

Documentación de procesos de operación

El problema que existe es la informalidad en la que se ejecutan los procesos. Lo que se propone es registrar los procesos al crear un documento de descripción de actividades en donde se expliquen las tareas que se ejecutarán dependiendo el puesto designado. Dando prioridad a los procesos más críticos para poder comenzar a establecer procesos más estables. Con esto se esperan distintos beneficios como procesos documentados y organizados, motivación de los empleados, facilidad para impartir y planear capacitaciones, disminución de tiempos

muestras y desperdicios, mejora a la atención al cliente y optimización de los procesos.

Sistema de control financiero

En el análisis del área económica se observó que la información contable es insuficiente, por lo tanto, su planeación financiera es indefinida y el sistema de costos impreciso. Es por eso que surgió la propuesta de generar información contable más precisa y hacer una clasificación de la misma a las áreas correspondientes para identificar los egresos más fuertes. Lo cual generará información contable y digerible para la toma de decisiones y lograr una asertividad en la elección de estrategias con el fin de lograr los objetivos.

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Las actividades de la etapa de implementación comenzaron la semana después de la validación. Se le explicó a la directora y a la representante legal de la institución la secuencia de cada uno de los planes de trabajo y se obtuvo su aprobación para comenzar a desarrollar los productos de las propuestas presentadas en la validación.

Para la propuesta de **estructura organizacional formalizada**, que se define como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. La disposición a contribuir con la organización significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación,”⁴ se le mostró a la directora un formato de **descripción de puestos**, que se definen como “declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto”⁵ y **perfiles de trabajo**, que son “perfil de un trabajador desarrollado por el estudio de los empleados con mejor desempeño en una organización con el fin de reclutar a tipos similares de personas,”⁶ en la primera sesión que se tuvo con ella. La directora lo revisó y comentó que estaba satisfecha con el formato ya que contenía los dos elementos que ella consideraba indispensables: los **indicadores** de desempeño, definidos como “herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios

⁴ Chiavenato, I. (2011). El capital humano de las organizaciones. p.6

⁵ Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. p.765

⁶ Ibid. p.770

o señales de una situación, actividad o resultado”⁷ y las responsabilidades que atañen a cada puesto.

En este sentido se realizó la primera **entrevista estructurada**, es decir “entrevista en la que se utiliza un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un conjunto de respuestas determinado,”⁸ a la cajera de la institución utilizando el formato como guía. Sólo se hicieron más preguntas de indagación cuando a la entrevistada le costaba recordar todas las actividades que realiza en todos los escenarios posibles. Además, se realizaron dos entrevistas adicionales, una a un **prefecto**, el cual “supervisa a los alumnos”⁹ y otra a una encargada de la limpieza. Posteriormente, se empezaron a transcribir las entrevistas y a organizar el calendario para las entrevistas de la próxima semana.

Para la propuesta de **estrategia mercadológica**, que es un “proceso que define como se van a conseguir los objetivos comerciales de una empresa u organización”.¹⁰ La estrategia incluye en primera instancia la creación de alianzas estratégicas con instituciones educativas, definiendo como **alianza estratégica** al proceso de “asociación para lograr los objetivos comunes de sus miembros”¹¹, todo esto con el fin de adquirir mayor participación en el mercado, definiendo **mercado** como “cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores.”¹² Dentro de la segunda propuesta se abarcan los temas de **medios digitales** de impacto, entendiéndose como “los medios de comunicación digital son aquellos que se emplean en la internet para la

⁷ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. p.7

⁸ Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. p.766

⁹ Secretaría de Educación Pública. (2016). Glosario de Términos Educación Media Superior. p.16

¹⁰ Espinosa, R.(2015). Estrategias de marketing. Conceptos, tipos y ejemplos.

<https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>

¹¹ Del Prado, L. (2013) Alianzas estratégicas. <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>

¹² Esparza, J. L. (S/F). Análisis y evaluación de proyectos.

<http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpsc137/Unidad%201%20PysInv.pdf>

difusión de contenido e informaciones.”¹³ Estas propuestas tienen el beneficio de impactar al **consumidor**, que se puede definir como “una persona u organización que demanda bienes o servicios”¹⁴ ya que atrae mediante los medios antes mencionados su interés para poder hacer uso de los servicios que ofrece la empresa e igualmente genera promoción para la misma.

Se le comentó a la directora que se iba a comenzar con el proceso de implementación, así mismo se platicó con ella que se trabajaría por áreas. Respecto a lo anterior, se platicó con los responsables de las áreas de becas, control escolar y recursos humanos que han estado generando una descripción y el perfil del puesto para asistencia de marketing, así como del manejo de los medios digitales. Los participantes compartieron sus ideas respecto al plan propuesto. Por el momento no se cuenta con un área de marketing o publicidad dentro de la organización por lo que se está tratando de definir la misma.

Respecto a la propuesta de **documentación de procesos de operación**, definiendo **documentación** como la generación de “una serie de documentos que se convierten en herramientas de gran importancia y utilidad.”¹⁵ Se le explicó a la directora que dentro de la documentación se elegirían los procesos de acuerdo con su prioridad, establecida por la misma dependiendo de sus necesidades dentro de la institución, dichos procesos se integrarán en un manual. Un **manual** se le conoce como “un recurso de referencia para una persona que se enfrente a su primer proyecto”¹⁶. Por la palabra **proyecto** se entiende que es “el trabajo que se realiza para obtener un resultado único”¹⁷. De esta manera, se disminuirán los reprocesos

¹³ Averiguatica Vilcast. (2017) Medios Digitales. <https://www.latribuna.hn/2017/09/16/medios-digitales/>

¹⁴ Ramírez, L.K. (2011). Fundamentos de mercadotecnia. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/fund_merca/FUNDAmentos%20DE%20MERCADOTECNIA.pdf

¹⁵ Candela, B.C. (2017). Gestión de proyectos paso a paso. p.115

¹⁶ Horine, G. (2010) Gestión de proyectos. p.16

¹⁷ Ibid. p.24

y se podrán evitar errores por desconocimiento de las tareas. Se le conoce a un **reproceso** como “cualquier aspecto o actividad que genera costos, pero que no agregan valor al producto”¹⁸; este se considera como un tipo de desperdicio dentro de las empresas ya que se le tiene que invertir tiempo, dinero y esfuerzo a la corrección de errores en los procesos.

Para ello se le pidió ayuda a la responsable del área de control escolar para comenzar a recabar los pasos necesarios en los procesos y así ir teniendo información y noción del área (misma en donde había más prioridad para su documentación). Con esto, se busca también que el empleado se apropie del desarrollo de la herramienta que se realizará y haga uso de ella según sus necesidades.

En el desarrollo de la propuesta del **sistema de control financiero** que “se caracteriza por ser el análisis de los costes y rendimientos asociados a las actividades y/o funciones cuya ejecución ha sido delegada en subordinados, lo que constituye la base para planificar las actuaciones, evaluar el desempeño alcanzado y asignar las responsabilidades por el manejo de recursos de la empresa; se pudo revisar detalladamente la herramienta donde se registra la información que se ha obtenido desde el cambio de dirección”¹⁹; de **ingresos**, que se definen como “el dinero que se obtiene al vender bienes o servicios a sus clientes”²⁰, y **gastos** que “son los activos empleados en el proceso de generar ingresos”²¹, así como las herramientas que generan esa información. También, se pudieron definir las prioridades de la institución que comienzan con tener un **costo** bien definido, que es “lo que se reporta como un gasto cuando se vende la mercancía,”²², y así identificar sus porcentajes de **utilidad** que es “la diferencia entre los importes

¹⁸ Gutiérrez, H. (2014). Calidad y productividad. México. p.96

¹⁹ Centros de gastos (Licenciatura) (2019). Universidad Zaragoza. España. Recuperado el 24/08/2019 de <http://conge.unizar.es/TPDF06CGO.pdf>

²⁰ Warren, Carl S., Reeve, James M., Duchac, Jonathan E. (2016). Contabilidad Financiera. p.11

²¹ Ibid. p.12

²² Ibid. p.11

recibidos de los clientes por los bienes o servicios proporcionados y los importes pagados por los insumos que se usaron para proporcionar los bienes o servicios.”²³

También, se analizó la cotización de los servicios de **contabilidad** que se define como “el sistema de información que proporciona informes a los grupos de interés acerca de las actividades económicas y la situación de una empresa.”²⁴ Por último, se revisaron los motivos del saldo en **cuentas por cobrar**, es decir, “todos los reclamos de dinero a otras entidades, entre ellas personas, empresas comerciales y otras organizaciones”²⁵ y el plan de acción para la disminución de esa cuenta.

En la **segunda semana** de implementación, para la propuesta de estructura organizacional formalizada, se realizaron inicialmente dos entrevistas, una al jefe de academia del área de comprensión de la naturaleza y otro al jefe de la academia de pensamiento matemático. Después se llevaron a cabo cuatro entrevistas. Primero se entrevistó a la orientadora educativa y con ella fue más complicado definir las actividades específicas que desempeña; esto se debe a que actualmente también hace funciones del área de tutorías, pero lo hace porque actualmente no hay una persona definida en el puesto, para lo cual se están agendando entrevistas de selección. La segunda entrevista que se hizo fue al coordinador de servicios generales, la tercera al responsable del área de recursos humanos, y la cuarta a la administradora que también atiende el área de finanzas.

La última entrevista fue para poder entender la comunicación interna que tiene esta área con otras de la escuela, se tuvieron que revisar a detalle los procesos más complejos que ejecuta. Durante la entrevista la administradora también mostró un programa piloto que se está desarrollando en el cual diferentes áreas de la escuela hacen **requisiciones de compra** de manera semanal a través de un archivo de

²³ Warren, Carl S., Reeve, James M., Duchac, Jonathan E. (2016). Contabilidad Financiera. p.2

²⁴ Ibid. p.3

²⁵ Ibid. p.12

Excel en línea. Éstas se definen como: “documento que permite la realización de una solicitud de adquisición de un producto o servicio a nivel interno de una organización. El documento es generado por un sector de la entidad y enviada al departamento de compras, que se encarga de aprobar o rechazar el pedido.”²⁶ También se indagó sobre la relación que se mantiene con los principales **proveedores**, es decir: “tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, los cuales son necesarios para su desarrollo y funcionamiento,”²⁷ de la escuela y cómo se buscan los mejores precios al realizar cotizaciones.

Acerca de la propuesta de estrategia mercadológica, se continuó trabajando con el equipo de la institución que fue asignado para dicha área, se conocieron las alianzas con las escuelas secundarias que se habían puesto en marcha en el semestre anterior. Se dio a conocer que la institución se encuentra en una posición favorable en cuanto a la conexión que tiene con **instituciones gubernamentales**, entendiendo a éstas como “mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad”²⁸, éstas son de índole educativo.

También se platicó sobre la descripción y el perfil de puesto para la nueva función de **publicidad**, entendiendo a ésta como “una herramienta, que es usada específicamente para la promoción, que sirve para las empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros objetivos.”²⁹ Esto con el fin de poder poner en marcha las mejores ideas que la estrategia dicta, generar un impacto. Al igual que el desarrollo de un análisis para los clientes y comunidad institucional, para la creación de una nueva **imagen**,

²⁶ Sangri, A. (2013). Administración de compras. p.265

²⁷ Sangri, A. (2013). Administración de compras. p.259

²⁸ Lama, H. (2014). Las Instituciones. Recuperado el 31 de agosto de 2019.

²⁹ Thompson Iván. (2005).Definición de publicidad. Consultado el 31 de agosto de 2019.

entendiendo a esto como “la representación o apariencia de algo, para percibir un mensaje mediante la visión”³⁰, todo con el fin de poder conocer la percepción del usuario. Se concluyó en que se elaboraría la descripción y el perfil de puesto, así como el desarrollo de la estrategia.

En cuanto a la propuesta de documentación de procesos de operación, la responsable de control escolar corroboró que los pasos de los procesos fueran los correctos de la información recabada la semana pasada. El área de control escolar efectúa la gestión de uno de los procesos administrativos más importantes para la supervivencia y control de la escuela. La importancia de la **gestión** radica en que es “el todo, ya que articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación, mientras que la administración es una parte del todo, que tiene que ver con el manejo y uso de los recursos.”³¹ Después de eso, se hizo una lista de los documentos importantes para la ejecución de los procesos que están por documentarse, para así tener un manual con imágenes que describa el proceso.

Como tal, el área de control escolar se encarga del ingreso, egreso, reinscripción y baja de alumnos. Estas actividades resultan ser claves para que los alumnos puedan cumplir con su **programa de estudios**, el cual se define como un “documento que establece los propósitos específicos de unidades de aprendizaje curriculares (asignaturas, módulos, etc.), así como los criterios y procedimientos para evaluar y acreditar su cumplimiento”³², y los alumnos puedan egresar de la institución sin problemas con sus registros ante la UDG o problemas de registros internos en cuanto a entregas de documentos, pagos, reinscripciones, ausencias, etc.

³⁰ Palermo educacional. (2005). La Imagen. Consultado el 31 de agosto de 2019.

³¹García Colina, Fernando Javier, et. al. (2018). “Gestión escolar y calidad educativa”. Revista Cubana Educación Superior. 2. 206-216

³² (2014). REGLAMENTO GENERAL DE CONTROL ESCOLAR PARA EL BACHILLERATO TECNOLÓGICO, CICLO 2014-2015. México. p.54

Para la propuesta del sistema de control financiero se recabó toda la información en la primera semana, por lo que esta semana lo que se hizo fue indagar información sobre costos enfocada a servicios para poder tener el rumbo correcto de la construcción de la herramienta, se investigaron dos tipos de costos que son el **absorbente** que es el que “se integra con todas aquellas erogaciones directas y los gastos indirectos que se considere fueron incurridos en el proceso”³³ y el **directo** que “incluye únicamente los costos variables.”³⁴ También se buscó la manera de encontrar el **punto de equilibrio** que se define como “el punto donde los ingresos generados por las ventas son suficientes para cubrir todos los costos, pero no bastan para generar utilidades”³⁵, para corroborar con el resultado que tiene la institución actualmente.

Durante la **tercera semana** de implementación, respecto a la propuesta de estructura organizacional formalizada se realizaron un total de cuatro entrevistas para descripción de puesto y dos para perfiles de trabajo. Se entrevistó a los colaboradores de mantenimiento y de control escolar, así como al coordinador estratégico y al coordinador académico. Las entrevistas del coordinador estratégico y académico fueron de las más extensas que se han realizado en la escuela porque ambos desempeñan tareas relacionadas con otras áreas y porque tienen una sobrecarga de actividades diarias y semestrales. El coordinador estratégico comentaba que él está muy involucrado en la elaboración de manuales y sistematización de procesos, pero también en la función de recursos humanos. Mostró el archivo de Excel que él mismo elaboró para emitir la **nómina** cada catorcena, es decir, “acuerdo establecido entre patrón y trabajador por el que se prestan unos servicios bajo la dirección y organización del patrón a cambio de una retribución económica.”³⁶ Adicionalmente, añadió que tuvo que estudiar a

³³ Morales, Paula B., Smeke Jorge, Huerta Luis. (2017). Costos Gerenciales. p.83

³⁴ Ibid. p.84

³⁵ Vanderbeck, Edward J., Mitchell Maria R., (2017). Principios de contabilidad de costos. p.84

³⁶ Dessler, G. & Varela, R. (2012). Administración de recursos humanos. p.511

profundidad la **Ley Federal del Trabajo**, la cual “es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.”³⁷

También, se empezó a corregir la redacción de las entrevistas iniciales y a corroborar datos con lo expresado por sus jefes directos, por ejemplo, su tipo de **contrato laboral**, mismo que se define como el: “acuerdo establecido entre patrón y trabajador por el que se prestan unos servicios bajo la dirección y organización del patrón a cambio de una retribución económica.”³⁸

Además, se platicó sobre la sesión de sensibilización de la identidad y estructura organizacional para los colaboradores de la institución, a fin de dar a conocer estos elementos de la institucionalización desarrollados, estableciéndose su ejecución para el último sábado de septiembre. Un **taller de capacitación** es un espacio en dónde: “el proceso educativo es de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren [...] conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”³⁹

Para la propuesta de estrategia mercadológica, se estableció la puesta en marcha de la aplicación de **encuestas cualitativas** que se definen como la herramienta que “parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan y son reflexivos.”⁴⁰ Esto con el fin de poder obtener información de carácter cualitativo para la creación de una identidad propuesta por los mismos usuarios y/o clientes de la institución. Igualmente, se estableció que se realizará un **muestreo**, éste se define como “el

³⁷ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). Ley Federal del Trabajo. p.1

³⁸ Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. p.76

³⁹ Chiavenato, I. (2011). El capital humano de las organizaciones. p. 323.

⁴⁰ Monje Álvarez, Carlos Arturo. (2011) Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa. p.12

proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población,”⁴¹ éste se llevará a cabo con la comunidad estudiantil, e involucrará un total de 200 personas. Gracias a ello se definirá el **nombre comercial** mismo que se explica como “el nombre patronímico, las razones sociales y las denominaciones de las personas jurídicas”⁴², éste lo elegirán los miembros de la institución y se encontrarán elementos suficientes para la creación de un logo inspirado en las mismas y en el sentir de los alumnos.

Se finalizó con la aplicación de encuestas a cien estudiantes del turno vespertino, quedando pendiente de realizar otras cien muestras pero en el turno matutino, éstas serán aplicadas en la siguiente semana por miembros del personal docente que apoyarán en la **logística** de aplicación, definiendo a ésta actividad como “el flujo eficiente de información desde el proveedor, durante el proceso, hasta que el producto o servicio llegue al consumidor final.”⁴³

Acerca de la propuesta de documentación de procesos de operación se siguieron recabando detalles sobre la información ya antes vista para el manual de operaciones del área de control escolar. Se comenzó a capturar la información con imágenes de las pantallas que aparecen al dar de alta un registro en la plataforma oficial de la UDG. Esto con el fin de facilitar el trabajo de la persona que estará utilizando este manual y crear una ayuda visual para el usuario. El término **ayuda visual** se define como “proporcionar información rápidamente, utilizar gráficos en vez de narrativa, distinguir lo urgente, mostrar métricas, ser actualizada frecuentemente por los usuarios.”⁴⁴

⁴¹ Ochoa, Carlos. (2015) El muestreo: que es y por qué funciona. p.2

⁴² Ham Juárez, Jesús Alejandro. (2014) Nombre comercial. p.14

⁴³ S/N. (S/F). Introducción a la logística. p.1

⁴⁴ (2013). Las mejores prácticas en el uso de Ayuda Visual. Recuperado el 06/09/19 de <https://mentory.online/2013/09/las-mejores-practicas-en-el-uso-de-ayuda-visual.html>

En esta plataforma oficial se pueden consultar comunicados de la UDG acerca de fechas de entrega de documentación importante para el registro de los estudiantes. Con la ayuda de una colaboradora del área de control escolar, se hizo una retrospectiva de los pasos de los procesos que ya estaban descritos en el manual y se encontró que había otros procedimientos que no se habían considerado. Se corroboró la misma información con el coordinador del área para poder tener otras opiniones en cuanto a la redacción y propuesta de formato del manual. Algunas de estas correcciones serán hechas a la brevedad para poder seguir capturando la información necesaria de los procesos de control escolar. Se observó que existen algunas diferencias en la ejecución de los procesos de control escolar por parte de la colaboradora del turno matutino y la del turno vespertino.

En el caso de la propuesta del sistema de control financiero lo que se hizo fue revisar el avance de la herramienta que incluye la clasificación de gastos de la empresa por grupos, un **estado de resultados**, que “es el que muestra los resultados de operación durante un periodo determinado y como se determina, presentando los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta en un periodo”⁴⁵, un **estado de situación financiera** “mismo que muestra los activos de los que dispone una entidad, los pasivos exigibles, así como el capital contable o patrimonio contable de una entidad a una fecha determinada. Lo anterior muestra la estructura financiera de la entidad, es decir los activos, pasivo y capital”.⁴⁶ Se llegó al acuerdo que al momento de ir llenando la información se irá viendo la utilidad de la herramienta en Excel para ir adecuándola de manera que quede lo más funcional posible para las necesidades de la institución.

⁴⁵Álvarez Medina, María T., Ochoa Jaime Blanca R. Información Financiera Base para el Análisis de Estados Financieros. Estados Financieros Básicos. Recuperado el 07 de Septiembre de 2019. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/informacion-financierabase-para-analisis-de-estados-financieros.pdf>

⁴⁶ Idem.

En la **cuarta semana** de implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional formalizada se realizó un primer esbozo del **organigrama** de la escuela mismo que se define como: “representación gráfica de una empresa u organización que informa sobre las jerarquías, las relaciones y en ocasiones, de las funciones de los departamentos.”⁴⁷ Se diseñó en conjunto con la directora y el equipo consultor. Se partió con la interrogante de cuál es la razón de ser de la escuela y a partir de ahí se dividieron los puestos de trabajo de forma más clara en académicos y administrativos. Se renombraron algunos puestos de trabajo y para concluir la sesión se acordó mandarle una versión electrónica del organigrama a la directora para que pudiera mostrárselo a los coordinadores y proporcionar retroalimentación posteriormente.

Otro tema visto fue la estructura de la sesión de sensibilización, con la cual se busca que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia a la institución. El concepto de **sentido de pertenencia** “es la representación que tenemos de nosotros mismos como consecuencia de estar incluidos en un grupo del que formamos parte.”⁴⁸

Acerca de la propuesta de estrategia mercadológica, se asignó el área para el puesto que desempeñará la función de publicidad que se integrará en este periodo para poder poner en marcha las estrategias respectivas, éste se encontrará en el área de **coordinación estratégica** misma que se define como: “la puesta en escena de la racionalidad de ciertos actores para diseñar de la mejor manera posible las estructuras y procesos de una organización en aras de la consecución de los fines explícitos de la misma.”⁴⁹ Esta área será la encargada de generar y poner en marcha las estrategias y **planes de acción** que son “una presentación resumida de las

⁴⁷ Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. p.769

⁴⁸ Psicólogos de Madrid. (2016), Sentido de pertenencia. Consultado el 14 de Septiembre de 2019 en <https://psicologosenmadrid.eu/sentido-de-pertenencia/>

⁴⁹ Romo Morales Gerardo y Márquez de León Erik. (2014). Gestión estratégica vs análisis estratégico. p.269

tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.”⁵⁰ Igualmente se recibieron las cien encuestas pendientes que fueron aplicadas a los alumnos del turno matutino.

Para la propuesta de documentación de procesos de operación, se siguió verificando que la información ya capturada fuera la correcta con la responsable de control escolar y una colaboradora de la misma área. Las correcciones ahora fueron mínimas, pero se siguió con la documentación de los procesos que quedaban pendientes.

Otra actividad importante y correspondiente a esta semana fue la verificación de los documentos aplicables para cada proceso, porque las ligas y ubicaciones de los documentos debían ser obtenidas directamente de la computadora de la persona que realiza los procesos. El apartado del manual que indica el llenado de formatos y registros en línea y en físico también tiene ya un avance, este apartado requiere del trabajo en conjunto de la colaboradora de control escolar y de la responsable de crear el manual, para que no se dé por visto ningún detalle que pudiera ser de utilidad. Con este trabajo en conjunto se han logrado avances significativos en el manual de documentación de procesos.

En cuanto a la propuesta del sistema de control financiero, se comenzó a dar formato y a llenar la herramienta de sistema de control financiero con la información proporcionada por la administradora y responsable del área de finanzas, se encontró que hace falta información de proveedores, se seguirá ajustando la herramienta.

⁵⁰ Ministerio de Salud. Colombia. ¿Qué es un plan de acción? Anexo 8. p.1

Durante la **quinta semana** de implementación, para la propuesta de estructura organizacional formalizada se recibió retroalimentación del primer borrador del organigrama. La directora comentó que todos los coordinadores estuvieron satisfechos con los cambios propuestos, a excepción de uno que tiene dificultades para delegar tareas. También se trabajó en la unificación, revisión y edición de todas las descripciones y perfiles de puesto para mostrarle a la directora un avance del borrador del **manual de organización** el cual es: “un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.”⁵¹

Sobre la propuesta de estrategia mercadológica se definieron los puntos y aspectos clave que debe de tener la descripción y el perfil para el puesto que desempeñará la función de publicidad para la institución, se tuvo una plática con el que será jefe inmediato del puesto. De los puntos relevantes, se comentó que la **jornada laboral** sería de medio turno dentro de la institución y la otra mitad fuera de ella, definiendo a ésta como “los periodos durante los cuales se prevé que un trabajador realice tareas para el empleador”⁵², posteriormente se presentó dicha descripción y perfil a la directora de la institución para su aprobación, misma que se obtuvo.

Para la propuesta de documentación de procesos de operación se siguieron puliendo los detalles de la documentación de procesos de control escolar. Se completaron algunos procesos de formatos que se llenan en la plataforma de la UDG. Se observó también que la persona responsable de hacer estos procesos en el turno de la tarde realiza algunos registros y llenados de formatos en diferentes documentos. Se pensó que sería una buena idea reunir a las colaboradoras de la mañana y de la tarde para comentar las sugerencias que se harán para hacer mejoras en los procesos, y que ambas estén enteradas de la actividad de

⁵¹ Snell, S. y Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. p. 760

⁵² Aurora Mendoza, Christian. (2017). Jornada Laboral. p.3

estandarización que se desglosará de la implementación del manual de operaciones.

En cuanto a la propuesta del sistema de control financiero se hizo una revisión junto con la administradora de la herramienta financiera ya con información del mes de febrero para validar la utilidad de la herramienta y llenar el resto de los meses de la misma manera. Los avances de la herramienta fueron aceptados y se hicieron algunas sugerencias en cuanto al acomodo del estado de resultados. Además, se estuvo indagando acerca de distintas formas de mejorar la herramienta.

En la **sexta semana** de implementación, respecto a la propuesta de estructura organizacional formalizada se entregaron todas las descripciones y perfiles de puestos a la directora para su revisión y corrección. También, se realizó la presentación PowerPoint para el taller de sensibilización, se confirmaron los participantes, imprimieron formatos y se dividieron responsabilidades. El sábado se llevó a cabo el taller de sensibilización en la escuela y al final del taller se les entregaron a todos los participantes sus descripciones de trabajo. Uno de los objetivos principales fue comunicar los cambios en la estructura organizacional, específicamente en los **grupos formales**, que son: “aquellos que se definen por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados y dirigidos hacia las metas organizacionales.”⁵³ El equipo consultor se encargó de presentar las definiciones de los temas a revisar y la directora presentó el nuevo organigrama.

En relación con la propuesta de estrategia mercadológica se realizó el vaciado de las encuestas cualitativas aplicadas a los clientes de la institución, obteniendo resultados preliminares que dan respuesta a las preguntas efectuadas. En este

⁵³ Robbins, S. P. (2017). Comportamiento Organizacional. p.232

primer vaciado se entregaron los resultados de las primeras 100 encuestas que corresponden al turno vespertino. Se estableció que al ser una encuesta cualitativa los resultados se iban a poner mediante sinónimos, es decir que si existen respuestas similares estas se encuentran definidas en una sola palabra similar. Todo esto con el fin de sintetizar la información y que esta sea plasmada en gráficos, que servirán para desarrollar el resultado final. Igualmente se empezó a trabajar el proceso de estrategia de alianzas con instituciones educativas con base en la información otorgada por la coordinación estratégica.

Para la propuesta de documentación de procesos de operación, desde la semana pasada se definieron sugerencias para los procesos. Esto fue porque se identificaron algunas actividades que podrían optimizarse y procesos que necesitaban de estandarización, más orden. Hablando con la directora, se acordaron actividades de mejora para las sugerencias y propuestas de mejora. Una de ellas era generar un formato para que cuando un alumno reingresara a la institución obtuviera la información del grado, turno y materias reprobadas para poder ir y realizar su pago a cobranza con la información necesaria e ingresar a clases.

Otra de las sugerencias fue comenzar a digitalizar un libro en donde llevan un registro de cuando regresan o se dan de baja los alumnos y recogen su documentación original. Así mismo, se le agregó la actividad de crear un layout de acuerdo con la distribución de los archivos de generaciones pasadas y actuales que se guardan en archiveros. Un **layout** se define como la actividad de “diseñar, trazar o distribuir objetos en un espacio determinado”⁵⁴. Esta distribución será consultada con el responsable de servicios escolares y la administradora. Posteriormente, se fueron a tomar medidas de los archiveros con los que se cuentan actualmente. Así

⁵⁴ (2014). Layout: una llave para potenciar el negocio. El Cronista. Recuperado el 27 de Septiembre de 2019 de: <https://www.cronista.com/pyme/Layout-una-llave-para-potenciar-el-negocio-20110428-0032.html>

mismo, al manual de operaciones también se le agregará el proceso de captura de calificaciones, el cual en estas fechas se empieza a realizar.

En la propuesta del sistema de control financiero se revisó con el área de administración la información del sistema de control financiero, ya que se detectó que unos saldos no eran correctos porque se estaban disminuyendo del saldo de cuentas por cobrar cantidades que no correspondían al saldo original, por lo tanto, se deben corregir tanto los años pasados como el año en curso.

Durante la **séptima semana** de implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional formalizada se comenzaron a procesar los resultados cuantitativos y cualitativos de la retroalimentación del taller de sensibilización que se impartió el sábado pasado. Los resultados se le presentarán a la directora. También, esta semana se comenzó la etapa de seguimiento corroborando la descripción de trabajo del asistente de control escolar con las dos personas que tienen ese puesto. La próxima semana se verificarán más descripciones con una herramienta de seguimiento.

Referente a la propuesta de estrategia mercadológica se continuó con el vaciado de las encuestas, así mismo se entregó un resultado preliminar de éstas a la directora. También se acordó el inicio de la contratación de la persona que cubrirá el puesto de asistente de publicidad. La directora comentó que se pondrá en marcha un trabajo en conjunto con una persona externa especializada en el tema de marketing y publicidad que ayudará a fortalecer desde otra óptica esta propuesta.

Para la propuesta de documentación de procesos de operación, se entregó el layout habiendo tomado medidas la semana anterior. Con las medidas se realizó el plan de distribución recomendado y se entregó a la administradora y al responsable de servicios generales, ya que la directora deseaba hacer el cambio de oficinas a finales de esta misma semana.

Se terminaron de documentar otros dos procesos acerca de la asignación de cursos y la verificación de la información del alumno del registro interno con la información del alumno en la plataforma escolar. Junto con la responsable de control escolar, se observó que cuando la institución competente realiza los cambios de ciclos escolares a los alumnos, hay veces que se equivoca y pone información errónea que debe corroborar y corregir la responsable de control escolar. Por estas y otras razones es que en esta semana se capturaron estos procesos que no se tenían contemplados desde un inicio.

En cuanto a la propuesta de sistema de control financiero se hizo un acuerdo para revisar la herramienta de costos y adecuarla a las necesidades de la institución con las observaciones que se hicieron por el equipo de consultoría.

En la **octava semana** de implementación, respecto a la propuesta de estructura organizacional formalizada se terminaron de procesar los resultados cuantitativos y cualitativos de la retroalimentación del taller de sensibilización. Estos resultados se comenzaron a integrar en el reporte final del taller. En cuanto al seguimiento de las descripciones de trabajo, se corroboraron las actividades de las cajeras.

Para la propuesta de estrategia mercadológica se entregaron los resultados graficados de las encuestas cualitativas realizadas a los usuarios de la institución, se comentó acerca del proceso a seguir para la organización del documento a entregar con la interpretación adecuada, y se obtuvieron ya los resultados totales de la muestra aplicada, cabe mencionar que la descripción y el perfil de puesto de asistente de publicidad sigue siendo analizado por el área de recursos humanos, por lo que aún no hay una persona que ocupe el puesto. También se comenzó a trabajar en el **plan de marketing** sobre el proceso de las alianzas con instituciones educativas. Este consiste en ser “un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Señala cómo

pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing.”⁵⁵

En relación con la propuesta de documentación de procesos de operación se vio en físico por primera vez le nuevo acomodo de las áreas que se había definido en el organigrama, la directora muestra mucho interés en los cambios que se le han sugerido y esto ha facilitado el trabajo a lo largo del desarrollo de las actividades. Se corrigieron los últimos detalles del manual dejando como pendientes nada más las sugerencias de mejoras que se observaban para hacer los procesos más eficientes y poder completar el manual. Esto se vio con el coordinador y la responsable de control escolar del turno vespertino con quien se ha estado trabajando para completar el manual.

También se considerará una edición del layout ya que las dimensiones de los escritorios utilizados en la distribución no fue la que se había considerado antes. Se siguieron las indicaciones que se les sugirieron a las personas de control escolar ya que numeraron cada cajón y archivero para poder estandarizar en el manual la ubicación de ciertos documentos para su fácil y rápido acceso.

En cuanto a la propuesta del sistema de control financiero se revisó el costo proyectado realizado por el coordinador estratégico. Sin embargo, posteriormente se revisó el mismo archivo, pero sólo entre el equipo de consultoría. Se llegó a la conclusión que es de suma importancia sacar primeramente el costo actual y ya que se tiene ese entonces si hacer un costeo a futuro considerando rubros que se desean añadir próximamente, por lo que se procederá en la semana próxima a revisar el actual con el coordinador estratégico.

⁵⁵ Sanchez Galan, Javier. (S/F) Plan de Marketing. <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>

Durante la **novena semana** de implementación, para la propuesta de estructura organizacional formalizada se completó el reporte del taller de sensibilización el cual será entregado a la directora la próxima semana. En cuanto al seguimiento de las descripciones de trabajo, se realizaron entrevistas a los siguientes puestos: coordinador académico, asistente de recursos humanos, academia y prefecto. Adicionalmente, se tuvo que realizar una entrevista de puesto de trabajo de una contratación reciente que ocurrió la semana pasada: bibliotecario. Los datos de sus actividades y del perfil se verificaron posteriormente con el coordinador académico, quien es su jefe directo.

Respecto a la propuesta de estrategia mercadológica, se terminó de realizar la interpretación formal de las encuestas cualitativas en el formato deseado, plasmando la información dentro del documento, igualmente se comentó acerca de los avances y se entregaron las propuestas hechas a la directora sobre los resultados de la encuesta cualitativa, para que ella considere lo que pueda llevar a cabo. También se continuó trabajando en el plan de marketing sobre los demás procesos que contemplará y que ejecutará el asistente de publicidad que se contrate.

Sobre la propuesta de documentación de procesos de operación, se tomaron las últimas medidas para poder corregir la distribución en el layout propuesto de la semana anterior. Hechas ya las correcciones se le mandó el documento en formato PDF a la directora para que pudiera utilizarlo, documentarlo y registrarlo como parte de uno de los productos que le serán entregados. Se acordó también la realización de la sesión de socialización del manual con las áreas que están involucradas, para ello se determinó la estructura de la sesión que se llevará a cabo el último sábado de octubre.

Relativo a la propuesta del sistema de control financiero se estableció con la directora el compromiso de entregar el costo actual de la preparatoria y la

herramienta ya lista sólo para ir mejorando el formato, también se solicitó a la coordinadora administrativa la información completa de septiembre para poder concluir con la herramienta y ver el funcionamiento de ésta. Así mismo, se inició la elaboración del manual para operar la herramienta, para que esté documentado su uso correcto.

En la **décima semana** de implementación, acerca de la propuesta de estructura organizacional formalizada se comenzó a aplicar la segunda ronda de encuestas de **clima laboral**, este término “se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima laboral es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades.”⁵⁶ Adicionalmente, se gestionó con el coordinador académico una serie de entrevistas de seguimiento extra para el puesto de profesor que se realizarán la siguiente semana.

En cuanto a la propuesta de estrategia mercadológica, se presentaron los resultados definitivos dentro del formato indicado de la encuesta realizada a los usuarios de la institución, se explicó de forma clara y precisa cada uno de los mismos, así como la resolución de dudas acerca de los resultados. Igualmente se recabaron datos complementarios que servirán para la realización de la propuesta definitiva del plan de marketing.

Respecto a la propuesta de documentación de procesos de operación, se platicó con la directora del plan de actividades que se llevarán a cabo este sábado para la sesión de socialización del manual de control escolar, para poder corroborar que el trabajo hasta ahora desarrollado es correcto y todas las áreas están de acuerdo con

⁵⁶ Chiavenato, I. (2011). El capital humano de las organizaciones. p.74

las actividades que les fueron asignadas. Uno de los puntos importantes que se tocaron al hablar con la directora fue el requerimiento de asistencia de diferentes áreas de la escuela, las cuales son: Control escolar, Coordinación administrativa, Caja, Orientación educativa y por supuesto la Dirección. Es importante contar con la presencia de cada una de las áreas para que cuando se realice la sesión de socialización todos estén de acuerdo con la ejecución de las responsabilidades y actividades de cada puesto. El **manual de procedimientos** (haciendo referencia al departamento de control escolar) “determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.”⁵⁷

Para la propuesta del sistema de control financiero, se solicitó al responsable de servicios generales que hiciera una lista del **activo fijo** que es “el bien de una empresa ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa.”⁵⁸ Para poder llenar el rubro correspondiente en el estado de situación financiera y sea representativo el resultado. Además, se continuó la elaboración del manual de uso de la herramienta.

Durante la **onceava semana** de implementación, sobre la propuesta de estructura organizacional formalizada se continuó aplicando la segunda ronda de encuestas de clima laboral y sólo quedaron algunas pendientes para poder empezar a elaborar el comparativo con la primera aplicación que se realizó en verano. También, se le mostró a la directora el reporte del taller de sensibilización y se recibió retroalimentación de las descripciones y los perfiles de trabajo. Se agendaron entrevistas con profesores y se integró la versión completa del manual de organización.

⁵⁷ Vivanco Vergara, M. E. (2017). “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización”. Universidad y Sociedad, Volumen 9 | Número 3 | Abril-Agosto, 2017, 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

⁵⁸ Pérez Zaragoza Abigail. Operación de Sistemas Contables. CONALEP. p.3

Para la propuesta de estrategia mercadológica se completó el plan de marketing y se expusieron los objetivos del plan, igualmente se indagó cuál es la participación de parte de la institución en la población a la que pertenece para agregarla al plan, y se confirmó que el puesto de asistente de marketing y publicidad será el que ejecutará el plan de marketing.

En relación con la propuesta de documentación de procesos de operación, el manual fue completado con los cambios que fueron propuestos y sugeridos el día de la sesión de socialización de la semana pasada. Se acudió con la responsable de orientación escolar, quien proporcionó el documento de "Baja voluntaria" que fue agregado al manual, ya que también es llenado en parte por el área de control escolar y es imprescindible registrar estos datos para la documentación del proceso en cuestión. Se habló con la responsable de control escolar y se acordó que se leería una última vez el manual para verificar que los cambios que fueron realizados estuvieran correctos para poder entregar formalmente la herramienta con las correcciones necesarias.

La directora compartió que después de la sesión de socialización algunas de las personas que asistieron tuvieron después juntas para comentar sobre algunos procesos y tenían muy presente el concepto de aminorar los pasos en los procesos como fue mencionado el día de la sesión de socialización. Esto da a entender que la meta de esta sesión si se alcanzó, ya que los colaboradores que ahora definan sus procesos podrán estar más conscientes de no generar desperdicios en cuanto a tiempo, inventarios innecesarios, movimientos, almacenaje, etc.

En cuanto a la propuesta del sistema de control financiero se completó el borrador del manual de control financiero. Además, se agregaron dos pestañas en la herramienta realizada en Excel para poder analizar el comportamiento de cada cuenta de gasto e ingreso de manera mensual y poder hacer comparaciones.

En la **doceava semana** de implementación, dentro de la propuesta de estructura organizacional formalizada se terminó de aplicar la segunda ronda de encuestas de clima laboral y se comenzó a elaborar el reporte comparativo. Esta semana se realizaron cinco entrevistas de seguimiento con profesores para poder afinar detalles de las actividades que se realizan en el puesto y la comunicación interna que se tiene con otros departamentos. Adicionalmente, se tomaron acuerdos para finalizar las entrevistas de seguimiento pendientes, y así poder concluir la integración del manual de organización.

Sobre la propuesta de estrategia mercadológica, el documento completado del plan de marketing se mostró al equipo de coordinación estratégica de la institución, recibiendo retroalimentación al respecto para su enriquecimiento.

Relacionado a la propuesta de documentación de procesos de operación, se verificó con la responsable de control escolar y se definieron los últimos detalles del manual de operaciones. Se habló con la directora para acordar las actividades que se realizarán durante las últimas semanas del proyecto.

En cuanto a la propuesta del sistema de control financiero se le dio formato a la misma para que quede el borrador final y se eligió de la lista de activo fijo lo que quedará de forma definitiva en el estado de situación financiera. Además, se tomó la decisión de cómo se actualizará la herramienta cada semestre.

En la **semana de cierre** de implementación, para la propuesta de estructura organizacional formalizada se terminaron las entrevistas que se tenían pendientes con todo el personal. También, se finalizó el informe de resultados de clima laboral y el manual de organización. Para el taller de sensibilización, se editó un video corto en el cual se puede observar las actividades principales que se realizaron ese día, esto con el fin de proyectarlo en la presentación final.

Respecto a la propuesta de estrategia mercadológica, se afinaron los detalles de los dos entregables del área de mercado, el informe del sondeo y el plan de marketing. Se estuvo trabajando con el área de coordinación estratégica, y se terminaron de agregar ciertos detalles como los competidores e igualmente se definió el posicionamiento mediante la investigación adecuada.

Sobre la propuesta de documentación de procesos de operación, se verificaron el total de productos que se generaron del área de operaciones.

Acerca de la propuesta del sistema de control financiero, para la herramienta de control financiero se logró terminar de valorar el activo fijo y la duración del mismo. Además se terminó el manual de operación de la herramienta de control financiero.

Se tuvo la sesión de cierre y se presentaron a la directora las evidencias del trabajo realizado, mediante los productos entregables contemplados para cada una de las propuestas.

5.2 Resultados obtenidos

Estructura organizacional formalizada:

Inicialmente, en el área de gestión y administración se detectó una estructura organizacional imprecisa. Ahora, la escuela cuenta con un organigrama actualizado y un manual de organización en el cual se formalizaron las actividades y jerarquías del personal mediante la entrega de descripciones y perfiles de puestos.

Los beneficios obtenidos son que hay un porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos del 88% y se realizaron dos contrataciones nuevas a partir de los perfiles creados. Respecto al clima laboral hubo un incremento de satisfacción de tres décimas en el área de “condiciones de

trabajo y recursos,” lo cual refleja que el personal considera que hay una distribución más equitativa de las responsabilidades para evitar sobrecarga laboral.

Estrategia mercadológica:

En el inicio de la consultoría se pudo identificar que en el área de mercado no se tenían definidas las actividades, los puestos ni un plan de marketing adecuado. Se observó que no se les daba un seguimiento adecuado a las redes de comunicación e igualmente la empresa desconocía su posicionamiento dentro de la comunidad a la que pertenece. Ahora la escuela cuenta con un puesto nuevo el cual es el de asistente de marketing, mismo que colaborará con el área de coordinación estratégica y pondrá en marcha el plan de marketing creado para la institución.

El beneficio que se obtuvo es la definición de tareas, en la que se destinará el tiempo adecuado y se esperan resultados de mejora en materia de posicionamiento y en lo económico.

Documentación de procesos de operación:

Al inicio se detectó que no existían procesos formalizados ni documentados, por lo cual era difícil identificar pasos en los procesos que pudieran ser mejorados para un mejor funcionamiento de las áreas. Se definió que el área de Control escolar era la que representaba el principal problema así que se tomó la decisión de comenzar a implementar la propuesta en esa área. La propuesta consistió en comenzar a documentar los procesos clave en el área para crear un manual de operaciones. Se empezó a recabar información de los procesos con la encargada de control escolar y durante el desarrollo del manual hubo un cambio en la ubicación física del área de control escolar que involucraba el movimiento de los lockers donde se guardaban los documentos y formatos usados para los procesos que se documentaron. Fue por esa razón que también se realizaron dos layouts del área donde se encontraría Control escolar y con ello se definió en el manual la ubicación estandarizada de los documentos.

Al terminar el manual hubo una sesión de socialización para dar a conocer los resultados y las mejoras propuestas en los procesos para que todas las áreas involucradas estuvieran de acuerdo con los cambios. El beneficio de la sesión fue que las áreas se sintieron todas involucradas y se vio motivación en los participantes por ayudar a completar los pendientes del manual y seguir documentando procesos ahora que sabían cómo se realizaba el trabajo.

Sistema de control financiero:

Al comenzar la consultoría se pudo identificar que la herramienta que se manejaba en el área de finanzas para recabar los ingresos y egresos no arrojaba información para facilitar la toma de decisiones. Actualmente la preparatoria cuenta con una herramienta que arroja diversos indicadores como margen de utilidad, rotación de cuentas por cobrar, antigüedad de cuentas por cobrar, margen de seguridad, prueba de liquidez, deuda a activos totales y liquidez inmediata. Además incluye gráficas para poder ver el comportamiento financiero mes con mes. La herramienta se utiliza desde el mes de septiembre y ya arrojó el reporte de septiembre y octubre.

5.3 Tablero de seguimiento de indicadores

Estructura organizacional formalizada:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Estructura organizacional imprecisa	Gestión y administración	Incremento salarial, gestión de compra de plantel nuevo	Descripción y perfil de puestos de trabajo, definir organigrama	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMALIZADA	RESULTADO	Manual de organización.	1 Manual de organización.
					USO	Las descripciones y perfiles de puestos serán utilizadas por todo el personal de la empresa para la ejecución de sus actividades y responsabilidades.	Cantidad de descripciones y perfiles de puestos utilizados por el personal.
					BENEFICIO	Desempeño organizacional eficiente.	Porcentaje de cumplimiento de tareas y responsabilidades establecidas en la descripción de puestos.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
			25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
			A-Producto	19-ago	27-sep									100%	
	30-sep	01-nov					100%	100%	0%	OK	0	21	21	18	
	04-nov	22-nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	0%	100%	100%	88%	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances en el diseño del organigrama y de la formulación de las descripciones y perfiles de puestos. Minutas de trabajo.	La disposición de los empresarios para establecer una estructura organizacional y de puestos eficientes.	La falta de disponibilidad de los empresarios para formular descripciones y perfiles de puestos adecuadas, propiciaría que el manual quedara incompleto o poco confiable.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades.	La disposición de los empresarios y colaboradores para la utilización de las descripciones y perfiles de puestos favorece el desempeño.	La no utilización de las descripciones y perfiles de puestos puede disminuir el desempeño.
Manual de organización. Aplicación de check list.	La implementación de la estructura organizacional definida incrementa el nivel de eficiencia y la organización del trabajo.	La no implementación de la estructura organizacional definida puede generar rotación de personal.

Estrategia mercadológica:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Medios de difusión y promoción deficientes que no generan impacto en el cliente meta	Clientes y Mercados	Tener grupos de 30 alumnos en promedio, Tener alianzas estratégicas con 10 secundarias, Tener examen diagnóstico de conocimiento en el ingreso, Desarrollar cursos de regularización (Verano y sábados)	Rediseñar la marca, Reactivar uso de redes sociales y página web, Establecer procesos de alianzas con 4 secundarias, Recabar información para desarrollo de indicadores mercadológicos	ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA	RESULTADO	Plan de Marketing	1 Plan de marketing.
					USO	Las estrategias contenidas en el plan de marketing serán ejecutadas por el personal responsable conforme a lo estipulado en el mismo.	Número de estrategias ejecutadas del Plan de marketing.
					BENEFICIO	Promoción de la institución mediante el desarrollo de alianzas para la captación de estudiantes.	Número de alianzas pactadas en un semestre
						Actualización y generación de otros métodos para atraer estudiantes.	Número de métodos gestionados en un semestre

Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de Inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de Indicadores				Observaciones
			25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
			A-Producto	19-ago	04-oct									100%	
	07-oct	01-nov					50%	100%	-50%	VENCIDA	1	4	3	0	La contratación del Asistente de Marketing se ha postergado debido a la priorización de otras necesidades.
	04-nov	22-nov					25%	100%	-75%	VENCIDA	1	4	3	0	
	04-nov	22-nov					25%	100%	-75%	VENCIDA	1	3	2	0	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Documento que da cuenta del avance e implementación del plan comercial. Minutas de trabajo.	Disposición y ganas de los empresarios por potenciar y mejorar sus políticas y estrategias con la finalidad de una toma de decisiones efectiva y obtener mejores resultados en las estrategias comerciales.	Si los empresarios no tienen el interés de utilizar el plan comercial, éste servirá de poco para una toma de decisiones estratégica.
Observaciones y registros de que se lleven a cabo las actividades. Plan comercial.	Disposición y ganas de los empresarios por fortalecer y utilizar el plan de forma constante, así como la empatía al cambio.	Si se realiza la utilización del plan ocasionalmente, así como también no hay una actualización y control de datos habrá costos y poca eficiencia.
Documentación generada para acordar las alianzas.	El desarrollo de un mayor número de alianzas facilitará el conocimiento de la institución por parte de los estudiantes.	La inconstancia en la realización de alianzas puede producir poca obtención de estudiantes.
Medición de la efectividad de los métodos de publicidad digital. Reportes generados.	Disponer de información de los estudiantes ayuda a tomar mejores decisiones y a enfocar con mayor eficiencia las estrategias.	Si no se da seguimiento a la información, así como la no utilización y actualización llevarán a estrategias poco efectivas.

Documentación de procesos de operación:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Procesos de operación informales	Procesos y Operación	Gestión de compra de espacio adicional, Renovación de mobiliario	Buscar o diseñar herramienta para el control de inventario, Revisar manuales existentes, Elaboración de procesos por áreas específicas, Derrumbar en su totalidad el tercer piso, Adecuar salones de TAE	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE OPERACIÓN	RESULTADO	Manual de operaciones de control escolar.	1 Manual de operaciones de control escolar.
					USO	El manual será utilizado por los colaboradores responsables de los procesos, para la simplificación de sus actividades.	Número de pasos en procedimientos documentados.
					BENEFICIO	Disponición de procesos documentados y sistematizados que favorezcan el conocimiento y la ejecución de las operaciones.	Número de formatos utilizados.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de Inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de Indicadores				Observaciones
			25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
			A-Producto	19-ago	27-sep									100%	
	30-sep	01-nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	92	84	-8	88	
	04-nov	22-nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	10	9	-1	9	

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Información documentada acerca de los procesos de operación. Minutas de trabajo.	Disposición de los empresarios y colaboradores para participar en la elaboración del manual.	Falta de participación y disposición de los empresarios y colaboradores causará retrasos en la elaboración del manual.
Manual de procesos de operación e instrumentos de control. Checklist de verificación de aplicación del manual e instrumentos de control.	Disposición por parte del empresario y los colaboradores para ejecutar lo establecido en el manual de procesos e instrumentos de control.	Que se continúe trabajando con las mismas prácticas a pesar de tener un manual de procesos.
Reportes de seguimiento y control.	La sistematización de los procesos evita y/o disminuye demoras en la producción.	Resistencia al cambio para trabajar de manera formalizada provocando que no se obtengan mejoras.

Sistema de control financiero:

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto		
					Cadena de Impacto	Indicador	
Información contable insuficiente, planeación financiera indefinida y sistema de costos impreciso	Finanzas	Establecer estrategia fiscal normalizada y tener un beneficio del 40% sobre ventas	Descongelar cuentas fiscales, construir contabilidad, cerrar el año con 25% sobre ventas, disminuir a 2% de cartera vencida, hacer presupuesto	SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO	RESULTADO	Herramienta de control financiero.	1 Herramienta de control financiero.
					USO	La herramienta de control financiero será utilizada por el personal responsable en la captura de los movimientos de ingresos y egresos, para la emisión de reportes.	Cantidad de reportes mensuales emitidos.
					BENEFICIO	Información confiable para la planeación y toma de decisiones.	Número de decisiones tomadas a partir de los reportes mensuales arrojados por la herramienta.

Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha de inicio	Fecha final	Avance de Proyecto				Real	Esperado	Diferencia	Estatus	Medición de indicadores				Observaciones
			25%	50%	75%	100%					Medición Inicial	Medición Meta	Brecha	Medición final	
			A-Producto	19-ago	20-sep									100%	
	23-sep	25-oct					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	2	2	2	
	29-oct	22-nov					75%	100%	-25%	VENCIDA	0	1	1	1	Separación de la información de ingresos y egresos de la preparatoria de la de la tienda para obtener el costo real.

Monitoreo de implementación		
Fuentes de verificación	Supuestos e hipótesis	Riesgos
Avances del diseño de la herramienta financiera y de su instructivo. Minutas de las reuniones.	La disposición de las empresarias para el desarrollo de una herramienta confiable.	Falta de disposición por parte de las empresarias propiciaría el desarrollo de una herramienta incompleta.
Registro de operaciones durante tres semanas.	Disposición por parte de las empresarias para realizar los registros generará información financiera confiable para la toma de decisiones.	Falta de disposición por parte de las empresarias para realizar los reportes financieros adecuadamente, puede generar información errónea.
Reportes generados por la herramienta.	Seguimiento de los reportes por parte de las empresarias permite una planeación adecuada y decisiones tomadas correctamente.	La falta de seguimiento de los reportes puede llevar a una planeación y toma de decisiones desacertada.

6. Recomendaciones finales (estratégicas)

6.1. Corto plazo

- Realizar el proceso de contratación y evaluación del personal por medio de las descripciones y perfiles de puesto.
- Formar al asistente de marketing a través de lo especificado en el plan de marketing.
- Llevar a cabo capacitaciones y optimización de los procesos operativos a través del uso continuo del manual de operaciones.
- Basarse en la herramienta financiera para realizar el presupuesto anual.

6.2. Mediano plazo

- Consolidar el sistema de evaluación con el fin de favorecer la retroalimentación continua.
- Establecer la imagen institucional para generar presencia y un mayor posicionamiento.
- Continuar documentando procesos de otras áreas para implementar la cultura de documentación.
- Efectuar la adquisición de un sistema consolidado de control administrativo y financiero.

6.3. Largo plazo

- Desarrollar programa de empoderamiento para definir quién asume la dirección.
- Fortalecer las alianzas con instituciones educativas.

- Gestionar la compra de espacio adicional para ampliar la propuesta educativa.
- Afianzar la estrategia financiera con la fiscal.

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

César Antonio Juárez Morales:

El PAP me brindó durante todo este tiempo grandes aprendizajes, desarrollé paciencia, trabajo en equipo, y conocí aspectos importantes de otras personas miembros del equipo que enriquecieron mi trabajo. En resumen, la visión del proyecto en el aspecto social fue establecida desde un principio. He de reconocer que mis métodos de investigación mejoraron, así como mi forma de realizar proyectos profesionales que dentro de la carrera son muy diferentes a los que se desarrollaron ahora. Necesito desarrollar y mejorar mi organización al adquirir un compromiso ya que es difícil poder realizar diversas actividades al mismo tiempo.

El área en la que estuve dentro del proyecto no iba tan relacionada a mi carrera, el aspecto de mercado es sin duda toda una rama que requiere de muchas capacidades de investigación y de propuesta. Aprendí a desarrollar igualmente esa competencia que estaba impartida pero no puesta en práctica en el campo laboral. Sin embargo, mis trabajos previos permitieron que desarrollara el plan propuesto, igualmente mis ideas congeniaron muy bien con las de la directora.

Una MYPE en si cuenta con un líder muy entusiasta la mayoría de las veces, derivado del mismo pude observar que muchas veces este mismo entusiasmo se traduce en desanimo ya que aspectos como frustración llegan en todo momento. Y la necesidad de acaparar todo vuelve imposible la tarea de poder desarrollar estrategias que permitan hacer crecer la empresa. La organización de la misma es fundamental para poder identificar el papel de cada uno de los miembros, muchas veces el desconocimiento en temas de recurso humano, finanzas, mercado o de gestión se hacen presentes ya que se considera que el líder muchas de las veces tiene la responsabilidad de hacer la mayoría de las cosas pero no, se tienen que delegar las actividades que son específicas para cada perfil de puesto. Las

actividades de integración son fundamentales para conocer las competencias de cada individuo y de esta forma crear una cultura organizacional.

Dentro de la empresa uno de los aspectos que más me impactaron fue que todos los colaboradores se apropiaron del propósito de las mejoras de la empresa, fueron participes y entusiastas y dispusieron gran parte de su tiempo para poder ser parte del cambio. Uno de los grandes retos de la MYPES es poder permanecer y la escuela ha sabido hacerlo ya que el ambiente que ha generado en sus colaboradores y comunidad ha sido de apoyo, algo que les ha generado sentido de pertenencia.

Al momento de trabajar en una MYPE los aspectos de organización son poco formales, a consecuencia de esto la facilidad de cometer aspectos de falta de ética se pueden hacer presentes, muchas veces la comodidad de que la organización es pequeña y que todos se llevan como si fueran familia genera abusos de confianza, en este caso se arrastraban abusos de lo ya mencionado y era evidente que el progreso no se podía lograr si se continuaba así. Pero cambiar este tipo de prácticas es todo un reto, que a mi persona impuso el objetivo de poder cambiar las formas de trabajo y analizar como a partir de mis ideas y forma de trabajo se puede lograr cambiar aspectos negativos. Sin embargo, los cambios se dan de forma paulatina y constante. Y no todos son de la misma forma de pensar, pero al mostrar que se pueden hacer las cosas de mejor manera el impacto positivo se genera en aquellos que viven reacios al cambio.

Valoro mucho el trabajo de mi equipo, considero que se ha logrado un cambio y la inspiración para seguir haciéndolo, mostré mi apoyo a ellos en todo momento y mi disposición en la medida que yo podía, sobre mis compromisos sin duda me hubiese gustado ver en la implementación lo creado, sin embargo, pude crear una nueva idea de cómo poder generar una inspiración y sentido de pertenencia a la institución.

Tome la decisión de dar más de lo que se había propuesto en un inicio al crear el puesto de marketing y en base a esto poder enfocar las estrategias al mismo, esto me llevó a generar una dependencia al puesto y por consiguiente al no ser contratado no poder realizar más que el instructivo del plan de marketing, me quedo satisfecho porque sé que se generó la idea y el entusiasmo. Esto me invita a no atarme y a poder conocer y realizar más a fondo actividades que impacten aún más.

Para lograr todo lo anterior me sentí muy apoyado por todos los miembros del proyecto, los consultores facilitaron mucho el entendimiento de las actividades a realizar y apoyaron con consejos prácticos para poder hacer las cosas de una mejor manera. Con mis compañeros me hicieron sentir más en un ambiente cálido de apoyo y de cooperación, nos coordinamos para poder ayudarnos y realizar las actividades demandadas. Y sobre la coordinación considero que se debe realizar una actividad de conocimiento de sus consultores y de su forma de trabajo y establecer actividades que generen una organización mejor, ya que en las juntas de recuperación nuestro equipo ya contaba con todo lo que se iba realizar en la misma, y considero que se podía sacar más provecho de este tipo de reuniones para retroalimentar con otros equipos aún más sobre lo aprendido.

Mariana Estefanía Hernández Lozano:

Los retos siempre son buenos y nos hacen crecer y madurar y desde que comenzó el PAP creo que yo he tenido muchos retos porque tenía que entregar una herramienta de la cual no tenía ni idea de por dónde empezar. Ya que no sabía manejar Excel que era el programa que yo tenía en mente para desarrollarla. No sólo era el manejo de Excel, también me faltaban ideas porque todos los proyectos que había realizado durante la carrera nunca me habían pedido algo parecido y menos que se fuera a utilizar en un ámbito laboral real. Por lo tanto, yo no sabía que les podía ser funcional. Fue entonces que me di cuenta que no tengo que ser cerrada y llegar a la frustración, sino que debo ponerme a trabajar en las cosas y solitas van fluyendo en la marcha. También aprendí la importancia de trabajar en

conjunto con las personas de la empresa porque sólo así van saliendo los detalles a corregir.

Desde mi punto de vista este proyecto me ayudó a desarrollar la capacidad de buscar por mi cuenta la solución a las cosas, a ser más empática dentro de los trabajos en equipo, a buscar ayuda con personas externas a la situación, a darle aplicación a toda la teoría que se ve en clase. Además vi que es muy importante complementar los conocimientos adquiridos en la mi carrera con los de otras carreras y otras áreas, como en este caso fueron finanzas y computación, ya que la mayoría de las dificultades que surgieron en mi proceso fueron por falta de conocimientos en esas áreas.

Aunque también me di cuenta que voy por buen camino en el inicio de mi carrera profesional porque realmente la herramienta la logré hacer gracias a las bases que he adquirido en la universidad para ver cómo afectan los movimientos en las empresas al área de finanzas y al mismo tiempo a la buena operación de la empresa. Lo que si puse a prueba fue la capacidad de ligar mis conocimientos con la aplicación y la relación con administración financiera.

Lo mencionado anteriormente es lo que yo creo que pasa en general a los estudiantes cuando llegan a la vida profesional, que tenemos muchos conocimientos pero a la hora que tenemos que aplicarlos para nuevos proyectos nos falta innovar para lograrlos y tomar decisiones. También me percaté que los responsables de las MYPES están tan empapados en la operación que muchas veces no le dan la importancia que deberían al área de finanzas como tal y que lo poco que se preocupan es sobre todo por temas fiscales, pero no le toman mucha importancia al comportamiento de los números cada periodo.

Es por eso que muchas MYPES fracasan porque nunca se dieron cuenta que cada vez tenían menos utilidad o que sus cuentas por cobrar eran ya incobrables o que

debían mucho y caen en demandas. Así que mi conclusión sobre eso es que debería de crearse una cultura financiera en general, pero sobre todo comenzar con los pequeños negocios que son los que emplean a gran parte de la población. Esa parte fue en la que a mí me tocó colaborar y me siento muy satisfecha porque ayudé a crear una mayor conciencia de la importancia que tiene el conocer sus números y como afectan al resultado final de la empresa. Creo que beneficié mucho al área porque aunque no era una necesidad evidente a la hora de ver la diferencia entre tener datos y tener información se puede percatar de lo indispensable que era tener conclusiones de los datos arrojados.

Esto se logró gracias a la disposición de recibir nuevas herramientas de trabajo y de aportar entusiasmo en el trabajo de las mismas por parte del personal de la preparatoria, y en cuanto a eso cambió totalmente mi perspectiva sobre lo que esperan las personas de los recién egresados. Aunque en algunos lugares no les dan tanto valor, pude ver que hay otros en los que les emociona la idea de que estemos estudiando y en las últimas etapas porque saben que tenemos ideas y los conocimientos frescos.

Aunque el hecho de intervenir no fue tan fácil al principio porque había colaboradores que no creían que era necesario y no estaban muy felices con la idea y no están acostumbrados a que personas externas se metan en su operación. Además había cosas que se les hacían innecesarias porque pues siempre habían trabajado de la misma manera y las cosas seguían marchando. Creo que esa es uno de los dilemas de trabajar con MYPES que porque siguen funcionando creen que no necesitan cambios y es ahí donde se llegan a estancar. Por eso es necesario crear una cultura de empresa desde que se es pequeña porque sólo así brincará al siguiente escalón.

Eso me hizo también reflejarme en la MYPE y darme cuenta que yo también muchas veces prefería dejar las cosas como están y también me di cuenta que me cuesta

mucho ponerme a aterrizar las cosas. Pero también descubrí cosas buenas que es que me hace sentir muy bien poder aportar algo a la sociedad y que puedo llegar a hacer mucha empatía con las personas pero que necesito ser más abierta y no sólo hacer empatía con los que trabajo directamente.

Desde mi punto de vista cumplí con mis compromisos y logré el objetivo. Sin embargo, no lo hice en el tiempo que a mí me hubiera gustado porque todavía al final sigo estresada con terminar y creo que fue porque cometí un gran error que fue indagar mucho sobre cómo podría hacer la herramienta pero ponerlo en acción tarde porque yo quería empezarla hasta que tuviera todo el conocimiento, pero cuando por fin me decidí a trabajar en ella, pude ver que los conocimientos van surgiendo en la marcha. Ese atraso hacía que yo a veces llegara muy estresada o cansada a las reuniones en equipo y no pudiera aportar como me hubiera gustado por falta de entusiasmo.

Durante el proceso tomé la decisión de estar aprendiendo todo el tiempo y estar complementando los conocimientos y aptitudes que he adquirido a lo largo de mi vida, diversificando en las áreas que yo sé que están muy ligadas con mi carrera. Porque realmente me gustó poder hacer algo para la empresa y me gustaría poder hacer cosas que puedan ayudar siempre pero para eso necesito muchas capacidades.

Realmente me siento muy satisfecha con esta experiencia y la recomiendo ampliamente porque saca lo peor y lo mejor de uno mismo y es muy importante que cada uno de nosotros sepa ambos lados para saber sacarle jugo a lo bueno y controlar lo malo.

Trabajar en equipo en este proyecto es muy diferente a cualquier otro trabajo en equipo que haya vivido antes y las ganas de hacer las cosas bien que teníamos todos favorecieron mucho para obtener buenos resultados.

Astrid Eréndira Peña Miranda:

Creo que las competencias y aprendizajes más relevantes que pude adquirir en este proyecto fue en el transcurso del desarrollo de las herramientas que creamos, esto porque anteriormente me costaba más trabajo acercarme con personas desconocidas a entablar una conversación y ahora después de haber observado la manera en que algunos de mis compañeros hablaban con los empleados pude tomarlo como ejemplo y aplicarlo en cada sesión. Otro crecimiento profesional en mi carrera fue el hecho de utilizar más el programa Autocad y reconocer la importancia que tiene en la aplicación en la vida laboral.

Para el buen desarrollo del PAP apliqué mis conocimientos adquiridos en la carrera y también mis valores y conocimientos personales. Uno de los saberes que puse a prueba fue el de recabar de datos para crear manuales y procesos lógicos de los cuales pudieran observarse desperdicios para poder mejorarlos y tener una mejora en el área. Ya que cuando salían más procesos por documentar encontraba maneras más ágiles de disponer de la información para plasmarla en el manual. En cuanto a mi proyecto de vida profesional puede aprender que todas las empresas, no importa si son chicas medianas o grandes, tienen problemas y también que las empresas familiares suelen ser un poco más conflictivas en el manejo de grupos dentro de la institución. Hay que estar preparado para ello siendo una persona objetiva, organizada, con valores y muy atenta a los detalles.

En el contexto actual de las MYPE creo que debería de haber un poco más de apoyo de parte del gobierno para hacer las auditorías menos tediosas y poder hacer los procesos de certificaciones o de conseguir permisos más claros y transparentes. Uno de los problemas que creo que atendí a través de mi participación como ingeniera industrial en este proyecto fue el de crear conciencia en los empleados de observar sus actividades del día a día de diferente manera para identificar oportunidades de mejora.

Ese fue uno de los impactos más reales y evidentes que creo que generé en la empresa, ya que me fue comentado que después de la sesión de socialización que realicé algunas de las personas que fueron hacían después comentarios de mejorar procesos y evitar retrabajos. Creo que ahora tengo una visión del mundo laboral y social más amplia porque antes solía pensar que los empresarios y empresarias dependían totalmente de su fuerza de trabajo dejándolos a ellos como una pieza que se movía poco dentro de la institución, cuando en realidad es el conjunto de personas dentro de la institución lo que hace que una empresa funcione correctamente.

Creo que uno de los dilemas éticos que se me presentaron fue principalmente la experiencia de haber trabajado en una institución que trataba con población de bajos recursos. Porque fueron varios comentarios de varios empleados de que a ese tipo de personas les gustaba que las cosas se les dieran sin hacer tanto esfuerzo y creo que es una mentalidad que debe cambiarse o empezarse a amoldar con el tiempo. Creo que a partir de mi experiencia tengo más claro que para apoyar en el mejoramiento de la cultura empresarial y las condiciones laborales y sociales de todos los integrantes de la empresa, como ingeniera industrial tengo una visión objetiva y metódica de los objetivos y los pasos requeridos para realizarlos. Esto se ve muy bien complementado con las demás disciplinas que suelen ser más creativas que yo, en lo personal. Este PAP me ayudó a conocerme a mí misma aprendiendo a convivir con personas de diferentes situaciones y a ser tolerante conmigo misma también, aprendiendo que el avance en las herramientas y en general en proyectos que se tienen de vida se dan de manera gradual y no es todo inmediato como a veces suelo pensar las cosas.

Creo que puedo evaluar el cumplimiento de mis compromisos y el logro de los objetivos como una meta lograda. Porque a pesar del estrés, el trabajo, las tareas y las demás materias pude darme el tiempo necesario para poder entregar una

herramienta de calidad y que de verdad sea útil para la empresa. Creo que mis aciertos fueron la organización y el ritmo de trabajo que tuvimos todo el equipo y algunos de los errores y dificultades respecto a mi papel en el equipo de trabajo fue que a veces cuando las tareas eran más de investigar contexto y marcos de la empresa y su alrededor solía tardar más o me desconcentraba haciendo otras cosas porque es una actividad que no me gusta tanto pero es totalmente necesaria.

Las principales decisiones que tomé durante el proceso fueron las de definir límites acerca de la cantidad de procesos que se documentarían y eso tuvo una consecuencia positiva ya que si no la hubiera tomado no hubiera acabado mi herramienta a tiempo. Esto me lleva a que después de esta experiencia se deben definir límites en cuanto al trabajo que tú puedes realizar en un tiempo definido para no quedar mal.

Por parte de los consultores, el apoyo siempre estuvo ahí, la paciencia, la empatía y la organización. Éstos fueron aspectos que nos ayudaron también a nosotros como equipo a integrarnos de manera más armónica dando seguimiento a todas las actividades cuando íbamos a la empresa y también en las asesorías. Por parte de la empresaria, su actitud siempre fue muy positiva e incluso a veces considero que trataba de adelantarse a las recomendaciones que nosotros le dábamos y eso a veces complicaba la visión del proyecto.

Me parece un proyecto aplicación profesional bastante completo que de verdad te invita a ponerte en el papel del empresario y preocuparte por los problemas por los que pasa la empresa y los empleados también. Creo que le da un alto valor al personal operativo de las empresas ya que se les toma mucho en cuenta y creo que esto da buenos resultados. Me parece excelente que por semana exista una sesión de recuperación con los consultores para aclarar dudas y dar seguimiento a las herramientas y problemas que se pudieran presentar.

Joaquín Jordán García Luquín:

Los aprendizajes más relevantes que obtuve para mi crecimiento profesional que obtuve por medio del PAP fueron pulir mis habilidades de entrevista y el manejo de grupos grandes al momento de impartir un taller. El aprendizaje social más relevante fue poder adaptarme rápidamente a distintos tipos de personalidades para poder realizar entrevistas y el personal fue desarrollar paciencia y perseverancia. Los que necesito desarrollar son ser más directivo con las personas y manejar el tiempo de forma más eficiente, ya que había algunas personas que hablaban demasiado en las entrevistas y se desviaban del tema, pero me costaba trabajo reenfoarlos asertivamente.

Los conocimientos principales que aporté al equipo de consultoría del PAP son de diseño básico (para las presentaciones), de edición y redacción (para los entregables escritos) y de organización. Definitivamente puse a prueba mis saberes de liderazgo y de resolución de conflicto cuando había distintas opiniones de cómo resolver algún problema en particular como equipo. Del campo profesional, aprendí que una consultoría es un servicio muy valioso, cuya demanda va en incremento, pero que es importante no dejar que el equipo sea “explotado,” resolviendo muchos problemas de más que no se habían acordado desde el principio. Respecto a mi proyecto de vida profesional, aprendí que me interesa mucho el ramo de psicología organizacional y el trabajo dentro de empresas.

A partir de mi experiencia en este PAP, puedo afirmar que las necesidades principales que requieren ser atendidas en el contexto de las MYPE son: que las tareas y responsabilidades de cada puesto estén definidas, que todo proceso por más simple que sea esté por escrito o que sea verificable de alguna manera y que se tenga información contable clara y completa antes de tomar decisiones de gastos e inversiones.

Considero que atendí el problema de falta de organización en la escuela. Beneficié a la directora, al personal y a los estudiantes. Los impactos más evidentes que generé son que hubo reacomodo de oficinas tomando en cuenta la nueva estructura que se sugirió, hubo una contratación nueva basada en una descripción de trabajo y perfil que produje y también se está desarrollando una serie de indicadores de desempeño a partir de las actividades que recopilé para que todo el personal tenga la oportunidad de generar una ganancia adicional a manera de bono. Las actividades fundamentales para lograr esto fueron las entrevistas a cada puesto, su verificación y el rediseño del organigrama en conjunto con la directora y el equipo PAP. Los factores que influyeron en el logro de los objetivos fueron un acompañamiento cercano por parte de los consultores y la disposición de la directora. Ahora, veo que en el mundo laboral es indispensable que exista confianza entre los trabajadores y que también haya credibilidad, en este caso siento que nuestro trabajo fue respaldado por el peso del ITESO y la trayectoria de este PAP.

Los dilemas éticos que se pueden encontrar al trabajar con MYPE son principalmente evasión de impuestos y poca consideración por el personal al no brindarles las prestaciones básicas de un trabajo. A partir de mi experiencia en el PAP, puedo apoyar a mejorar la cultura empresarial trabajando con estrategias que atiendan al clima laboral: que los empleados se sientan valorados, que sus responsabilidades sean claras y que se fomente la buena comunicación entre pares y superiores. El PAP me ayudó a darme cuenta de que soy bueno tratando con gente, un poco más de lo que pensaba y que toda persona necesita sentirse valorada y reconocida, independientemente del puesto que tenga.

Considero que he cumplido todos mis objetivos y que me he sabido adaptar muy bien a las peticiones extra y cambios que han surgido. Mis aciertos principales son que me he tomado muy en serio las fechas límite de entrega de los productos y de los avances, por lo que la mayoría de mi trabajo ha sido revisado por la directora y por los consultores del PAP. Mi dificultad principal fue reponerme del dengue y tener

que sacar todo el trabajo con el que me atrasé. No considero que haya tenido grandes errores con el equipo, pero sí me hubiera gustado asistir a la sesión sabatina de mi compañera Astrid en la que explicó algunos nuevos procesos. Aunque no era de mi área de trabajo, me hubiera gustado apoyarla con mi presencia.

Durante el proceso, decidí apegarme mucho a los formatos y plantillas que me proporcionaron los consultores y a estar en constante comunicación respecto a mis dudas. Las consecuencias de esto son que se han necesitado pocas revisiones y que la mayoría de lo que se corrige son cuestiones de ortografía y de redacción y no tanto del enfoque del contenido. También, decidí ir a la empresa varios días yo solo, en horario fuera del PAP para asegurarme que pudiera realizar las entrevistas con calma y a profundidad. Esto logró que no me atrasara. La experiencia que he vivido me ha llevado a que la directora de la escuela me ofrezca continuar con el trabajo después del PAP con una remuneración económica; este PAP definitivamente es digno de recomendarse.

Hubo muchos aspectos que favorecieron mi proceso formativo y de intervenciones. De parte de la directora, agradezco mucho su buena actitud y disposición al trabajo a pesar de que había pasado y pasó por situaciones familiares muy dolorosas. De parte del personal de la empresa, la mayoría fue amable y muchos fueron al taller de sensibilización que se efectuó en sábado. De los consultores, agradezco su compromiso y de verdad me sirvieron mucho las reuniones del jueves para calibrar avances y dudas. Creo que todos los PAP deberían tener ese tipo de reuniones. De parte de mis compañeras de equipo, me favoreció mucho que cada quién hacía lo que se comprometía y se podría decir que desarrollamos una agradable amistad. Finalmente, el coordinador del proyecto nos ha impulsado a lo largo del camino a retornos, a enamorarnos del trabajo de la consultoría y a aspirar más que a un producto “bonito y terminado.”

Lo que dificultó mi experiencia fue que a veces sentí que las sesiones de recuperación del coordinador tenían temas muy repetitivos de reflexiones que ya nos habían encargado los consultores. Era muy evidente que nuestro equipo de trabajo ya había realizado esas actividades y que los demás no. Lo que más disfrutaba de las sesiones de recuperación era cuando analizábamos situaciones de nuestro PAP en plenaria y que aprendíamos de temas nuevos de áreas como mercado o finanzas. También, en algunos momentos sentí que se me exigía el entregar avances de productos muy rápidamente, pero que la revisión y retroalimentación llegaba mucho después, por parte de los consultores. En general, me voy muy satisfecho de este PAP, considero que he aprendido más de lo que esperaba.

Reflexión Grupal

Aprendimos a ser más comprometidos con las entregas tomando en cuenta que retrasarnos en algo podía representar un posible inconveniente para otra persona del equipo. Desarrollamos la escucha y ser solidarios, en especial con temas de dificultades que fueron surgiendo en el PAP. Nos contagiamos el entusiasmo por el trabajo del PAP, tratamos de ponernos en el lugar del otro y de disfrutar del proceso y la convivencia aparte de lo académico.

Un aspecto que favoreció el trabajo grupal es que nuestras personalidades resultaron ser compatibles y desde un principio nos llevamos bien. También, con los consultores hubo mucha afinidad de caracteres. Otro aspecto que favoreció fue la cercanía de la empresa porque nos quedó a 10 minutos del ITESO y esto permitió que nos organizáramos muy bien con compartir el transporte.

Un aspecto que dificultó el trabajo grupal fue que tres de los cuatro miembros del equipo tienen trabajos asalariados, por lo que los tiempos para la organización y para trabajar simultáneamente en algunas entregas eran reducidos. Otro aspecto que dificultó el trabajo grupal fue que, aunque sí hubo varias actividades que

realizamos en conjunto, realmente las propuestas y los productos se realizaron de manera individual y no se necesitó de mucha comunicación intra-áreas para que se pudieran completar.

Respecto a nuestra valoración integral de la experiencia, con un enfoque sistémico, podemos concluir varias cosas. Una que consideramos de las más importantes, es que aprendimos a valorar el tiempo de los demás, no sólo entre compañeros de equipo, sino también el del personal de la empresa, los mandos medios y la empresaria. Realmente valoramos que se tomaran el tiempo de escuchar nuestras propuestas y que se sentaran a nuestro lado por muchas horas a pesar de no poder parar la operación.

Nos damos cuenta de que realizamos productos de calidad y útiles porque no nos conformamos con el conocimiento que ya teníamos de la carrera; llegamos a consultar bases de datos o a buscar tutoriales de las habilidades que la situación nos llegaba a demandar. También, tuvimos que cambiar la mentalidad de trabajo a la que estábamos acostumbrados: llegar con la propuesta, pedir algunos datos, llegar con el producto realizado y finalmente recibir retroalimentación. Para que los productos realizados tuvieran un impacto significativo tuvimos que primero lograr que la persona se interesara por el trabajo, que se hiciera copartícipe del proceso y que al final se adueñara del producto. Nos dimos cuenta de que sí se logró esto porque hubo muchas observaciones y correcciones de los productos conforme transcurrió el PAP y creemos que esto refleja el interés de la empresaria y el personal.

III. Conclusiones

Durante todo el transcurso de la consultoría fuimos descubriendo cosas muy interesantes sobre las MYPE y los grandes retos que viven día a día. Al finalizar podemos decir que existen algunas que hacen muchos esfuerzos por formalizarse, aunque sus recursos sean más limitados que en empresas grandes.

Sobre todo en la preparatoria que estuvimos apoyando nos dimos cuenta que siempre están buscando actualizarse para superarse y tener ventajas competitivas claras. Es por eso que consideramos que la misma está en crecimiento y que va a lograr posicionarse mejor. Además nos damos cuenta que puede crecer mucho, incluso podría llegar a otras demarcaciones.

Sin embargo, también nos pudimos dar cuenta que trabajar en el sector de educación es bastante complicado porque una gran parte de la población todavía no puede identificar los beneficios de invertir en educación. Pero, la directora se ha empeñado en dejar claro lo importante que es la educación para tener una mejor calidad de vida.

También ha sabido como contagiar a todos los colaboradores de entusiasmo y ganas de superarse individualmente para en conjunto tener mejores resultados y que la preparatoria funcione como un sistema. No sólo eso, es muy abierta a nuevas opciones de educación para tener una mayor oferta de servicios de educación.

Sin querer dar crédito a la consultoría que se llevó a cabo por parte del equipo, nos dimos cuenta que mediante el proceso de consultoría que se llevó a cabo era más fácil darle rumbo y dirección a todas las ideas y planes que se tenían para mejorar la operación y administración de la preparatoria.

Finalmente nos dimos cuenta de lo mucho que cambió nuestra actitud de estudiante a profesional durante la interacción que tuvimos con la empresa porque ellos veían mucha relevancia y potencial en lo que les fuéramos a entregar y eso nos hacía sentir más comprometidos porque ellos estaban teniendo la confianza en nosotros aunque siguiéramos siendo estudiantes.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). Ley Federal del Trabajo. México. Diario Oficial de la Federación, 317 p.
- Candela, B.C. (2017). Gestión de proyectos paso a paso. p.115
- Chiavenato, I. (2011). El capital humano de las organizaciones. México. McGraw Hill, 9ª ed., 439 p.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. México. CONEVAL, 79 p.
- Dessler, G. & Varela, R. (2012). Administración de recursos humanos. México. Pearson, 5ª ed., 528 p.
- García Colina, Fernando Javier, et. al. (2018). “Gestión escolar y calidad educativa”. Revista Cubana Educación Superior. 2. 206-216
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). Calidad y productividad. México, McGraw-Hill. 4a ed., 382 p.
- Horine, G. M. (2010). Manual imprescindible de gestión de proyecto. Madrid, España. Anaya Multimedia: (Ed. rev. y act. 2010). 462 p.
- Morales, Paula B., Smeke Jorge, Huerta Luis. (2017). Costos Gerenciales. Sistemas de valuación. México. IMCP. 159 p.
- Ollé, C. (2017). Gestión de proyectos paso a paso. Barcelona, España: Universidad Abierta de Cataluña. 141 p.
- Robbins, S. P. (2017). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación, 17ª ed. 744 p.
- Sangri, A. (2013). Administración de compras. México. Grupo Editorial Patria. 276 p.

- Secretaría de Educación Pública. (2016). Glosario de Términos Educación Media Superior. México. SEP. 23 p.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. México. Cengage Learning, 16ª ed. 792 p.
- Vanderbeck, Edward J., Mitchell Maria R., (2017). Principios de contabilidad de costos. Análisis de costos para la toma de decisiones gerenciales. México. Cengage Learning. 597 p
- Warren, Carl S., Reeve, James M., Duchac, y Jonathan, E. (2016). Contabilidad Financiera. México. Cengage Learning, 14ª ed. 592 p.

2. Electrónicas

- Álvarez Medina, María T., Ochoa Jaime Blanca R. Información Financiera Base para el Análisis de Estados Financieros. Estados Financieros Básicos. Recuperado el 07 de septiembre de 2019 de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/informacion-financierabase-para-analisis-de-estados-financieros.pdf>
- Aurora Mendoza, Christian. 2017. Jornada Laboral. México. P. 3. Consultado el 20 de septiembre de 2019 de: https://ilsb.org.mx/wp-content/uploads/2016/03/Policy-Jornada_A.pdf
- Averiguatica, V. (2017). Medios Digitales. México. Recuperado el 24 de agosto de 2019 de: <https://www.latribuna.hn/2017/09/16/medios-digitales/>
- Centros de gastos (Licenciatura) (2019). Universidad Zaragoza. España. Recuperado el 24 de agosto de 2019 de: <http://conge.unizar.es/TPDF06CGO.pdf>
- Del Prado, L. (2013). Alianzas estratégicas. Argentina. Recuperado el 24 de agosto de 2019 de: <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>

- Esparza, J.L. (S/F). Análisis y evaluación de proyectos. Recuperado el 24 de agosto de 2019 de: <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpsc137/Unidad%202%20Mercado.pdf>
- Espinosa, R. (2015) Estrategias de marketing. Conceptos, tipos y ejemplos. España. Recuperado el 24 de agosto de 2019 de: <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
- García Colina, Fernando Javier, et. al. (2018). “Gestión escolar y calidad educativa”. Revista Cubana Educación Superior. 2. 206-216. Recuperado el: 31 de agosto de 2019 de (<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>).
- Ham Juárez, Jesús Alejandro. (2014) Nombre comercial. Barcelona, España. Consultado el 07 de septiembre de 2019 de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/55706/1/JAHJ_TESIS.pdf
- <http://200.16.86.50/Digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>
- (S/F). Introducción a la logística. Consultado el 07 de septiembre de 2019 de: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo%201.pdf>
- Lama Hilary. (2014) Las Instituciones. Chile. Recuperado el 31 de agosto de 2019 de: <https://es.slideshare.net/ColegioSendaNueva/las-instituciones-33468953>
- (2013). Las mejores prácticas en el uso de Ayuda Visual. Recuperado el 06 de septiembre de 2019 de <https://mentory.online/2013/09/las-mejores-practicas-en-el-uso-de-ayuda-visual.html>
- (2014). Layout: una llave para potenciar el negocio. El Cronista. Recuperado el 27 de septiembre de 2019 de: <https://www.cronista.com/pyme/Layout-una-llave-para-potenciar-el-negocio-20110428-0032.html>

- Mena, C., (2014). Ceguera de taller: pérdida de oportunidades. Forbes México. Recuperado el 06 de septiembre de 2019 de: <https://www.forbes.com.mx/ceguera-de-taller-perdida-de-oportunidades/>
- Ministerio de Salud. Colombia. ¿Qué es un plan de acción? Anexo 8. P.1. Consultado el 12 de septiembre de 2019 de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- Monje Álvarez, Carlos Arturo. (2011) Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Neiva, Colombia. Consultado el 07 de septiembre de 2019 de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Ochoa, Carlos. (2015) El muestreo: que es y por qué funciona. Consultado el 07 de septiembre de 2019 de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>
- Pacheco, José. (2017). ¿Qué es la mejora de procesos?. Heflo. Recuperado el 20 de Septiembre 2019 de: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-mejora-de-procesos/>
- Palermo educacional. (2015). La Imagen. México. Consultado el 31 de agosto de 2019 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/30610_106293.pdf
- Pérez Zaragoza Abigail. Operación de Sistemas Contables. CONALEP. P.3. Consultado el 26 de octubre de 2019 de: <http://www.conalep.edu.mx/UODDF/Planteles/venustiano-carranza-l/docentes/PublishingImages/MATERIAL/ASDI/3erSemestre/Operaci%C3%B3n%20de%20Sistemas%20Contables/Activo%20fijo%20y%20depreciaci%C3%B3n%20final.pdf>
- Psicólogos de Madrid. (2016), Sentido de pertenencia. Madrid. Consultado el 14 de septiembre de 2019 de: <https://psicologosenmadrid.eu/sentido-de-pertenencia/>

- Ramírez López, K. (2011). Fundamentos de mercadotecnia. Tlahuelilpan, Hidalgo, México. Recuperado el 24 de agosto de 2019 de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/fund_merca/FUNDAMENTOS%20DE%20MERCADOTECNIA.pdf
- (2014). REGLAMENTO GENERAL DE CONTROL ESCOLAR PARA EL BACHILLERATO TECNOLÓGICO, CICLO 2014-2015. México. 54 p. Recuperado el 29 de agosto de 2019 de: (http://cosdac.sems.gob.mx/web/normatividad_serv_escolares/reglamento_gral_control_esc_bt_14-15_hipervinculos.pdf)
- Romo Morales Gerardo y Márquez de León Erik. México. (2014) Gestión estratégica vs análisis estratégico. P. 269. Consultado el 12 de septiembre de 2019 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Sánchez Galán, Javier. (S/F). El plan de marketing. Consultado el 29 de noviembre de 2019 en <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>
- Thompson, Iván. (2005) .Definición de publicidad. México. Recuperado el 31 de agosto de 2019 de: <http://brd.unid.edu.mx/recursos/PUBLICIDAD/BLOQUE1/Lecturas/1.3%20Publicidad.%20Sus%20definiciones.pdf>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización”. Universidad y Sociedad, Volumen 9 | Número 3 | Abril-Agosto, 2017, 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Estructura organizacional formalizada

Anexo 2.1. Organigrama

Anexo 2.2. Manual de organización

Anexo 2.3. Sesión de sensibilización (ppt)

Anexo 2.4. Reporte de la sensibilización

Anexo 2.5. Reporte del clima laboral

Anexo 3 Estrategia mercadológica

Anexo 3.1. Informe del sondeo de mercado

Anexo 3.2. Plan de marketing

Anexo 4 Documentación de procesos de operación

Anexo 4.1. Manual de operaciones de control escolar

Anexo 4.2. Sesión de socialización del manual (ppt)

Anexo 4.3. Lay out inicial

Anexo 4.4. Lay out final

Anexo 5 Sistema de control financiero

Anexo 5.1. Herramienta de control financiero

Anexo 5.2. Manual de la herramienta de control financiero